



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
إدارة الأعمال

بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري

(دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية)

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

الماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب:

نبيل علي مبخوت حسن حمادي

إشراف:

الدكتور/ جمال درهم زيد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة العلوم والتكنولوجيا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ ثُمَّ عَلَّمَهُ
الْقُرْآنَ وَعَلَّمَكَ
بِالْحَقِّ وَالْأَعْيُنُ
رَأَتْهُ فَخَالَتْ بِهِ
وَالْقُرْآنُ يَنْزِلُ فِي
الْأَسْفَلِ السُّفْلِ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ ثُمَّ عَلَّمَهُ
الْقُرْآنَ وَعَلَّمَكَ
بِالْحَقِّ وَالْأَعْيُنُ
رَأَتْهُ فَخَالَتْ بِهِ
وَالْقُرْآنُ يَنْزِلُ فِي
الْأَسْفَلِ السُّفْلِ

قال تعالى:

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

صدق الله العظيم

سورة التوبة، الآية (105)

الإهداء

- إلى نبع الحنان ورمز التضحية والديّ الجليلين. طاعة وإحساناً،
وخفض جناح الذل، ورحمةً وبراً بهما.
- إلى شريكة حياتي، زوجتي التي قاسمتني عناء البحث وظلت
تراقب خطوات هذا المنجز العلمي بعين آملة ومتطلعة حباً
وإخلاصاً.
- إلى أخي الكريم من كان نعم السند والمدد.
- إلى الحاضرين والغائبين زملائي وزميلاتي وكل أهلي أهدي هذا
الجهد المتواضع.

الباحث

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين:

فما كان لهذا العمل المتواضع أن يتم لولا فضل الله عز وجل وتوفيقه، وفضل أصحاب الفضل الذين لهم أدين، وكنت بهم بعد الله أستعين.

لا يسعني في هذا الصرح التعليمي الجميل إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور/ جمال درهم زيد، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، والذي لم يبخل أبداً بالنصح والتوجيه السديد وإعطائي جل وقته وفتح لي طيب قلبه لتلقي كل استفساراتي، وأكرمني بالتوضيح والترغيب حتى خرجت هذه الدراسة إلى شاطئ النور والأمان، والذي أسئله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، وهم (أ. د/ أحمد محمد برقعان، أ. د/ جمال ناصر الكميم، أ. د/ جمال درهم زيد)، على تفضلهم بقراءة الرسالة والحكم عليها، والذي سيكون لآرائهما وملاحظتهما الأثر الكبير في إثراء هذا العمل وإصلاح جوانب القصور فيه، فجزأهم الله خير الجزاء ووقفهم وسدد خطاهم.

والشكر موصول إلى الأستاذ الدكتور خالد الغزالي على تفضله بمراجعة الرسالة من الناحية الغوية وطرح التعديلات المناسبة حتى خرجت بهذه الصورة.

وخالص المحبة والوفاء، وجزيل الامتنان إلى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية منارة العلم والمعرفة، التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة، وأخص بالشكر والعرفان الجميل الأستاذ الدكتور أحمد محمد برقعان رئيس الجامعة، والشكر والتقدير موصول بجل الود والاحترام إلى الأستاذ الدكتور القدير يحيى عبد الرزاق قطران عميد الدراسات العليا في الجامعة، وإلى الدكتور القدير علي محمد هارب عميد كلية العلوم الإدارية بالجامعة، والشكر موصول إلى الدكتور جبر السنبناني رئيس قسم إدارة الأعمال بالجامعة.

وأتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل المدراء والموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية قيد الدراسة على تعاونهم معي أثناء جمع البيانات الميدانية للدراسة.

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الآية القرآنية
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
ن	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	مقدمة الدراسة
3	1-1-1 مشكلة الدراسة
3	2-1-1 أهداف الدراسة
4	3-1-1 فرضيات الدراسة
5	4-1-1 أهمية الدراسة
5	5-1-1 مصطلحات الدراسة
8	6-1-1 حدود الدراسة
9	7-1-1 متغيرات وأنموذج الدراسة
9	2-1 الدراسات السابقة
9	1-2-1 الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري
13	2-2-1 الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية
18	3-2-1 الدراسات التي تناولت الأداء الإداري
20	4-2-1 الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي
23	5-2-1 لدراسات التي تناولت الإبداع الإداري
26	6-2-1 التعليق على الدراسات السابقة
28	7-2-1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
29	الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية
30	1-2 أسس بيئة العمل الداخلية

الصفحة	الموضوع
30	1-1-2 بيئة العمل
31	2-1-2 مفهوم بيئة العمل الداخلية
32	3-1-2 أنواع بيئة العمل الداخلية
33	4-1-2 عناصر بيئة العمل الداخلية
35	5-1-2 مجالات بيئة العمل الداخلية
36	2-2 الهيكل التنظيمي للمنظمة
36	1-2-2 مفهوم الهيكل التنظيمي
36	2-2-2 أهمية الهيكل التنظيمي
37	3-2-2 المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي
38	4-2-2 خصائص الهيكل التنظيمي
39	5-2-2 عناصر الهيكل التنظيمي
40	6-2-2 مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
40	7-2-2 الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي
41	8-2-2 أقسام الهيكل التنظيمي
42	9-2-2 السياسات التنظيمية
44	10-2-2 الإجراءات التنظيمية
45	3-2 الثقافة التنظيمية للمنظمة
45	1-3-2 مفهوم الثقافة التنظيمية
45	2-3-2 أهمية الثقافة التنظيمية
46	3-3-2 خصائص الثقافة التنظيمية
47	4-3-2 عناصر الثقافة التنظيمية
48	5-3-2 أبعاد الثقافة التنظيمية
48	6-3-2 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
49	7-3-2 قوة الثقافة التنظيمية
50	4-2 التكنولوجيا والموارد المتاحة
50	1-4-2 التكنولوجيا المتاحة
51	1-1-4-2 مفهوم تكنولوجيا المعلومات المتاحة
51	2-1-4-2 أهمية تكنولوجيا المعلومات المتاحة

الصفحة	الموضوع
52	3-1-4-2 أنواع تكنولوجيا المعلومات المتاحة
53	4-1-4-2 تأثيرات تكنولوجيا المعلومات المتاحة
55	2-4-2 الموارد المتاحة
56	1-2-4-2 مفهوم الموارد المتاحة
56	2-2-4-2 أنواع الموارد المتاحة
59	الفصل الثالث: الأداء الإداري
60	1-3 أساسيات الأداء الإداري
60	1-1-3 مفاهيم الأداء الإداري
61	2-1-3 عناصر الأداء الإداري
63	3-1-3 أنواع الأداء الإداري
64	4-1-3 أسرار قوة الأداء الإداري
64	5-1-3 العوامل المؤثرة في الأداء الإداري
65	6-1-3 محددات الأداء الإداري
66	7-1-3 مجالات الأداء الإداري
68	2-3 مجالات الأداء الإداري
68	1-2-3 الالتزام التنظيمي
68	1-1-2-3 مفاهيم الإلتزام التنظيمي
68	2-1-2-3 خصائص الإلتزام التنظيمي
69	3-1-2-3 أهمية الإلتزام التنظيمي
70	4-1-2-3 أنواع الإلتزام التنظيمي
71	5-1-2-3 مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي
71	6-1-2-3 العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي
73	2-2-3 الإبداع الإداري
73	1-2-2-3 مفاهيم الإبداع الإداري
74	2-2-2-3 أهمية الإبداع الإداري
75	3-2-2-3 عناصر الإبداع الإداري
76	4-2-2-3 مستويات الإبداع الإداري
78	5-2-2-3 مراحل عملية الإبداع الإداري

الصفحة	الموضوع
78	3-2-2-6 معوقات الإبداع الإداري
79	3-2-2-7 محفزات (مقومات) الإبداع الإداري
80	3-2-2-8 العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري
82	3-3 علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري
82	3-3-1 علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الإداري
83	3-3-2 علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الإداري
85	3-3-3 علاقة التكنولوجيا المتاحة بالأداء الإداري
86	3-3-4 علاقة الموارد المتاحة بالأداء الإداري
88	3-4 واقع وتطور الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة
88	3-4-1 واقع الجامعات اليمنية الأهلية
88	3-4-2 نشأة الجامعات اليمنية الأهلية
89	3-4-3 أسباب نشأة الجامعات اليمنية الأهلية
90	3-4-4 جامعة العلوم والتكنولوجيا
93	3-4-5 الجامعة اليمنية
95	3-4-6 جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
98	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
99	4-1 منهجية الدراسة
99	4-2 مجتمع وعينة الدراسة
101	4-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
101	4-4 إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية
102	4-5 إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية
103	4-6 هيكل أداة الدراسة
103	4-7 مقياس ليكرت
104	4-8 احتساب التقدير اللفظي
104	4-9 صدق أداة الدراسة
108	4-10 ثبات أداة الدراسة
110	4-11 تطبيق أداة الدراسة
111	4-12 أساليب التحليل الإحصائي
112	4-13 تحليل المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
115	الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات واستنتاجات وتوصيات الدراسة ومقترحاتها
116	5-1 نتائج تحليل مجالات محوري الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
116	5-1-1 نتائج تحليل مجالات المحور الأول (بيئة العمل الداخلية)
124	5-1-2 نتائج تحليل مجالات المحور الثاني (الأداء الإداري)
130	5-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
130	5-2-1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
131	5-2-1-1 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
142	5-2-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
152	5-3 استنتاجات وتوصيات الدراسة والمقترحات المستقبلية.
152	5-3-1 استنتاجات الدراسة
156	5-3-2 توصيات الدراسة
158	5-3-3 المقترحات المستقبلية
159	المراجع
160	قائمة المراجع
172	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ترتيب
34	عناصر ومكونات بيئة العمل الداخلية	1
42	إيجابيات وسلبيات التقسيم الوظيفي للهيكـل التنظيمي	2
100	مجتمع الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة	3
101	توزيع عينة الدراسة على الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة	4
102	توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على محوري الدراسة ومجالاتها	5
103	توزيع فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على محوري الدراسة ومجالاتها	6
103	مقياس ليكرت لأداة الدراسة	7
104	التقدير اللفظي لفقرات محوري الدراسة.	8
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الهيكـل التنظيمي) من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال	9
106	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الثقافة التنظيمية) من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال	10
106	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (التكنولوجيا المتاحة) من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال	11
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (الموارد المتاحة) من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال	12
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الإلتزام التنظيمي) من المحور الثاني "الأداء الإداري" والدرجة الكلية للمجال	13
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (الإبداع الإداري) من المحور الثاني "الأداء الإداري" والدرجة الكلية للمجال	14

الصفحة	عنوان الجدول	ترتيب
109	نتائج اختبار (ألفا) كرونباخ لأداة الدراسة	15
110	عدد الإستبانات الموزعة لكل جامعة	16
112	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجامعة لأفراد عينة الدراسة	17
112	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	18
113	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	19
114	التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة	20
114	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة	21
116	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجالات بيئة العمل الداخلية	22
117	تحليل فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور الأول بيئة العمل الداخلية	23
119	تحليل فقرات المجال الثاني (الثقافة التنظيمية) من المحور الأول بيئة العمل الداخلية	24
121	تحليل فقرات المجال الثالث (التكنولوجيا المتاحة) من المحور الأول بيئة العمل الداخلية	25
122	تحليل فقرات المجال الرابع (الموارد المتاحة) من المحور الأول بيئة العمل الداخلية	26
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجالات الأداء الإداري	27
125	تحليل فقرات المجال الأول (الالتزام التنظيمي) من المحور الثاني الأداء الإداري	28
127	تحليل فقرات المجال الثاني (الإبداع الإداري) من المحور الثاني الأداء الإداري	29
130	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى لتحديد العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري	30
131	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	31
132	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	32

الصفحة	عنوان الجدول	الترتيب
133	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري	33
134	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	34
135	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	35
136	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري	36
137	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة	37
138	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السادسة	38
139	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين التكنولوجيا المتاحة والأداء الإداري	39
140	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السابعة	40
141	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثامنة	41
142	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين الموارد المتاحة والأداء الإداري	42
143	نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب الجامعات المختلفة	43
144	درجة الموافقة والتقدير اللفظي لآراء عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	44
145	نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)	45
147	نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المؤهلات المختلفة	46
148	نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب سنوات الخدمة المختلفة	47
150	نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب مستويات الوظائف المختلفة	48

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
175	أداة الدراسة في صورتها النهائية	1
180	عدد الجامعات اليمنية الأهلية	2
181	أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	3
182	صورة من إفادة المركز الوطني للمعلومات حول موضوع الدراسة	4
183	صورة من كتاب تسهيل مهمة لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية	5
184	صورة من كتاب تسهيل مهمة لجامعة العلوم والتكنولوجيا	6
185	صورة من كتاب تسهيل مهمة للجامعة اليمنية	7
186	إقرار بالتدقيق اللغوي لرسالة ماجستير إلى عمادة كلية العلوم الإدارية	8

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة، بلغ حجمها (213) مفردةً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (479) من الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية المختارة وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية)، تم استرجاع (165) استمارةً صالحةً للتحليل وتم تحليلها باستخدام حزمة التحليل الإحصائي **SPSS**، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، واعتمدت الدراسة على كلاً من (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة)، كمجالات لقياس بيئة العمل الداخلية، كما تم اعتماد (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، كمجالات لقياس الأداء الإداري بالجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد لبيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية بمتوسط حسابي.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد من الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية وبمتوسط حسابي.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والأداء الإداري تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الجامعة، المستوى الوظيفي)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تُعزى (الجامعة، الجنس).

أهم التوصيات:

1- ضرورة الاهتمام المستمر ببيئة العمل الداخلية كونها أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في أداء الموظفين ورفع روحهم المعنوية ومدى انعكاس ذلك على مستوى التزامهم بالمهام الوظيفية وتطوير قدراتهم الإبداعية.

2- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

يتضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي يتمثل في مقدمة ومشكلة الدراسة وأهدافها، وفرضيات الدراسة وأهميتها، والمصطلحات الواردة في الدراسة وحدودها، فضلاً عن تناول متغيرات وأنموذج الدراسة، كما يتناول الفصل الأول الدراسات السابقة، وسيتم تناول ذلك في مبحثين وكما يأتي:

مقدمة الدراسة:

إن تنافس المنظمات فيما بينها بطرق مختلفة جعلت قدرتها في تطوير الأداء الإداري تتحدد أو تتطلق وفق اعتبار امتلاكها بيئة عمل داخلية تُجسّد عناصر قوة أساسية أو ضعف في هذه البيئة، كما أن امتلاك بيئة العمل الداخلية لمميزات كثيرة تجعلها تركز على القوة الدافعة التي تعطي المنظمة مميزات متفردة قياساً مع المنظمات المنافسة.

وتسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق أهدافها التي أُسِّست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الإداري، من خلال توفير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمعلومات الضرورية، ولا شك أن وجود بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل ومثالية ومشجعة تُعدّ مقوماً أساسياً لنجاح أية منظمة، فتوفير بيئة عمل داخلية مناسبة تحقق للمنظمة مستويات عالية من الأداء الإداري (بن رحمون، 2014، أ).

وتعد الجامعة منظمةً خدمتية كغيرها من المنظمات الأخرى، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء الإداري لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية، والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم وإبداعاتهم (بن رحمون، 2014، أ).

ونظراً لأن أهم أسباب نجاح المنظمات وتحقيقها لمستويات عالية من الأداء الإداري يتطلب وجود بيئة عمل داخلية وما تتضمنه من مجالات كالهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية السائدة، والتكنولوجيا المتاحة، فضلاً عن موارد المنظمة المتوفرة والمتاحة، بحيث تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها الداخلي ومع البيئة الخارجية المحيطة بها وترفع من مستوى الأداء الإداري لتحقيق أهدافها المرسومة.

ويعتبر الأداء الإداري المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، بل ويشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي وظائفها الإدارية بالتزام وإبداع، ويرتبط هذا الالتزام والإبداع بالتزام العنصر البشري داخل المنظمة، ورغبته في تقديم أفكار إبداعية جديدة ومتطورة، باعتباره العنصر الفعال والمؤثر داخل بيئة المنظمة الداخلية.

1-1-1 مشكلة الدراسة:

تمثل بيئة العمل الداخلية في أي منظمة الوعاء الذي يتفاعل فيه الأشخاص بعضهم ببعض، ومع العناصر المختلفة المكونة لبيئة العمل الداخلية، لذا يؤدي عدم الاهتمام بتطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية في المنظمات الجامعية إلى انخفاض كفاءتها التنظيمية، نتيجة شعور بعض العاملين بالإحباط في ظل بيئة العمل التي لا تشجع على بذل الجهد، ولا تساعد العاملين على التركيز في أداء مهام وظائفهم، لتدفعهم نحو الالتزام بمهام وظائفهم، فضلاً عن عدم اهتمامها بتعزيز القدرات الإبداعية للموظفين الإداريين في تلك المنظمات.

ومن منطلق اهتمام الإدارة الجامعية ببيئتها الداخلية وتوفير كل عناصرها بشكل يحفز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين وتعزيز قدراتهم الإبداعية، ومن منطلق أن الإدارة الكفوءة لا تتحدد بقدرتها في السيطرة على الأداء الإداري للموظفين لديها في الوقت الحاضر، لأن الرغبة في العمل والإنجاز والإبداع دليل على الرضا التام وكذا الارتياح اللذان يشكلان أحد أهم عوامل كفاءة الأداء الإداري، فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤلات الآتية:

- أ. ما واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية؟
- ب. ما مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية؟
- ج. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية؟
- د. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والأداء الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟

1-1-2 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- ب. تحديد مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية.

- ج. تحديد العلاقة بين بيئة العمل الداخلية بمجالاتها الأربعة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة) والأداء الإداري بمجاليه (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، في الجامعات اليمنية الأهلية.
- د. التعرف على ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
- هـ. تقديم توصيات من شأنها أن تسهم في تعزيز مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، بناءً على النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة الحالية.

1-1-3 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري بمجاليه (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، في الجامعات اليمنية الأهلية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري بمجاليه (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، في الجامعات اليمنية الأهلية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المتاحة والأداء الإداري بمجاليه (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، في الجامعات اليمنية الأهلية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد المتاحة والأداء الإداري بمجاليه (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، في الجامعات اليمنية الأهلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية تُعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

1-1-4 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

- أ. **الأهمية العلمية:** تظهر الأهمية العلمية للدراسة في وضع إطار لمحاوَر بيئة العمل الداخلية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المتاحة، والموارد المتاحة)، إذ أن محور بيئة العمل الداخلية لا زال مفتوح المجال للباحثين نظراً لتعدد مجالاتها وأبعادها ومتغيراتها الفرعية، ومن خلال هذا الإطار سيتم التعريف بها وبمجالاتها وعلاقتها بالأداء الإداري، كما ستمثل إضافة علمية إلى موضوع بيئة العمل الداخلية في المكتبات اليمينية.
- ب. **الأهمية العملية:** تبرز الأهمية العملية للدراسة الحالية في النتائج التي ستخلص إليها هذه الدراسة، والتي قد تسهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتوفير بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الأداء الإداري بكفاءة عالية لموظفي الجامعات اليمينية الأهلية، ومن ثم تلافي أوجه القصور في بيئة العمل الداخلية والتي تؤثر سلباً عليهم بسبب عدم ملائمة تلك البيئة لهم.

1-1-5 مصطلحات الدراسة:

تشمل مصطلحات الدراسة على التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية ومجالاتها وهي كالتالي:

أولاً: بيئة العمل الداخلية:

تُعرّف بيئة العمل الداخلية بأنها: " مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها"، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية (الغالي و إدريس، 2007، 283).

ويمكن للباحث أن يُعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: مجموعة من المجالات التي تميز بيئة العمل الداخلية للجامعة، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي في الجامعة والثقافة التنظيمية السائدة فيها، والتكنولوجيا والموارد المتاحة للجامعة كالموارد المالية، والموارد التسويقية، والموارد البشرية، ومراكز البحوث والتطوير، وتكون مدركة من قبل الموظفين الإداريين فيها، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أدائهم الإداري داخل الجامعة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين" (رضوان ، 2012، 44).

ويمكن للباحث أن يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه: الهرم التنظيمي للجامعة الذي من خلاله يتم تقسيم الجامعة إلى عدد من الوحدات أو التقسيمات الإدارية المختلفة داخل الجامعة والذي يتم من خلاله تحديد الوظائف الخاصة بكل وحدة إدارية وكيفية إسنادها إلى الأفراد الموظفين، وربطها مع باقي الوحدات الإدارية المختلفة داخل الجامعة.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية:

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها: " منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل (عكاشة، 2008، 11).

ويمكن للباحث أن يُعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات والخصائص التي يشترك في تكوينها الموظفون والإدارة داخل بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية، والتي تنعكس سلباً أو إيجاباً في سير العمل الإداري داخل الجامعة.

رابعاً: التكنولوجيا المتاحة:

يُعرف نظام تكنولوجيا المعلومات بأنه: " مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معاً كنظام يشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الإدارية التي تساند عمل الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختصة بجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها من خلال شبكات الاتصالات بغية ضمان تادية العمل المطلوب بالوقت والشكل المناسبين" (لهواسي و البر زنجي، 2014، 31).

ويمكن للباحث أن يُعرف التكنولوجيا المتاحة بأنها: تلك الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة في بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية، والمتمثلة في الأجهزة الالكترونية الحديثة والبرامج المتطورة القادرة على تخزين المعلومات وسهولة تناقلها فيما بين الوحدات الإدارية داخل الجامعة بسرعة وجودة عالية.

خامساً: الموارد المتاحة:

تعرف موارد المنظمة بأنها: "الموارد التي تشمل (الموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد الطبيعية، وغيرها)، وهذه الموارد لا بد من توافرها، كي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المنظمة، وإمكانات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيتها وحيويتها" (مساعد، 2013، 196).

ويمكن للباحث أن يُعرف الموارد المتاحة بأنها: تلك الموارد والإمكانات المتوفرة في بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية والمتمثلة في الموارد المادية والمالية والبشرية والتسويقية، إضافةً إلى توافر مراكز بحوث وتطوير تساعد الجامعة على التفاعل مع بيئتها المحيطة بها لتتبع خدماتها المقدمة بما يساعد ذلك في تحقيق أهداف الجامعة.

سادساً: الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري بأنه: "محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الموظف نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه (عكاشة، 2008، 33).

ويمكن للباحث أن يُعرف الأداء الإداري بأنه: قيام الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية بالمهام المحددة لهم، وبما يلبي رغبات العملاء (الطلاب، والمستفيدين، والمدرسين، وغيرهم).

سابعاً: الإلتزام التنظيمي:

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط الفرد الشديد بمنظّمته واعتزازه وفخره وتعلقه بها، وإيمانه بقيمتها وأهدافها، وبذله قصارى جهده لتحقيق أهدافها من خلال تكريس جل وقته لإنجاز مهام العمل المكلف بها مع المحافظة على مرافقها والأدوات التي يستخدمها وسعيه لزيادة مواردها وترشيد استهلاك المواد المستخدمة في العمل بقدر الإمكان" (الشمري، 2013، 30).

ويمكن للباحث أن يُعرف الإلتزام التنظيمي بأنه: الرغبة التي يمتلكها الموظف الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية نحو وظيفته ومدى حبه لها ولبينة عمله وللمجتمع من حوله، بالإضافة إلى حجم الإلتزام الذي يقدمه لجامعته، من خلال تفاعله مع عادات وتقاليد الجامعة وسياساتها وإجراءاتها التنظيمية، وتفاعله الإيجابي مع زملائه في العمل، بهدف تقديم أفضل الأداء في مجال عمله الإداري داخل الجامعة.

ثامناً: الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (العجلة، 2009، 14).

ويمكن للباحث أن يُعرف الإبداع الإداري بأنه: قدرة الموظف الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية على تقديم أفكار إبداعية جديدة في مجال أعمالهم تسهم في تلبية حاجات ورغبات العملاء (الطلاب، والمستفيدين، والمدرسين، وغيرهم)، والقدرة على تفهم الأمور وتقديم حلول جديدة لحل مشكلات موجودة لدى الجامعة، بطرائق وأساليب تؤدي إلى نتائج متفوقة ومتميزة.

تاسعاً: الجامعات اليمنية الأهلية: عُرِفَتْ بأنها مؤسسات خدمية تقوم بإثراء المعرفة وتطويرها وإعداد الكفاءات البشرية، وصناعة الأجيال الصاعدة وتنشئتها علمياً وفكرياً وثقافياً ووطنياً (حبشي، 2005 ، 33).

1-1-6 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الآتية:

1-1-6-1 الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة الحالية على تحديد علاقة بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل بالأداء الإداري كمتغير تابع في الجامعات اليمنية الأهلية، والتعرف على واقع بيئة العمل الداخلية، ومستوى الأداء الإداري في تلك الجامعات.

1-1-6-2 الحدود المكانية:

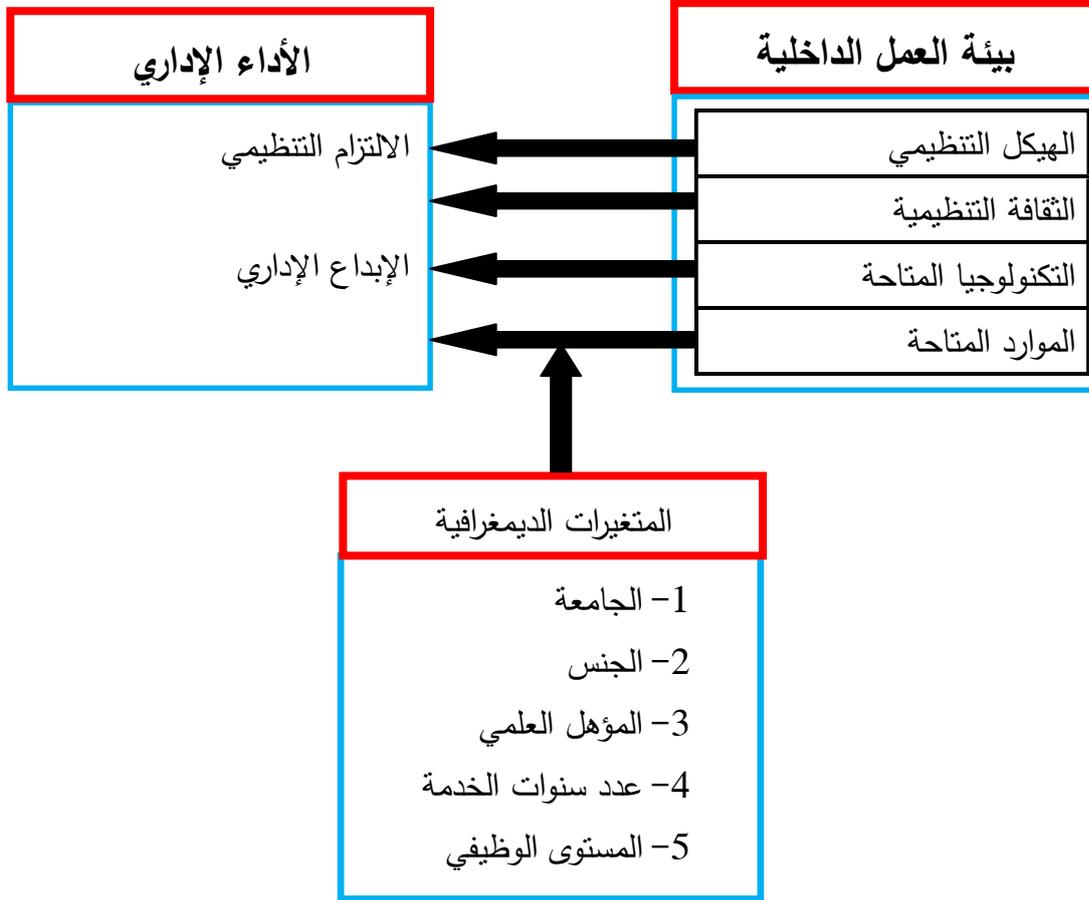
تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية، والبالغ عددها (33) جامعة أهلية، وذلك بحسب تقرير البوابة الالكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بوابة التسجيل الالكتروني للجامعات اليمنية الأهلية (2017).

1-1-6-3 الحدود الزمانية:

أجريت الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2016-2017.

7-1-1 متغيرات وأنموذج الدراسة:

وفقاً لفروض الدراسة فإن متغيرات الدراسة تشمل على متغير مستقل ومتغير تابع والشكل رقم (1) يبين المتغيرات، والتي تم تحديدها بالاستفادة من متغيرات الدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية:



شكل (1) متغيرات الدراسة. (المصدر: من إعداد الباحث، 2017).

2-1-1 الدراسات السابقة:

رتبت الدراسات السابقة بناءً على موضوع الدراسة الحالية ومتغيراته، فضلاً عن التعليق على تلك الدراسات وكما سيأتي:

1-2-1 الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري:

1-1-2-1 دراسة عبدالله (2015) بعنوان: أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية، وتكون أنموذج الدراسة من البيئة الداخلية كمتغير مستقل

وتتضمن، (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع ويتضمن، (الإلتزام التنظيمي، الرضاء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي)، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي بعض المؤسسات المصرفية التجارية السودانية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة إيجابية بين البيئة الداخلية وكلاً من الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن المصارف السودانية تواكب التكنولوجيا المتطورة في العمل باستخدام الوسائل المستخدمة.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: العمل على توزيع المهام بين العاملين والتنسيق في ما بينهم لتسهيل العمل وتيسيره بالصورة الأفضل، وضرورة تدريب العاملين على العمل الجماعي وغرس روح الفريق الواحد في داخلهم سواء كانوا عاملين جدد أو قدامى.

1-2-1-2 دراسة (OKKim,&Shin,2015) بعنوان: أثر بيئة العمل الإبداعية على الإلتزام التنظيمي والإبداع السلوكي في الخدمات المالية العالمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الإبداعية على الإلتزام التنظيمي والإبداع السلوكي في صناعة الخدمات المالية العالمية في الشركات الكورية في مدينة (Seoul-Korea)، وتكون أنموذج الدراسة من بيئة العمل الإبداعية كمتغير مستقل وتتضمن، (الحضور، نظام IT، والمخاطر الأمنية، استقلال المهام)، والإلتزام التنظيمي، والإبداع السلوكي كمتغيرات تابعة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر ذات دلالة لبيئة العمل الإبداعية على الإبداع السلوكي والإلتزام التنظيمي لدى موظفي الشركات الكورية.

1-2-1-3 دراسة بن رحمون (2014) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها، وقد أجريت الدراسة على عينة احتمالية عنقودية مقدارها

من الإداريين في الإدارة الجامعية بجامعة باتنة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جداً، وأن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبياً.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: على المسؤولين في الإدارة الجامعية فضلاً عن اهتمامهم بتحسين مستويات الأداء الوظيفي أن يركزوا الاهتمام بتوفير بيئة عمل داخلية مثالية وملائمة ومتجددة ومتطورة. والعمل على شرح وتوضيح النظم والقوانين والقواعد المنظمة للعمل الإداري عن طريق كتيبات أو منشور توزع لهم.

1-2-1-4 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).

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وتكون أنموذج الدراسة من أبعاد المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة الاستمارة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، بالإضافة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية (العمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة المنافذ بحيث تكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها وتلبي جميع احتياجات موظفي المنافذ المختلفة كتضمين الهيكل بالإدارات المختلفة كالموارد البشرية والمالية فضلاً عن تقنية المعلومات والتدريب والجودة.

1-2-1-5 دراسة (Janew,2014) بعنوان: تأثير بيئة المنظمة الداخلية على أداء مجتمع منظمات (BASED HIV AND AIDS) في دولة نيروبي.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير بيئة المنظمة الداخلية على الأداء في منظمة (HIV) ومنظمة (AIDS) في نيروبي - كينيا، وتكون نموذج الدراسة من بيئة المنظمة الداخلية كمتغير مستقل وتتضمن، (الموظفين، المهارات، القيم المشتركة، الأنظمة، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، ديموغرافية المنظمة)، وأداء منظمات (AND HIV BASED AIDS)، كمتغير تابع ويتضمن (الفعالية، الكفاءة، الاتصال، النمو المالي)، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن بيئة المنظمة الداخلية لها تأثيراً على إبداع المنظمة وكفاءتها، وأن لها علاقة وثيقة بالنمو الاقتصادي، كما أن لها تأثير على كفاءة مؤشرات الأداء داخل المنظمة، كما أشارت الدراسة إلى أن مدراء منظمة (AIDS)، لهم علاقة وثيقة محتملة في تطوير الأنظمة الداخلية والهيكل التنظيمية في منظماتهم لتطوير أدائها.

1-2-1-6 دراسة (Bushiri,2014) بعنوان: تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد الإدارة المالية في إقليم دار السلام).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر بيئة العمل على أداء الموظفين في معهد الإدارة المالية في إقليم دار السلام في تنزانيا، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (50) موظفاً منهم (25) موظفاً من الإدارة العليا، (25) موظفاً من الإدارة الدنيا، باستخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي ضمت مدراء الموارد البشرية ورؤساء الأقسام ممن يعملون في معهد الإدارة المالي بتنزانيا، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن لبيئة العمل أثر على الأعضاء بقدر ارتباطهم بها، وأن الموظفين يمكن لهم من تطوير أدائهم الوظيفي إذا قامت الإدارة بتحديد المشاكل التي تنتصف بالمرونة والعمل على حلها.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: العمل على حل مشاكل الموظفين المتكررة والعمل على تحفيزهم والاستجابة لمتطلباتهم، كما يجب على الإدارة إيجاد طرق ووسائل لإيصال أهدافها واستراتيجياتها إلى الموظفين لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة على أكمل وجه.

1-2-1-7 دراسة صليحة (2010) بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة" بومرداس).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة "محمد بوقرة" بومرداس الجزائرية، وتكون أنموذج الدراسة من المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات، والحوافز)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين والأساتذة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وأن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة حسب وجهة نظر أفراد العينة هو مناخ حيادي ومناخ غير ملائم للعمل بدرجة كبيرة.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم من خلال تفويض الصلاحيات لهم ومشاورتهم في شئون الإدارة، والعمل على التخلص من أنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف الجامعة وطبيعتها الوظيفية.

1-2-2-2 الدراسات التي تناولت بيئة العمل الداخلية:

1-2-2-1-1 دراسة علي (2015) بعنوان: أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية (دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية- كلية الدراسات التجارية- كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والتحفيز)، من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بالكليات

السابق ذكرها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود توجهاً إيجابياً لبعض أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل)، ووجود توجهاً سلبياً لأبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز).

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: توضيح السياسات الإدارية المنتهجة للأساتذة الجدد وإشراك الأساتذة في المصادقة عليها، بالإضافة إلى إشراك العاملين في صنع القرارات وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وتحسين البيئة المادية للعمل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.

1-2-2-2 دراسة إسماعيل (2014) بعنوان: أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أهمية العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل)، على الإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في جامعة السودان "الجناح الغربي".

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثراً ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي، والتدريب، والحوافز والمكافآت، وظروف العمل على الإبداع الإداري، ولا يوجد أثراً ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري، كما بيّنت النتائج أن الجامعة تمتلك كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم منعاً لتسرب العاملين منها ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي، وضرورة توفير كافة الاحتياجات اللازمة التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة

وفعالية، والاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالهم، والعمل على توفير الاحتياجات اللازمة من التكنولوجيا.

1-2-2-3 دراسة الشيخ، محمد (2014) بعنوان: أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية، كما هدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي وأثره في دوران العمل الاختياري في الجامعات السودانية، وتكون أنموذج الدراسة من بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل وتشمل (طبيعة ظروف العمل الداخلية، عوامل القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة)، والرضا الوظيفي كمتغير معدل ويشمل: (الرضا عن الراتب، الرضا عن الحوافز، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، والنية نحو ترك العمل)، ودوران العمل الاختياري كمتغير تابع، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السودانية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الاختياري، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي عن العلاقة مع الزملاء والرؤساء، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين الهيكل التنظيمي المطبق والرضا الوظيفي عن المرتبات والحوافز.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاهتمام بقياس اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية نحو بيئة العمل والرضا الوظيفي.

1-2-2-4 دراسة منصور (2014) بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومنها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى بغزة،

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود مستوى متوسط من عوامل البيئة الداخلية في جامعة الأقصى بغزة، كما أن مستوى الولاء التنظيمي كان عالياً في الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير واضح لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاهتمام بتحسين جميع عناصر بيئة العمل الداخلية في جامعة الأقصى بغزة لتترك أثراً إيجابياً على الولاء التنظيمي للموظفين، وضرورة تمكين الموظفين من خلال التدريب والتطوير المتواصل وإتاحة الفرص للإبداع.

1-2-2-5 دراسة الشمري (2013) بعنوان: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، وتكون أنموذج الدراسة من أربعة محاور تتضمن، (مستويات الالتزام التنظيمي، خصائص بيئة العمل الداخلية، معوقات تحسين بيئة العمل الداخلية، متطلبات تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي هي: إنجاز مهام العمل يومياً، والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم، كما أن أهم المتطلبات التي تسهم في

تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي: توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف).

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاستمرار في تعزيز مستويات الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية الإيجابية.

1-2-2-6 دراسة العبيدي (2013) بعنوان: دور بيئة العمل في تعزيز الرضاء الوظيفي (دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات وما هي العوامل التي تؤثر على هذا الرضاء سلباً أو إيجاباً، وتكون أنموذج الدراسة من بيئة العمل كمتغير مستقل وتشمل (محور أسلوب القيادة والإشراف، محور طبيعة الوظيفة، محور ثقافة المنظمة، محور ظروف العمل المادية، محور الرضاء الوظيفي)، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: احتل محور أسلوب القيادة والإشراف المرتبة الأولى في درجات الرضاء وتلاه محور طبيعة ومحتوى الوظيفة ثم جاء محور ثقافة المنظمة بالمرتبة الثالثة وأخيراً محور ظروف العمل المادية.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: العمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.

1-2-2-7 دراسة القحطاني (2012) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، وتكون أنموذج الدراسة من بيئة العمل الداخلية كمتغير مستقل، ومعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض كمتغير تابع، وقد أجريت الدراسة بأخذ عينة مقداره (147) عاملاً من مجتمع الدراسة المكوّن من جميع العاملين بمعهد الجوازات بمدينة الرياض بالمملكة العربية

السعودية والبالغ عددهم (217) عاملاً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء وانضباط داخل المعهد، ورغبتهم في العمل، وشعورهم بالثقة في علاقتهم من خلال العمل الجماعي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (أهم خصائص بيئة العمل الداخلية بمعهد الجوازات بالرياض)، باختلاف متغير (الرتبة أو الدرجة، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة إجراء دراسات مستقبلية وافية حول تهيئة بيئة العمل المناسبة لتحسين معنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض.

1-2-3 الدراسات التي تناولت الأداء الإداري:

1-3-2-1 دراسة بلل (2015) بعنوان: دور لسلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، وتكون أنموذج الدراسة من أبعاد السلوك التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الاتجاهات، والدافعية، والتحفيز، وضغوط العمل، والقيادة الإدارية، والصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية)، وأداء المصارف كمتغير تابع ويتضمن (الكفاءة، والفعالية، وجودة الأداء، والالتزام التنظيمي)، والبيئة الداخلية للمنظمة كمتغير معدل وتتضمن (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة المادية، والإجراءات)، وقد أجريت الدراسة على ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة عشوائية مكونة من موظفي الإدارات العليا والوسطى والدنيا بالمصارف التجارية المختارة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف، وأن فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وبيئة المنظمة الداخلية.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف التقسيمات، والاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية في القطاع المصرفي السوداني.

1-2-3-2 دراسة (Sylvia&others2015) بعنوان: أثر البناء التنظيمي على الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر البناء التنظيمي على الأداء التنظيمي في بعض المنظمات النيجيرية، وتكون أنموذج الدراسة من البناء التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الهيكل التنظيمي، التخصص، إجراءات العمل)، والأداء التنظيمي كمتغير تابع ويتضمن، (الإنتاج، الكفاءة)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن للبناء التنظيمي أثر على الأداء التنظيمي وعلى سلوكيات الموظفين في المنظمة، وأن أداء المنظمة يعتمد بشكل كبير على الهيكل التنظيمي.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: يجب على المنظمات أن تسعى إلى امتلاك البناء التنظيمي المعروف والمحدد تحديداً جيداً لكي تحقق أهدافها المحددة، كما يجب على الإدارة أن تحلل كفاءة المنظمة من خلال التركيز على كفاءة الهياكل التنظيمية التي يتم وضعها، وأن تسعى إلى امتلاك هياكل ميكانيكية لكي تحقق الأهداف التي وضعتها.

1-2-3-3 دراسة الشريف (2013) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة).

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: قيام إدارة التطوير الإداري بتطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، وتحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين، كما

أظهرت النتائج عدم وجود متابعة وعناية بالموارد المتاحة للجامعة كالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة بالجامعة.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة بالقيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، وضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، كما أوصت الدراسة بضرورة توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

1-2-3-4 دراسة عبد الفتاح (2013) بعنوان: أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة "سونلغاز" - وحدة الأغواط).

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التغيير التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة "سونلغاز" وحدة الأغواط، الجزائر، كما اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة واستخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في مؤسسة "سونلغاز" وحدة الأغواط.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة، والتغيير الذي يشمل الجانب البشري على أداء الموارد البشرية في شركة "سونلغاز" وحدة الأغواط الجزائر.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة والابتعاد عن الهياكل التنظيمية الجامدة، وكذلك الابتعاد عن الهياكل المركزية والتي تميل إلى السلطة وتمركزها، مع ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل وبعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية.

1-2-4 الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي:

1-4-2-1 دراسة بني عيسى وأبا زيد (2014) بعنوان: دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومعرفة مدى توافره، والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني،

وتكون أنموذج الدراسة من الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، وأداء العاملين كمتغير تابع ويتضمن، (حجم العمل، جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية ودرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ودرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية، والعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية.

1-2-4-2 دراسة فارس (2014) بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة)، والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أن درجة ثقة العاملين في جامعة غزة بإدارة الجامعة كانت منخفضة.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.

1-2-4-3 دراسة هواين (2014) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية بلدية عين قشرة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بلدية عين قشرة بالجزائر، وتكون أنموذج الدراسة من المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الهيكل التنظيمي، طرق اتخاذ القرارات، نمط الاتصال التنظيمي، تدريب العمال، الحوافز)، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع ويتضمن، (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية عين قشرة بالجزائر، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغيري الجنس ودرجة الأقدمية.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة القيام بدراسات أخرى تتناول متغير الالتزام التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى، كما توصي الدراسة تبني أبعاداً أخرى للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لم تتعرض لها الدراسة في دراستها.

1-2-4-4 دراسة (Noordin, Fauzia & Others, 2010) بعنوان: المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في منظمة (ABC) الماليزية، وتكون أنموذج الدراسة من المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الرضا الوظيفي، الحوافز، الثقافة التنظيمية، القيادة، جماعة العمل، الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرار، التصميم التنظيمي)، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وقد طبقت الدراسة على (509) موظفاً من الإداريين التنفيذيين وغير التنفيذيين في منظمة (ABC) الماليزية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن موظفي منظمة (ABC) الماليزية مستعدون لترك عملهم أثناء حصولهم على عرض عمل أفضل في المستقبل، وأنهم غير راضيين عن مرتباتهم، وأنهم لا يكافئون مقابل أدائهم.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: يجب على منظمة (ABC) تعويض الموظفين بفوائد ملموسة لتشجيعهم على الالتزام نحو المنظمة، وضرورة تحديد وتوضيح الهدف من العمل، وتوضيح سياسات وإجراءات العمل في المنظمة، كما يجب على القيادة الإدارية الاهتمام بالموظفين وتقديم التغذية الراجعة لهم.

1-2-5 لدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

1-5-2-1 دراسة مصطفى (2016) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وتكون أنموذج الدراسة من المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين)، والإبداع الإداري كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في عيادة الضياء، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري، فضلاً عن وجود علاقة بين نظام الحوافز والإبداع الإداري.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير هام يساعد في التأثير على الإبداع الإداري للعاملين.

1-2-5-2 دراسة علي و الحاكم (2015): بعنوان: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم، كما هدفت الدراسة

إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثره بمعوقات الإبداع الإداري، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وأن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: عدم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا لأن ذلك من شأنه يحد من التجديد والابتكار، وعدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على أنها الهدف الرئيس في العمل، مع الاهتمام بزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العلم الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

1-2-5-3 دراسة الزعبي (2013) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين (حالة دراسية على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة أربد).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في مستوى أداء العاملين في شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة أربد، والتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها، وتكون أنموذج الدراسة من المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الهيكل التنظيمي، الرقابة الإدارية، الاتصالات، الدافعية)، والسلوك الإبداعي كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: لا يوجد تأثير ذو دلالة للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في شركة اورانج للاتصالات، بينما يوجد تأثير لكل من الرقابة والاتصالات والدافعية على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات دالة إحصائياً بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية)، وبين السلوك الإبداعي، بينما لا توجد فروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الخبرة)، وبين السلوك الإبداعي للعاملين.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة إيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين والسلوكات المبدعة.

1-2-5-4 دراسة الجعافرة (2013) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك في الأردن، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروقات ذات دلالة في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم.

1-2-5-5 دراسة جلولي (2013) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة حالة - جامعة محمد خيضر-بسكرة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، والتعرف أيضاً على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، وقد تكون أنموذج الدراسة من الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وتتضمن (المعتقدات، القيم، الافتراضات، الطقوس، الرموز، المعايير، الاتصالات)، والإبداع الإداري كمتغير تابع ويتضمن (القابلية للتغيير، روح المخاطرة، تشجيع الإبداع)، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة جاء مرتفع، كما كان مستوى الإبداع الإداري بنفس الجامعة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة جامعة بسكرة.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها: على إدارة الجامعة تشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة.

1-2-5-6 دراسة السعودي (2012) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكون أنموذج الدراسة من المناخ التنظيمي كمتغير مستقل ويتضمن، (الهيكل التنظيمي، القوانين والقواعد، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، المشاركة، نموذج الاتصال)، والسلوك الإبداعي كمتغير تابع ويتضمن، (حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، القدرة على الاتصال، تشجيع الإبداع)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في أوساط عينة الدراسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى عناصر المناخ التنظيمي كان متوسط، وأن إدراك المستهدفين للسلوك الإبداعي كان عالٍ.

وقدمت الدراسة توصيات عدة أهمها: ضرورة تعزيز وتطوير الموظفين وتحديد التمويل الكافي لدعم إبداعهم في الجامعات الأردنية الخاصة.

1-2-6 التعليق على الدراسات السابقة:

من استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وجد الباحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تتحدث عن بيئة العمل الداخلية وأيضاً دراسات تتحدث عن الأداء الإداري.

فبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري هدفت إلى التعرف على عناصرها أو أبعادها من خلال علاقتها أو تأثيرها على المتغيرات الأخرى مع وجود اختلاف في مسميات أحد المتغيرين، (بيئة العمل الداخلية أو الأداء الإداري)، مثل دراسة (عبد الله، 2015)، ودراسة (OKKim,&Shin2015)، ودراسة (بن رحمون، 2014)، ودراسة (عيسى، 2014)، ودراسة (janew2014)، ودراسة (Bushiri،2014)، ودراسة (صليحة، 2010).

وتناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الأداء الإداري كأحد متغيرات الدراسة، والتي هدفت إلى الكشف عن أبعادها أو عناصرها أو خصائصها من خلال دورها أو علاقتها أو تأثيرها على

المتغيرات الأخرى مثل دراسة (بلل، 2015)، ودراسة (Sylvia&others2015)، ودراسة (الشريف، 2013)، ودراسة (عبد الفتاح 2013).

في حين تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع بيئة العمل الداخلية كأحد متغيرات الدراسة والتي هدفت إلى الكشف عن أبعادها أو عناصرها أو خصائصها من خلال دورها أو علاقتها أو تأثيرها على المتغيرات الأخرى مثل دراسة (علي، 2015)، ودراسة (إسماعيل، 2014)، ودراسة (محمد، 2014)، ودراسة (منصور، 2014)، ودراسة (أشمري، 2013)، ودراسة (العبيدي، 2013)، ودراسة (القحطاني، 2012).

كما تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الالتزام التنظيمي والتي هدفت أيضاً إلى التعرف على دوره أو علاقته أو تأثيره بمتغيرات أخرى مثل دراسة (بني عيسى وأبا زيد، 2014)، ودراسة (فارس، 2014)، ودراسة (هواين، 2014)، ودراسة (Noordin,& others 2010).

وفي نفس السياق أيضاً تناولت بعض الدراسات موضوع الإبداع الإداري والتي هدفت إلى التعرف على علاقته أو تأثيره بمتغيرات أخرى مثل دراسة (مصطفى، 2016)، ودراسة (علي والحاكم، 2015)، ودراسة (الزعبي، 2013)، ودراسة (الجعافرة، 2013)، ودراسة (جلولي، 2013)، ودراسة (السعودي، 2012).

وقد تم عرض الدراسات السابقة وفقاً لترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، حيث تراوح المدى الزمني للدراسات السابقة ما بين، (2010 : 2016)، كما تم عرض الدراسات السابقة بناءً على موضوع الدراسة الحالية، حيث بدأت الدراسة الحالية بعرض الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري، ومن ثم عُرِضت الدراسات التي تناولت موضوع بيئة العمل الداخلية، ثم عرضت الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الإداري، كما تم عرض الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، وفي الأخير تم عرض الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري.

علماً أن الدراسات السابقة أُجريت في قطاعات مختلفة، إذ أُجريت بعضها في الجامعات، والبعض الآخر تم إجراؤها في المصارف التجارية، وشركات خاصة، وأخرى أُجريت في المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات، وفي منظمات أخرى.

وقد تفاوتت الدراسات السابقة في حجم عينتها وطبيعتها وأساليبها الإحصائية وأدوات جمع بياناتها ومنهج دراستها، ومتغيرات الدراسة، وقد غلب المنهج الوصفي التحليلي على هذه الدراسات، بالإضافة إلى اتفاقها في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وللتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سيتم توضيح ذلك كما يأتي:

أولاً: أوجه التشابه:

- أ. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات وهي الاستبانة، كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة نوعاً ما في تناولها لموضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري مثل دراسة (OKKim,&Shin,2015) بعنوان أثر بيئة العمل الإبداعية على الالتزام التنظيمي والإبداع السلوكي في الخدمات المالية العالمية في الشركات الكورية.
- ب. كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لعناصر بيئة العمل الداخلية وهي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة)، كمجالات محددة للتعرف على واقع بيئة العمل الداخلية في المنظمات.
- ج. كما تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توصلها إلى نفس بعض نتائج الدراسة الحالية من خلال تناول موضوع بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجالات متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)، والمتغير التابع (الأداء الإداري)، وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع وعينة الدراسة، وكذا البيئة أو القطاع في بعض الدراسات السابقة.

1-2-7 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغير بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية بشكل عام، في حين أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غير محلية، أو بيئات مختلفة.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأهم مجالات بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية، حيث تناولت الدراسة الحالية مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة) كمجالات يتم التعرف من خلالها على واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمينية الأهلية، ولأن العصر الراهن هو عصر التميز والمنافسة في الأداء فقد حرصت الدراسة الحالية على تناول مجالي (الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري)، كمجالات يتم من خلالها التعرف على مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حسب علم الباحث.

الفصل الثاني

بيئة العمل الداخلية

الفصل الثاني

بيئة العمل الداخلية

يتناول الفصل الثاني متغير بيئة العمل الداخلية وكذا مختلف المجالات الأخرى المرتبطة بها، وسيتم تناول ذلك في أربعة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول أسس بيئة العمل الداخلية، بينما يتناول المبحث الثاني مجال الهيكل التنظيمي، في حين سيتناول المبحث الثالث مجال الثقافة التنظيمية، وأخيراً يتناول المبحث الرابع مجالي التكنولوجيا المتاحة والموارد المتاحة، وسيتم عرض تلك المباحث كما سيأتي:

2-1 أسس بيئة العمل الداخلية

للتعرف على متغير بيئة العمل الداخلية سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيمها وأنواعها وكذا مختلف العناصر الأخرى المرتبطة بها، وكما يأتي:

2-1-1 بيئة العمل:

أولاً: مفهوم بيئة العمل:

عُرفت البيئة بأنها: " جميع العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يحتمل أن تؤثر في المنظمة ككل أو في أجزاء منها"، وتشمل مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية، (سواءً يمكن قياسها، أو لا يمكن قياسها)، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بوساطة الإدارة، أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً (دودين، 2014، 41).

ويُعرفها آخرون بأنها: " الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية البشرية منها وغير البشرية، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان وكل ما يحيط به من جهودات، كما أنها الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم" (بن رحمون، 2014، 31).

ثانياً: أنواع بيئة العمل:

قسم العلماء بيئة العمل في المنظمات والمؤسسات إلى أنواع مختلفة، وتحديد أنواعها يساعد على توضيح العلاقة بين كل بيئة وأخرى، والذي بدوره يساهم في تبيان العناصر التي تتضمنها كل بيئة إلى حد ما (الطيطي، 2013، 185).

ويعتبر العديد من الفلاسفة أن بيئة المنظمة من العوامل المهمة التي تحدد نجاح المنظمة، حيث تواجه المنظمات اليوم بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير

والمعلوماتية والتعقيد، لما يحدث فيها من تغييرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، وفي سياق بيئة المنظمة يمكن تقسيم بيئات العمل للمنظمات إلى ثلاث بيئات وهي كما يلي (الطيبي، 2013، 184):

- أ. **البيئة الداخلية للمنظمة:** وتتضمن العناصر البيئية داخل المنظمة والتي تنفرد بها المنظمة دون غيرها من المنظمات .
- ب. **البيئة الخارجية للمنظمة:** وتتضمن عناصر البيئة خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة، وفي مجالات العمل خاصة.
- ج. **البيئة الكلية للمنظمة:** والتي تشمل على كل من عناصر البيئة الداخلية والخارجية معاً.

2-1-2 مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تُعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: " كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها"، وتشمل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي للمنظمة بأشكاله المتعددة وثقافة المنظمة وموارد المنظمة التي تظم الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية ونظم المعلومات" (العريقي ، 2011 ، 94).

وعرفها آخرون بأنها: " عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية والمادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها" (دهمان، 2010، 318).

كما عرفها آخرون بأنها: " البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تُعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها (إسماعيل، 2014، 18).

كما تُعرف بيئة العمل الداخلية على أنها: مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل، وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال في داخل المنظمة مثل طرق أداء العمل والآلات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل الأساسي والإداري والتنظيم الرسمي وغير الرسمي (بن رحمن، 2014، 37).

ومن استعراض التعريفات السابقة يستنتج الباحث ما يأتي:

أ. إن الكتاب والباحثين ركزوا في تعريفاتهم لبيئة العمل الداخلية على العوامل التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها، والمتمثلة في الموارد المادية والمالية والموارد المعنوية والبشرية.

ب. عناصر بيئة العمل الداخلية تنتج من تفاعل العناصر المادية والبشرية والمعنوية.

ج. تتمثل بيئة العمل الداخلية في القوى التي تعمل كافة داخل المنظمة، كالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة.

د. عوامل فنية وإجرائية لبيئة العمل الداخلية تؤثر على المنظمة من الداخل.

2-1-3 أنواع بيئة العمل الداخلية:

اهتم علماء الإدارة في تقسيم بيئة العمل الداخلية في المنظمات المختلفة إلى عدد من الأنواع، ويساعد كل نوع منها على توضيح طبيعة العلاقة بين أنواع هذه البيئات مما يسهم في تقديم شرح حول نوعية العناصر التي تتكون منها كل بيئة عمل، ويمكن تحديد أنواع بيئة العمل الداخلية في الآتي (بلل، 2015، 104):

أ. **البيئة التنظيمية:** وتتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة والعلاقات السائدة في بيئة العمل والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية.

ب. **البيئة الوظيفية:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، فضلاً عن وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

ج. **البيئة المادية:** تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة المنظمة الداخلية مثل الضوضاء ودرجة الحرارة والإضاءة وتصميم المكاتب والأدوات المكتبية وغيرها.

د. **البيئة التقنية:** تتضمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة التي تيسر أداء العمل في المنظمات وتسهم في توفير الوقت والجهد.

ويمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية واللامركزية السائدة والنمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية السائدة إلى الأنواع الآتية (الشمري، 2013، 25):

أ. **البيئة الجامدة:** وهي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم وقلة تفويض السلطات، والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي، من خلال نمط القيادة الأوتوقراطية، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار نتيجة التقيد بالأوامر

والتعليمات وانتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى بغض النظر عن تعطيل العمل أو إعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، بل يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات والتقييد بالروتين والإجراءات المطولة.

ب. **البيئة المرنة:** وهي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجع الإبداع والابتكار، والتوسع في تفويض السلطات، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية والقيادة بالأداء والقيادة التحويلية وهذه البيئة تساعد على الإبداع والابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعدم انتظار صدور هذه التعليمات من المستويات القيادية والإدارية الأعلى مما يساعد في سرعة إنجاز العمل وإعداد العاملين لتولي مناصب قيادية أعلى وممارسة أدوار أرقى، فلا يسود الخوف من الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات، والتقييد بالروتين والإجراءات المطولة.

2-1-4 عناصر بيئة العمل الداخلية:

نظراً لوجود تفاعل متأثر وتأثير داخلي وآخر خارجي لبيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية والمجتمع، ما يدل على أن هناك عناصر تتضمنها وتتفاعل فيما بينها، وهي عناصر أساسية لتسيير المهام في الإدارة، ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المنظمة هو عنصر مهم وفَعَال يسهم في فعالية المنظمة، وينظر إلى هذه العناصر من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي تتم البحث حولها وطبقاً لأهدافها (بن رحمون، 2014، 37).

وتتمثل بيئة العمل الداخلية في: الهيكل التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة، باعتبارها عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المنظمة، فضلاً عن العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تسهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة (الدوري، 2005، 124).

ويرى آخرون أن بيئة العمل الداخلية للمنظمة بصفة عامة تتكون من مجموعة من العناصر ويمكن سردها فيما يأتي (الزنفلي، 2013، 113):

- أ. الفلسفة والأهداف والأنماط الإدارية.
- ب. الهيكل التنظيمي الرئيس لها ككل والهيكل التنظيمية لإدارتها وأقسامها.
- ج. هيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة.
- د. الموارد المالية والتمويل.

هـ. الإمكانيات المادية والتجهيزات.

و. القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالمنظمة.

وذهب آخرون إلى أن أهم مكونات عناصر بيئة العمل الداخلية هي (الهواسي و البرزنجي، 2014، 77):

أ - الموارد البشرية.

ب - الهيكل التنظيمي

ج - أدوات وأساليب تقديم الخدمة.

د - الفلسفة والأنماط الإدارية.

هـ - النظم الإدارية والمعلوماتية.

والجدول رقم (1) يوضح تلك الدراسات والأبحاث التي بينت عناصر بيئة العمل الداخلية في بيئات مختلفة، والتي تباينت فيما بينها في تحديد عناصرها ومكوناتها:

جدول (1) عناصر ومكونات بيئة العمل الداخلية

السنة	الكاتب	عناصر بيئة العمل الداخلية
2014	الهواسي والبرزنجي	الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، أدوات وأساليب تقديم الخدمة، الفلسفة والأنماط الإدارية، النظم الإدارية والمعلوماتية.
2013	الزنفلي	الفلسفة والأهداف والأنماط الإدارية، الهيكل التنظيمي الرئيس لها ككل والهيكل التنظيمية لإدارتها وأقسامها، هيكل وخصائص الموارد البشرية المتاحة، الموارد المالية والتمويل، الإمكانيات المادية والتجهيزات، القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بالمنظمة.
2013	بن رحمون	أولاً: بيئة العمل التنظيمية والوظيفية والتي تتضمن (الأنظمة، والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والرواتب، والجزاءات، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل). ثانياً: بيئة العمل المادية: والتي تتضمن الضوضاء، ودرجة حرارة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة.
2005	الدوري	الهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة، والعوامل الوظيفية للمنظمة: (التسويق، الإنتاج، الأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير).

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

2-1-5 مجالات بيئة العمل الداخلية:

تباينت آراء الدراسات والأبحاث العلمية السابقة حول تحديد مجالات بيئة العمل الداخلية، وذلك وفقاً لهدف ومجتمع كل دراسة ومن تلك الدراسات ما يأتي:

- أ. دراسات استخدمت مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة) كمجالات أساسية لدراسة متغير بيئة العمل الداخلية، ومنها دراسة (عبدالله، 2015).
- ب. دراسات حددت مجالات (الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، التحفيز)، كمجالات أساسية لدراسة متغير بيئة العمل الداخلية، ومنها دراسة (علي، 2015).
- ج. دراسات استخدمت مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، كمجالات أساسية لدراسة متغير بيئة العمل الداخلية، ومنها دراسة (منصور، 2014).

وتأسيساً على ما سبق وانسجماً مع هدف الدراسة الحالية فقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة)، كمجالات أساسية تهتم في تحقيق الغاية من هذه الدراسة وللتعرف أكثر على هذه المجالات سيتم تناول تلك المجالات وتوضيحها نظرياً في المباحث القادمة من هذا الفصل.

2-2 الهيكل التنظيمي

للتعرف على الهيكل التنظيمي، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهومه وأهميته، بالإضافة إلى مختلف العناصر المرتبطة به، وكما يأتي:

2-2-1 مفهوم الهيكل التنظيمي:

يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمؤوسين، كما أنه نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة" (رضوان، 2012، 45).

ويُعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة" (الشميري وآخرون، 2014، 141).

ويُعرفه آخرون بأنه: "عبارة عن مجموعة القواعد واللوائح التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة".

ويضيف آخرون أيضاً بأن الهيكل التنظيمي: "يشير إلى الطريقة التي تنظم فيها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة" (الهواسي، والبر زنجي، 2014، 89).

ويُعرفه آخرون بأنه: "عبارة عن صورة كاريكاتيرية عن التنظيم يتم رسمها على لوحة معدنية أو بلاستيكية أو خشبية أو ورقية وتتكون من مستطيلات أو مربعات يكتب بداخلها اسم كل وظيفة أو كل مستوى إداري في التنظيم وتوضح فيها خطوط السلطة التي تنساب من الأعلى إلى الأسفل ويتم تعليقها على المدخل الرئيس للمؤسسة أو للمنظمة أو للوحدة الإدارية" (الشوارة، 2013، 141).

2-2-2 أهمية الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، فكما أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة فكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ولبنا الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال لعل من أبرز أهميته ما يأتي (القيسي والطائي، 2013، 510) و (عباس، 2008، 162) و (خيري، 2014، 58):

- أ. يحدد الهيكل التنظيمي العمل الذي يجب أن ينفذ، وكيف يتم تنفيذه، استناداً إلى إستراتيجية المنظمة.
- ب. يؤثر الهيكل التنظيمي على كيفية عمل المديرين وعلى قراراتهم لتنفيذ الأعمال الإدارية.
- ج. يهتم بالعمليات التي تجري داخل المنظمة لإنجاز المهام التنظيمية.
- د. يصمم الهيكل التنظيمي لتقليص وضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة، فالهيكل التنظيمي يضمن امتثال الأفراد لمتطلبات المنظمة وليس العكس.
- هـ. يساعد الهيكل التنظيمي في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، وتفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، وتجنب الاختناقات في العمل، وتحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث داخل المنظمة وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.
- و. تحديد الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة.
- ز. تحديد المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.
- ح. إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- ط. تحديد خطوط السلطة.
- ي. تحديد العلاقات الرسمية.
- ك. تحديد نطاق الإشراف.
- ل. تحديد خطوط الاتصال.
- م. ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.
- ن. تسهيل عمليات بناء الوحدات والأقسام والإدارات.

2-2-3 المبادئ التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي:

لقد مر بنا الهيكل التنظيمي من تعاريفه وخصائصه، وجدنا أن الهيكل التنظيمي يتم بناؤه بالاستناد إلى مجموعة من المبادئ أو المفاهيم أو العناصر. ولعل من أهمها ما يأتي (العريقي، 2013، 212) و(جواد، 2010، 268) و(الهواسي والبرزنجي، 2014، 81):

- أ. **مبدأ تقسيم العمل:** ويقصد به تجزئة العمل إلى أجزاء أصغر، بحيث يسند كل جزء إلى قسم أو إدارة أو أفراد أو فرد معين.
- ب. **مبدأ وحدة السلطة أو وحدة الأمر:** ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود رئيس واحد للمرؤوسين، والمرؤوس يرغب بمعرفة الرئيس الذي يستلم منه الأوامر ويرفع إليه التقارير ونتائج الأعمال.

ج. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، والمسؤولية هي الإلتزام بالقيام بالواجبات المحددة، ولا بد من التوازن بين السلطة والمسؤولية، فإذا ضعفت السلطة أدى ذلك إلى التسبب، وإذا ازدادت السلطة قاد ذلك إلى التسلط والدكتاتورية.

د. **نطاق الإشراف:** يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد، ويخضعون لسلطته.

هـ. **التنسيق:** هو ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً لأهداف المنظمة، والتنسيق قد يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون أفقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية وقد يأخذ شكلاً داخلياً بين الأفرع والأقسام الإدارية داخل المنظمة أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات العلاقة.

2-2-4 خصائص الهيكل التنظيمي:

توجد العديد من الخصائص والتي يجب توافرها في أي هيكل تنظيمي وتجعل منه هيكل مرن قابل للتعديل إزاء أي مشاكل قد تعترض أنشطة المنظمة وسياساتها. ولعل من أهم تلك الخصائص ما يأتي (سميث، 2009، 92) و(ناطوريه، 2009، 38):

أ. **التوازن:** ويتضمن مبدأ التوازن في الهيكل التنظيمي على تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات التي تمنح للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، وكذلك اعتماد مبدأ وحدة الأمر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

ب. **المرونة:** يقصد بالمرونة قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمه على تقبل التعديلات التنظيمية المستمرة وذلك حسب التغييرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الذي يعطي كفاءة عالية ودقة في العمل.

ج. **الاستمرارية:** تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد الأسس العلمية في بناء الهياكل التنظيمية مع تحري الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استطلاع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل بدون أن يتعرض الهيكل التنظيمي إلى تغييرات جوهرية متكررة مما يؤثر على سير العمل الإداري بشكل مباشر .

د. **المركزية واللامركزية:** المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة، في حين أن اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي .

هـ. الرسمية: الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل، والحرية المعطاة للعاملين قليلة، الرسمية تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع.

2-2-5 عناصر الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي كما يأتي (الهواسي والبرزنجي، 2014، 89) و(جواد، 2010، 255) و (الشميمري وآخرون، 2014، 141):

- أ. يحتوي الهيكل التنظيمي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.
- ب. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- ج. مواقع اتخاذ القرارات من حيث المركزية واللامركزية.
- د. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المنظمات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي.
- هـ. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المنظمة إلى أسفلها) مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين تجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية.
- و. الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي، (أي بين الإدارات والأقسام في المنظمة) وذلك كما يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.
- ز. التخصص: وهو تحديد الأعمال وتقسيمها على وفق مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة.
- ح. التقييس أو المعايير: وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتتميط إجراءات المنظمة المعنية بشكل يدفع العاملين لأداء الأعمال بتمائل وثبات، وبالتالي إذا لم يجرى التقييس للأعمال فإن المنظمة ستكون عاجزة عن بلوغ مرادها.
- ط. الصلاحية: وهي الحق في إصدار الأمر إلى الآخرين للقيام أو الامتناع عن القيام بعمل ما، وتتباين المنظمات عموماً في توزيع الصلاحيات على مراكز القرار، ففي المنظمات التي تميل إلى المركزية تتحمل إدارة القمة عبء اتخاذ القرارات ومن ثم توصلها إلى الإدارات الدنيا، أمّا في المنظمات التي تميل إلى اللامركزية فإن بعض القرارات تتخذ من قبل المدراء في المستويات الأخرى غير إدارة القمة، وهناك نوع ثالث من المنظمات تحاول الجمع بين المنهجين.

2-2-6 مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

- تمر عملية إعداد الهياكل التنظيمية بمراحل عدة أهم تلك المراحل ما يأتي (رضوان، 2012، 45) و (العميان، 2008، 208):
- أ. تحديد الأهداف والأنشطة الأساسية في المنظمة.
 - ب. تحديد الأنشطة الفرعية المساعدة.
 - ج. تحديد الأنشطة الرئيسية والمساعدة إلى وظائف.
 - د. تجميع وتوزيع الوظائف المتجانسة والمتكاملة في وحدات تنظيمية.
 - هـ. تحديد اختصاصات كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.
 - و. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
 - ز. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

2-2-7 الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي:

هناك شروط وواجبات عدة يجب مراعاتها عند تصميم وبناء الهياكل التنظيمية لدى المنظمات. ولعل من أهم تلك الشروط ما ذكرها الصيرفي والمتمثلة فيما يأتي (الصيرفي، 2005، 64):

- أ. **الوضوح:** إذ يحدد لكل مركز مستواه التنظيمي وحدود سلطاته ومسئوليته وعلاقاته بالآخرين.
- ب. **السرعة:** أن تتوفر السرعة في انسياب الأوامر والتعليمات بين المستويات العليا والدنيا بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات.
- ج. **الثبات:** أن يتميز بالثبات إلى الدرجة التي تؤدي إلى اطمئنان العاملين والمتعاملين، وتقوى الثقة في الوحدة الإدارية.
- د. **الاستمرار:** أن يكون قادر على الاستمرار حيث أنه صمم ليبقى مع السماح له بتجديد نفسه بحيث لا يصبح غير حساس لمتطلبات النشاط في أي وقت.
- هـ. **أن يكون قادر على تحديد واجبات العاملين في كل وحدة إدارية من مديريين ومنفذين، وكذلك العلاقة بين تلك الأعمال أو الواجبات بحيث ترتبط دائما بالهدف العام للمنظمة.**

و. أن يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الإدارية والتي غالباً ما تؤدي إلى صعوبة الاتصالات والتنسيق بين وحدات التنظيم.

ز. أن لا يسمح بتوسيع نطاق الإشراف، وفي المقابل لا يسمح بتضييقه بل يلتزم بحدود ذلك النطاق والتي تتراوح ما بين (3-7) أفراد.

2-2-8 أقسام الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي الناجح هو الذي يهدف إلى تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية وأهداف المنظمة، ومن هنا قسم الكثير من الكتاب والباحثين الهيكل التنظيمي إلى عدد من التقسيمات أهمها ما يأتي:

أولاً: التقسيم الوظيفي.

ثانياً: التقسيم الموقعي (الجغرافي).

ثالثاً: التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة.

رابعاً: التقسيم المصنوعي.

خامساً: التقسيم المركب.

سادساً: التقسيم التنظيمي البسيط.

وبالنظر إلى نوع الهياكل التنظيمية المطبقة في بيئة العمل الداخلية للجامعات اليمنية الأهلية فقد تبين أن نوع الهيكل التنظيمي المتبع هو هيكل وظيفي، وللتعرف على الهيكل الوظيفي سوف يتم التطرق إلى هذا النوع من الهياكل التنظيمية فيما يأتي:

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وهذا النوع من الهياكل هو الأكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية، ويعكس هذا النوع مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية والإنتاجية (العريقي، 2013، 206). والجدول رقم (2) يوضح إيجابيات وسلبيات التقسيم الوظيفي للهيكل التنظيمي (جواد، 2010، 260):

جدول (2) إيجابيات وسلبيات التقسيم الوظيفي للهيكل التنظيمي

الإيجابيات	السلبيات
- يروج لمهارة التخصص	- يخلق روتينية في الأعمال
- يقلل من ضياع الجهد	- يقلل التواصل بين الأقسام
- يعزز تطوير القابليات	- يخلق حالات الصراع أحيانا
- يسمح بتوثيق وتبادل الخبرات	- يعقد جدولة الأعمال بين الأقسام
- يكثر من تقنيات حل المشاكل	- يدفع التركيز على متطلبات القسم
- يميل إلى اللامركزية في اتخاذ القرار	- تركيز الخبرة في مجال واحد
- له ميزة اقتصادية للمنظمات	- لا يخدم المنظمات ذات الإنتاج المتنوع
	- يخلق صعوبات أمام الجهود التنسيقية

المصدر: (جواد، 2010).

2-2-9 السياسات التنظيمية:

وفي مجال التحدث عن الهياكل التنظيمية لمنظمات الأعمال يمكن التطرق إلى مفهوم السياسات والإجراءات التنظيمية وأهم أنواع السياسات التنظيمية والخصائص المميزة لها لما لها من علاقة بالهياكل التنظيمية للمنظمات وكما يأتي:

أولاً: مفهوم السياسات التنظيمية:

تعرف السياسات التنظيمية بأنها: "قواعد إرشادية للتفكير واتخاذ القرارات بما لا يتعارض والأهداف النهائية للخطة، كما أنها "تلك الخطوط العريضة والعامّة والتي ترشد عملية التنفيذ أو التطبيق للإستراتيجية المختارة، فضلاً عن أنها عبارة عن توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف، وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام" (دودين، 2014، 59).

كما يعرفها البعض بأنها: "مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف" (الهواسي و البر زنجي، 2014، 60).

ثانياً: خصائص السياسات التنظيمية الجيدة:

تتميز السياسات الجيدة بعدد من الخصائص أهمها (نصيرات، 2008، 140) و(دودين، 2014، 60) و(يوسف وعريقات، 2011، 110):

أ. الوضوح: أن تكون واضحة لا لبس فيها ولا غموض ولا مجال فيها للاجتهاد.

ب. الانسجام: أن تكون منسجمة ومتناغمة فيما بينها ومنسجمة مع الأهداف وأن تكون مفهومة ومقبولة لمن يقوم بتنفيذها.

ج. المرنة: يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها إذا تطلب الأمر.

د. ألا تختلط سياسات العمل بإجراءات العمل ذلك أن الإجراءات تنبثق عن السياسات، وكلاهما يعمل على دفع الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة.

هـ. أن السياسات أداة لتوجيه الأعمال داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف والغايات والنهيات المنشودة للمنظمة.

و. تحديد سلوكيات الأفراد بتوضيح السبل والمناهج لتحقيق الأهداف والغايات المسطرة.

ز. تساعد القائمين على شؤون المنظمة برسم سلوكيات ثابتة ومنظمة ومتمينة تجعلها قادرة على النمو.

ح. تمثل السياسات القواعد الأساسية التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات.

ط. الثبوت: بمعنى أنها ثابتة نسبياً، ويعتبر إتباعها أمراً ضرورياً وملزماً من قبل جميع العاملين في المنظمة.

ي. واقعية: يمكن تطبيقها في الواقع العملي للمنظمة.

ك. التوافق: أن تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة.

ثالثاً: أنواع السياسات التنظيمية:

يمكن تقسيم السياسات التنظيمية وفقاً لطريقة بنائها إلى أقسام عدة وكما يأتي (يوسف وعريفات، 2011، 110) و (دودين، 2014، 61):

أ. السياسات العامة (الأساسية): التي تضعها الإدارة العليا، وهي ذات بعد زمني طويل، وتوضح القواعد العامة في القرارات وانجاز الأعمال.

ب. السياسات الفرعية: وهي التي تضعها الإدارة الوسطى وتطبق على نشاط معين مثل: الإنتاج، والمالية، والتسويق.

ج. السياسات التنفيذية: والتي تضعها الإدارة الإشرافية وهي أكثر تفصيلاً وتطبق على النشاطات اليومية.

د. السياسات التقليدية: بعض المنظمات تعتمد على سياسات تقليدية ومعروفة مسبقاً، ولا تكون مجبرة على استعمال سياسات جديدة، وقد تصبح هذه السياسات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وتاريخها بسبب تأثيرها على قيادة المنظمة، ومن ثم على قوتها وكفاءتها.

هـ. **السياسة القسرية:** وتنشأ السياسة القسرية من رأي فردي يفرض على المنظمة اعتباطاً، فهي تمنح واضعها حرية التصرف تجاه المنظمة، وتمنع الآخرين من هذه الحرية في التصرف في الوقت الذي تتطلب منهم المنظمة القيام بالأعمال وإدارة النشاط الخاص بها، مما يمكن حالة من عدم الرضا بين المرؤوسين والعاملين في المستويات الدنيا، مما يتسبب في إحداث فجوة بين التوجه نحو الأهداف المنشودة وبين أسلوب تنفيذ الخطط.

و. **السياسة التفضيلية:** تحوي السياسة التفضيلية المرشحات والتوجيهات والطرق الأساسية التي تجعلها الأفضل في نظر الإدارة العليا للمنظمة كسياسة عمل لقيادة عملياتها.

2-2-10 الإجراءات التنظيمية:

أولاً: مفهوم الإجراءات التنظيمية:

تعرف الإجراءات التنظيمية بأنها: " الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها والمسؤولية عن هذا التنفيذ والمدة الزمنية اللازمة لإتمام الأعمال" (الهواسي و البر زنجي، 2014، 60).

وعرفت الإجراءات التنظيمية أيضاً بأنها: "سلسلة الأعمال والخطوات أو المراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، أي هي المسار الذي يجب إتباعه داخل المنظمة لإتمام عمل من الأعمال" (يوسف وعريقات، 2011، 112).

ثانياً: أهمية الإجراءات التنظيمية:

تعتبر الإجراءات التنظيمية أكثر تحديداً لما يجب القيام به وذلك لما لها من أهمية كبيرة. وترجع أهميتها إلى ما يأتي (الهواسي و البرزنجي، 2014، 75):

أ. تعتبر الإجراءات التنظيمية أعم وأشمل من السياسات التنظيمية، كما تتصف الإجراءات بأنها متكررة ومتسلسلة وفق خطوات ثابتة.

ب. تهدف الإجراءات التنظيمية إلى تنفيذ الاستراتيجيات، وتتضمن وضع أهداف قصيرة الأجل وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق.

ج. تتطلب الإجراءات التنظيمية تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات.

2-3 الثقافة التنظيمية

للتعرف على مجال الثقافة التنظيمية كأحد مجالات بيئة العمل الداخلية سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهيتها وأهمية الثقافة التنظيمية وكذا مختلف العناصر الأخرى المرتبطة بها.

2-3-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك، وهي مجموعة المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي تحدد أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة، ولا بد أن تكون خاصة به ونابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية، وتطور بلاده التاريخي الحضاري (بن حبتور، 2007، 198).

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة" (عكاشة، 2008، 10).

وفي الموضوع نفسه يعرفها آخرون بأنها: "مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتؤدي إلى تكييف العضو الجديد، ويتم نقلها عبر الأجيال المختلفة" (درة وجرادات، 2014، 137).

2-3-2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً عاماً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بشكل عام، وكذلك تأثيرها على العاملين وتكوين سلوكهم بشكل خاص ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في التأثير على الأفراد والمنظمات فيما يأتي (درهم، 2016، 77)، (حضاونه، 2011، 89) و (شعيب، 2014، 233):

أ. التزام العاملين بثقافة المنظمة حيث تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.

ب. تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، فتشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

ج. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، من خلال مراقبة تصرفات الأفراد ونوعيات سلوكياتهم المختلفة.

- د. تميز المنظمة عن مثيلاتها من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها أو بسماتها.
- هـ. تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء إستراتيجياتهم.
- و. تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي.
- ز. الثقافة التنظيمية تشكل للإدارة نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- ح. تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- ط. تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.
- ي. تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- ك. ترسخ مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- ل. اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف.

2-3-3 خصائص الثقافة التنظيمية:

- ومن التحليلات المختلفة لمفاهيم الثقافة التنظيمية وجد أنها تتميز بعدة خصائص أهمها ما يأتي (درهم، 2016، 75)، (جلاب، 2011، 606)، (العميان، 2008، 311):
- أ. إنها نظام عام اجتماعي يسهم في ربط المعاني بين جميع أفراد المنظمة ويميزها عن غيرها.
- ب. تشكل إطاراً وأنموذجاً مرجعياً للسلوك الذي يجب أن يلتزم به العاملون في المنظمة.
- ج. تعتبر المصدر الرئيسي لتكوين الاتجاهات والقناعات المشتركة للعاملين والأداة التي توجه سلوكهم.
- د. إنها ثقافة متعددة الأبعاد والعناصر المادية والذهنية.
- هـ. إنها تشكل عبر فترات طويلة من الزمن وتحتاج لجهود ضخمة لإرساء قواعدها.
- و. تعد الإدارة العليا العنصر الحاسم في تشكيل ثقافة المنظمة، فضلاً عن إسهام العاملين والعملاء في تشكيلها.

ز. تمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

ح. تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.

ط. التسريع في عملية الابتكار وفي مختلف المستويات التنظيمية.

ي. تشجيع الإبداع وتبني المخاطر من قبل الأفراد.

ك. التوجه نحو الأفراد في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة.

ل. التوجه نحو العمل الجماعي بدلاً عن العمل الفردي.

م. الثقافة التنظيمية عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر، فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

ن. الثقافة التنظيمية عملية رضا نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

2-3-4 عناصر الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية نظام يتألف من مجموعة من العناصر التي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة. ولعل أهم هذه العناصر ما يأتي (درهم، 2016، 76):

أ. **القيم التنظيمية:** وتعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن بيئة العمل التنظيمية، ومن أهمها قيم، (المساواة، وإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء).

ب. **المعتقدات التنظيمية:** وتشير إلى تلك الأفكار المشتركة بين العاملين بمختلف المستويات التنظيمية للمنظمة حول طبيعة الحياة الاجتماعية وأساليب العمل والمهام التنظيمية ومن أهم هذه القيم، (المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي)

ج. **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون على اعتبار أنها معايير مقيدة للمنظمة مثل، (عدم تعيين الأقارب، وعدم تكوين مخالقات لأغراض مكاسب شخصية).

د. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل بالتعاقدات غير المكتوبة والتي تتضمن مجموعة من التوقعات التي يتوقعها كل من الفرد من المنظمة أو المنظمة من الفرد خلال فترة العمل في المنظمة، (توقعات الرؤساء من المرؤوسين وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء، وتوقعات العاملين من إدارة المنظمة وتوقعات إدارة المنظمة من العاملين).

2-3-5 أبعاد الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بأبعاد رئيسة والتي أكثر ما تختلف حولها الآراء في تحديد تلك الأبعاد. ولعل من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ما يأتي (درة وجرادات ، 2014 ، 138)، (خيري، 2014 ، 79):

- أ. قوتها وكثافتها: بمعنى إلى أي حد تؤثر تلك الثقافة فعلا في العاملين.
- ب. تجانسها: بمعنى إلى أي حد تشترك الوحدات المختلفة في ثقافة واحدة.
- ج. مضمونها: من حيث القيم والمعتقدات والسلوك الذي تثمّنه.
- د. المنافسة: تتطلب وجود المنافسة الموضوعية خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين داخل المنظمة، تتمثل بتواجد تحدي في إنجاز ما هو مطلوب، وتوفير فرص متكافئة للترقية والتقدم.
- هـ. ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد: وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة، أن يفكر تفكيراً موضوعياً بعيداً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير.
- و. ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته.

2-3-6 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

تتأثر ثقافة المنظمة سواءً في بداية تكوينها أو في المراحل اللاحقة بعوامل عدة ويمكن حصرها فيما يأتي (درهم، 2016 ، 77) و(العريقي، 2011 ، 111):

- أ. فلسفة المؤسسين: حيث تؤدي فلسفة المؤسسين دوراً مهماً في تحديد ثقافة الأولويات لدى المنظمة المتعلقة بكل من (الأرباح والمسؤولية الاجتماعية والشراكة والتنافسية) إضافة إلى تبني أو عدم تبني العديد من المبادئ الإدارية كالمشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الإداري ودعم الإبداع.
- ب. التغييرات البيئية: إن التغييرات البيئية تحدث بعض التغييرات والتعديلات في ثقافة المنظمة، فمع مرور الوقت نجد أن بعض عناصر الثقافة التي كانت فعالة في بداية تأسيس المنظمة تصبح عديمة الجدوى وتعيق نجاح المنظمة وتحول دون التكيف والتعامل مع متغيرات البيئة.

ج. القادة الإداريين (الاستراتيجيين): إن نمط أسلوب القيادة التي تمارسه الإدارة العليا له تأثير كبير على تكون وتطوير ثقافة المنظمة، ويستمد هؤلاء أسلوبهم في التأثير من تجاربهم الخاصة المحكومة بثقافة المجتمع.

2-3-7 قوة الثقافة التنظيمية:

تعني قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة التنظيم فعالة وإيجابية فإن هذا يدل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، وتعتمد درجة قوة الثقافة التنظيمية على توافر ثلاثة خصائص أساسية وهي كما يأتي (ياسين، 2010، 90):

أ. **كثافة الثقافة التنظيمية:** وتعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة والتي تتمثل بقيم وتقاليد وقواعد.

ب. **نطاق الإشراف:** بمعنى أن الثقافات التي تمتلك قيم ومعتقدات وتقاليد ويشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون أكبر تأثيراً من الثقافات التنظيمية الأخرى التي لا تتمتع بهذه الصفة.

ج. **وضوح الترتيب:** هو صفة للثقافة التنظيمية القوية التي تتميز بقيم ومعتقدات وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج.

2-4 التكنولوجيا والموارد المتاحة:

يتناول هذا المبحث مفهوم التكنولوجيا المتاحة، وأهميتها فضلاً عن تناول مختلف العناصر المرتبطة بها، كما سيتناول مفهوم الموارد المتاحة وأنواعها، وسيتم عرض ذلك كما سيأتي:

2-4-1 التكنولوجيا المتاحة:

مع اتساع نطاق ومجال بيئة أعمال المنظمة، وتعدد مكوناتها، وتداخل العلاقات بينها، وزيادة معدل تغيرها وتعقيدها تزايد أهمية المعلومات وتظهر الحاجة إلى ضرورة استخدام الأساليب التقنية الحديثة لتوفير هذه البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها وتحليلها وتجهيزها بصورة ملائمة وسريعة للاستفادة منها، وتعتمد الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي على توفير وتحديث المعلومات عن عناصر البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، كأساس لتحديد الاختيارات الإستراتيجية والمفاضلة بينها (أبو بكر، 2010، 186).

لهذا جاءت الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها وسائل لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في صنع الفرص والتهديدات، وعادة يؤثر التقدم التكنولوجي سلباً على المنظمات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على التكنولوجيا الجديدة، بينما تستفيد المنظمات الكبيرة التي تملك إدارة بحوث وتطوير نادرة على متابعة التطورات التكنولوجية، كما تمتلك القدرة المالية اللازمة للحصول على كل جديد (الظاهر، 2009، 108).

وتوجد العديد من التأثيرات السلبية والإيجابية للتكنولوجيا لعل من أهمها ما يأتي (الظاهري، 2007، 27):

- أ. انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيدا.
- ب. كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، وأن التغير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة لآثار العوامل النفسية والاجتماعية يولد أضرارا وأمراضا تفوق فوائده وإيجابياته، وعلى العكس فإن التغير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والتقنية معا ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة تنعكس آثارها على أداء المنظمة وتطورها.

2-4-1-1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات المتاحة:

عُرف نظام تكنولوجيا المعلومات بأنه: " مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا كنظام يشمل التسهيلات التكنولوجية والإجراءات الإدارية التي تساند عمل الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختصة بجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها من خلال شبكات الاتصالات بغية ضمان تادية العمل المطلوب بالوقت والشكل المناسبين " (الهواسي والدير زنجي، 2014، 31).

كما عُرف نظام تكنولوجيا المعلومات أيضاً بأنه:، " (فن وعلم أصول الصناعة)، وذلك بما تحويه وتتطلبه من دراسات وبحوث ومهارات وخبرات لازمة للتطبيق في مجال أو مجموعات إنتاجية معينة" (أبو قحف، 2013، 504).

وفي الموضوع نفسه عُرف نظام تكنولوجيا المعلومات بأنه: " تلك التكنولوجيا التي تستخدم من أجل تخزين البيانات وتوفيرها للمنظمة بشكل معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات بالمنظمة (وسام، 2012، 77).

2-4-1-2 أهمية تكنولوجيا المعلومات المتاحة:

نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة في مختلف الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتي أصبحت مرتبطة إلى حد كبير بقدرة المنظمة على مسايرة هذه التطورات السريعة، فقد أصبحت المنظمات بحاجة ماسة لمواكبة هذه التطورات، نظراً لما تتمتع به تلك التكنولوجيا من أهمية في الحصول على المعلومات ونقلها وتوفير الوقت والجهد والمال، ويمكن تحديد أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من خلال قيامها بالعديد من المهام كما يأتي (حافظ وعباس، 2014، 60):

- أ. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة.
- ب. التنسيق بين الأقسام.
- ج. تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة.
- د. يوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات إلى مختلف المستويات عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة.
- هـ. تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.
- و. المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
- ز. زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة من خلال إشباع حاجاتها أو متطلباتها من المعلومات.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات واعدة لإحداث تقدم في مختلف المجالات أهمها (وسام، 2012، 78):

- أ. برفع القدرة التخزينية للمعلومات ونظم معالجة البيانات، سوف تسمح برفع بمستوى الإنتاجية في مجال الخدمات.
- ب. أن استخدام الانترنت سيؤدي إلى تحسين الاتصالات.
- ج. أنها تحدث ثورة في مجال التعليم والابتكار والبحث وزيادة معدل سرعة التطور التكنولوجي وانتشاره.

2-4-1-3 أنواع تكنولوجيا المعلومات المتاحة:

تختلف تكنولوجيا المعلومات المتاحة من منظمة لأخرى تبعاً لطبيعة عمل كل منظمة. ويمكن تقسيم تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي (الهواسي والبرزنجي، 2014، 64):

أولاً: تكنولوجيا المعلومات اليدوية: وهي الأنظمة التي تجري جميع عملياتها من إدخال ومعالجات وإخراج بشكل يدوي، ومن دون استخدام أداة تكنولوجية. وتستخدم هذه الأنظمة الأدوات التقليدية في تشغيل بياناتها، كالأوراق والأقلام وحتى بعض الأدوات العادية كالحاسبات اليدوية وغيرها.

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات الحاسوبية: وهذه الأنظمة تعتمد على الأجهزة الإلكترونية في عملياتها، سواء الإدخال أو المعالجات أو الإخراج، وتستخدم المعالجات الإلكترونية للبيانات.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات المتكاملة: وهي أنظمة تطبق مجموعة كبيرة من الأنظمة في الوقت نفسه، داخل منظمة واحدة أو أكثر من منظمة، وذلك لتجنب تكرار استخدام المعلومات مرات عدة في كل نظام، بهدف زيادة فاعلية العمل وخفض التكاليف، وتستخدم هذه الأنظمة كل أنواع المعالجات (اليديوية والآلية)، فضلاً عن العناصر الأخرى التي تكمل عملها كالأفراد أو الإجراءات أو غير ذلك، وتبرز من ذلك أنظمة المعلومات في الكثير من الأشكال لعل من أهمها ما يأتي:

أ. **أنظمة المعلومات الإدارية:** وهي أنظمة معلومات تختص بمعالجة وتشغيل العمليات الإدارية في المنظمة، بغية تقديم معلومات تساعد الإداريين ومستخدمي النظام على

اتخاذ القرارات الرشيدة، والقيام بواجباتهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وبكفاءة وفاعلية.

ب. أنظمة المعلومات المستندة للحاسوب: وهي أنظمة تكون مدخلاتها وعناصرها ومخرجاتها معلومات تتعلق وتعالج عمليات تكنولوجيا الحاسوب، ويكون المستفيدون منها هم العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات عامة وتكنولوجيا الحاسوب حصراً.

2-4-1-4 تأثيرات تكنولوجيا المعلومات المتاحة:

تؤثر أنظمة وتكنولوجيا المعلومات في أعمال المنظمات، وبشكل كبير ولمختلف أنشطتها، إذ التحمت الإدارة اليوم مع أنظمة وتكنولوجيا المعلومات حتى صارت الأخيرة عصب الإدارة الأساس في إنجاز عملياتها المختلفة، وفيما يلي تأثير تكنولوجيا المعلومات على بعض أعمال المنظمات وكما يأتي (جمعة ونوري، 2015، 122) و (دودين، 2014، 48):

أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات في الوظائف الإدارية:

ينظر إلى أي تنظيم كنظام كامل يتكون من ثلاثة نظم فرعية وهي، (نظام الإدارة، ونظام المعلومات، ونظام العمليات)، ففي التنظيم الصغير قد تندمج هذه النظم الفرعية في نظام واحد بينما في التنظيم الكبير قد تكون النظم الفرعية منفصلة ومحددة ولكن بينهما علاقات، فنظام الإدارة الفرعي يتضمن الأشخاص والأنشطة التي لها علاقة مباشرة في التخطيط والرقابة ومفاهيم اتخاذ القرارات لنظام العمليات الفرعي.

أمّا نظام المعلومات الفرعي فيتضمن الأنشطة التي تساعد على تدفق الخدمات والتي لها علاقة مباشرة في أداء الوظائف الأولية في التنظيم، أما نظام العمليات فهو عبارة عن تجميع للأفراد والخامات والأفكار والأنشطة التي تؤدي إلى جمع البيانات عن العمليات بطريقة تمكن من مقابلة الاحتياجات الرئيسية للتنظيم متضمنة الأعمال الروتينية وأنشطة التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات لكل مستويات الإدارة وأيضاً احتياجات الجهات الخارجية عن الأنظمة.

ثانياً: تأثير تكنولوجيا المعلومات في طبيعة عمل المنظمات:

من الصعب تجاهل أثر تكنولوجيا المعلومات الإيجابي في طبيعة المنظمات وإلى أي مدى يمكن أن توفر لها ميزة تنافسية، ولاسيما حين يكون إدخال هذه التقنيات مصاحباً لتغييرات تنظيمية وإدارية وفنية ومن أبرز هذه التأثيرات:

- أ. استخدام تكنولوجيا المعلومات في المعاملات التجارية وما رافقها من تغييرات اقتصادية واجتماعية ونفسية وأفرزت نمطاً جديداً من التسوق والوظائف وخلق فرص عمل جديدة وغيرت من ظروف العمل التقليدية.
- ب. لتكنولوجيا المعلومات أثر في المنظمات وطبيعة العمل التنظيمي من خلال إدارة البيانات الكثيرة الناتجة من تعامل المنظمة مع عدد كبير من الزبائن ومن ثم تقديم الخدمات المناسبة مع احتياج كل واحد من زبائنها لكسب ولائهم وزيادة رضاهم.
- ج. تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات في تحقيق التميز بإضافة قيمة أو مزايا فريدة لتحسين صورة هذه المنظمات وجودة الخدمة المقدمة.
- د. تساعد تكنولوجيا المعلومات على سرعة وفاعلية ومرونة اتخاذ القرارات.
- هـ. يعمل نظام تكنولوجيا المعلومات على تخفيف الموارد البشرية، ويسهل ترابط الأقسام الإدارية في المنظمة من خلال الشبكات التي تسهل تبادل وتناقل المعلومات بين أقسام العمل.
- و. تعمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات على بنا بنك من المعلومات لإدارة معلومات المنظمة، وهذا يعطي حياة وديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة وحركة المعلومات الإدارية وفعاليتها، فضلاً عن إخراج إدارة المنظمة من واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية العمل، إلى تركيز الجهد ونمذجة العمل.
- إن العلاقات المتداخلة بين تكنولوجيا المعلومات من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، هي معقدة جداً وتتأثر بعدد كبير من العوامل الوسيطة والمؤثرات من بينها:

- أ. إجراءات العمليات المعيارية المتبعة.
- ب. سياسات المنظمة.
- ج. ثقافة المنظمة المتأثرة بثقافة العاملين، ومحيطها الخارجي الذي تعمل في إطاره.
- د. البيئة المحيطة بالمنظمة، وإمكاناتها وعلاقاتها المتداخلة، هي الأخرى مع المنظمة.
- هـ. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة ومدى تأثيرها على استثمار الإمكانات المتطورة والمتسارعة لتكنولوجيا المعلومات.
- و. وفي بعض الأحيان قد يكون للحض دور أساس للنائج المتوقعة.

ثالثاً: تأثير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات في التنظيم:

وتستخدم هذه الأنظمة في المنظمة لتحسين التنظيم في جميع الإدارات المختلفة في المركز، وفي الفروع التابعة لها، وتوضيح حدود السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري من خلال الهيكل التنظيمي، كما تعمل على تحديد الواجبات، والصلاحيات الممنوحة

للموظفين والمسؤولين، فضلاً عن أن نظم المعلومات ينبغي أن تتواءم وتتسجم مع المنظمة بغية تزويدها بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها عدد من المجموعات المهمة في المنظمة.

رابعاً: تأثير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات في الأفراد والعلاقة بينهما:

تعد مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح المنظمة، وهذا الأمر يلزم إدارة المنظمات توجيه اهتماماتها إلى الأفراد العاملين وفهم حاجاتهم ورغباتهم ليكونوا راضيين عن الأعمال التي ينجزونها، لأن ذلك ينعكس على رضا الزبائن، ذلك أن رضا الأفراد العاملين هو شرط أساس لرضا الزبائن، كما أن رضا الأفراد يؤدي إلى تقليل الحاجة لموظفين جدد بسبب انخفاض معدل دوران العمل، الأمر الذي يسبب تخفيض الاستثمارات في تعيين موظفين جدد، كما أن لتكنولوجيا المعلومات تأثير كبير في إدخال متطلبات جديدة بخصوص الأفراد العاملين وتغيير أجورهم.

2-4-2 الموارد المتاحة:

تشمل موارد المنظمة كلاً من الموارد الملموسة، وموارد غير ملموسة وتشمل (الموارد الملموسة)، الأشياء المادية مثل الأرض، المباني، المعدات، المخزون، الأموال، في حين تتمثل (الموارد غير الملموسة)، في الكيانات غير المادية التي تخلقها المنظمة وموظفوها، مثل الاسم التجاري، شهرة المنظمة، والمعرفة التي اكتسبها الموظفون بالخبرة، والملكية الفكرية للمنظمة والتي تتضمن براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، والعلامات التجارية (لزهل وجونز، 2008، 185).

كما أن صياغة (الإستراتيجية)، وتثبيت رسالتها وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها (الموارد اللازمة لتحقيق ذلك)، وتشمل: الموارد المالية، والموارد الطبيعية، والموارد البشرية، وغير ذلك، هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها (بن حبتور، 2007، 205).

كما تمثل الموارد المتاحة العناصر الأساسية للإستراتيجية، وذلك لأنها تحدد ما الذي تستطيع المنظمة تحقيقه وليس ما الذي تريد تحقيقه (مار، 2009، 47).

2-4-2-1 مفهوم الموارد المتاحة:

إن "الموارد التنظيمية" تتمثل في أنظمة وعمليات أية منظمة، وتشمل على الإستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، والمشتريات، والإنتاج، والمالية، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات، والتسويق لأنظمة الرقابة، لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد المتاحة التي تمتلكها المنظمة، أو التي تحتاجها، لإنجاز أهدافها، ورسالتها في السوق وفي المجتمع ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل على: المعدات، ووسائل المصنع، والموقع الجغرافي، والموارد الأولية، وشبكة التوزيع، والتكنولوجية (مساعدة، 2013، 196).

2-4-2-2 أنواع الموارد المتاحة:

تتضمن المنظمة مجموعات عدة من العوامل والموارد التي تستخدمها في تحقيق أهدافها ولعل من أهم تلك العوامل والموارد ما يأتي:

أولاً: الموارد المالية: كثير ما ينظر إلى الحالة المالية للمنظمة باعتبارها المقياس الوحيد والأفضل لمركزها التنافسي وجاذبيتها بصفة عامة من وجهة نظر المستثمرين، ويعد تعريف نقاط القوة والضعف الماليين بالمنظمة ضروري في سبيل وضع استراتيجيات فعالة (العارف، 2011، 233).

كما تتركز وظيفة الإدارة المالية في المنظمة في التوصية أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل (العريفي، 2011، 106).

وتتجسد عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون (الدوري، 2005، 134).

ومما سبق يمكن استنتاج أن الموارد المالية تضم الأموال اللازمة لتوفير احتياجات ومستلزمات تقديم الخدمات ودفع الأجور والمرتبات، والإنفاق على الأنشطة والأعمال المعاونة، ومقابل السيولة المطلوبة.

ثانياً: الموارد البشرية: وتتضمن الموارد البشرية مهارات الموظفين ومعرفتهم وكذلك معرفة كيفية العمل في مجالات خاصة والتي تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة لنجاح

المنظمة وكذلك جدارة وسلوك فريق العمل، ويعتبر ولاء الموظفين ودوافعهم وما لديهم من مرونة في العمل غالباً من العوامل المهمة، وذلك لأن خبرة وكفاءة المنظمة تتطور بمرور الوقت (مار، 2009، 51).

وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية، ولا بد لإدارة الموارد البشرية من العمل لأجل تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال داخل المنشأة، وهذا التوافق يؤثر على الوظيفة، ورضا العاملين، والاهتمام باختيار وتدريب العاملين الجدد، وتقويم أداء النواحي مع دراسة حالات الترقية للعاملين، واستقطاب الأفراد، وتخطيط القوى البشرية مستقبلاً مع إدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات، وهذا ما يفرض على الإدارة المسئولة أهمية دراسة البحوث لتقويم رضا العاملين، ومعرفة آمالهم، وظروف عملهم، وما يجب إنجازه من عمل في كل وظيفة من حيث النوعية والكمية (مساعدة، 2013، 199).

كما أن الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة والأساسية في نجاح وفشل المنظمات، لذا ينبغي أن ينصب تحليل وتقييم نقاط القوة والضعف في مجال الموارد البشرية على توفير مجموعة من المؤشرات التي تكشف عن الأوضاع القائمة في سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى توافقها وتناسبها مع رسالة ورؤية وطموحات واستراتيجيات المنظمة. ومن نقاط الضعف في ميدان الموارد البشرية، ارتفاع معدل الدوران، وانخفاض ولاء العاملين، وجنوح الهيكل العمري للعاملين نحو الكبر، وزيادة عدد العاملين في بعض التخصصات أو انحسارها في تخصصات أخرى، وغيرها، وفي المقابل فإن من نقاط القوة: انخفاض نسب الغياب بسبب الثقافة التنظيمية السائدة والناجمة عن الرضاء بالعمل، رفع مستوى العاملين من خلال تقديم العديد من البرامج التدريبية، انتشار روح الفريق بالمنظمة، وغيرها (سليم، 2010، 88).

ثالثاً: الأبحاث والتطوير: يعد البحث والتطوير من الأنشطة التي تحظى بأهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة فهو يستهدف خلق الإضافة للمعرفة المتاحة للمنظمة في مجالات اختصاصها واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة في أنشطتها المختلفة وبوجه خاص العمليات. لذلك فإن المنظمات المعاصرة أخذت توظف الموارد المتزايدة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية باتجاه الاستفادة من ثمار البحث والتطوير باتجاه زيادة كم ونوع وتشكيلة السلع والخدمات وزيادة الكفاءة والفاعلية، وبخاصة تحقيق المرود المناسب (الشماع، 2007، 415).

وتمثل وظيفة البحث والتطوير وظيفة أساسية من وظائف المنظمة، ويتكون البحث والتطوير من عنصرين أساسيين: العنصر الأول الأبحاث والتطوير الخاصة بالمنتجات سلع وخدمات. والعنصر الثاني الأبحاث والتطوير الخاص بالعمليات.

فالبحوث والتطوير الخاص بالمنتجات تشير إلى الجهود التي تقود في النهاية إلى اختراع أو تطوير في مخرجات المنظمة، والبحوث والتطوير المتعلقة بالعمليات تهدف إلى تخفيض تكاليف التشغيل وجعلها أكثر كفاءة، وكلما كانت البيئة أكثر ديناميكية كانت الحاجة للأبحاث والتطوير أكثر أهمية (العريقي، 2011، 108)

ويهتم نشاط البحث والتطوير أساساً بالتفاعل مع البيئة من خلال توظيف إمكانات المنظمة باتجاه خدمة حاجات ورغبات تلك البيئة من السلع والخدمات النافعة، فالاهتمام بنشاط البحث والتطوير يأتي لأسباب عدة أهمها (الشماع، 2007، 417):

أ. ابتكار وتطوير التكنولوجيا وذلك من خلال تحديد نوع التكنولوجيا المطلوبة، وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة بوجه خاص.

ب. السعي لزيادة الإنتاجية إذ أن هناك علاقة طردية وقوية بين قدرة المنشأة على البحث والتطوير واهتمامها به، وتوفير الموارد له من جهة وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى.

رابعاً: **التسويق**: ويُعرف التسويق بأنه: عبارة عن معرفة احتياجات ورغبات المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي (من خلال البحث والاكتشاف) وترجمتها إلى سلع وخدمات لإشباع هذه الحاجات (العريقي، 2011، 103).

ويمكن وصف التسويق كعملية تعريف وتوقع وخلق وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين للسلع والخدمات (العارف، 2011، 227).

كما أن أهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها هي (الدوري، 2005، 130):

- أ. تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.
- ب. إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك.
- ج. الاهتمام بنتائج بحوث المنتج، (أو الخدمة) لتحديد كمية ونوعية المنتجات أو الخدمات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية.
- د. تحديد وسائل وأساليب اتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- هـ. امتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الأداء.

الفصل

الثالث الأداء الإداري

المبحث الأول:

المبحث الثاني:

المبحث الثالث:

المبحث الرابع:

الفصل الثالث

الأداء الإداري

يتناول الفصل الثالث متغير الأداء الإداري ومجالاته، وسيتم تناول ذلك في أربعة مباحث، حيث سيتناول المبحث الأول أساسيات الأداء الإداري، بينما سيتناول المبحث الثاني مجالات الأداء الإداري، في حين سيتناول المبحث الثالث علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري، وأخيراً سيتناول المبحث الرابع واقع ونشأة الجامعات اليمنية الأهلية فضلاً عن التطرق إلى التعريف بالجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وسيتم عرض تلك المباحث كما سيأتي:

3-1 أساسيات الأداء الإداري

نظراً لأهمية الأداء الإداري في المنظمات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتعرف على مفاهيمه وعلى عناصره وأنواعه والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء الإداري فعال أو غير فعال، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات، وغير ذلك من المفاهيم المتعلقة بالأداء الإداري.

3-1-1 مفاهيم الأداء الإداري:

أولاً: مفهوم الأداء:

عرف الأداء بأنه "قيام الشخص بسلوك ما أو التخطيط لمشروع ما، وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات (أبو النصر، 2008، 74).

وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية: الأداء = القدرة × الرغبة × البيئة فالقدرة تتمثل في قدرة الفرد على القيام بعمله، ويعتمد على: التعليم، التدريب، الخبرات، بينما تمثل رغبة الفرد في القيام بعمله، ويعتمد ذلك على: دوافع العمل، حوافز العمل (أبو النصر، 2008، 74).

في حين تمثل البيئة، كل ما يحيط بالفرد داخل بيئة عمله، ويعتمد ذلك على توفر بيئة عمل ملائمة تتضمن كل عناصر ومقومات تنفيذ الأنشطة والمهام بكفاءة وجودة عالية. كما عرف الأداء أيضاً بأنه: "عبارة عن فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن" (وسام، 2012، 41).

وفي نفس المنحى يعرفه آخرون بأنه: " القيام بالشئ أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين " (أبو النصر، 2008، 74).

ثانياً: مفهوم الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري بأنه: " الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة إلى الفرد العامل وتباين مسار وكيفية الطريقة بحيث يجعل من منظمته قد حققت أهدافها وأحسن استخدام مواردها، كما أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل (بن رحمون، 2014، 65).

كما يعرف الأداء الإداري أيضاً بأنه: " درجة تحقيق الأهداف والمهام والخطط المسطرة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، بمعنى أدق الأداء هو الكفاءة والفعالية معاً" (نجلاء، 2015، 144).

وفي نفس المنحى يعرف مفهوم الأداء الإداري بأنه: " محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما أو منظمة ما". والأداء الإداري إما أن يكون أداء مستهدفاً، أي مطلوب إنجازة وفقاً لمعايير محددة من حيث الزمن والكمية والتكلفة والجودة (المواصفات) أو أداء فعلياً أي الناتج الذي تحقق فعلاً سواء استطاع هذا الأداء أن يحقق الناتج وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً أم لا (مصطفى، 2014، 23).

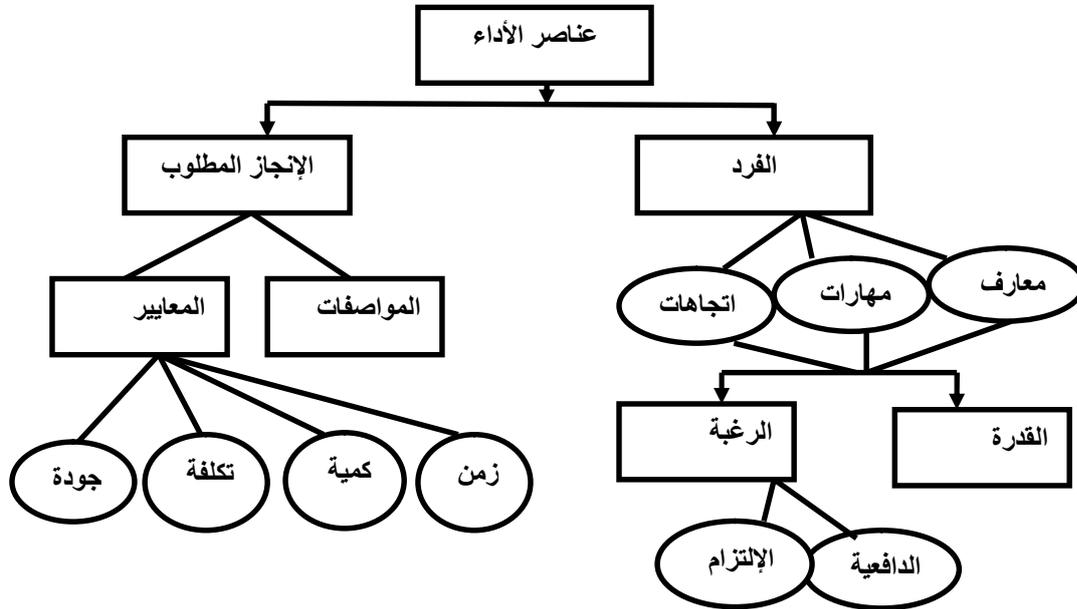
3-1-2 عناصر الأداء الإداري:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء الإداري والتي يفترض التعرف عليها من قبل العاملين في المنظمة بشكل جيد. ويشير الكثير من الباحثين إلى أن أهم تلك العناصر ما يأتي (بلل، 2015، 117):

- أ. **نوعية العمل المنجز:** وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- ب. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ج. **كمية العمل المنجز:** وتشمل حجم العمل المنجز، الذي يستطيع الموظف إنجازة في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازة في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

فالأداء الإداري ما هو إلا محصلة تفاعل بين كلا من: نوعية العمل المنجز والمعرفة بمتطلبات الوظيفة وكمية العمل المطلوب إنجازها وحجم المثابرة والثوق في العمل.

والشكل (3) يبين مكونات وعناصر الأداء الإداري.



شكل (3) عناصر ومكونات الأداء الإداري المصدر: (مصطفى، 2014، 25)

وترى (بن طالب، 2010، 46) أنه ولتحقيق الأداء الإداري ينبغي توفر عنصرين هامين وهما كما يأتي:

أ. **القدرة على الأداء:** وتعرف على أنها إمكانية الموظف على القيام بعمل ما، وتكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن: القدرة = المعرفة × المهارة.

ب. **الرغبة في الأداء:** وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

3-1-3 أنواع الأداء الإداري:

إن تحديد أنواع الأداء الإداري لا بد له حتمية اختيار معايير التقسيم، التي تصنف اعتيادياً ضمن أربعة أشكال هي: معيار الشمولية، معيار مصدر الأداء، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة والتي سيتم توضيحها في الآتي (نجلاء، 2015، 144):
أولاً: **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي وفيما يلي توضيح ذلك:

أ. **أداء كلي:** يتجلى الأداء الكلي للمنظمة في النتائج التي ساهمت بها جميع العناصر دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالأداء الكلي للمنظمة يعني الحديث عن قدرة المنظمة الإجمالية في تحقيق أهدافها الرئيسية كالاستمرارية والنمو وخلق القيمة.

ب. **أداء جزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيق أهدافها الفرعية، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية.

ثانياً: **حسب معيار المصدر:** يقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى أداء ذاتي (داخلي)، وأداء خارجي والتالي يوضح ذلك:

أ. **أداء ذاتي (أداء الوحدة):** أي أنه ينتج بفضل ما بحوزة المنظمة من موارد ضرورية لنشاطها.

ب. **أداء خارجي (أداء ظاهري):** وهو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة.

ثالثاً: **حسب المعيار الوظيفي:** يقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار حسب وظائف المنظمة التي يمكن حصرها إلى: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، ووظيفة العلاقات العمومية.

رابعاً: **حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار فإن الأداء يقسم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي، أداء تكنولوجي.

3-1-4 أسرار قوة الأداء الإداري:

توصل العالم (روجر داوسون) بناء على خبراته الإدارية الطويلة إلى عرض (13) سرّاً لقوة الأداء لدى الموظفين وهي كالاتي (أبو النصر، 2008، 85).

- أ. حب المغامرة وتحمل المخاطر.
- ب. تحمل مسؤولية أنفسهم.
- ج. الإحساس الدائم بوفرة بدائل للحل.
- د. يعرفون هدف رحلتهم.
- هـ. معايشة مسبقة للنجاح قبل وقوعه.
- و. لا يسمحون للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل.
- ز. يؤمنون بضرورة تغيير ما يجب تغييره.
- ح. يعرفون كيف يخلقون الفرص.
- ط. يعرفون كيف يُسَخِّرون الأموال لخدمتهم.
- ي. لقد تعلموا كيفية تحديد مستقبلهم.
- ك. يحافظون على وقتهم ويستثمرونه.
- ل. يحولون الخوف إلى الثروة.
- م. لقد تعلموا كيفية مزج الحب بحياتهم.

3-1-5 العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على أداء الموظف الإداري بشكل خاص وعلى الأداء الإداري بشكل عام في منظمات الأعمال. ولعل من أهم تلك العوامل ما يأتي (مصطفى، 2014، 31):

- أ. نقص أو قصور أو خلل في التكوين النفسي للفرد العامل أو اتجاهاته.
- ب. انخفاض مستوى المعارف أو المهارات لدى الفرد عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ج. افتقار الفرد العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- د. افتقار الفرد العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط بسبب قصور الإشراف، أو افتقار العدالة، أو شيوع المحسوبية، أو افتقار الصورة الكاملة للعمل (علاقات المدخلات والمخرجات) بينه وبين زملائه في دورة العمل ونظام العمل.
- هـ. وجود خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل (الإدارة، القسم) مكاناً طارداً، وليس جذاباً.

- و. خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة، الحرارة، التهوية، اتساع المكان)، وصعوبة الأداء الفعال في إطارها.
- ز. عدم وضوح التعليمات الصادرة من الرؤساء بشأن العمل، وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- ح. عدم أو قصور نظام المتابعة والتقييم المستمر في أثناء تنفيذ الأفراد لأعمالهم، وتوجيههم المباشر لهم.
- ط. عدم وجود أدلة عمل إجرائية أو إرشادية للكثير من الأعمال والأنشطة.
- ي. قصور فعالية نظم تقييم الأداء في تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية.
- ك. افتقاد معظم الوحدات إلى وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل أو وجود مؤشرات أداء لقياس الأداء، بالإضافة إلى وجود قصور الاهتمام بأدوات العمل سواء على المستوى الفني أو الإداري.
- ل. قصور الاهتمام بالتجهيزات المكتبية والفنية والإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بنظم الاتصالات، أو توفير المعلومات، أو تقنيات الحفظ والاسترجاع.
- م. زيادة معدلات دوران العمل.

3-1-6 محددات الأداء الإداري:

من خلال الإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبياً عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الإداري ما هو إلا نتيجة لمصلحة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالاتي (بن رحمون، 2014، 71)

- أ. **الدافعية:** وتعرف بأنها "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المنظمات، الأول أفراد يتمتعوا بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.
- ب. **إدراك الدور:** يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وبالتالي فإن العامل أننا أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور وحوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقاً من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة من

جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم لنفس الظروف والواقع الذي يتعاملون معه. ومن خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الإداري يتبين أن الموظف (الإداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد إدراكه لمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله، وإدراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعاً في ظل ظروف عمل ملائمة.

ج. بيئة العمل: معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضاء، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضاً، بمعنى تهيئة بيئة العمل الملائمة لأداء المهام المحددة.

د. قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات.

وما سبق يمكن استنتاج أن الأداء الإداري هو محصلة تفاعل كل من: الدافعية والرغبة ومدى إدراك الدور والقدرات الإبداعية التي يملكها الفرد العامل (المعرفة والخبرات) وبيئة العمل خصوصاً الداخلية.

3-1-7 مجالات الأداء الإداري:

تعددت اتجاهات الدراسات والأبحاث العلمية السابقة حول تحديد مجالات الأداء الإداري، وذلك وفقاً لهدف ومجتمع كل دراسة ومن تلك الدراسات ما يأتي:

أ. دراسات استخدمت مجالات (الالتزام التنظيمي، الرضاء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي)، كمؤشرات للأداء الوظيفي، ومنها دراسة (عبدالله، 2015).

ب. دراسات استخدمت مجالات (الكفاءة، الفعالية، جودة الأداء، الالتزام التنظيمي)، كمؤشرات لأداء المصارف، ومنها دراسة (بلل، عبد الحق 2015).

ج. دراسات استخدمت مجالات (الالتزام التنظيمي، الإبداع السلوكي)، كمؤشرات للأداء الوظيفي، ومنها دراسة (OK Kim & Shin,2015).

وتأسيساً على ما سبق وانسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجالي (الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري)، كمجالات أساسية تهتم في تحقيق الغاية من هذه الدراسة وللتعرف أكثر على مجالي الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري سيتم تناول تلك المجالات وتوضيحها نظرياً في المبحث القادم من هذا الفصل.

3-2 مجالات الأداء الإداري

يتناول المبحث الثاني مجالي (الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري)، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيمهما، وأهميتهما، بالإضافة إلى مختلف العناصر المرتبطة بهما وكما يأتي:

3-2-1 الالتزام التنظيمي:

نظراً لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الالتزام التنظيمي من المجالات المهمة لتمييز الأداء الإداري، فقد رأى الباحث أن يقوم باستعراض مستقيض حول مفاهيم الالتزام التنظيمي وبعض من المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي، وذلك بهدف فهمه من جميع جوانبه واستخدام هذا العرض في هذه الدراسة.

3-2-1-1 مفاهيم الالتزام التنظيمي:

أولاً: مفهوم الإلتزام:

يعد الإلتزام من المواضيع الحيوية في إدارة أي منظمة حيث أنه يعبر عن قوة ارتباط الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، ويعد الإلتزام قيمة من القيم الجوهرية في المنظمة، تلك القيم التي يتفق عليها مؤسسو المنظمة العاملين فيها (جودة، 2010، 277).

ثانياً: مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء أليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (عاشوري، 2015، 16).

ويعرفه آخرون بأنه: " الرغبة الصادقة لدى الموظف في المحافظة على الإلتزام بقيم العمل السائد لدى المنظمة، والعمل في المنظمة بفعالية وبشكل مستمر (جودة، 2010، 279).

3-2-1-2 خصائص الإلتزام التنظيمي:

ينطوي الإلتزام التنظيمي على عدد من الخصائص والمميزات. ولعل من أهم تلك الخصائص ما يلي (فليه وعبد المجيد، 2005، 285) و (عاشوري، 2015، 47):

- أ. أن الإلتزام التنظيمي يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ب. يمثل الإلتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

- ج. يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- د. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
- هـ. يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- و. يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز.
- ز. يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- ح. يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كإمتثال لما يتوقعه الآخرون.
- ط. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ي. تتمثل مخارج الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي، والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.
- ك. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

3-1-2-3 أهمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي حضي باهتمام العديد من الباحثين والكتاب منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا، ويعزى هذا الاهتمام لما يتمتع به الالتزام التنظيمي من تأثير هام على كثير من ثقافات واتجاهات الأفراد والمنظمة على حد سواء. وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية (هواين، 2014، 106):

- أ. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- ب. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.
- ج. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- د. ارتفاع الروح المعنوية للأفراد من خلال زيادة معدل التوافق بين قيم وأهداف الأفراد والمنظمة.

هـ. انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

ولكي تحافظ المنظمة على مستوى الإنضباط الوظيفي وتقليل نسبة التسرب والغياب والتأخر لدى الموظفين، فلا بد من الاهتمام بغرس مفهوم الالتزام التنظيمي لدى الموظفين داخل المنظمة، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية، وتوضيح الأهداف والسياسات المنظمة للعمل، وتوفير كافة متطلبات العمل، إضافة إلى الاهتمام بتهيئة بيئة العمل الداخلية بما يتناسب وحاجات الوظيفة والموظفين، كل ذلك ينعكس على مستوى التزام الموظفين بواجباتهم الوظيفية وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم الإداري داخل المنظمة.

3-2-1-4 أنواع الإلتزام التنظيمي:

توجد ثلاثة أنواع رئيسية للإلتزام التنظيمي هي (جودة، 2010، 279) و (جرينبرج وروبرت، 2009 ، 216):

أولاً: الإلتزام الاستمراري:

ويشير الإلتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيه يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

ثانياً: الإلتزام العاطفي:

يعكس الإلتزام العاطفي علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل لديها، كما أنه يعبر عن ارتباط الموظف نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره كمشاعر العاطفة والدفء والحب، ويرتبط الإلتزام العاطفي إيجابياً بمخرجات تنظيمية عديدة كمعدل دوران العمل ومعدل التغيب عن العمل ومستوى الأداء.

ويعبر الإلتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

ثالثاً: الإلتزام المعياري:

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظّمته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

3-2-1-5 مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام التنظيمي، فعلى سبيل المثال نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الإلتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الإلتزام العاطفي من خلال ما يأتي (جرينبرج وروبرت، 2009، 219):

أولاً: الإثراء الوظيفي:

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

ثانياً: إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحقّقه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة.

ثالثاً: استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الإلتزام (خاصة الإلتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

3-2-1-6 العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي:

توجد العديد من العوامل والتي تؤثر على الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل منظمات الأعمال. ومن أهم تلك العوامل أو المؤثرات ما يأتي (السندي، 2015، متاح على الموقع الإلكتروني <https://hrdevelopmentatoz.blogspot.com>) و (جودة، 2010، 281):

أولاً: ثقافة الفرد:

الإنسان هو نتاج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة، تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والالتزام والإلتزام.

ثانياً: توقعات الفرد من العمل:

في حالة عدم وجود فروق بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد، حيث أنه كلما قلت هذه الفروق كلما زاد الالتزام المؤسسي لدى الفرد.

ثالثاً: وضوح الأهداف:

إن وضوح الأهداف المنظمة أمام الموظفين من شأنه العمل على زيادة الالتزام التنظيمي، فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

رابعاً: العوامل المتعلقة بالوظائف:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم المؤشرات للنتائج المتوقعة للوظائف على المستوى الفردي، حيث أن قياس مستوى الالتزام بالمنظمة يمكن متخذي القرار من التنبؤ بمعدلات دوران العمل والتغيب والجهود المبذولة في مجال إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية ومستويات الأداء، حيث نجد أن المهام الوظيفية المبهمة قد تقود إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، وكذلك تؤثر فرصة الترقى في تعزيز أو تقليل مستوى الالتزام التنظيمي، كما تؤثر العوامل الوظيفية الأخرى مثل المسئوليات والواجبات والاستقلالية في أداء المهام على درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

خامساً: الفرص الوظيفية للعاملين:

تؤثر الفرص الوظيفية المتاحة للأفراد سواءً بالمنظمة الحالية أو تلك المتاحة في محيط العمل على درجة الالتزام التنظيمي حيث تقل درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد الذين يمكنهم الحصول على فرص وظيفية مناسبة خارج إطار مؤسستهم الحالية والعكس صحيح.

سادساً: شخصيات الأفراد:

تعمل الظروف الديموغرافية وتكوين وثقافة الأفراد على مستويات الالتزام التنظيمي مثل: العمر، الخبرة، النوع.

سابعاً: بيئة العمل السائدة بالمنظمة:

تؤثر بيئة العمل السائدة على مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يرتفع مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات التي تتيح سياساتها للعاملين الحصول على نسبة في أسهمها

نظير خدمتهم بها وذلك من خلال إحساسهم بأنهم يملكون المنظمة ونجاحها يعبر عن نجاحهم، كما أنهم يعتبرون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. ومن جانب آخر تؤثر الممارسات المتعلقة بسياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين، والترقيات، والتدوير الوظيفي، وتقييم الأداء وخلافه على مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما عبرت تلك السياسات عن تطلعات وآمال العاملين كلما إزداد مستوى الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

ثامناً: العلاقات الإيجابية:

تؤثر العلاقات الإشرافية السائدة بالمنظمة على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين إيجاباً أو سلباً، فكلما كان الإشراف عادلاً كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

تاسعاً: هيكل المنظمة:

يلعب هيكل المنظمة دوراً أساسياً في تحديد درجة الالتزام التنظيمي إذ نجد أن الهيكل البيروقراطي عادة ما يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي كما يؤثر على عمليات القرار المتعلقة بالعوامل الأخرى المؤثرة على الالتزام التنظيمي، لذلك تبنت العديد من المنظمات في عصرنا الحاضر إدارة أعمالها عبر هياكل تنظيمية ووظيفية تتيح لكافة العاملين المشاركة في أعمال المنظمة وقراراتها.

عاشراً: نظام الإدارة السائد:

إن نمط الإدارة السائد الذي يعكسه الهيكل يؤثر بصورة مباشرة في درجة الالتزام التنظيمي، فكلما ارتفعت فرص العاملين في المشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال المنظمة كلما ارتفعت معدلات الولاء التنظيمي لديهم.

3-2-2 الإبداع الإداري:

نظراً لتعدد الأدبيات ذات العلاقة بالإبداع الإداري من زوايا مختلفة، وفضلاً عن كون الإبداع الإداري من الأبعاد المهمة لتمييز الأداء الإداري فقد رأى الباحث أن يعرض مفاهيم الإبداع الإداري وبعض المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري، أملاً في فهمه من جميع جوانبه واستخدام هذا العرض في هذه الدراسة.

3-2-2-1 مفاهيم الإبداع الإداري:

أولاً: مفهوم الإبداع:

الإبداع هو: "عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، فضلاً عن إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة" (خيري، 2014، 212).

ويعرف الإبداع بأنه " عملية البحث العلمي أي عملية التحسس بالمشكلات والتغيرات في المعرفة وصياغة النتائج (ديري، 2011، 298).

ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه: " القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو أيضاً الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين " (خير الله، 2009، 209).

ويعرف آخرون الإبداع الإداري بأنه: " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير (اسحق، 2012، 103).

كما يعرف الإبداع الإداري أيضاً بأنه: " يمثل عمليات وإجراءات تبدأ باعتماد الأفكار والرؤى الابتكارية ليتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات وطرق مفيدة، ويتمثل الإبداع الإداري في تحسين وتحديث وتطوير في جوهر الممارسات والعمليات الإدارية التي تنصب على الإنتاج أو التوزيع أو التسليم أو أية جوانب أخرى متصلة بالإدارة والتنظيم (منصور والخفاجي، 2010، 193).

3-2-2-2 أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري في التنظيمات في النقاط الآتية (العجلة، 2009، 15) و(خير الله، 2009، 213) و(حضاونه، 2011، 43):

أ. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

ب. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

ج. الاستغلال الأمثل للموارد عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

- د. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة له في اختبار تلك القدرات.
- هـ. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- و. يعتبر الإبداع أحد أهم أنواع السلوك الإنساني والذي يحركها دافع تحقيق الذات ومن ثم يمكن أن يظهر الإبداع في مجالات الحياة كافة، ومنها العمل الإداري وقيادة الآخرين.
- ز. إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- ح. يمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة.
- ط. يساعد في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة المبدعة.

3-2-2-3 عناصر الإبداع الإداري:

إن للقدرات الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية الآتية (عوض، 2013، 209) و (حمود، 2002، 209) و(خير الله، 2009، 210):

- أ. **الطلاقة:** ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- ب. **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- ج. **الأصالة:** ويقصد بها أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به وإنما يسعى إلى تقديم وطرح أفكار جديدة ومنتطورة.
- د. **القدرة على التحليل والتجميع:** وتعني القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتحليلها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها.
- هـ. **النزوع إلى التجريب:** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاد مُسَلَّم بها بل أنه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها، ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق يعتبر من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين.
- و. **الحساسية للمشكلات:** هي السيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تُورق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، لأن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع.

ز. القدرة على التقويم: أي قدرة المبدع على مراجعة ما أبدعه والحكم على صلاحيته ومناسبته للغرض، ومدى إتقان ما أبدعه مع معايير الملائمة والجودة والطرافة.

3-2-2-4 مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات. وهذه المستويات يمكن توضيحها فيما يأتي (جودة، 2010، 313)، (خير الله، 2009، 210) و(ديري، 2011، 300):

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة.

وهذه المستويات تكمل وتعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وسنناقش المستويات الثلاثة باختصار فيما يأتي:

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

ويقصد بالإبداع على مستوى الفرد بأنه: " ذلك الإبداع الذي يقوم به شخص محدد، حيث من الضروري أن تتوافر في هذا الشخص المبدع سمات معينة كالمعرفة والقدرة على التحمل والمبادرة والاستقلالية في التفكير".

ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمات:

أ. الفرد المبدع: هو الشخصية المبدعة.

ب. الفرد العادي: هو الشخصية غير المبدعة.

ومن خصائص سمات الفرد المبدع التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير

المبدع ما يأتي:

أ. حب المعرفة.

ب. حب التعلم.

ج. الذكاء والحنكة.

د. الشخصية المقدّمة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية.

هـ. الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأخطار معهم.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:

وهذا النوع من الإبداع يتم تحقيقه من خلال جماعة معينة في المنظمة قد تكون مديرية، دائرة، قسم، لجان، وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على

الإبداع الفردي، وأن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة، ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء، وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، وجنس وتنوع الجماعة والانسجام والتكامل بين أهداف الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها.

وأهم صفات الإبداع الإداري على مستوى الجماعة أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ الإيجابي والمُشجّع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة، لكي يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة ويصير تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق للبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من تحفيز وتشجيع وخبرات وتجارب متراكمة.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة:

يعرف الإبداع على مستوى المنظمة بأنه: " عبارة عن مجموعة الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع".

وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلتها من المنظمات كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام ألقيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات العملاء وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.

ولكي تحقق المنظمات الإبداع في عملها وممارساتها لا بد من توافر عدداً من الشروط لتحقيق ذلك أهمها:

أ. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الدورات والمؤتمرات.

ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات.

ج. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

د. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بنا المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواءً فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته أو غيرها.

3-2-2-5 مراحل عملية الإبداع الإداري:

تشتمل عملية الإبداع الإداري على مراحل عدة متتالية في تتابعها الزمني. ويمكن إيجازها كما يأتي (جودة، 2010، 316) و(حمود خضير، 2010، 289):

أ. **مرحلة الإعداد أو التصور:** حيث يقوم الفرد في هذه المرحلة بجمع المعلومات وتوفير المراجع ومناقشة الآخرين في الفكرة.

وتبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب. **مرحلة الحضانة:** وفيها تتفاعل المعلومات في ذهن الفرد حتى تصل إلى مرحلة النضوج وظهور الفكرة الجديدة.

ج. **مرحلة الإضاءة:** تتحول الفكرة في ذهن الفرد إلى مرحلة الإلهام، حيث تلمع الفكرة الجديدة في ذهن الفرد.

د. **مرحلة التحقق:** يقوم الفرد في المرحلة الأخيرة باختبار الفكرة للوقوف على مدى صحتها وصلاحياتها للتطبيق.

3-2-2-6 معوقات الإبداع الإداري:

هناك مجموعة من العوامل والمعوقات التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات منه. ويمكن أن نجمال المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي (العميان، 2008، 401) و(ديري، 2011، 302):

أ. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

ب. انشغال المدراء بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

ج. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات من دون المضمون.

د. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

هـ. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل الموظفين.

و. قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصةً المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجذبهم للعمل الإبداعي.

ز. القيادات الإدارية غير الكفؤة: حيث تعتبر الإدارة صاحبة الدور الأساسي في تحفيز الموظفين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة.

ح. الفواصل الرئاسية، أو عدم الاتصال بين الموظفين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

ط. ضعف الولاء التنظيمي: حيث يؤدي ضعف الولاء التنظيمي (ولاء وإنتما الفرد للمنظمة التي يعمل فيها) إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالي وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

ي. التفكير غير المتعمق: إذ أن التعامل مع الأفكار من دون تعمق واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يُشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

ك. معوقات تنظيمية: وتتمثل في الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائقاً أمام عملية الإبداع، فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقاً لعملية الإبداع، وأيضاً وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

ل. معوقات مالية: حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين والذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات الأعمال لأن كثيراً من منظمات الأعمال المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية وما الأزمات المالية الحالية في العالم إلا أكبر دليل على ذلك.

3-2-2-7 محفزات (مقومات) الإبداع الإداري:

هناك محفزات عدة والتي تعزز من الإبداع وتدفع المنظمة للإبداع والابتكار تتداخل مع بعضها، منها ما هو متعلق بالعنصر البشري، والبعض متعلق بطبيعة العمل الإداري، والبعض الآخر متعلق بالبيئة المحيطة، ومن أهم تلك المحفزات ما يأتي (خير الله، 2009، 215) و(جودة، 2010، 313):

أ. إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.

- ب. تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه، (أو إشراكه) في اتخاذ القرارات.
- ج. إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- د. ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.
- هـ. تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحذ العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.
- و. تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.
- ز. تشجيع الأفراد والقادة في المنظمة على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- ح. تأكيد المحاسبة على النتائج.
- ط. توظيف الأفراد المتميزين الذين يمتلكون صفات معينة كالذكاء والشخصية والاستقلالية في التفكير، والذين يتمتعون بروح المخاطرة.
- ي. توفير مناخ الابتكار، ويتطلب ذلك وجود أساليب إدارية بعيدة عن البيروقراطية، وكذلك ضرورة توفير الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، كما يفترض توفير بيئة تتسم بالحرية في العمل والتحفيز على توليد الأفكار الجديدة.
- ك. تقبل الإدارة لهامش مخاطرة أعلى وإتاحة الفرصة الكاملة لإجراء التجارب مع اعتبار الأخطاء فرصاً للتطوير.
- ل. تخصيص الموارد للبحث والتطوير وزيادة الدعم المادي.
- م. تشجيع العمل الجماعي، فمن خلال فرص العمل تتدفق الأفكار الإبداعية ويمكن تبادل الآراء والتجارب.
- ن. إدارة المعرفة، حيث تحتاج عملية الإبداع إلى معرفة أكبر من قبل الأفراد والمجموعات.
- س. تنفيذ الدورات التدريبية لأجل زيادة المعارف وتحسين المهارات وتعديل الاتجاهات في مجال التفكير الإبداعي.

3-2-2-8 العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري:

- يتأثر الإبداع الإداري بعوامل عدة، سلباً أو إيجاباً في المنظمات. ومن أهم تلك العوامل ما يأتي (حضاونه، 2011، 72):
- أ. **العوامل الثقافية:** والتي تتمثل بالمعتقدات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعمل على تحقيق التكامل الداخلي.

- ب. **العوامل التنظيمية:** بحيث يكون الهيكل التنظيمي مرناً ويسهل التعامل معه ويشجع على حرية التفكير ووضوح المهام والأدوار .
- ج. **توفير الموارد والمستلزمات المختلفة:** كالموارد المالية أو الأدوات والمعلومات والتسهيلات التي تحفز الإبداع الإداري.
- د. **تكوين فرق العمل:** والذي يتضمن الممارسات الإدارية المختلفة والتشجيع التنظيمي الذي تقدمه المنظمة للفرد مثل خوض المخاطرة والتقييم العادل والمشاركة في اتخاذ القرارات وقدرة التنظيم أيضاً في إدخال التقنية الإدارية الحديثة والتكيف مع واقع الظروف المحيطة والتي ذات تأثير إيجابي على تقديم الأفكار الجديدة والأعمال الإبداعية.

3-3 علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري

تظهر علاقة بيئة العمل الداخلية من خلال تأثيرها على أداء العاملين فيها، لأن قدرة المنظمة على تأدية مهامها المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في نفوس العاملين بها، فكل منظمة بيئة داخلية خاصة بها تتكون من المجالات التي تتفاعل معاً لتحديد تأثيرها الايجابي أو السلبي على الأداء الإداري، وسيتناول المبحث الثالث علاقة مجالات بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري كما يأتي:

3-3-1 علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الإداري:

يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم مجالات بيئة العمل الداخلية والذي يقود إلى الطريق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد، والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معاً في أقسام ووظائف المنظمة، والهيكل الذي يعكس خارطة المنظمة، كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي (بن حبتور، 2007، 192).

كما أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع في العمل، وكذلك التزامهم التنظيمي تجاه منظماتهم وحرصهم على استمرار بقائها، فالهيكل التنظيمي غير المرن والذي لا يتيح علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين للتخوف من إنشاء أية علاقات وأية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو نقدهم، كما أن الهيكل التنظيمي الجامد والذي ينظر إلى التنظيمات غير الرسمية مخالفة دائماً يسهم في تلويث المناخ التنظيمي للمنظمة ويشعر الموظف انه تمارس عليه ضغوط وقيود لا مبرر لها، في حين أن الهيكل التنظيمي المرن يكون قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضاً يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف (صليحة، 2010، 95).

وهناك علاقة تأثير وتأثر بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري في منظمات الأعمال منها ما يأتي (الهواسي والبرزنجي، 2014، 92) و(جواد، 2010، 256)، (خير، 2014، 59):

أ. التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية، وهذا بدوره يفرض على جميع الوحدات التنظيمية أن تعمل بأكبر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر.

ب. المنظمات التي تميل إلى المركزية تتحمل إدارة القمة عبء اتخاذ القرارات ومن ثم توصلها إلى الإدارات الدنيا، أما في المنظمات التي تميل إلى اللامركزية فإن بعض القرارات تتخذ من قبل المدراء في المستويات الأخرى غير إدارة القمة.

ج. يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل الأمر الذي يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.

وتوجد عدد من الآثار السلبية الناتجة عن ضعف كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال والتي بدورها تؤثر سلباً على الأداء الإداري ولعل من أهمها ما يأتي (خيري، 2014، 59):

أ. تدني أو انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

ب. اتخاذ قرارات إدارية غير سليمة.

ج. تزايد الصدمات التنظيمية والنزاعات الوظيفية.

د. انخفاض مستوى الإبداع والطموح عند العاملين.

هـ. ارتفاع التكاليف وزيادة النفقات التنظيمية.

ومن خلال ما تم عرضه عن علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الإداري يستنتج الباحث أن تلك العلاقة علاقة جذرية داخل المنظمات، حيث يعد الهيكل التنظيمي من أهم مجالات بيئة العمل الداخلية المؤثرة على الأداء الإداري، في حين أن طبيعة الهيكل التنظيمي، ونظرة الموظفين داخل المنظمة إلى الهيكل التنظيمي يؤثر على مستوى التزامهم بواجباتهم الوظيفية، فضلاً عن تأثير الهيكل التنظيمي على مستوى الإبداع لدى الموظفين في مجال وظائفهم المخصصة لهم، لذلك فكلما كان الهيكل التنظيمي مرناً، ويتيح للعاملين إبداء رأيهم في مجال تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي وبما يتناسب وحاجات العمل، كلما انعكس ذلك على التزامهم بواجباتهم الوظيفية وقدرتهم على تقديم أفكار جديدة من شأنها تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

3-3-2 علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الإداري:

تعد الثقافة التنظيمية أيضاً من أهم المجالات المحددة لنجاح المنظمات أو فشلها، إذ تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمبادئ التي تدفع العاملين بها إلى الإلتزام والعمل الجاد والإبداع والابتكار والتجديد والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحقيق مزايا تنافسية والاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (دودين، 2014، 53).

وللثقافة التنظيمية أثراً إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبتجاهات عدة تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية في بيئة العمل الداخلية للمنظمة تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات، ويتضح الدور الإيجابي المؤثر للثقافة التنظيمية في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليدها مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البنية التنظيمية للمنظمة وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات داخل بيئة عمل المنظمة (ياسين، 2010، 90).

وتعد الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً للمنظمة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، هذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية ومقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير في مستوى أدائها الإداري (خيري، 2014، 71).

كما أن للثقافة التنظيمية تأثير جوهري على الحياة التنظيمية على الرغم من عدم وضوح هذا التأثير دائماً بين الأفراد العاملين في المنظمة ولكنها تبقى محفزاً للسلوك ودليل عمل للإدارة في التفكير التنظيمي، وفي العمل المرتبط بحاجات العمل الخاصة بإستراتيجية المنظمة (ياسين، 2010، 90).

ولأن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي، أو كما يريدون وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، وتمثل الثقافة التنظيمية دليل للإدارة والعاملين وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، وتعتبر ثقافة المنظمة نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللثبات في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسميات (خيري، 2014، 71).

وقد اهتم الباحثون بالعلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري، وأدى ذلك إلى بروز ثلاث نظريات حول الموضوع ويمكن إبراز تلك النظريات فيما يأتي (بطاح، 2006، 55):

أولاً نظرية الثقافة القوية:

وتفيد بأن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يكون أداؤها أفضل من المنظمات الأخرى، وذلك بسبب سهولة التحكم في سلوك الأفراد من خلال الإجماع على قيم مشتركة وأهداف مشتركة.

ثانياً نظرية التوافق:

وتفيد بأنه لا بد من التوافق والتناغم بين الخدمات التي تقدمها المنظمة وإستراتيجيتها، وهناك ثلاثة عوامل يمكن أن تؤثر على الثقافة هي:

أ. البيئة التي توجد فيها المنظمة.

ب. مطالب العملاء الزبائن.

ج. التوقعات الاجتماعية، وتوقعات المجتمع من المنظمة.

ثالثاً: نظرية التكيف:

وتفيد بأن المنظمات المرتبطة بالأداء المتميز هي المنظمات التي توجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات.

ومما سبق عرضه عن علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الإداري يستنتج الباحث أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مجالات بيئة العمل الداخلية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على المنظمات، ومستوى الأداء الإداري فيها (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، لكونه أحد السبل المهمة لرفع وتحسين كفاءة المنظمات وتميز أدائها، فالثقافة التنظيمية هي بمثابة الإنزيم التي تحاول المنظمة من خلاله غرس القيم والمعتقدات والأفكار الخاصة بها في أذهان العاملين فيها، وبما ينسجم مع معتقداتهم وأفكارهم الخاصة بهم، كل ذلك سينعكس بالطبع على مستوى أدائهم داخل المنظمة، وذلك من خلال التزامهم بقيم ومعتقدات المنظمة وتقاليدها، ورغبتهم في تقديم أفكار إبداعية جديدة ومتميزة تساهم في حل مشكلات المنظمة وتطوير أدائها الإداري.

3-3-3 علاقة التكنولوجيا المتاحة بالأداء الإداري:

تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم مجالات بيئة العمل الداخلية لدى منظمات الأعمال، وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي بدورها تؤثر على مستوى أداء المنظمات بشكل عام وعلى الأداء الإداري بشكل خاص، ومن تلك التأثيرات ما يأتي (جمعة ونوري، 2015، 131) و(صليحة، 2010، 108):

أ. زيادة قدرة المنظمة على الإشراف على المشاريع في جميع أقسام وفروع المنظمة.

ب. زيادة الفرص المتاحة أمام المنظمة بغية استغلالها، وتفعيل عملية تطابق الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات (سلع أو خدمات).

ج. زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، لاسيما طويلة الأجل والمتعلقة بالخطط الإستراتيجية، فضلاً عن قصيرة الأجل، وذلك من خلال زيادة فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها، وزيادة فاعلية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها، إضافةً إلى تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة والتي تعمل على إنجاز أهدافها.

د. زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها واستغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة، وبأقل تكلفة ممكنة، وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتماداً على تطبيقات الحاسوب، الأمر الذي يسهم في تحسين نوعية الخدمات ويقلل التباين والتفاوت في مستوى الأداء الإداري للمنظمة.

هـ. تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء الإداري.

و. تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.

ومن خلال ما تم عرضه عن علاقة التكنولوجيا المتاحة بالأداء الإداري يستنتج الباحث أن أهمية تلك العلاقة تعود إلى أن مجال التكنولوجيا يعد أيضاً من أهم مجالات بيئة العمل الداخلية، كونه يعمل على تسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، إضافة إلى سرعة وتبسيط إجراءات العمل داخل المنظمة، وبالتالي فإن امتلاك منظمات الأعمال لتكنولوجيا حديثة ومتطورة وتلبي احتياجات العمل في بيئة عملها الداخلية سينعكس بالطبع على مستوى أداء الموظف داخل المنظمة ويسهم في التزامه بواجباته الوظيفية، وتعزيز قدرته في تقديم أفكار إبداعية جديدة ومتطورة تسهم في حل مشكلات المنظمة وتطوير أدائها الإداري.

3-3-4 علاقة الموارد المتاحة بالأداء الإداري:

تعد موارد المنظمة المتاحة من أهم عناصر ومجالات بيئة العمل الداخلية لدى منظمات الأعمال والمؤثرة على الأداء الإداري فيها. وغالباً ما يتم الإشارة للموارد على أنها القائد للأداء مما يؤكد فكرة العلاقة السببية بين الموارد ووجود القيمة الخاصة بالمنظمة، وغالباً ما تعمل الموارد المعنوية مثل مهارات الموظفين وعلاقاتهم بالعميل على إرضائه والولاء له، والذي بالتالي يعمل على تحقيق القيمة للمساهم (مار، 2009، 49).

فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوافر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد هي أسس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر في الأداء الإداري في المنظمة عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري وحل مشاكله وتشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها لدى الموظفين داخل المنظمة (العميان، 2008، 395).

كما أن صياغة (الإستراتيجية)، وتثبيت رسالتها وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، (الموارد اللازمة لتحقيق ذلك)، وتشمل: الموارد المالية، والموارد الطبيعية، والموارد البشرية وغيرها، هذه الموارد لا بد من توفرها لكي تسهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة وإمكانيات نجاحها واستمرار بقائها في السوق وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيته وحيويتها (بن حبتور، 2007، 205).

ومما سبق عرضه يستنتج الباحث أن الموارد المتاحة تمثل أهم مجالات بيئة العمل الداخلية، حيث تمثل الموارد المتاحة لأي منظمة الوريد الرئيسي الذي من خلاله تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار في سوق العمل، كما أنه ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها فإن هذا يتطلب توافر بيئة عمل داخلية تتمتع بقدرات مادية ومعنوية تستطيع من خلالها دعم وتحفيز العاملين في بيئة العمل وتحقيق رغباتهم كون العنصر البشري يمثل أهم عناصر بيئة العمل الداخلية نحو مساعدة المنظمة في تحقيق تلك الأهداف، وهذا بدوره ينعكس على تحسين مستوى الأداء الإداري داخل المنظمة.

ومن خلال ماتم عرضه حول علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري، يستنتج كلما كانت الهياكل تنظيمية لدى المنظمة مرنة وبسيطة، وكانت الثقافة التنظيمية السائدة فيها ملائمة لثقافة الموظفين، وامتلاك المنظمة تكنولوجيا حديثة ومتطورة وتلبي احتياجات العمل، بالإضافة إلى امتلاكها موارد كافية لتأدية أنشطتها المختلفة، كلما انعكس ذلك على سهولة تنفيذ الأعمال والتزام الموظفين بتأدية مهام وظائفهم الإدارية بسهولة ويسر، وتشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية جديدة ومتطورة من شأنها أن تساهم في تطوير وتحسين الأداء الإداري داخل للمنظمة.

3-4 واقع وتطور الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة

للتعرف على الجامعات اليمنية الأهلية سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى واقع الجامعات الأهلية ونشأتها وأسباب نشأتها، فضلاً عن التعريف بالجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

3-4-1 واقع الجامعات اليمنية الأهلية:

يعد التعليم الجامعي الأهلي أحد أشكال التعليم الجامعي في عالمنا المعاصر والذي ارتبطت نشأته في اليمن بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي طرأت على المجتمع اليمني في تسعينيات القرن العشرين، عقب قيام الوحدة اليمنية في العام 1990م، وكونه يتمتع باستقلال مالي وإداري ربما يجعله أقدر على التكيف والمواءمة مع بيئته الخارجية، بما يمكنه من الإسهام في تحقيق التنمية الشاملة في اليمن، ولذلك فالتطوير في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة يعد مطلباً مهماً وضرورياً لتحقيق الآمال والطموحات المرجوة منه (القانص، 2011، 85).

ولقد جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، وضع التعليم الجامعي الأهلي في الجمهورية اليمنية بأنه يعد الشريك للتعليم الحكومي كونه يستوعب أعداد كبيرة من مخرجات الثانوية العامة مما يخفف العبء على الجامعات الحكومية، وتشير البيانات الخاصة بالجامعات الأهلية أن هناك ارتفاع ملحوظ في عدد الجامعات الأهلية إذ بلغ عدد الجامعات الأهلية (25) جامعةً، وتضم هذه الجامعات (24) تخصصاً في كليات العلوم الإنسانية و(14) تخصصاً في كليات العلوم التطبيقية، وجميع هذه التخصصات ما هي إلا تكرار للتخصصات الموجودة في الجامعات الحكومية ما عدا قسم التجارة الإلكترونية، وقسم نظم المعلومات الإدارية في كليات العلوم الإنسانية، وقسم تقنية المعلومات، وقسم نظم المعلومات الإلكترونية في كليات العلوم التطبيقية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هذه الأقسام لا تتكرر في أكثر من جامعة واحدة (عطية، 2012، 37).

3-4-2 نشأة الجامعات الأهلية في اليمن:

تعود البدايات الأولى للتعليم الجامعي الأهلي إلى عام (1992) بإنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا التي دشنت عامها الدراسي الأول في العام (1992)، وقد تطورت لتصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا عام (1994) وبعدها زاد إقبال القطاع الخاص والأهلي على الاستثمار في هذا المجال سنة بعد أخرى، إلا أنه وبعد تأسيس وزارة التعليم العالي وإصدار قانون الجامعات والكليات والمعاهد العليا الأهلية رقم (13) لسنة (2005) ولائحته التنفيذية لم يستمر التأسيس للجامعات الأهلية وفقاً لقانون الاستثمار الممنوح من قبل وزارة التربية والتعليم، وقد مثل تأسيس وزارة التعليم

العالي نقلة نوعية في تنظيم عمل الجامعات الأهلية وتوجيه أداؤها بما يحقق الأهداف المرجوة من وجودها، ويجعل منها رافداً نوعياً لمخرجات التعليم الجامعي بما يلبي متطلبات التنمية وسوق العمل (عطية، 2012، 35).

3-4-3 أسباب نشأة الجامعات اليمينية الأهلية:

توافرت مجموعة من الأسباب والعوامل كانت وراء نشأة الجامعات اليمينية الأهلية لعل من أهمها ما يأتي (القانص، 2011، 50):

أ. **زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم:** حيث شكلت الزيادة السكانية في اليمن بصورة عامة، وارتفاع معدل الخصوبة، والتحسن في مجال الصحة والتعليم، أحد العوامل الهامة في زيادة الطلب على التعليم، بالإضافة إلى تراكم أعداد كثيرة من الطلاب يفوق النسب المحددة للقبول وفق الطاقة الاستيعابية للجامعات الحكومية.

ب. **نقص المخصصات المالية للجامعات الحكومية:** تعد تكلفة التعليم العالي بشكل عام مرتفعة، مادياً وبشرياً، حيث أن معظم الدول العربية لا تستطيع الوفاء به، نظراً لما يحتاج إليه من تجهيزات تتمثل في المنشآت والمختبرات والمعدات وغيرها، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات التضخم والذي أدى إلى انخفاض القيمة الحقيقية للإنفاق العام على التعليم، وعدم تمكن الأوضاع والموارد الاقتصادية من زيادة هذا الإنفاق، حيث ما زالت السلطات تنظر إلى التعليم على أنه استهلاك أكثر منه استثمار.

ج. **هيمنة اقتصاديات السوق:** وهذا ناتج عن سياسة الانفتاح الاقتصادي، والتوجه نحو اقتصاد السوق الذي انتهجته الدولة بعد تحقيق الوحدة اليمينية في العام 1990، حيث بدأت الدولة تتخلى عن بعض مؤسسات القطاع العام شيئاً فشيئاً، لينفتح بذلك المجال أمام أصحاب المال للسيطرة على الأنشطة الاجتماعية وتحويلها إلى مشاريع استثمارية.

د. **تدني نوعية التعليم في الجامعات الحكومية:** وهذا ناتج عن كثرة أعداد الطلاب في الجامعات الحكومية، وإقبالهم على تخصصات لا تلبي سوق العمل في ظل النقص الواضح في الإمكانيات، والموارد اللازمة لقيام تلك الجامعات بالدور المناط بها، بالإضافة إلى عدم وضوح الرؤية وغياب السياسات الواضحة التي تحكم العملية التعليمية في هذه المؤسسات.

هـ. **ظهور قوى سياسية واجتماعية ترغب أن يكون لها دور فاعل في المجتمع:** حيث وجدت هذه القوى البيئة الخصبة لكسب المناصرين والموالين، ونشر الأفكار، فقدمت الدعم المادي، والرعاية السياسية، بهدف تحقيق المكاسب السياسية، والاجتماعية، إلى جانب الربح المالي.

و. **الأوضاع السياسية في المنطقة:** عكست الأوضاع السياسية نفسها على واقع الدول التي تشهدها، أو المجاورة لها في الكثير من المجالات، ويعد التعليم أحد هذه المجالات بل أهمها، ومثال ذلك أزمة الخليج الثانية والتي أسفر عنها عودة الكثير من الطلاب الدارسين في الجامعات الخليجية بسبب وضع قيود محددة لغير مواطني تلك الدول، فما كان من هؤلاء الطلاب إلا البحث عن جامعات تلبى رغباتهم في مواصلة تعليمهم الجامعي، بالإضافة إلى توقف دولة الكويت عن دفع المبالغ التي كانت تصرفها على جامعة صنعاء كمرتبات لأعضاء هيئة التدريس العرب، فكان ذلك أحد العوامل التي شجعت على قيام الجامعات اليمنية الأهلية.

ز. **القصور في إيجاد بدائل مناسبة للتعليم الجامعي.**

ح. **التقليل من استنزاف العملة الصعبة:** يشكل الإبتعاث رقماً صعباً في اقتصاد الدولة، إذ يعمل على استنزاف العملة الصعبة إلى جانب احتمالات التشويه للقيم لدى الشباب المغترب في الدول الأجنبية، وخوفاً عليهم من الأوبئة التي ظهرت مؤخراً، وغيرها، فكان ذلك أحد العوامل التي شجعت على قيام الجامعات اليمنية الأهلية.

وبعد عرض مبسط عن الجامعات الأهلية سيتم التعريف بالجامعات محل الدراسة والمؤلفة من ثلاث جامعات أهلية وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية)، والتالي يوضح ذلك:

3-4-4 جامعة العلوم والتكنولوجيا:

إن جامعة العلوم والتكنولوجيا هي إحدى الجامعات اليمنية الأهلية التي أخذت نصيباً من اهتمام الباحث باختيارها كأحد الجامعات الأهلية المختارة لإجراء الدراسة عليها، فقد حرص الباحث على تقديم نبذة تناول من خلالها التعريف بالجامعة ومختلف العناصر المرتبطة بالجامعة وذلك من خلال عرض الآتي:

3-4-3-1 التعريف بجامعة العلوم والتكنولوجيا:

تعتبر جامعة العلوم والتكنولوجيا إحدى الجامعات اليمنية الأهلية والتي تأسست في العام 1994م بناءً على القرار الوزاري رقم (2)، وتعد الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا النواة الأولى لنشأة الجامعة، وتتبع النظام الفصلي، وهي جامعة غير مختلطة ويوجد للطالبات كليات منفصلة عن كليات الطلاب، ولها فروع في عددٍ من المحافظات اليمنية وهي (صنعاء، عدن، تعز، حضرموت، الحديدة، إب)، والمقر الرئيس للجامعة يقع في العاصمة اليمنية صنعاء، وتحتل الجامعة المرتبة (53) في تصنيف الجامعات العربية، وكانت الجامعة قد بدأت ككلية أهلية تحت اسم الكلية

الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والتي شكلت نواتها في العام 1992م وتعتبر أول كلية أهلية باليمن (الموقع الرسمي للجامعة [https:// www.Ust.edu](https://www.Ust.edu)، 2017).

3-4-3 الكليات في الجامعة:

يوجد في الجامعة عددًا من الكليات والتي سيتم تناولها في الآتي (الموقع الرسمي للجامعة [https:// www.Ust.edu](https://www.Ust.edu)، 2017):

- أ. كلية الطب والعلوم الصحية.
- ب. كلية الهندسة.
- ج. كلية طب الأسنان.
- د. كلية الصيدلة.
- هـ. كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات.
- و. كلية التعليم المفتوح.
- ز. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3-3-4-3 المراكز البحثية والخدمية في الجامعة:

هناك عددًا من المراكز البحثية والخدمية المتطورة والتي تمتلكها الجامعة ومن تلك المراكز ما يأتي (الموقع الرسمي للجامعة [https:// www.Ust.edu](https://www.Ust.edu)، 2017):

- أ. مركز الاستشارات والتنمية.
- ب. مركز اللغات الدولي.
- ج. مركز اللغة العربية والدراسات الشرقية.
- د. مركز تطوير التفوق.
- هـ. المركز الإعلامي للإنتاج والتدريب والاستشارات.
- و. مركز الحاسوب للتدريب والأنظمة.
- ز. مركز التعليم والتعلم.
- ح. مركز أبحاث المناطق الحرة.
- ط. مركز التعليم الطبي والتدريب.
- ي. مركز الاستشارات والبحوث الهندسية.
- ك. مركز معايرة واستشارات الأجهزة الطبية.
- ل. مركز نظم المعلومات الجغرافية للتدريب والبحوث GIS.
- م. مركز التصميم الإلكتروني والطاقة المتجددة.
- ن. مركز التكنولوجيا للمياه والبيئة.

س. مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.

ع. مركز الأبحاث والدراسات الصيدلانية.

ف. المركز الإسلامي للمصارف والتمويل الإسلامي.

وبالنسبة للدراسات العليا فقد عملت الجامعة بعد فترة من تأسيسها على تقديم برامج للدراسات العليا في الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه، رغبة منها في إتاحة فرص التأهيل العلمي المتقدم، ولتنفيذ هذه البرامج عمدت الجامعة إلى عقد اتفاقات تعاون مع بعض الجامعات المحلية والعربية والدولية للإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه في تخصصات عدة (جامعة العلوم والتكنولوجيا، دليل الطالب، 11).

3-4-3-4 الرؤية:

تميزت جامعة العلوم والتكنولوجيا كغيرها من الجامعات اليمنية الأهلية برويتها الإستراتيجية والتي يمكن إيجاز نصها فيما يأتي (الموقع الرسمي للجامعة www.Ust.edu :<https://>، 2017):

أن تصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا إحدى الجامعات الرائدة إقليمياً والتميزة عالمياً.

3-4-3-5 الرسالة:

لعل ما يميز الجامعة كباقي الجامعات اليمنية الأهلية هي رسالتها الإستراتيجية المحددة ويمكن إبراز نصها فيما يأتي (الموقع الرسمي للجامعة www.Ust.edu :<https://>، 2017):

تسعى جامعة العلوم والتكنولوجيا إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة، تكسب الطلبة معارف ومهارات تلبي متطلبات التنمية وسوق العمل، والإسهام في تنمية المجتمع بتقديم خدمات بحثية واستشارية وتدريبية وبرامج التعليم المستمر، من خلال كادر أكاديمي وإداري كفاء، وبيئة تعليمية محفزة، وبرامج متطورة، والتوسع في الشراكات المحلية والإقليمية والدولية.

3-4-3-6 الأهداف:

يمكن إبراز أهداف الجامعة فيما يأتي (الموقع الرسمي للجامعة www.Ust.edu :<https://>، 2017):

- أ. إكساب الطالب المعارف والمهارات في التخصصات الأكاديمية المختلفة.
- ب. الإسهام في دعم جهود البحث العلمي والمعرفي والتطبيقي في المجالات المختلفة.

- ج. ربط المخرجات التعليمية بمتطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.
- د. توفير البنية التحتية اللازمة لدعم العملية التعليمية والخدمات والأنشطة الطلابية.
- هـ. توفير فرص التعليم والتعلم غير المختلط.
- و. التوسع في الشراكات، وتطوير العلاقات مع الجهات ومؤسسات البحث العلمي محلياً وإقليمياً ودولياً.
- ز. تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ح. تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية.
- ط. زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال الأداء المؤسسي المتميز.

3-4-3-7 القيم:

تتمثل القيم الخاصة بالجامعة في القيم التالية (الموقع الرسمي للجامعة www.Ust.edu :<https://>، 2017):

- أ. الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية.
- ب. الجودة والتميز.
- ج. الموضوعية، واعتماد الشفافية، ومبدأ المساءلة.
- د. التعلم المستمر.
- هـ. تنمية روح المسؤولية نحو المجتمع.
- و. العمل بروح الفريق الواحد.
- ز. تشجيع المبادرات الذاتية والإبداعية.

3-4-5 الجامعة اليمنية:

تعد الجامعة اليمنية إحدى الجامعات اليمنية الأهلية التي أخذت نصيباً من اهتمام الباحث باختيارها كأحد الجامعات الأهلية المختارة للدراسة الحالية، فقد حرص الباحث على تقديم نبذة تناول من خلالها التعريف بالجامعة ومختلف العناصر المرتبطة بالجامعة وذلك كما يأتي:

3-4-5-1 وصف الجامعة اليمنية:

تعتبر الجامعة اليمنية إحدى الجامعات اليمنية الأهلية والتي تأسست في العام (1995)، وتعتبر مؤسسة تعليمية أسسها أساتذة جامعيون من خلال تأسيس كليات منفصلة بدءاً بكلية العلوم الشرعية والقانونية والتي نشأة في العام (1993) والتي تعتبر أول كلية جامعية خاصة في اليمن تلاها تأسيس كلية الإدارة والاقتصاد (الوطنية) والتي أنشأها في العام (1994) وتم الاتفاق بين الكليتين على إنشاء الجامعة اليمنية بموجب قرار المجلس الأعلى للجامعات رئيس الوزراء (1368) لعام (1995)، وفي العام نفسه تم افتتاح كلية اللغات والآداب لتضاف إلى الكليتين السابقتين، ويقع

المقر الرئيسي للجامعة في العاصمة صنعاء، وهناك عدد من الفروع للجامعة في كل من (عدن وتعز والحديدة وإب) (الموقع الإلكتروني <http://www.yuniv.net/ar/det.php?id=1>، 2017). فضلاً عن ذلك فقد عملت الجامعة على مد نشاطها وافتتحت فروع لها في مدينة الشارقة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وعمان، والدوحة، وغزة، وفي العام الجامعي 1998/97 افتتحت كلية علوم الحاسوب ليتوالى بذلك نمو كليات الجامعة وتطويرها (القانص، 2011، 61).

3-4-5-2 كليات الجامعة:

يوجد في الجامعة عددًا من الكليات وهي كما يأتي (الموقع الإلكتروني <http://www.yuniv.net/ar/det.php?id=1>، 2017):

أ. كلية العلوم الطبية.

ب. كلية الهندسة وعلوم الحاسوب.

ج. كلية الإدارة والاقتصاد.

د. كلية اللغات والآداب.

هـ. كلية العلوم الشرعية.

و. كلية التعليم المفتوح.

وفيما يتعلق بالدراسات العليا: تُقدِّم الجامعة برامج الدراسات العليا لدرجتي الماجستير والدكتوراه في كليات: العلوم الشرعية والقانونية، والإدارة والاقتصاد، واللغات والآداب، وبذلك حسب الشروط الخاصة التي تتبعها كل كلية للحصول على أي من الدرجات العلمية العليا (الجامعة اليمنية، دليل الجامعة، 35).

3-4-5-3 رؤية الجامعة:

السعي نحو الريادة والتميز في مجال التعليم العالي والبحث العلمي بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة (الموقع الإلكتروني <http://www.yuniv.net/ar/det.php?id=1>، 2014).

3-4-5-4 الرسالة:

تقديم تعليم مميز ذو جودة عالية من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري وتشجيع ودعم البحث العلمي في اليمن بما يلبي احتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية (الموقع الإلكتروني <http://www.yuniv.net/ar/det.php?id=1>، 2017).

3-4-5-5 الأهداف:

يمكن إبراز أهداف الجامعة فيما يأتي (الموقع الإلكتروني <http://www.yuniv.net/ar/det.php?id=1>، 2017):

أ. التميز في تقديم البرامج التعليمية التي تكسب الطالب المهارات والمعارف اللازمة لتلبية حاجات سوق العمل.

- ب. تشجيع ودعم البحث العلمي معرفياً وتطبيقياً في المجالات كافة.
- ج. الالتزام بتطبيق أعلى معايير الجودة والسعي نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي.
- د. توفير البنية التحتية اللازمة لدعم العملية التعليمية وتشجيع الأنشطة الطلابية.
- هـ. تطوير العلاقات مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي محلياً وإقليمياً ودولياً.
- و. خدمة المجتمع من خلال إنشاء مراكز استشارية وتدريبية.

3-4-5-6 القيم:

يمكن إبراز قيم الجامعة في القيم الآتية (الموقع الإلكتروني
:http://www.yuniv.net/ar/det.php?id=1، 2017):

- أ. المحافظة على القيم والمبادئ الإسلامية.
- ب. النزاهة والشفافية.
- ج. العمل بروح الفريق الواحد.
- د. احترام التنوع الثقافي.
- ج. الجودة والتميز.

3-4-6 جامعة الأندلس للعلوم والتقنية:

تعد جامعة الأندلس للعلوم والتقنية إحدى الجامعات اليمينية الأهلية التي أخذت نصيباً من اهتمام الباحث باختيارها كأحد الجامعات الأهلية المختارة للدراسة الحالية، لذا حرص الباحث على تقديم نبذة تناول من خلالها التعريف بالجامعة ومختلف العناصر المرتبطة بالجامعة وذلك من خلال التطرق إلى الآتي:

3-4-6-1 تعريف بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية:

تعتبر جامعة الأندلس للعلوم والتقنية إحدى الجامعات الأهلية اليمينية والتي أنشئت في العام (2003م)، من قبل مجموعة من الأكاديميين ورجال الأعمال، ويقع المقر الرئيسي لها في تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز، (جولة دار سلم) أمانة العاصمة صنعاء (موقع الجامعة
:http://www.andalusuniv.net/vision.php، 2017).

3-4-6-2 كليات الجامعة:

يوجد في الجامعة عددًا من الكليات وهي كما يأتي (موقع الجامعة
:http://www.andalusuniv.net/vision.php، 2017):

- أ. كلية الهندسة وتقنية المعلومات وتضم تخصصات: تكنولوجيا معلومات الحاسوب، شبكات الحاسوب.
- ب. كلية العلوم الإدارية وتضم تخصصات: إدارة الأعمال، المحاسبة، التسويق والتأمين.
- ج. كلية الآداب والعلوم الإنسانية وتضم تخصصات: الدراسات الإسلامية، اللغة العربية، اللغة الإنجليزية.

3-4-6-3 المراكز البحثية والخدمية في الجامعة:

- هناك عددًا من المراكز البحثية والخدمية المتطورة والتي تمتلكها الجامعة ومن تلك المراكز ما يلي (موقع الجامعة <http://www.andalusuniv.net/vision.php>، 2017):
- أ. مركز الحاسوب وتقنية المعلومات.
 - ب. مركز خدمة المجتمع.
 - ج. وحدة ضمان الجودة.
 - د. معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها.

وفيما يتعلق بنظام الدراسات العليا في الجامعة فقد أنشأت جامعة الأندلس للعلوم والتقنية عمادة الدراسات العليا، لتكون إحدى صروح العلم والمعرفة في الجامعة، التي تقوم بخدمة المجتمع المحلي والإقليمي من خلال تقديم برامج الدراسات العليا المتنوعة، (ماجستير + دبلوم عالي) وفي تخصصات مختلفة، بما يلبي تطلعات المجتمع واحتياجات السوق المحلي والإقليمي من خلال تقديم برامج متميزة ذات جودة عالية.

وقد حصلت الجامعة في العام (2014) على ترخيص من وزارة التعليم العالي والبحث العملي لفتح عددًا من برامج الدراسات العليا رقم الترخيص، (457) (2014/15م). وتتعتمد عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس على رؤية واضحة ورسالة سامية وأهداف طموحة والتي يمكن إيجازها فيما يأتي (الموقع الإلكتروني www.andalusuniv.net، 2017).

3-4-6-4 الرؤية:

تميزت جامعة الأندلس للعلوم والتقنية كغيرها من الجامعات اليمينية الأهلية برؤيتها الإستراتيجية والتي يمكن إيجاز نصها فيما يأتي (موقع الجامعة <http://www.andalusuniv.net/vision.php>، 2017):

أن نكون رواداً في جميع البرامج التي نقدمها منطلقين من قيمنا الإسلامية، حائزين على ثقة المجتمع.

3-4-6-5 الرسالة:

لعل ما يميز الجامعة هي رسالتها الإستراتيجية المحددة ويمكن إبراز نصها فيما يأتي (موقع الجامعة <http://www.andalusuniv.net/vision.php>، 2017):

تسعى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية إلى تحقيق القيمة الكاملة للتعليم والوفاء بمتطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية، من خلال تطوير ونشر العلوم الحديثة وتنمية المعارف والقدرات لدى طلابها، مع الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والحفاظ على القيم الإسلامية السامية.

3-4-6-6 الأهداف العامة:

يمكن إبراز أهداف الجامعة فيما يأتي (موقع الجامعة <http://www.andalusuniv.net/vision.php>)،
:(2017)

- أ. تطوير البرامج العلمية المختلفة للجامعة بما يواكب التغير في احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي.
- ب. تأهيل الطلاب في التخصصات المعرفية والمهنية وصقل مهاراتهم العلمية والعملية.
- ج. تشجيع البحث العلمي والإسهامات العلمية المختلفة.
- د. نشر الثقافة والمعرفة في أوساط المجتمع لتعزيز دور الجامعة في المسؤولية الاجتماعية.
- هـ. تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والالتزام بمعايير الجودة في التعليم الجامعي.
- و. تحقيق الاستقرار المالي والإداري في الجامعة بما يمكن من تعزيز دورها الريادي في المجتمع.
- ز. تهيئة بيئة تعليمية وتربوية للطلاب وبناء شخصياتهم وفقاً للقيم الحميدة وتوسيع مداركهم وآفاق تفكيرهم.

3-4-6-7 القيم التنظيمية:

يمكن إبراز قيم الجامعة فيما يأتي (موقع الجامعة <http://www.andalusuniv.net/vision.php>)،
:(2017)

- أ. الصدق في التعامل.
- ب. الإتقان في الأداء.
- ج. التعاون والاحترام المتبادل.
- د. احترام وتنمية الأخلاق والعادات السامية المستمدة من الإسلام الحنيف.
- هـ. الحفاظ على روح الفريق الواحد بين جميع منسوبي الجامعة.
- و. العدل والمساواة.
- ز. اعتماد المعايير العلمية.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول الفصل الرابع منهج الدراسة، ومصادر جمع بيانات الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن تناول مراحل تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) ومقياسها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى توضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحوري الدراسة، وحساب صدق وثبات الاستبانة، وأخيراً عرض نتائج تحليل المتغيرات الشخصية، الديموغرافية لمجتمع الدراسة وذلك كما يأتي:

4-1 منهجية الدراسة:

ضمت طبيعة موضوع الدراسة الحالية والتي تتضمن التعرف على علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة، لأنه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً، بحيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ولا يتوقف المنهج الوصفي عند وصف الظاهرة فقط بل يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة والتنبؤ بقيامها (الشمري، 2013، 67).

4-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة كالاتي:

4-2-1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية، وبحسب بيانات البوابة الالكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بوابة التسجيل الالكتروني للجامعات اليمنية الأهلية (2017)، فقد بلغ العدد الإجمالي للجامعات اليمنية الأهلية (33) جامعةً، كما يوضح ذلك الملحق رقم (2)*.

واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية في اختيار الجامعات (عينة الدراسة) والجدول (3) يوضح مجتمع الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

جدول (3) مجتمع الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة

م	اسم الجامعة	عدد الموظفين الإداريين
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	385
2	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	49
3	الجامعة اليمنية	45
	المجموع	479

المصدر: من إعداد الباحث حسب إفادة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات المذكورة، 2017.

ويُعزى سبب اختيار الباحث لتلك الجامعات إلى الأسباب الآتية:

أ. نظراً لكون الجامعات قيد الدراسة تمثل أنموذجاً إيجابياً في التطور المتصاعد والمنافسة في ظل تعدد الجامعات اليمنية الأهلية، وما تتمتع به من سمعة إيجابية فضلاً عن بنيتها التحتية المتوفرة والتطوير المستمر نحو المنافسة في مختلف المجالات العلمية، وامتلاكها إمكانات متطورة، إضافة إلى أنها تضم عدداً من الكليات والأقسام والمراكز البحثية، فقد حرصت الدراسة الحالية على اختيار هذه الجامعات كعينة ممثلة لإجراء الدراسة عليها.

ب. وقع اختيار الباحث على الموظفين الإداريين والمختصين في المجال الإداري، لأنهم يتولون مناصب إدارية متنوعة ويتحملون مسؤوليات ضخمة تستدعي وجود بيئة العمل الداخلية التي تجدد نشاطهم باستمرار لزيادة قدراتهم على تحمل هذه المسؤوليات والتزامهم بها وتعزيز قدراتهم الإبداعية في تطوير مهامهم الإدارية.

4-2-2 عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم العينة لأنها المناسبة لجمع بيانات الدراسة، وبناءً على معادلة (ستيفن ثامبسون) فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة كما يأتي:

$$S = \frac{x^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

S تدل على حجم العينة

X الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

P نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

N حجم مجتمع الدراسة

d نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

وبالتعويض في المعادلة يتبين أن:

$$S = \frac{(1.96)^2 \times 479 \times 0.50(1 - 0.50)}{(0.05)^2 \times [479 - 1] + (1.96)^2 \times 0.50(1 - 0.50)}$$

$$S = \frac{3.8416 \times 119.75}{1.195 + 0.9604}$$

$$S = \frac{460.0316}{2.1554} =$$

$$S = 213$$

وبعد التعويض في المعادلة تبين أن حجم عينة الدراسة هو (213) مفردة موزعة على الجامعات الثلاث كما هو موضح في الجدول (4) الآتي:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة على الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة

م	اسم الجامعة	حجم المجتمع	حجم العينة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	385	125
2	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	49	48
3	الجامعة اليمنية	45	40
	الإجمالي	479	213

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

3-4 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة على المصادر الآتية:

3-4-1 المصادر الأولية:

لجمع البيانات الأولية اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث صممت خصيصاً لهذا الغرض، وذلك من خلال الإطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كدراسة (البقي، 2012، مصطفى، 2016، عيسى، 2014، الشمري، 2013، إسماعيل، 2014، الشيخ محمد، 2014)، ووزعت على الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

3-4-2 المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمجلات العلمية والوثائق الرسمية وشبكة الأنترنت والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

4-4 إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية:

لغرض جمع البيانات الأولية من مفردات العينة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيبين، إذ أنه يعد من الوسائل المعتادة

والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لتحديد علاقة بيئة العمل الداخلية بالأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد سعت الدراسة إلى تصميم الاستبانة وكما يأتي:

أ. تم إعداد قائمة الاستبانة والتي اشتملت على مجموعتين، المجموعة الأولى تناولت المتغيرات الشخصية والديمغرافية لعينة الدراسة، المجموعة الثانية تناولت محوري الدراسة، المحور الأول تناول بيئة العمل الداخلية ويتضمن أربعة مجالات، والمحور الثاني تناول الأداء الإداري ويتضمن مجالين.

ب. حصر المعلومات حول بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وكذلك الدراسات السابقة.

ج. بلغ عدد فقرات الاستبانة (65) فقره موزعة على مجالات الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على محوري الدراسة ومجالاتها وكما يلي:

جدول (5) توزيع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية على محوري الدراسة ومجالاتها

عدد الفقرات	المجال	المحور
8	الهيكل التنظيمي	بيئة العمل الداخلية
9	الثقافة التنظيمية	
8	التكنولوجيا المتاحة	
13	الموارد المتاحة	
38	مجموع فقرات بيئة العمل الداخلية	
12	الالتزام التنظيمي	الأداء الإداري
15	الإبداع الإداري	
27	مجموع فقرات الأداء الإداري	
65	مجموع فقرات الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

4-5 إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية:

تم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية وكما في الخطوات الآتية:

أ. تم حذف وتعديل بعضاً من فقرات الاستبانة بناءً على ما تم طرحه من قبل آراء مجموعة من الدكاترة المحكمين لأداة الدراسة.

ب. صُيغت الاستبانة في شكلها النهائي، حيث اشتملت على عدد (39) فقرة، وذلك بعد حذف عدد (26) فقرة من الاستبانة بصورتها الأولية، والجدول رقم (6) يوضح توزيع الفقرات على محوري الاستبانة ومجالات بصورتها النهائية:

جدول (6) توزيع فقرات الاستبانة في صورتها النهائية على محوري الدراسة ومجالاتها

عدد الفقرات	المجال	المحور
6	الهيكل التنظيمي	بيئة العمل الداخلية
5	الثقافة التنظيمية	
5	التكنولوجيا المتاحة	
7	الموارد المتاحة	
23	مجموع فقرات بيئة العمل الداخلية	
6	الالتزام التنظيمي	الأداء الإداري
10	الإبداع الإداري	
16	مجموع فقرات الأداء الإداري	
39	مجموع فقرات الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

4-6 هيكل أداة الدراسة:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من الآتي:

اشتملت الاستبانة بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالبحث وأهدافه وبعض التعليمات الهامة لأفراد مجتمع الدراسة، على مجموعتين من الأسئلة. المجموعة الأولى: وتتكون على عدد من الأسئلة تتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات رئيسية هي (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

المجموعة الثانية: وتتكون من فقرات الاستبانة وعددها (39) فقرة تقيس محورين وهما: المحور الأول: بيئة العمل الداخلية، وتتضمن أربعة مجالات هي (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المتاحة، الموارد المتاحة).

المحور الثاني: الأداء الإداري، ويتضمن مجالين هما (الالتزام التنظيمي، الأداء الإداري).

4-7 مقياس ليكرت:

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت) الخماسي وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

جدول (7) مقياس ليكرت لأداة الدراسة

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

4-8 احتساب التقدير اللفظي:

لاحتساب التقدير اللفظي لمحوري الدراسة سيتم توضيح كيفية ذلك وفقاً للجدول رقم (6)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو الآتي: المدى = 5 - 1 = 4

ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:
طول الفئة = $5/4 = 0.8$

وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس كما في الجدول الآتي:

جدول (8) التقدير اللفظي لفقرات محوري الدراسة

إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة
من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	أقل من 36%
من 1.8 وأقل من 2.6	غير موافق	من 36% وأقل من 52%
من 2.6 وأقل من 3.4	محايد	من 52% وأقل من 68%
من 3.4 وأقل من 4.2	موافق	من 68% وأقل من 84%
من 4.2 حتى 5	موافق بشدة	من 84% حتى 100%

يتضح من الجدول (8) كيفية احتساب التقدير اللفظي لفقرات محوري الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أقل من (1.8) والنسبة أقل من (36%) فإن التقدير اللفظي لها هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (1.8) وأقل من (2.6) والنسبة من (36% وأقل من 52%) فإن التقدير اللفظي لها هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (2.6) وأقل من (3.4) والنسبة من (52% وأقل من 68%) فإن التقدير اللفظي لها هو (موافق إلى حد ما)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (3.4) وأقل من (4.2) والنسبة من (68% وأقل من 84%) فإن التقدير اللفظي لها هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (4.2) حتى (5) والنسبة من (84% حتى 100%) فإن التقدير اللفظي لها هو، (موافق بشدة).

4-9 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبانة) أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، ولقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين وكما يأتي:

4-10-1 صدق أداة الدراسة من وجهة نظر المحكمين:

حيث عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (11) عضواً من الدكاترة المتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء في الجامعات اليمنية، كما يوضح ذلك الملحق رقم (3) * (أسما الدكاترة المحكمين لأداة الدراسة)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين حول أداة

الدراسة، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الأداة في صورتها النهائية كما يوضح ذلك الملحق رقم (1) * (أداة الدراسة بصيغتها النهائية).

4-10-2 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى التجانس الداخلي للاستبانة فقد استخدمت الدراسة معاملات ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما توضح ذلك الجداول الآتية:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمجالات المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية):

أ. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول، "الهيكل التنظيمي":

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الهيكل التنظيمي" من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يسمح لي الهيكل التنظيمي الحالي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	.723**	.000
2	يساعدني الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	.764**	.000
3	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرووسين في الجامعة واضحة ومفهومة.	.777**	.000
4	يوجد توصيف وظيفي يحدد بوضوح المسؤوليات والواجبات.	.780**	.000
5	تساعدني اللوائح والتعليمات في توضيح وتبسيط إجراءات العمل.	.795**	.000
6	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).	.727**	.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح الجدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.723-0.795) بذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني "الثقافة التنظيمية":

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الثقافة التنظيمية" من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	تمتلك الجامعة قيم ومعتقدات منطقية واضحة وبسيطة.	.767**	.000
8	تهتم الجامعة بترسيخ مفاهيم الولاء التنظيمي والانتماء لدى العاملين.	.844**	.000
9	القيم السائدة بالجامعة تنظر إلى العاملين كمورد هام له قيمه.	.870**	.000
10	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة.	.731**	.000
11	القيم السائدة في الجامعة تنظم العلاقات بين العاملين والجامعة على أساس الحقوق والواجبات.	.834**	.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح الجدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.731-0.870) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ج. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث "التكنولوجيا":

جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "التكنولوجيا المتاحة" من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات التكنولوجيا	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
12	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة مع متطلبات العمل.	.822**	.000
13	تسهل التكنولوجيا المتوفرة لدى الجامعة في سرعة وتبسيط إجراءات العمل.	.843**	.000
14	تعمل التكنولوجيا المتاحة في الجامعة على تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء.	.892**	.000
15	تعمل الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.	.828**	.000
16	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.	.689**	.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح الجدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.689-0.892) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

د. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع "الموارد المتاحة":

جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "الموارد المتاحة" من المحور الأول "بيئة العمل الداخلية" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات الموارد المتاحة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تحرص الجامعة على استخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة عالية.	.780**	.000
18	الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة للجامعة ككل.	.760**	.000
19	تنظر الجامعة إلى العاملين كونهم أحد الموارد المهمة التي ينبغي الاهتمام بها.	.830**	.000
20	تهتم الجامعة باستقطاب وتعيين كوادر بشرية مؤهلة ومتميزة.	.822**	.000
21	تمتلك الجامعة مراكز بحثية متخصصة.	.791**	.000
22	تهتم الجامعة بإجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بنشاط الجامعة وخدماتها.	.773**	.000
23	تحرص الجامعة على تقديم خدمات ذات أسعار تنافسية.	.637**	.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح الجدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.637-0.830) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع (الأداء الإداري):

أ. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول "الإلتزام التنظيمي":

جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الإلتزام التنظيمي" من المحور الثاني "الأداء الإداري" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات الإلتزام التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة.	.698**	.000
2	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الجامعة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل فيها.	.688**	.000
3	أهتم بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.	.711**	.000

4	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الجامعة.	.791**	.000
5	أخاف أن أترك عملي في الجامعة دون توفير عمل بديل.	.546**	.000
6	أعمل في الجامعة بحماسة واندفاع كبيرين.	.688**	.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الالتزام التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.546 - 0.791) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ب. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني "الإبداع الإداري":

جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري" من المحور الثاني "الأداء الإداري" والدرجة الكلية للمجال

رقم الفقرة	فقرات الإبداع الإداري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	أنجز ما يوكل إلي من عمل بأسلوب جديد ومتطور.	.725**	.000
8	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل.	.816**	.000
9	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	.802**	.000
10	أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل.	.738**	.000
11	أمتلك الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.	.780**	.000
12	أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل.	.771**	.000
13	أنجز ما يوكل إلي من أعمال في الوقت المحدد.	.763**	.000
14	أنجز ما يوكل إلي من أعمال بأقل التكاليف.	.789**	.000
15	أحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.	.796**	.000
16	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	.703**	.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الإبداع الإداري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط كانت قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.703 - 0.816) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

4-10 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها)، وبالتالي فهو يؤدي إلى

الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة الدراسة من أهمها وأكثرها استخداماً طريقة اختبار (ألفا كرونباخ) للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس (بلل، 2015، 160)، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد استخدمت الدراسة اختبار ألفا كرونباخ للثبات، حيث يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصدقيتها، فإذا كانت قيمة ألفا أقل من (60%) فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين (60% إلى 70%) تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70% إلى 80%) تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من (80%) فالمصدقية تكون مرتفعة، والجدول (15) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمجالات أداة الدراسة:

جدول (15) نتائج اختبار (ألفا) كرونباخ لأداة الدراسة

عدد الفقرات	المجال	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}\text{Alpha}$
6	الهيكل التنظيمي	0.852	0.923
5	الثقافة التنظيمية	0.868	0.932
5	التكنولوجيا المتاحة	0.870	0.933
7	الموارد المتاحة	0.887	0.942
6	الالتزام التنظيمي	0.755	0.867
10	الإبداع الإداري	0.921	0.960
39	الإجمالي	0.953	0.976

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح الجدول (15) أن قيمة درجة الثبات لأداة الدراسة بشكل عام كانت مرتفعة وموجبة الإشارة وبنسبة (0.953)، وهذا دليل كافٍ على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفع ومنه استقرار المقياس وثبات وصدق مفردات الاستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، وبما أن الاستبانة لديها ستة مجالات فقد بلغ درجة ثبات ألفا كرونباخ للمجال الأول (الهيكل التنظيمي) يساوي (0.852)، ودرجة ثبات ألفا كرونباخ للمجال الثاني (الثقافة التنظيمية) يساوي (0.868)، ودرجة ثبات ألفا كرونباخ للمجال الثالث (التكنولوجيا المتاحة) يساوي (0.870)، ودرجة ثبات ألفا كرونباخ للمجال الرابع (الموارد المتاحة) يساوي (0.887)، ودرجة ثبات ألفا كرونباخ للمجال الخامس (الالتزام التنظيمي) يساوي (0.755)، ودرجة ثبات ألفا كرونباخ للمجال السادس (الإبداع الإداري) يساوي (0.921)، وهذا دليل كافٍ على أن المجالات الستة بفقراتهم تتمتع بمعامل ثبات عالٍ، وفيما يتعلق بمصدقية إجابات العينة فقد بلغت نسبة المصدقية (0.976)، وهذا يعني

أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

4-11 تطبيق أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق على الباحثين، حيث قام الباحث بتوزيعها شخصياً وإيصالها إلى الموظفين الإداريين والإداريات في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة والجدول رقم (16) يوضح عدد الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة:

جدول (16) عدد الاستبانات الموزعة لكل جامعة

الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات التي تم استردادها	نسبة الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الفاقدة	نسبة الاستبانات الفاقدة
جامعة العلوم والتكنولوجيا	125	96	76.8%	29	23%
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	48	40	83.34%	8	16.6%
الجامعة اليمنية	40	30	75%	10	25%
الإجمالي	213	166	78%	47	22%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يوضح الجدول (16) عدد الاستبانات الموزعة على كل جامعة ونسبة الاستبانات الصالحة للتحليل إلى الاستبانات الموزعة.

ففي جامعة العلوم والتكنولوجيا تم توزيع (125) استبانةً بطريقة عشوائية بسيطة على الموظفين الإداريين في الجامعة، ويعزو الباحث سبب توزيع هذه النسبة في جامعة العلوم والتكنولوجيا نظراً لكثرة عدد الموظفين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (385) موظفاً مقارنةً بجامعتي، (الأندلس، واليمنية).

أمّا فيما يتعلق بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة من جامعتي (الأندلس، واليمنية)، فقد تم توزيع عدد (88) استبانة على الموظفين الإداريين في تلك الجامعتين (الأندلس، واليمنية)، منها (48) استبانة وزعت على موظفي جامعة الأندلس، وعدد (40) استبانة وزعت على موظفي الجامعة اليمنية، وأثنا تواجدهم على رأس العمل.

ولضمان أكبر قدر من الإجابات الصحيحة، قام الباحث بتوزيع عدد الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وأثناء تواجدهم على رأس العمل في الجامعات المستهدفة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (213) استبانة، وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة

للتحليل (165) استبانة، ونسبة (78%)، كما بلغ عدد الاستبانات غير المستردة والملغية (47) استبانة، ونسبة (22%).

6-12 أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض تحليل بيانات الدراسة فقد استخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، كما استخدم البرنامج لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية الأخرى لغرض التحليل ويمكن إيجازها فيما يأتي:

أ. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.

ب. اختبار العلاقة بيرسون (Correlations) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للاستبانة ولقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

ج. التكرارات Frequencies والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.

د. حساب المتوسط الحسابي mean لاستجابات أفراد العينة وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، علماً أنه تم ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

هـ. حساب الانحراف المعياري Standard deviation وهو من أفضل مقاييس التشتت، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن متوسطها، وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها.

و. التقدير اللفظي لتفسير معنى المتوسط ودرجة الموافقة.

ز. تحليل التباين (T) الأحادي (One Sample T Test).

ح. تحليل التباين F المتعدد (One Way Enova) لمعرفة دلالة الفروقات في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، الجامعة).

ط. تحليل التباين T لعينتين (Independent-Samples T Test) لمعرفة دلالة الفروقات في آراء العينة حسب متغيراتها التي تتكون من فئتين مثل متغير (الجنس).

ي. اختبار شيفية لمعرفة دلالات الفروقات بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديموغرافية.

ك. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، كما تم الاعتماد على معدل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، أيضاً تم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير

المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير في المتغير المستقل، بينما تم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

4-13 تحليل المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

يهدف تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاء وصفيًا للبيانات الشخصية، لذلك فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال تبين قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

وتتمثل خصائص أفراد عينة الدراسة بمتغيرات رئيسة هي (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي) ونتناولها كما يأتي:

أولاً: متغير الجامعة:

جدول (17) التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجامعة لأفراد عينة الدراسة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة العلوم والتكنولوجيا	96	58.2%
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	40	24.2%
الجامعة اليمنية	29	17.6%
الإجمالي	165	100%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يبين الجدول رقم (17) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجامعة (العلوم والتكنولوجيا) بنسبة (58.2%) ويتكرر بلغ (96)، ثم فئة الجامعة (الأندلس للعلوم والتقنية) بنسبة (24.2%) ويتكرر بلغ (40)، وأخيراً فئة الجامعة (اليمنية) بنسبة (17.6%) ويتكرر بلغ (29)، ويعزى الباحث سبب ارتفاع عينة الدراسة من جامعة العلوم والتكنولوجيا إلى أن لديها موارد بشرية أعلى من تلك الموارد البشرية في جامعتي (الأندلس، اليمنية)، وذلك بحسب الإحصائيات المتوافرة من إدارات الموارد البشرية في الجامعات قيد الدراسة.

ثانياً: متغير الجنس:

جدول (18) التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	149	90.3%
أنثى	16	9.7%
الإجمالي	165	100%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من الجدول (18) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (90.3%) وبتكرار بلغ (149)، ثم فئة الجنس (أنثى) بنسبة (9.7%) وبتكرار بلغ (16).

ويعزى الباحث سبب ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث إلى أن غالبية الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة هم من فئة الذكور بحسب الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية في الجامعات، وكذلك ملاحظة الباحث عند توزيع أداة الدراسة (الاستبانة).

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

جدول (19) التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
4	1.8%	3	ثانوية
3	1.8%	3	دبلوم متوسط
1	54.5%	90	بكالوريوس
2	40.6%	67	ماجستير
5	1.2%	2	دكتوراه
	100.0%	165	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يبين الجدول (19) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (54.5%) وبتكرار بلغ (90)، يليها فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة (40.6%) وبتكرار بلغ (67)، ثم فئة المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) وفئة المؤهل (ثانوية) بنسبة (1.8%) وبتكرار بلغ (3)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) بنسبة (1.2%) وبتكرار بلغ (2)، ومن هذه النتائج تبين أن نسبة عالية من الموظفين المشاركين في عينة الدراسة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، هم من حملة المؤهلات الجامعية (بكالوريوس، ماجستير) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أهمية الوظائف التي تناولتها عينة الدراسة، وأن هذه النتيجة تزيد من ايجابية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة للمبحوثين، لأن العلم يكسب الأفراد قيماً وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، وبهذا نجد أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (فوزية نور الدين، 2010) والتي بينت أن أغلبية عينة دراستها كانت من خريجي الجامعات.

رابعاً: متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (20) التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	58	35.2%
من 6 إلى 10 سنوات	70	42.4%
من 11 إلى 15 سنة	29	17.6%
16 سنة فأكثر	8	4.8%
الإجمالي	165	100.0%

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يبين الجدول (20) أن فئة عدد سنوات الخدمة (من 6 إلى 10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (42.4%) وبتكرار بلغ (70)، يليها فئة سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) بنسبة (35.2%) وبتكرار بلغ (58)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (17.6%) وبتكرار بلغ (29)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (16 سنة فأكثر) بنسبة (4.8%) وبتكرار بلغ (8)، ومن هذه النتائج تبين أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، حيث وجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرات تتجاوز (5) سنوات، مما يدل على أن تنوع الخبرات العملية لمفردات عينة الدراسة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

خامساً: متغير المستوى الوظيفي:

جدول (21) التكرار والنسبة المئوية لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
مدير إدارة	22	13.3%	3
رئيس قسم	33	20.0%	2
مختص	110	66.7%	1
الإجمالي	165	100.0%	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من الجدول (21) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة المستوى الوظيفي (مختص) بنسبة (66.7%) وبتكرار بلغ (110)، يليها فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (20%) وبتكرار بلغ (33)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (13.3%) وبتكرار بلغ (22)، ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوع في المستوى الوظيفي ضمن عينة الدراسة، كما يتضح أن الأعمال الكثيرة تكون في السلم الوظيفي الأقل.

الفصل الخامس

نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات واستنتاجات الدراسة

المبحث الأول: نتائج محوري الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

المبحث الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات وتقديم مقترحاتها للدراسة.

الفصل الخامس

نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات واستنتاجات الدراسة

يتناول الفصل الخامس عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، وسيتم تناول ذلك في ثلاثة مباحث، حيث سيتناول المبحث الأول عرض نتائج مجالات محوري الدراسة، بينما سيتناول المبحث الثاني نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية ونتائج اختبار الفرضيات الفرعية، وأخيراً سيتناول المبحث الثالث استنتاجات الدراسة وتوصياتها فضلاً عن المقترحات المستقبلية، وسيتم عرض تلك المباحث كما يأتي:

5-1 نتائج تحليل مجالات محوري الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول المبحث الأول عرض نتائج مجالات محوري الدراسة ومناقشتها والمتمثلة في محور (بيئة العمل الداخلية)، ومحور (الأداء الإداري)، وذلك لمعرفة آراء الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المناسبة وأساليبه الإحصائية.

5-1-1 نتائج تحليل مجالات المحور الأول (بيئة العمل الداخلية):

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجالات بيئة العمل

الداخلية

م	المجالات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة	
1	الهيكل التنظيمي	165	3.587	0.742	71.7%	10.162	.000	4
2	الثقافة التنظيمية	165	3.836	0.785	76.7%	13.691	.000	2
3	التكنولوجيا	165	4.078	0.663	81.6%	20.884	.000	1
4	الموارد المتاحة	165	3.645	0.809	72.9%	10.202	.000	3
	المتوسط لبيئة العمل الداخلية	165	3.79	0.648	75.8%	15.559	.000	موافق

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل مجالات المحور الأول الموضحة في الجدول (22) الآتي:

حصل المجال الثالث (التكنولوجيا المتاحة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.663) ونسبة مئوية (81.6%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك تكنولوجيا متاحة للعاملين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

أما المرتبة الأخيرة فقد حاز عليها المجال الأول (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.742) ونسبة مئوية (71.7%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك هياكل تنظيمية ملائمة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.648) ونسبة مئوية (75.8%)، إذ أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن هناك مستوى جيد لبيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (بن رحمون، 2014)، والتي بينت أن الموظفين الإداريين راضون عن العناصر الإدارية والعناصر المادية المكونة لبيئة العمل الداخلية بكليات ومعاهد جامعة باتنة.

وفيما يلي عرض نتائج استجابات الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة فيما يتعلق بمجالات محور (بيئة العمل الداخلية):

المجال الأول: الهيكل التنظيمي:

جدول (23) تحليل فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) من المحور الأول بيئة العمل

الداخلية

م	الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
5	تساعدني اللوائح والتعليمات في توضيح وتبسيط إجراءات العمل.	165	3.78	0.924	75.6%	10.864	.000	موافق	1

م	الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
2	يساعدني الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	165	3.71	0.827	74.2%	11.020	.000	موافق	2
3	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة واضحة ومفهومة.	165	3.56	1.044	71.2%	6.861	.000	موافق	3
4	يوجد توصيف وظيفي يحدد بوضوح المسؤوليات والواجبات.	165	3.56	1.123	71.2%	6.380	.000	موافق	4
6	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).	165	3.52	0.947	70.4%	6.984	.000	موافق	5
1	يسمح لي الهيكل التنظيمي الحالي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	165	3.40	0.980	68.0%	5.241	.000	موافق	6
	المتوسط الكلي للاستجابات	165	3.59	0.742	71.8	10.162	.000	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل فقرات المجال الأول الموضحة في الجدول (23) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (5) ومضمونها يقول "تساعدني اللوائح والتعليمات في توضيح وتبسيط إجراءات العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.924) ونسبة مئوية (75.6%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (1) ومضمونها يقول "يسمح لي الهيكل التنظيمي الحالي بالمشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.4) وبإنحراف معياري (0.980) ونسبة مئوية (68%) حيث تساوى المتوسط الحسابي مع درجة الحياد التي تساوي (من 3.4 وأقل من 4.2) وهذا يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة. وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الهيكل التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (3.59) وبإنحراف معياري (0.742) ونسبة مئوية (71.8%)، حيث أن المتوسط الحسابي أعلى من درجة الحياد التي تساوي (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن هناك مستوى جيد للهيكل التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وأن لديهم سلطات كافية تجعلهم قادرين على تأدية أعمالهم بطريقة مناسبة، والذي اتضح من خلال التوجهات الإيجابية لدى عينة الدراسة نحو الهيكل التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشيخ، محمد 2014)، والتي بينت أن الهيكل التنظيمي المطبق في بيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية كان مناسب.

المجال الثاني: الثقافة التنظيمية

جدول (24) تحليل فقرات المجال الثاني (الثقافة التنظيمية) من المحور الأول بيئة العمل

الداخلية

م	الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	التبرير
						قيمة T	مستوى الدلالة		
7	تمتلك الجامعة قيم ومعتقدات منطقية واضحة وبسيطة.	165	4.05	0.850	81.0%	15.935	.000	موافق	1
10	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة.	165	4.01	0.811	80.2%	16.023	.000	موافق	2
11	القيم السائدة في الجامعة تنظم العلاقات بين العاملين والجامعة على أساس الحقوق والواجبات.	165	3.78	0.952	75.6%	10.465	.000	موافق	3
8	تهتم الجامعة بترسيخ مفاهيم الولاء التنظيمي والانتماء لدى العاملين.	165	3.75	1.050	75.0%	9.194	.000	موافق	4

م	الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
9	القيم السائدة بالجامعة تنظر إلى العاملين كمورد هام له قيمه.	165	3.59	1.148	71.8%	6.580	.000	موافق	5
	المتوسط الكلي للاستجابات	165	3.84	0.785	76.8%	13.691	.000	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل فقرات المجال الثاني الموضحة في الجدول (24) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (7) والقائلة "تمتلك الجامعة قيم ومعتقدات منطقية واضحة وبسيطة"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.850) ونسبة مئوية (81%) حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (9) ومضمونها يقول "القيم السائدة بالجامعة تنظر إلى العاملين كمورد هام له قيمه"، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.148) ونسبة مئوية (71.8%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة.

وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.785) ونسبة مئوية (76.8%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة إيجابية وملائمة لثقافة العاملين بالجامعة، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (Noordin, 2010)، والتي بينت أن هناك مستوى منخفض للثقافة التنظيمية في منظمة (ABC) الماليزية.

المجال الثالث: التكنولوجيا المتاحة:

جدول (25) تحليل فقرات المجال الثالث (التكنولوجيا المتاحة) من المحور الأول بيئة العمل الداخلية

م	الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
16	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.	165	4.16	0.841	83.2%	17.687	.000	موافق	1
13	تسهم التكنولوجيا المتوفرة لدى الجامعة في سرعة وتبسيط إجراءات العمل.	165	4.11	0.757	82.2%	18.814	.000	موافق	2
14	تعمل التكنولوجيا المتاحة في الجامعة على تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء.	165	4.08	0.749	81.6%	18.504	.000	موافق	3
12	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة مع متطلبات العمل.	165	4.07	0.835	81.4%	16.415	.000	موافق	4
15	تعمل الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.	165	3.98	0.897	79.6%	13.976	.000	موافق	5
	المتوسط الكلي للاستجابات	165	4.08	0.663	81.6%	20.884	.000	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل فقرات المجال الثالث الموضحة في الجدول (25) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (16) ومضمونها يقول "تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري

(0.841) ونسبة مئوية (83.2%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة.

أمَّا المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (15) ومضمونها يقول "تعمل الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها"، بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.897) ونسبة مئوية (79.6%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة.

وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات التكنولوجيا المتاحة في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.785) ونسبة مئوية (76.8%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن هناك مستوى جيد للتكنولوجيا المتاحة وانها متوفرة بشكل مناسب لتأدية المهام والواجبات في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (الشيخ، محمد، 2014)، والتي بينت أن التكنولوجيا المستخدمة في بيئة العمل الداخلية ببعض الجامعات السودانية غير مناسبة.

المجال الرابع: الموارد المتاحة

جدول (26) تحليل فقرات المجال الرابع (الموارد المتاحة) من المحور الأول بيئة العمل

الداخلية

م	الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الدرجة	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
17	تحرص الجامعة على استخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة عالية.	165	3.85	0.976	77.0%	11.124	.000	موافق	1

الترتيب	الدرجة	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	الفقرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T						
2	موافق	.000	10.434	75.4%	0.948	3.77	165	تحرص الجامعة على تقديم خدمات ذات أسـعار تنافسية.	23
3	موافق	.000	8.515	74.0%	1.061	3.70	165	تهتم الجامعة باستقطاب وتعيين كوادر بشرية مؤهلة ومتميزة.	20
4	موافق	.000	6.900	71.4%	1.061	3.57	165	الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة للجامعة ككل.	18
5	موافق	.000	6.861	71.2%	1.044	3.56	165	تمتلك الجامعة مراكز بحثية متخصصة.	21
6	موافق	.000	6.347	70.6%	1.079	3.53	165	تهتم الجامعة بإجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بنشاط الجامعة وخدماتها.	22
7	موافق	.000	5.777	70.4%	1.146	3.52	165	تنظر الجامعة إلى العاملين كونهم أحد الموارد المهمة التي ينبغي الاهتمام بها.	19
	موافق	.000	10.202	72.8%	0.809	3.64	165	المتوسط الكلي للاستجابات	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل فقرات المجال الرابع الموضحة في الجدول (26) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (17) ومضمونها يقول "تحرص الجامعة على استخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة عالية"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.976) ونسبة مئوية (77%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة. أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (19) ومضمونها يقول "تتظر الجامعة إلى العاملين كونهم أحد الموارد المهمة التي ينبغي الاهتمام بها"، بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.146) ونسبة مئوية (70.4%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يشير إلى أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرة.

وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الموارد المتاحة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (3.64) وبانحراف معياري (0.809) ونسبة مئوية (72.8%)، حيث أن المتوسط الحسابي أعلى من درجة الحياد التي تساوي (من 3.4 وأقل من 4.2)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن هناك مستوى جيد لتوافر الموارد المتاحة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة واهتمامها بتلك الموارد، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عبد الله، 2015)، والتي بينت أن هناك مستوى جيد للموارد المتاحة بالمصارف السودانية، وتختلف مع نتيجة دراسة (الشريف، 2013)، والتي بينت عدم اهتمام إدارة التطوير بالموارد المتاحة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

5-1-2 نتائج تحليل مجالات المحور الثاني (الأداء الإداري):

جدول (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجالات محور الأداء الإداري

م	المجالات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T	
						قيمة T	مستوى الدلالة
1	الالتزام التنظيمي	165	4.19	0.575	83.8%	26.423	.000
2	الإبداع الإداري	165	4.27	0.549	85.4%	29.638	.000
	المتوسط للأداء الإداري	165	4.23	0.507	84.6%	31.024	.000

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل مجالات المحور الثاني، (الأداء الإداري) الموضحة في الجدول (27) الآتي:

حصل المجال الثاني، (الإبداع الإداري) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وبإنحراف معياري قدره (0.549) ونسبة مئوية (85.4%)، إذ أن المتوسط الحسابي أعلى من درجة الحياد التي تساوي (من 4.2 حتى 5)، وهذا يعني أن هناك توجهات إيجابية ومرتفعة جداً من قبل أفراد عينة الدراسة نحو الإبداع في مجال العمل الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

أما المرتبة الثانية فقد حاز عليها المجال الأول، (الالتزام التنظيمي) بمتوسط حسابي (4.19) وبإنحراف معياري قدره (0.575) ونسبة مئوية (83.8%) حيث أن المتوسط الحسابي أقل من درجة الحياد التي تساوي (من 4.2 حتى 5)، إلا أن هذا يعني أن هناك توجهات إيجابية من قبل أفراد عينة الدراسة نحو الالتزام التنظيمي في مجال عملهم الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (4.23) وبإنحراف معياري قدره (0.507) ونسبة مئوية (84.6%)، إذ أن المتوسط الحسابي أعلى من درجة الحياد التي تساوي (من 4.2 حتى 5)، وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون أن هناك مستوى جيد للأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

وفيما يلي عرض نتائج إستجابات الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة فيما يتعلق بمجالات محور (الأداء الإداري):

المجال الأول: الالتزام التنظيمي

جدول (28) تحليل فقرات المجال الأول (الالتزام التنظيمي) من المحور الثاني الأداء

الإداري

م	المتغيرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		التقدير	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
3	أهم بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.	165	4.45	0.761	89.0%	24.305	.000	موافق بشدة	1

م	المتغيرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		التقدير	الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة		
4	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الجامعة.	165	4.40	0.756	88.0%	23.643	.000	موافق بشدة	2
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة.	165	4.38	0.729	87.6%	24.217	.000	موافق بشدة	3
6	أعمل في الجامعة بحماسة واندفاع كبيرين.	165	4.27	0.754	85.4%	21.647	.000	موافق بشدة	4
2	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الجامعة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل فيها.	165	3.82	1.027	76.4%	10.266	.000	موافق	5
5	أخاف أن أترك عملي في الجامعة دون توفير عمل بديل.	165	3.80	1.052	76.0%	9.725	.000	موافق	6
	المتوسط للالتزام التنظيمي	165	4.19	0.575	83.8%	26.423	.000	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل فقرات المجال الأول (الالتزام التنظيمي)، الموضحة في الجدول (28) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (3) ومضمونها يقول "أهتم بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري قدره (0.761) ونسبة مئوية (89%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 4.2 حتى 5)، وهذا يعني أن عينة الدراسة يوافقون وبشدة على ما جاء في نص الفقرة.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (5) ومضمونها يقول " أخاف أن أترك عملي في الجامعة دون توفير عمل بديل"، بمتوسط حسابي (3.8) وبإنحراف معياري قدره (1.052) ونسبة مئوية (76%)، حيث قل المتوسط الحسابي عن درجة الحياد التي تساوي (من 4.2 حتى 5)، وهذا يعني أن عينة الدراسة يوافقون على ما جاء في نص الفقرة.

وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة عينة الدراسة قد بلغ (4.19) وبإنحراف معياري قدره (0.575) ونسبة مئوية (83.8%)، حيث قل المتوسط الحسابي عن درجة الحياد التي تساوي (من 4.2 حتى 5)، إلا أن هذا يدل على أن توجهات الموظفين الإداريين في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (البقي، 2012)، والتي بينت أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هناك التزام تنظيمي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وبدرجة مرتفعة، وتؤكد هذه النتيجة نتيجة دراسة (بني عيسى وأبازيد، 2014)، والتي بينت أن اتجاهات العاملين في البنوك الاردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة.

المجال الثاني: الإبداع الإداري

جدول (29) تحليل فقرات المجال الثاني (الإبداع الإداري) من المحور الثاني الأداء الإداري

م	المتغيرات	مجموع الاستجابات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الترتيب
						قيمة T	مستوى الدلالة	
8	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل.	165	4.34	0.621	86.8%	27.660	.000	1 موافق بشدة
7	أنجز ما يوكل إلي من عمل بأسلوب جديد ومتطور.	165	4.32	0.664	86.4%	25.518	.000	2 موافق بشدة
9	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	165	4.31	0.688	86.2%	24.404	.000	3 موافق بشدة

الترتيب	التقدير	اختبار T		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجموع الاستجابات	المتغيرات	م
		مستوى الدلالة	قيمة T						
4	موافق بشدة	.000	23.507	86.2%	0.714	4.31	165	أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل.	12
5	موافق بشدة	.000	24.159	85.6%	0.679	4.28	165	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطة والبرامج المرسومة.	15
6	موافق بشدة	.000	20.826	85.2%	0.772	4.26	165	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	16
1	موافق بشدة	.000	23.030	85.0%	0.695	4.25	165	أنجز ما يوكل إلي من أعمال في الوقت المحدد.	13
2	موافق بشدة	.000	22.158	84.8%	0.719	4.24	165	أنجز ما يوكل إلي من أعمال بأقل التكاليف.	14
3	موافق بشدة	.000	19.225	84.0%	0.800	4.20	165	أمتلك الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.	11
4	موافق	.000	18.879	83.6%	0.798	4.18	165	أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل.	10
	موافق بشدة	.000	29.638	85.4%	0.549	4.27	165	المتوسط للأداء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتبين من نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (الإبداع الإداري)، الموضحة في الجدول (29) الآتي:

حصلت الفقرة رقم (8) ومضمونها يقول " لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل"، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وبإنحراف معياري قدره (0.621) ونسبة مئوية (86.8%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 4.2 حتى 5)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبشدة على ما جاء في نص الفقرة.

أما المرتبة الأخيرة فقد حازت عليها الفقرة رقم (10) ومضمونها يقول " أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل"، بمتوسط حسابي (4.18) وبإنحراف معياري قدره (0.798) ونسبة مئوية (83.6%)، حيث قل المتوسط الحسابي عن درجة الحياد التي تساوي (من 4.2 حتى 5)، إلا أن هذا يعني أن عينة الدراسة يوافقون على ما جاء في نص الفقرة.

وبصفة عامة: تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الإبداع الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (4.27) وبإنحراف معياري قدره (0.549) ونسبة مئوية (85.4%)، حيث أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الفترة (من 4.2 حتى 5)، وهذا يعني أن توجهات الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة نحو الإبداع الإداري إيجابية وبدرجة مرتفعة جداً وعالية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (اسماعيل، 2014)، والتي بينت أن هناك إبداع لدى العاملين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

5-2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين وتتبع من الفرضية الرئيسة الأولى فرضيات فرعية عدة، وسيتناول المبحث الثاني عرض نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

5-2-1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية)، والجدول رقم (30) يوضح نتائج هذه الفرضية كالتالي:

جدول (30) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون للفرضية الرئيسة الأولى لتحديد العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري

Sig* مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل بيرسون	
0.000	.616	98.375	.379	0.616	بيئة العمل الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (30) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.616) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت بيئة العمل الداخلية إيجابية كلما زاد الأداء الإداري، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الأداء الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.379) من التغيرات في الأداء الإداري نتيجة التغير في بيئة العمل الداخلية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.616) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في بيئة العمل الداخلية يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بقيمة (0.616)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (98.375) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بيئة العمل الداخلية وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية" محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (بن

رحمون، 2014) والتي بينت وجود أثر نسبي لعناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمادية) على الأداء الوظيفي للإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة. وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى.

5-2-1-1 نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري سيتم عرض النتائج الخاصة بعلاقة ارتباط مجالات محور (بيئة العمل الداخلية) بمجالات محور (الأداء الإداري) وذلك من خلال إثبات أو نفي الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى وكما سيأتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي)، والجدول رقم (31) يوضح نتائج هذه الفرضية كالاتي:

جدول (31) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Sig*	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل بيرسون	
0.000	.490	51.319	.241	0.490	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (31) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.490) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، أي أن الهيكل التنظيمي يعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.241) من التغيرات في الالتزام التنظيمي نتيجة التغير في الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.490) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي بقيمة (0.490)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (51.319) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (هواين، 2014) والتي بينت وجود علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية بعين قشرة

الجزائر، كما تتفق مع نتيجة دراسة (منصور، 2014) والتي بينت وجود تأثير لطبيعة الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة بمقدار (54.5%).
ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري)، والجدول رقم (30) يوضح نتائج هذه الفرضية كالتالي:
جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Sig* مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل بيرسون	
0.000	0.366	25.052	0.134	0.366	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.
يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (32) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.366) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كان الهيكل التنظيمي إيجابياً كلما زاد الإبداع الإداري، أي أن الهيكل التنظيمي يعزز الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.
أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.134) من التغيرات في الإبداع الإداري نتيجة التغير في الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.366) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.366)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (25.052) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة".

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (مصطفى، 2016)، والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري، كما تتفق مع نتيجة دراسة (إسماعيل، 2014)، والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري، ويؤكد هذا الإتفاق

نتيجة دراسة (Janew, Kinyua Niuguna, 2014) والتي بينت أن الهيكل التنظيمي له تأثير على إبداع المنظمة وكفاءتها.

ومن النتائج أعلاه سيتم التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري بشكل عام وكما هو موضح في الجدول (33) الآتي:

جدول (33) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري

Sig* مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.476	47.511	0.227	0.549	الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (33) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الهيكل التنظيمي وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.549) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً (0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين الهيكل التنظيمي وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كان الهيكل التنظيمي إيجابياً كلما زاد الأداء الإداري، أي أن الهيكل التنظيمي يعزز الأداء الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.227) من التغيرات في الأداء الإداري نتيجة التغير في الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.476) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بقيمة (0.476)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (47.511) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية

محل الدراسة"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عيسى، 2014)، والتي بينت وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بمملكة البحرين.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي)، والجدول رقم (34) يوضح نتائج هذه الفرضية كالاتي:
جدول (34) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Sig*	بيتا	اختبار F	R- Square	معامل بيرسون	
مستوى الدلالة	Beta		معامل التفسير		
0.000	.575	79.911	.330	0.575	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (34) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.575) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.00 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية كلما زاد الالتزام التنظيمي، أي أن الثقافة التنظيمية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.330) من التغيرات في الالتزام التنظيمي نتيجة التغير في الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.575) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي بقيمة (0.575)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (79.911)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (منصور، 2014) والتي بينت وجود تأثير

لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري)، والجدول رقم (35) يوضح نتائج هذه الفرضية كالآتي:

جدول (35) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Sig*	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل بيرسون	
0.000	.418	34.204	.174	0.418	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (35) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.418) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.00 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية كلما زاد الإبداع الإداري، أي أن الثقافة التنظيمية تعزز الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.174) من التغيرات في الإبداع الإداري نتيجة التغير في الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.418) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.418)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.204) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (جلولي، 2013)، والتي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري في جامعة بسكرة بالجزائر، مما يدل على أنه كلما توفرت الظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية نحو الإبداع الإداري.

ومن النتائج أعلاه سيم التعرف وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري بشكل عام وكما هو موضح في الجدول (36) الآتي:

جدول (36) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية

والأداء الإداري

Sig*	بيتا	اختبار F	R- Square	معامل الارتباط بيرسون	
مستوى الدلالة	Beta		معامل التفسير		
0.000	.552	70.956	0.305	0.552	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (36) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.552) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية كلما زاد الأداء الإداري، أي أن الثقافة التنظيمية تعزز الأداء الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.305) من التغيرات في الأداء الإداري نتيجة التغير في الثقافة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.552) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بقيمة (0.552)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (70.956) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عبدالفتاح، 2013)، والتي بينت وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بالجزائر.

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المتاحة والالتزام التنظيمي)، والجدول رقم (37) يوضح نتائج هذه الفرضية كآتي:

جدول (37) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

Sig*	بيتا	اختبار F	R- Square	معامل بيرسون	
مستوى الدلالة	Beta		معامل التفسير		
0.000	.514	58.079	.264	0.514	التكنولوجيا المتاحة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (37) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين التكنولوجيا المتاحة والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.514) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين التكنولوجيا المتاحة والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت التكنولوجيا المتاحة إيجابية كلما زاد الالتزام التنظيمي، أي أن التكنولوجيا المتاحة تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.264) من التغيرات في الالتزام التنظيمي نتيجة التغير في التكنولوجيا المتاحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.514) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التكنولوجيا المتاحة يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي بقيمة (0.514)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (58.079) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المتاحة والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة".

سادسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المتاحة والإبداع الإداري)، والجدول رقم (38) يوضح نتائج هذه الفرضية كآتي:
جدول (38) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

Sig* مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل بيرسون	
0.000	.461	43.667	.212	0.461	التكنولوجيا المتاحة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (38) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين التكنولوجيا المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.461) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.00 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين التكنولوجيا المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت التكنولوجيا المتاحة إيجابية كلما زاد الإبداع الإداري، أي أن التكنولوجيا المتاحة تعزز الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.212) من التغيرات في الإبداع الإداري نتيجة التغير في التكنولوجيا المتاحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.461) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التكنولوجيا المتاحة يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.461)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.667) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التكنولوجيا المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة"، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (إسماعيل، 2014) والتي بينت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (OK Kim 2015) والتي بينت أن هناك أثر للتكنولوجيا على الإبداع السلوكي للموظفين.

ومن النتائج أعلاه سيتم التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المتاحة والأداء الإداري بشكل عام وكما هي موضح في الجدول (39) الآتي:

جدول (39) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين التكنولوجيا المتاحة والأداء الإداري

Sig* مستوى الدلالة	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.541	66.926	0.292	0.541	التكنولوجيا المتاحة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (39) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين التكنولوجيا المتاحة وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.541) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين التكنولوجيا المتاحة وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت التكنولوجيا المتاحة إيجابية كلما زاد الأداء الإداري، أي أن التكنولوجيا المتاحة تعزز الأداء الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.292) من التغيرات في الأداء الإداري نتيجة التغير في التكنولوجيا المتاحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.541) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التكنولوجيا المتاحة يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بقيمة (0.541)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (66.929) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التكنولوجيا المتاحة والأداء الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (صليحة، 2010) والتي بينت وجود علاقة موجبة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة "محمد بوقرة" بو مرداس، الجزائر.

سابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الموارد المتاحة والالتزام التنظيمي)، والجدول رقم (40) يوضح نتائج هذه الفرضية كالآتي:

جدول (40) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية السابعة

Sig*	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل بيرسون	
0.000	.553	71.037	.306	0.553	الموارد المتاحة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (40) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الموارد المتاحة والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.553) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين الموارد المتاحة والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الموارد المتاحة إيجابية كلما زاد الالتزام التنظيمي، أي أن الموارد المتاحة تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.306) من التغيرات في الالتزام التنظيمي نتيجة التغير في الموارد المتاحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.553) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الموارد المتاحة يؤدي إلى تحسين الالتزام التنظيمي بقيمة (0.553)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (71.037) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الموارد المتاحة والالتزام التنظيمي في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة".

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عبدالله، 2015) والتي بينت ارتباط بعد الموارد المتاحة ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً ومعنوي مع بعد الالتزام التنظيمي.

ثامنا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

وتنص هذه الفرضية على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الموارد المتاحة والإبداع الإداري)، والجدول رقم (41) يوضح نتائج هذه الفرضية كالآتي:

جدول (41) نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثامنة

Sig*	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل بيرسون	
0.000	.436	37.855	.190	0.436	الموارد المتاحة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (41) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الموارد المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.436) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين الموارد المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الموارد المتاحة إيجابية كلما زاد الإبداع الإداري، أي أن الموارد المتاحة تعزز الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.190) من التغيرات في الإبداع الإداري نتيجة التغير في الموارد المتاحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.436) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الموارد المتاحة يؤدي إلى تحسين الإبداع الإداري بقيمة (0.436)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.855) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الموارد المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة".

ومن النتائج أعلاه سيتم التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الموارد المتاحة والأداء الإداري بشكل عام وكما هي موضح في الجدول (42) الآتي:

جدول (42) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الموارد المتاحة والأداء الإداري

Sig*	بيتا Beta	اختبار F	R- Square معامل التفسير	معامل الارتباط بيرسون	
0.000	0.549	69.459	0.301	0.549	الموارد المتاحة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول (42) أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين الموارد المتاحة وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قد بلغ (0.549) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول 0.000 أقل من مستوى المعنوية المحددة مسبقاً 0.05)، مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين الموارد المتاحة وبين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الموارد المتاحة إيجابية كلما زاد الأداء الإداري، أي أن الموارد المتاحة تعزز الأداء الإداري بدرجة مرتفعة.

أما معامل التحديد (R-square) يفسر ما نسبته (0.301) من التغيرات في الأداء الإداري نتيجة التغير في الموارد المتاحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.549) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الموارد المتاحة يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري بقيمة (0.549)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (69.459) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الموارد المتاحة والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة"، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (عبدالله، 2015)، والتي بينت وجود علاقة إيجابية بين الموارد المتاحة والأداء الوظيفي بالمصارف السودانية.

5-2-2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم في هذا الجزء تحليل واختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

ولحساب الفروقات بين المتغيرات فقد تم استخدام الاختبارات التي تناسب كل متغير على حدة وذلك على النحو الآتي:

المتغير الأول: الجامعة:

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين آراء العينة حسب الجامعات الثلاث، والجدول (43) يوضح ذلك.

جدول (43) نتائج إختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب الجامعات محل الدراسة

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
*.000	12.960	6.224	2	77.806	162	الهيكل التنظيمي
*.000	23.968	11.529	2	77.924	162	الثقافة التنظيمية
*.000	12.742	4.897	2	62.254	162	التكنولوجيا
*.000	24.614	12.494	2	81.725	162	الموارد المتاحة
*.000	24.937	8.099	2	52.289	162	بيئة العمل الداخلية
.114	2.204	.718	2	52.420	162	الالتزام التنظيمي
.564	.575	.174	2	48.700	162	الإبداع الإداري
.280	1.283	.328	2	41.209	162	الأداء الإداري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من الجدول (43) أن قيمة F جاءت دالة في المتغيرات المستقلة، وهذا يعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير الجامعة فيما يتعلق بمجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة) (بيئة العمل الداخلية)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة مختلفون في آرائهم حول عناصر بيئة العمل الداخلية باختلاف متغير الجامعة، ولإيجاد هذه الفروقات تم عمل اختبار شيفيه كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (44) درجة الموافقة والتقدير اللفظي لآراء عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

درجة الموافقة/ التقدير اللفظي						المجال
الجامعة اليمنية		جامعة الأندلس		جامعة العلوم والتكنولوجيا		
التقدير	الدرجة	التقدير	الدرجة	التقدير	الدرجة	
موافق	3.45	محايد	3.16	موافق	3.81	الهيكل التنظيمي
موافق	3.34	موافق	3.44	موافق	4.15	الثقافة التنظيمية
موافق	3.66	موافق	3.91	موافق بشدة	4.27	التكنولوجيا المتاحة
محايد	3.08	محايد	3.28	موافق	3.97	الموارد المتاحة
محايد	3.38	موافق	3.45	موافق	4.05	بيئة العمل الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من الجدول (44) وجود فروقات في استجابة أفراد العينة تجاه مجالات (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة) (بيئة العمل الداخلية) حسب متغير الجامعة، حيث نلاحظ أن موظفو جامعة العلوم والتكنولوجيا توافق على توفر متطلبات بيئة العمل الداخلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)، في حين وُجد أن موظفو جامعة الأندلس يوافقون أيضاً على توفر متطلبات بيئة العمل الداخلية ويؤكد ذلك المتوسط الحسابي والذي يساوي (3.45)، بينما أبدى موظفو الجامعة اليمنية حيادهم تجاه توفر متطلبات بيئة العمل الداخلية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، وبما أن أعلى الأوساط لواقع بيئة العمل الداخلية لموظفي الجامعات كانت لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا (المتوسط الحسابي يساوي 4.05)، ما يدل ذلك على أن موظفي جامعة العلوم لديهم درجة تصور أعلى تجاه بيئة العمل الداخلية، ويعزو الباحث ذلك إلى العمر الزمني للجامعة بحكم أنها أول جامعة أهلية تأسست في الجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية والبشرية لدى الجامعة، وذلك انعكس بشكل إيجابي على توفر بيئة عمل داخلية للعاملين الإداريين فيها مقارنة بالجامعة اليمنية، والتي تتمتع ببنية تحتية نوعاً ما تكون جيدة بناءً على نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة، والتي أظهرت درجة الحياد تجاه توفر متطلبات بيئة العمل الداخلية.

وفيما يتعلق بمجالات الأداء الإداري (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري)، فقد جاءت قيمة F غير دالة في مجالات الأداء الإداري والموضحة في الجدول رقم (43)، وهذا يعني عدم وجود

فروق جوهرية وذات دلالة احصائية في آراء العينة حسب متغير الجامعة فيما يتعلق ب (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري)، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الأداء الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة لا يتأثر بمتغير الجامعة، ويعزى الباحث السبب في ذلك إلى أن (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري) لا يقتصر على جامعة دون أخرى، بل هو في اهتمام كل الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

المتغير الثاني: الجنس:

جدول (45) نتيجة اختبار (T-test) لدلالة الفروقات بين متوسطات آراء أفراد العينة وفقاً

لمتغير (الجنس)

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الهيكل التنظيمي	ذكر	149	3.6353	.73301	2.740	*.013	دالة
	أنثى	16	3.1354	.68912			
الثقافة التنظيمية	ذكر	149	3.9074	.76636	4.212	*.000	دالة
	أنثى	16	3.1750	.64859			
التكنولوجيا	ذكر	149	4.1128	.67155	2.766	*.011	دالة
	أنثى	16	3.7500	.47610			
الموارد المتاحة	ذكر	149	3.6942	.81255	3.224	*.004	دالة
	أنثى	16	3.1524	.59753			
بيئة العمل الداخلية	ذكر	149	3.8374	.64030	3.797	*.001	دالة
	أنثى	16	3.2920	.51786			
الالتزام التنظيمي	ذكر	149	4.2162	.57059	2.119	*.048	دالة
	أنثى	16	3.9063	.55434			
الإبداع الإداري	ذكر	149	4.2649	.55388	-.351-	.729	غير دالة
	أنثى	16	4.3125	.51104			
الأداء الإداري	ذكر	149	4.2405	.51525	1.169	.327	غير دالة
	أنثى	16	4.1094	.41562			

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ p)، المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من الجدول (45): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تجاه بيئة العمل الداخلية تُعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق ب (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة) (بيئة العمل الداخلية)، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور، حيث كانت كل قيم الدلالة الإحصائية

أقل من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة مختلفون في تصوراتهم حول بيئة العمل الداخلية ومجالاتها باختلاف الجنس، ويتبين من الجدول (45) أن أعلى نسبة هي نسبة فئة الذكور حيث بلغت نسبة الذكور (90.3%)، بينما كانت نسبة الإناث أقل من نسبة فئة الذكور وتساوي (9.7%)، ويعزى الباحث ذلك إلى أن عدد الموظفين الإداريين من الذكور أعلى من عدد الإناث، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الجلامدة، 2006)، والتي بينت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لأبعاد بيئة العمل الداخلية تعزو لمتغير الجنس.

أمّا فيما يتعلق بالفروقات بين الموظفين الإداريين فيما يتعلق بمجال (الالتزام التنظيمي) (الأداء الإداري)، حسب متغير الجنس فقد كانت تلك الفروق دالة إحصائياً، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمينية الأهلية محل الدراسة يتأثر بمتغير الجنس، ووفقاً للجدول (45) يتضح أن أعلى متوسطات هي متوسطات فئة الذكور، حيث بلغت تلك المتوسطات (4.2162) لصالح فئة الذكور، بينما كانت متوسطات فئة الإناث أقل وتساوي (3.9063)، مما يشير إلى أن توجهات فئة الذكور نحو الالتزام التنظيمي أكثر من توجهات فئة الإناث وهذا يدل على الرغبة الصادقة لدى الذكور في المحافظة على الالتزام بقيم العمل السائدة لدى الجامعة، والرغبة في بذل العطاء المستمر والفعال لصالح الجامعة.

وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (منصور، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة تعزو لمتغير الجنس، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (هواين، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

فيما لم تكن هناك أي فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـ (الإبداع الإداري) (الأداء الإداري) تُعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن الإبداع الإداري للموظفين الإداريين لا يتأثر بالجنس، مما يدل على أن الإبداع الإداري ليس مقصوراً على فئة الذكور دون الإناث أو العكس، بل هو في متناول الجنسين (الذكور والإناث)، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (الجلامدة، 2006)، والتي بينت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لأبعاد الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

المتغير الثالث: المؤهل العلمي

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين المؤهلات العلمية، وتأثير متغير المؤهل العلمي على متغيرات الدراسة.

جدول (46) نتائج إختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب المؤهلات المختلفة

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.209	1.487	.809	4	87.021	160	الهيكل التنظيمي
.098	1.993	1.198	4	96.190	160	الثقافة التنظيمية
.433	.957	.421	4	70.363	160	التكنولوجيا
.215	1.467	.950	4	102.915	160	الموارد المتاحة
.226	1.432	.595	4	66.106	160	بيئة العمل الداخلية
.454	.920	.305	4	52.638	160	الالتزام التنظيمي
.236	1.401	.417	4	47.378	160	الإبداع الإداري
.293	1.249	.319	4	40.591	160	الأداء الإداري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من الجدول (46) أن قيمة F جاءت غير دالة عند مستوى دلالة (0.05) في كل المتغيرات، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بمجالات بيئة العمل الداخلية، إذ أن كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة لديهم نفس التصورات حول بيئة العمل الداخلية ومجالاتها باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وهذا يعني أن إختلاف المؤهل العلمي للموظفين الإداريين لم يكن له أثر جوهري على بيئة العمل الداخلية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشمري، 2013)، والتي بينت وجود رؤية متشابهة لأفراد مجتمع الدراسة نحو بيئة العمل الداخلية في قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

أمّا فيما يتعلق بالفروقات بين الموظفين الإداريين فيما يتعلق بـ (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري) حسب متغير المؤهل العلمي، فقد كانت تلك الفروق غير دالة إحصائياً، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أن الموظفين الإداريين

الحاصلين على شهادة الدراسات العليا أو الشهادة الجامعية أو شهادة الدبلوم المتوسط أو الثانوية العامة جميعهم لديهم نفس التوجهات تجاه (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري)، مما يعني أن إختلاف المؤهل العلمي للموظفين الإداريين لم يكن له أثر جوهري في تغير درجات مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (منصور، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة تعزو لمتغير المؤهل العلمي، ويؤكد هذا الاتفاق نتيجة دراسة (مصطفى، 2016) والتي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري بمتغير المؤهل العلمي.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن الموظفين الحاصلين على شهادات في الدراسات العليا، أو البكالوريوس... إلخ يعملون في ظل ظروف بيئية متشابهة وبالتالي لم تظهر فروق في مستوى الأداء الإداري لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير الرابع: سنوات الخدمة:

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين سنوات الخدمة المختلفة، وتأثير متغير سنوات الخدمة المختلفة على متغيرات الدراسة.

جدول (47) نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب سنوات الخدمة المختلفة

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.131	1.903	1.030	3	87.163	161	الهيكل التنظيمي
.204	1.549	.944	3	98.148	161	الثقافة التنظيمية
.055	2.592	1.107	3	68.727	161	التكنولوجيا
.078	2.312	1.478	3	102.279	161	الموارد المتاحة
.061	2.504	1.024	3	65.415	161	بيئة العمل الداخلية
.215	1.506	.493	3	52.377	161	الالتزام التنظيمي
.125	1.944	.575	3	47.323	161	الإبداع الإداري
.149	1.803	.456	3	40.497	161	الأداء الإداري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من الجدول (47) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المتغيرات، وهذا يعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة) (بيئة العمل الداخلية)، إذا أن كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة متفقون في تصوراتهم تجاه بيئة العمل الداخلية ومجالاتها باختلاف سنوات الخدمة في الجامعة، مما يدل على أن متغير سنوات الخدمة ليس له أثر جوهري على متغير بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، أي أن الموظفين أصحاب الخبرة القليلة أو العالية جميعهم لديهم نفس الرؤية تجاه بيئة العمل الداخلية، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (الشمري، 2013) والتي بينت وجود رؤية متشابهة لدى أفراد مجتمع الدراسة نحو بيئة العمل الداخلية مهما اختلف عدد سنوات الخدمة، كما تختلف مع نتيجة دراسة (الجلامدة، 2006)، والتي بينت وجود فروقات لتصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد بيئة العمل الداخلية تعزى لمدة الخدمة في الجامعة.

أمّا فيما يتعلق بالفروقات بين الموظفين الإداريين فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري) حسب متغير سنوات الخدمة فلم تكن الفروق أيضاً ذات دلالة إحصائية، إذا أن كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة متفقون في آرائهم حول (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري)، وهذا يدل على أن متغير سنوات الخدمة ليس لها أثر جوهري على مستوى الأداء الإداري للموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، أي أن الموظفين أصحاب الخبرة القليلة أو العالية جميعهم لديهم نفس التوجهات بالنسبة للأداء الإداري ومجالاته، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (منصور، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتوكدها نتيجة دراسة (هواين، 2014) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف سنوات الأقدمية، كما تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العجلة، 2009)، والتي بينت عدم وجود فروق في إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير الخامس: المستوى الوظيفي:

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة مدى الدلالة الإحصائية للفروق بين الوظائف المختلفة، وتأثير متغير المستوى الوظيفي على متغيرات الدراسة.

جدول (48) نتائج إختبار (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة الفروق بين آراء العينة حسب مستويات الوظائف المختلفة

One-Way ANOVA						المتغيرات
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
.364	1.018	.560	2	89.135	162	الهيكل التنظيمي
.572	.560	.347	2	100.288	162	الثقافة التنظيمية
.372	.994	.437	2	71.173	162	التكنولوجيا
.304	1.200	.784	2	105.146	162	الموارد المتاحة
.831	.186	.079	2	68.329	162	بيئة العمل الداخلية
.565	.572	.190	2	53.475	162	الالتزام التنظيمي
.348	1.063	.320	2	48.408	162	الإبداع الإداري
.401	.920	.237	2	41.393	162	الأداء الإداري

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، 2017.

يتضح من الجدول (48) أن قيمة F جاءت غير دالة في كل المتغيرات، وهذا يعني عدم وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي فيما يتعلق بـ (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، الموارد المتاحة) (بيئة العمل الداخلية)، إذا أن كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن متغير المستوى الوظيفي لم يكن له أي أثر جوهري على بيئة العمل الداخلية، مما يشير إلى أن جميع الموظفين الإداريين ذوي المستوى الوظيفي (مدير إدارة، رئيس قسم، مختص)، لديهم نفس التصورات حول مجالات بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (عيسى، 2014) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

أمّا فيما يتعلق بالفروقات بين الموظفين الإداريين فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري)، فقد كانت تلك الفروق أيضاً غير دالة إحصائياً، إذا

أن كل قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن المستوى الوظيفي لم يكن له أي أثر جوهري على مستوى الأداء الإداري، مما يشير إلى أن جميع الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة متفقون في آرائهم حول مستوى (الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري) (الأداء الإداري)، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عيسى، 2014)، والتي بينت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات في الأداء الوظيفي حسب سنوات الخدمة.

وعلى ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يأتي:

- أ. لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري مهما اختلفت متغيراتهم الشخصية والديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).
- ب. لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة نحو بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والديموغرافية (الجامعة، الجنس).

وبشكل عام ومن النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً إذ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والأداء الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، بينما كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيري (الجامعة، الجنس).

3-5 استنتاجات وتوصيات الدراسة والمقترحات المستقبلية.

يتناول المبحث الثالث عرض أهم استنتاجات الدراسة، فضلاً عن طرح توصيات الدراسة، وأخير سيتم طرح المقترحات المستقبلية وذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرض ذلك كما سيأتي:

1-3-5 استنتاجات الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وبعد تفسير وتحليل البيانات المستتبطة من أجوبة عينة الدراسة، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:

1-1-3-5 نتائج الإجابة على التساؤل الأول:

ما واقع بيئة العمل الداخلية في الجامعات اليمنية الأهلية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة يظهرون آراء إيجابية حول بيئة العمل الداخلية، وتؤكد هذه النتيجة نتيجة آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمجالات بيئة العمل الداخلية قيد الدراسة وكما يلي:

- أ. بينت النتائج أن مجال التكنولوجيا المتاحة كأحد مجالات بيئة العمل الداخلية احتل المرتبة الأولى من حيث التقييم، يليه في المرتبة الثانية مجال الثقافة التنظيمية، ثم تلاه في المرتبة الثالثة مجال الموارد المتاحة، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الهيكل التنظيمي.
- ب. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد للهيكل التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة وذلك من خلال اللوائح والتعليمات التي تساعد الموظفين في توضيح وتبسيط إجراءات العمل داخل الجامعات، كما تؤكد هذه النتيجة وجود نسبة جيدة من المشاركة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى امتلاك الموظفين السلطات الكافية التي تؤهلهم للقيام بأعمالهم بطريقة سهلة وبسيطة.
- ج. بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وذلك من خلال امتلاك الجامعات قيم ومعتقدات منطقية واضحة وبسيطة، كما تؤكد هذه النتيجة وجود نسبة جيدة للقيم السائدة بالجامعات والتي تنظر إلى العاملين كمورد هام له قيمه، مما يشجع الموظفين على القيام بمهامهم الوظيفية بروح الفريق الواحد في بيئة العمل الجامعية.

- د. بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد للتكنولوجيا المتاحة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وذلك من خلال امتلاك الجامعات كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى أن الجامعات تواكب التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.
- هـ. بينت نتائج الدراسة أن هناك مستوى جيد للموارد المتاحة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وذلك من خلال حرص الجامعات على استخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة عالية، بالإضافة إلى اهتمام إدارات الجامعات بالعاملين كونهم أحد الموارد المهمة التي ينبغي الاهتمام بها.

5-3-1-2 نتائج الإجابة على التساؤل الثاني:

ما مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة كان جيد، وتؤكد هذه النتيجة نتيجة آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمجالات المتعلقة بالأداء الإداري قيد الدراسة وكما يلي:

أ. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك التزام تنظيمي جيد لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وذلك من خلال اهتمام الموظفين بوضع ومستقبل الجامعة التي يعملون بها، وكذلك خوف العاملين من ترك عملهم في الجامعة دون توفير عمل بديل، مما يؤدي إلى زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالجامعة، وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم، وهذا يساهم في تطوير الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية.

ب. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وذلك من خلال قدرة الموظفين الإداريين في الجامعات على تقديم أفكارا إبداعية جديدة لتطوير العمل، وكذلك قيام الموظفين الإداريين بالتطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل، مما يؤدي إلى تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم ككل، وهذا يساهم في تحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية وتطويره.

5-3-1-3 نتائج الإجابة على التساؤل الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) والمتغير التابع (الأداء الإداري) في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، مما يعني أن رضا الموظفين عن بيئة العمل الداخلية يؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء الإداري في تلك الجامعات.

والنتائج التالية توضح مدى درجة التأثير والارتباط بين مجالات بيئة العمل الداخلية بمجالات الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة:

- أ. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- ب. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- ج. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين الهيكل التنظيمي والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كان الهيكل التنظيمي إيجابياً ويتمتع بدرجة عالية من المرونة كلما انعكس ذلك على تطور مستوى الأداء الإداري بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل الجامعة.
- د. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- هـ. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- و. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأهلية إيجابية ومنسجمة مع ثقافة العاملين داخل الجامعة كلما أدى ذلك إلى تحسن الأداء الإداري في تلك الجامعات.
- ز. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المتاحة والإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- ح. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- ط. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين التكنولوجيا المتاحة والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت التكنولوجيا المتاحة إيجابية ومتطورة كلما تطور مستوى الأداء الإداري في تلك الجامعات.
- ي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد المتاحة والإلتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- ك. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد المتاحة والإبداع الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

ل. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين الموارد المتاحة والأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت الموارد المتاحة إيجابية ومتوفرة كلما زاد مستوى الأداء الإداري في تلك الجامعات.

5-3-1-4 نتائج الإجابة على التساؤل الرابع:

هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة فيما يتعلق ببيئة العمل الداخلية والأداء الإداري تُعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (الجامعة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟

أ. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه بيئة العمل الداخلية تُعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)، مما يشير إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة متساويين في آرائهم حول بيئة العمل الداخلية، مع اختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي).

ب. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه بيئة العمل الداخلية تُعزى لمتغير "الجامعة"، حيث بينت نتائج الدراسة أن موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا يوافقون وبشدة على توفر متطلبات بيئة العمل الداخلية، فيما بينت النتائج أن موظفي جامعة الأندلس يوافقون أيضاً على توفر متطلبات بيئة العمل الداخلية، بينما أظهرت النتائج أن موظفي الجامعة اليمنية أظهروا درجة الحياد تجاه بيئة العمل الداخلية، وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة غير متساويين في آرائهم حول بيئة العمل الداخلية، مع اختلاف متغير الجامعة لكلاً منهم.

ج. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات في آراء عينة الدراسة تجاه بيئة العمل الداخلية تُعزى لمتغير "الجنس"، وكانت الفروق لصالح الذكور، ويعزى ذلك إلى أن أغلبية الموظفين الإداريين في عينة الدراسة كانت من الذكور، وهذه النتيجة تشير إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة غير متساويين في آرائهم حول بيئة العمل الداخلية، مع اختلاف متغير الجنس.

د. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الإداري فيما يتعلق بمجالات (الإلتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) تُعزى لمتغير الجامعة، وتشير هذه النتيجة إلى أن، مما يدل على أن الإلتزام التنظيمي، والإبداع الإداري كأبعاد محددة لمستوى الأداء الإداري لا يتأثر بمتغير الجامعة، كما

أن تلك المجالات لا تقتصر على موظفي جامعة دون أخرى، بل هو في متناول كل موظفي الجامعات قيد الدراسة.

هـ. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الإداري فيما يتعلق بمجال (الإلتزام التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، مما يعني أن الذكور أكثر التزاماً تجاه جامعاتهم من الإناث، فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الإداري فيما يتعلق بمجال (الإبداع الإداري) تعزى لمتغير الجنس، مما يعني أن الإبداع الإداري ليس مقتصر على فئة الذكور دون الإناث بل هو في متناول الفئتين الذكور والإناث.

و. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الإداري فيما يتعلق بمجالات (الإلتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريوس، مما يعني أن هذه الفئة هي الأعلى في آرائهم حول الأداء الإداري للموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة من غيرهم من ذوي المؤهلات العلمية الأخرى.

ز. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروقات جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة تجاه الأداء الإداري فيما يتعلق بمجالات (الإلتزام التنظيمي، والإبداع الإداري)، تعزى لمتغيري (سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي)، وهذا يدل على أن متغيري (سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي)، ليس لهم أثر جوهري على مستوى الأداء الإداري للموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

2-3-5 توصيات الدراسة:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، ومن خلال تحليل تلك النتائج وتفسيرها، تمكن الباحث من اقتراح بعض التوصيات، والتي يخاطب بها في المقام الأول كافة المعنيين والمسؤولين بتحسين الأداء الإداري في الجامعات الأهلية قيد الدراسة بشكل خاص، والجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بشكل عام، وهي كما يأتي:

أ. أن تعمل إدارات الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة على زيادة الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، باعتبارها أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في الأداء الإداري.

- ب. توصي الدراسة الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة قيد الدراسة بزيادة الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والعمل على تطوير مجالاتها المختلفة حتى تصبح بيئة عمل ملائمة لتأدية الأنشطة الجامعية المختلفة والمهام الوظيفية المحددة.
- ج. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمثل أهم عناصر بيئة العمل الداخلية من خلال تحفيزه والتعرف على حاجاته وتقديم كل التسهيلات التي تتطلبها مهامه الوظيفية المحددة له حتى يسهم في بلوغ الأداء الإداري للجامعة إلى مستوى عالي من التميز والإبداع مقارنة بالجامعات المحلية والعالمية المتقدمة والمنافسة.
- د. زيادة الاهتمام بمراجعة الهياكل التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة بين كل فترة وأخرى وتطويرها لتواكب التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية باعتبارها الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين ويحكم آلية التنسيق فيما بينهم.
- هـ. زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، مما يسهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء الإداري في الجامعات، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لعناصر الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في (القيم، والمعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنماط السلوكية وغيرها).
- و. زيادة الاهتمام بتطوير التكنولوجيا المتاحة لدى الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، والعمل على تكوين شبكة اتصالات تربط بين مختلف المستويات الإدارية في الجامعات، وذلك من أجل رفع مستوى الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية وتطويره.
- ز. زيادة الاهتمام بتوفير الموارد اللازمة للجامعات لتواكب التغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية باعتبارها الوريد الذي تستقي منه التنظيمات الإدارية قدراتها على تطوير أدائها نحو التميز في الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.
- ح. ضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وذلك من خلال العمل على تقديم الدعم الكافي لهم وتفهم حاجاتهم بما يحقق أهدافهم وتحفيزهم المستمر.
- ط. ضرورة تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة، وذلك من خلال وضع برامج تشجيعية من شأنه تنمية وتطوير الأفكار الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة.

5-3-3 المقترحات المستقبلية:

يرى الباحث أنه يمكن استكمال دراسة بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية من شأنها أن تؤثر في تميز الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، وذلك من خلال إجراء دراسات مستقبلية، ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، مستهلين أفكارهم من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات، وما أوصت به من توصيات، ويمكن عرض عدد من هذه الاقتراحات كما يأتي:

- أ. إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تشمل أبعاد أخرى من أبعاد بيئة العمل الداخلية مثل السياسات الإدارية المتبعة والقيادة الإدارية وغيرها من الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل الداخلية.
- ب. إجراء دراسات مقارنة للتعرف على بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد (2008)، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
2. أبو بكر، مصطفى محمود (2010)، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإبراهيمية، مصر.
3. أبو قحف، عبد السلام (2013)، "إدارة الأعمال الدولية (مدخل استراتيجي معاصر)"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
4. أحمد، عبدا لرحمن أحمد (2013)، "مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. إدريس، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي (2006)، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. إدريس، وائل محمد و طاهر الغالبي (2011)، "الإدارة الإستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. الأشهب، نوال عبد الكريم (2015)، "إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي"، أمجد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
8. بطاح، أحمد (2006)، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الشروق للنشر، عمان.
9. بن حبتور، عبد العزيز (2007)، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
10. بني حمدان، خالد محمد ووائل محمد صبيحي إدريس (2007)، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
11. جلاب، إحسان دهش (2011)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
12. جمعة، محمود حسن وحيدر شاكر نوري (2015)، "دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات"، مطبعة ديالى للنشر، بغداد.
13. جواد، شوقي ناجي (2010)، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
14. جودة، محفوظ أحمد (2010)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

15. جيرنبرج، جيرالد وروبرت بارون (2009)، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمه: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
16. حافظ، عبد الناصر علك وعباس حسين وليد (2014)، "تنظيم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيدا للنشر والتوزيع، عمان.
17. حسن، راوية ومحمد سعيد سلطان (2013)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
18. حسن، راوية (2004)، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
19. حضاونه، عاكف لطفي (2011)، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
20. حمود، خضير كاظم (2002)، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر، عمان.
21. حمود، خضير كاظم (2010)، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
22. خير الله، جمال أنيس (2009)، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
23. خيربي، أسامة (2014)، "التميز التنظيمي"، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان.
24. درة، عبد الباري إبراهيم وناصر محمد جرادات (2014)، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر، عمان.
25. درهم، جمال (2016)، "أخلاقيات منظمات الأعمال ومسئوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة"، مركز الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، صنعاء.
26. دهمان، عبدا لمنعم (2010)، "إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي"، شعاع للنشر والعلوم، حلب.
27. دودين، أحمد يوسف (2014)، "منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف- والإدارة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
28. الدوري، زكريا مطلق (2005)، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - وعمليات - وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
29. ديري، زاهد محمد (2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
30. رضوان، محمود عبد الفتاح (2012)، "إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

31. الزنفلي، أحمد محمود (2013)، "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
32. السالم، مؤيد سعيد (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
33. سليم، أحمد عبد السلام (2010)، "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
34. سميث، هنري أنطون (2009)، "تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات"، ترجمه: علاء أحمد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
35. شعيب، محمد عبد المنعم (2014)، "إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة": خدمات الإسكان: مكافحة العدوى: التدريب والتثقيف الصحي، دار المنهل للنشر، عمان.
36. الشماع، خليل محمد حسن (2007)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
37. الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن وآخرون (2014)، "مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، العبيكان للنشر، الرياض.
38. الشواورة، فيصل محمود (2013)، "مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
39. الصيرفي، محمد (2005)، "التنظيم الإبداعي"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
40. الصيرفي، محمد (2008)، "السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
41. الطيطي، خضر مصباح (2013)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
42. الظاهر، نعيم إبراهيم (2009)، "الإدارة الإستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
43. العارف، نادية (2011)، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
44. عباس، أنس عبد الباسط (2008)، "إدارة الأعمال وفق منظوم معاصر"، مكتبة مركز الصادق للنشر، صنعاء.
45. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
46. عبد الرحيم، زاهر (2011)، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان.

47. عبد النبي، محمد أحمد (2010)، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان.
48. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2011)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء.
49. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2013)، "السلوك التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.
50. العميان، محمود سلمان (2008)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
51. الغالي، طاهر محسن و وائل محمد إدريس (2007)، "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
52. الفاضل، محمد محمود (2011)، "تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الإتجاهات المعاصرة"، دار المنهل للنشر، عمان.
53. فليته، فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد (2005)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
54. القيسي، فاضل حمد وعلي حسون الطائي (2013)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
55. لزهل، شار وجارديث جونز (2008)، "الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)"، ترجمة: محمد سيد أحمد وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
56. مار، برنارد (2009)، "الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء"، ترجمه: خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر.
57. مختار، حسن محمد (2009)، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
58. المرسي، جمال الدين محمد ومصطفى محمود أبو بكر (2007)، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
59. مرسي، نبيل محمد (2003)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
60. مساعده، ماجد عبد المهدي (2013)، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات- حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
61. مسلم، علي عبد الهادي (2013)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

62. مصطفى، محمد كمال (2014)، "تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة.
63. منصور، طاهر محسن ونعمة عباس الخفاجي (2010)، "نظرية المنظمة مدخل العمليات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
64. ناظوريه، علاء الدين (2009)، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان.
65. نصيرات، فريد توفيق (2008)، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
66. الهواسي، محمود وحيدر البرزنجي (2014)، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، دار الكتب والوثائق، بغداد.
67. ياسين، سعد غالب (2010)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
68. يوسف، أحمد وعبد الهادي عريقات (2011)، "المفاهيم الإدارية الأساسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ثانياً: الدوريات والأوراق العلمية:**
69. اسحق، أثير حسو (2012)، "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (8)، العدد (26)، ص ص 92: 114.
70. بني عيسى، أحمد محمد ورياض احمد أبا زيد (2014)، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة دراسات العلوم الإدارية. المجلد (41)، العدد (2)، ص ص 362: 374.
71. الجعافرة، صفاء جميل (2013)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد (40)، العدد (2)، ص ص 1663: 1687.
72. حسب الله، عبد الحفيظ علي، وآخرون (2012)، "أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين: دراسة قطاع الخدمات العامة"، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد (1)، ص ص 1: 11.

73. الزعبي، محمد عمر (2013)، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة أربد"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**. المجلد (40)، العدد (2) ص ص 277: 297.
74. السعودي، موسى علي (2012)، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة"، **مجلة التجارة العالمية والإدارية**. المجلد (5)، العدد (2)، ص ص 14: 27.
75. العبيدي، بشرى عبد العزيز (2013)، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضاء الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**. العدد (36)، ص ص 254: 278.
76. العبيدي، سيلان جبران (2004) "تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003م، ودور التعليم في مجتمع المعرفة المنشودة"، ورقة مقدمة للوحدة المركزية لمكافحة الفقر. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
77. علي، الطاهر احمد محمد (2015)، "اثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة كليات الدراسات الهندسية - كلية الدراسات التجارية - كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، **مجلة العلوم الاقتصادية**. المجلد (16)، العدد (2)، ص ص 70: 95.
78. علي، أمينة عبد القادر وعلي عبد الله الحاكم (2015)، "العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم"، **مجلة العلوم الاقتصادية**. المجلد (16)، العدد (1)، ص ص 176: 198.
79. عوض، عاطف (2013)، "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**. المجلد (29)، العدد (3)، ص ص 197: 244.
80. فارس، محمد جودة محمد (2014)، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر-غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**. المجلد (22)، العدد (2)، ص ص 165: 195.
81. منصور، منصور عبد القادر محمد (2014)، "أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)"، **مجلة رؤى اقتصادية**. العدد (6)، ص ص 77: 95.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

أ: رسائل الدكتوراه:

82. بلل، عبد الحق علي إبراهيم (2015): "دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
83. تيدي، محمد حنفي (2010): "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة النيلين السودان.
84. حبيشي، عادل محمود عبدالله (2005): "التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
85. الشيخ، محمد الخضر محمد (2014): "أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري: دراسة تطبيقية على بعض الجامعات السودانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
86. عبد الفتاح، علاوي (2013): "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة شركة- وحدة الأغواط"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
87. عطية، محمد ناجي (2012): "تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء مبادئ الإدارة الإستراتيجية بالتطبيق على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية كحالة دراسية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم.
88. القانص، غالب حميد (2012): "تصور مقترح لتطوير الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
89. نجلاء، نوبلي (2015): "استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ب: رسائل الماجستير:

90. إسماعيل، مودة إسماعيل حسن (2014): "أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
91. أمينة، مامش (2015): "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة EDIED"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، الجزائر.
92. البقمي، سعد تراحيب غنام (2012): "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
93. بن رحمون، سهام (2014): "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
94. بن طالب، سامية (2010): "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر.
95. جعارة، هاني يوسف خليل (2010): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتما التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسة العليا، جامعة القدس، فلسطين.
96. الجلامدة، بدر عبد الجليل (2006): "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
97. جلولي، أسماء (2013): "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة - جامعة محمد خيضر - بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

98. الحاج، أمل فوزي إبراهيم (2015): "علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
99. حرب، حسام الدين خليل (2011): "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
100. سامية، زويش (2014): "محددات الرضاء الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر.
101. سميرة، صولح (2013): "دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- عمر البر ناوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
102. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور (2013): "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.
103. الشمري، عايد رحيل عيادة (2013): "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
104. صليحة، شامي (2010): "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
105. الظاهري، حماد بن صالح (2007): "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
106. عاشوري، ابتسام (2015): "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالتقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة

- (المديرية العامة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
107. عبدالله، سعيد صالح (2015): "أثر البيئة الداخلية في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف السودانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
108. العجلة، توفيق عطية (2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
109. عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008): "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
110. عيسى، حمد علي عبدالله (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، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
111. القحطاني، سعد بن سعيد (2012): "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
112. المدهون، إياد إبراهيم خليل (2012): "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
113. مصطفى، بلكو (2016): "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.
114. هواين، فوزية (2014): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية: دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر.
115. وسام، مهيبيل (2012): "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.

رابعاً: المواقع الإلكترونية:

116. البوابة الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بوابة التسجيل الإلكتروني للجامعات اليمنية الأهلية (2017)، متاح بتاريخ 2017/10/22 على الرابط <http://www.oasyemen.net/>
117. جامعة الأندلس للعلوم والتقنية (2017)، الموقع الإلكتروني للجامعة، متاح بتاريخ 2017\8\24 على الرابط <http://www.andalusuniv.net/vision.phpugn> .
118. جامعة العلوم والتكنولوجيا (2017)، الموقع الرسمي لجامعة العلوم والتكنولوجيا (اليمن)، متاح بتاريخ (2017/8/19) على الرابط <https://www.Ust.edu>
119. الجامعة اليمنية (2017)، موقع الجامعة الرسمي متاح بتاريخ (2017/8/24) على الرابط <http://www.yuniv.net/ar/det.php?id=1>
120. السندي، عماد (2015): "الإلتزام التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، متاح بتاريخ (2017\5\24) على الرابط <https://hrdevelopmentatoz.blogspot.com/2015/11/theory-and-practice-organizational.html?m=>
121. النفيعي، فارس (2010): "الالتزام التنظيمي" - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح بتاريخ (2017\5\24)، على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr17029.html>

خامساً: الوثائق الرسمية:

122. جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، إدارة الموارد البشرية. 2017.
123. جامعة العلوم والتكنولوجيا: دليل الطالب، 2006 / 2017.
124. الجامعة اليمنية: دليل الجامعة 2008/2007.
125. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2007)، كتاب التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، صنعاء.

سادساً: المراجع الأجنبية:

126. OK Kim, Myong & Sooyeon Shin (2015):" **The effect of Smartwork Environment on organizational Commitment and innovative Behavior in the Global Financial Service Industry in Seol Korea**", Journal of Service Science and Management, Vole 8, pp115-124.
127. Sylvia, Maduenyi & others (2015):" **Impact of organizational structure on organizational Performance**", International Concurrence on African

Development Issues (CU-ICADI) Social and Economic Models For Development, Nigeria, pp 354-358.

128. Bushiri, Christie Bella (2014): "**The Impact of Working Environment on Employees Performance: The cas study of Finance Management in Dar Es Salam Region**", A letter for Master Degree un published, Humor Resources Management, Open university of TANZANIA.

129. Janew .Kinyua – Niuguna (2014): "**Influence of internal oraqizational Environment on Performance of Community– Based HIV and ATDS organizations in Naibro County**", European Scientific Journal – Vole (10), NO(1), pp285-300.

130. Noordin, Fauzia & others (2010): "**Organizational Climate and its Influence On Organizational Commitment**", International Business & Economics Research Journal – February Volume 9, Number (2), PP1-10

الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة في صيغتها النهائية:



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الأندلس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم الإدارية
قسم - إدارة أعمال

استمارة استبيان

المستجيب/لمستجيبةالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

في إطار إعداد مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان " بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري": دراسة ميدانية على الجامعات اليمينية الأهلية. نضع بين أيديكم هذه الإستبانة راجيين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الإستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن بيئة العمل الداخلية السائدة في الجامعات اليمينية الأهلية ومستوى الأداء الإداري للموظفين وذلك بوضع إشارة (✓) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة أداة الدراسة.

وإنني أشكركم على تعاونكم، وأتمنى لكم دوام التوفيق. علماً بأن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث:

نبيل علي مبخوت حمادي

أولاً: البيانات الشخصية والديمغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) تحت الخيار المناسب:

1- الجنس:

أنثى	ذكر

2- المؤهل العلمي:

أخرى	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوي

3- عدد سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فأكثر

4- المستوى الوظيفي:

مختص	رئيس قسم	مدير إدارة

ثانياً: محاور الدراسة:

المحور الأول: بيئة العمل الداخلية:

فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات، للإجابة يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تتوافق مع رأيك:

م	الفقرات	يشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الهيكل التنظيمي في الجامعة:						
1	يسمح لي الهيكل التنظيمي الحالي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.					
2	يساعدني الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.					
3	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة واضحة ومفهومة.					

					4	يوجد توصيف وظيفي يحدد بوضوح المسؤوليات والواجبات.
					5	تساعدني اللوائح والتعليمات في توضيح وتبسيط إجراءات العمل.
					6	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	م	الفقرات
المجال الثاني: الثقافة التنظيمية:						
					7	تمتلك الجامعة قيم ومعتقدات منطقية واضحة وبسيطة.
					8	تهتم الجامعة بترسيخ مفاهيم الولاء التنظيمي والانتماء لدى العاملين.
					9	القيم السائدة بالجامعة تنظر إلى العاملين كمورد هام له قيمه.
					10	يلتزم العاملون بالسلوكيات الإيجابية التي تنص عليها نظم وقوانين العمل داخل الجامعة.
					11	القيم السائدة في الجامعة تنظم العلاقات بين العاملين والجامعة على أساس الحقوق والواجبات.
المجال الثالث: التكنولوجيا المتاحة:						
					12	تتوافق التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة مع متطلبات العمل.
					13	تسهل التكنولوجيا المتوفرة لدى الجامعة في سرعة وتبسيط إجراءات العمل.
					14	تعمل التكنولوجيا المتاحة في الجامعة على تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء.
					15	تعمل الجامعة على مواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.

					16	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا.
المجال الرابع: الموارد المتاحة:						
					17	تحرص الجامعة على استخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة عالية.
					18	الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة للجامعة ككل.
					19	تنظر الجامعة إلى العاملين كونهم أحد الموارد المهمة التي ينبغي الاهتمام بها.
					20	تهتم الجامعة باستقطاب وتعيين كوادر بشرية مؤهلة ومتميزة.
					21	تمتلك الجامعة مراكز بحثية متخصصة.
					22	تهتم الجامعة بإجراء بحوث ودراسات ذات علاقة بنشاط الجامعة وخدماتها.
					23	تحرص الجامعة على تقديم خدمات ذات أسعار تنافسية.

المحور الثاني: الأداء الإداري:

م	الفقرات	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	بشدة غير موافق
المجال الأول: الإلتزام التنظيمي:						
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة.					
2	الفوائد التي أحصل عليها في هذه الجامعة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل فيها.					
3	أهتم بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.					
4	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الجامعة.					

					5	أخاف أن أترك عملي في الجامعة دون توفير عمل بديل.
					6	أعمل في الجامعة بحماسة واندفاع كبيرين.
المجال الثاني: الإبداع الإداري:						
					7	أنجز ما يوكل إلي من عمل بأسلوب جديد ومتطور.
					8	لدي القدرة على تقديم أفكار إبداعية جديدة لتطوير العمل.
					9	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					10	أعمل على التطوير الدائم لإحداث تغيير في أساليب العمل.
					11	أمتلك الجرأة والشجاعة في القيام بأعمال إبداعية.
					12	أحرص على معرفة نقاط الضعف فيما أقوم به من عمل.
					13	أنجز ما يوكل إلي من أعمال في الوقت المحدد.
					14	أنجز ما يوكل إلي من أعمال بأقل التكاليف.
					15	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة.
					16	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.

ملحق رقم (2) عدد الجامعات اليمنية الأهلية

الجامعات اليمنية الأهلية المعتمدة للعام 2016 - 2017			
اسم الجامعة	م	اسم الجامعة	م
جامعة آزال للعلوم والتكنولوجيا.	18	جامعة العلوم والتكنولوجيا.	1
جامعة ابن خلدون.	19	الجامعة اللبنانية الدولية.	2
جامعة اقرأ للعلوم والتكنولوجيا.	20	جامعة الملكة أروى.	3
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.	21	الجامعة اليمنية الأردنية.	4
جامعة الاتحاد للعلوم والتكنولوجيا.	22	جامعة سبأ.	5
جامعة الجزيرة.	23	الجامعة الإماراتية الدولية.	6
جامعة الحضارة.	24	جامعة الأحقاف.	7
جامعة الحكمة.	25	جامعة السعيدة.	8
جامعة الرازي.	26	جامعة العلوم الحديثة.	9
جامعة السعيد.	27	جامعة تونتوك الدولية للتكنولوجيا.	10
جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.	28	جامعة المستقبل.	11
جامعة المعرفة والعلوم الحديثة.	29	جامعة الناصر.	12
جامعة اليمن.	30	الجامعة البريطانية في اليمن.	13
جامعة اليمن والخارج للعلوم والتكنولوجيا.	31	الجامعة العربية للعلوم والتقنية.	14
جامعة دار العلوم الشرعية - الحديثة.	33	الجامعة الوطنية.	15
جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا.	32	الجامعة اليمنية.	16
		جامعة آزال للتنمية البشرية.	17

ملحق رقم (3): أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصص
1	د. آمل محمد المجاهد	جامعة ذمار	إدارة تسويق
2	د. منصور محمد إسماعيل العريقي	جامعة العلوم والتكنولوجيا	إدارة إستراتيجية
3	د. جمال ناصر ألكميم	جامعة 21 سبتمبر	إدارة الجودة الشاملة
4	د. عبدالله عباس مهدي	جامعة صنعا	إحصاء
5	د. محمد العيسائي	جامعة صنعا	إحصاء
6	د. عبد الكريم الد عيس	كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا	إدارة وتخطيط
7	د. ناصر سعيد	كلية المجتمع سنحان	إدارة وتخطيط
8	د. نجيب اسكندر	الأكاديمية اليمنية	إدارة عامة
9	د. يحيى عبد الرزاق قطران	جامعة صنعا	مناهج بحث وطرق تدريس
10	د. سعيد عبد المؤمن أنعم	جامعة الأندلس	إدارة إستراتيجية
11	د. عبد الله القرشي	جامعة ذمار	إدارة مالية

ملحق رقم (4): صورة من إفادة المركز الوطني للمعلومات حول موضوع الدراسة.

الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
إدارة المكتبة

الرقم : (٨٦٦)
التاريخ : ١٤/١٦/٢٠١٧م

الرقم :
الرقمات :

22 AUG 2017

الرقم :
الرقمات :

إفـادـة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :

بيانات العمل الداخلية وعلاقتها بالإدارة الإدارية «دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية»
التي قام بها الأخ / نبيل علي مجنون محمدادي للتقدم به لرسالة الماجستير
قسم / إدارة أعمال كلية / العلوم الإدارية جامعة الرنتيس - الجمهورية اليمنية
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا :

((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 13,000 رسالة))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

مدير إدارة المكتبة الرقمية
عالم

المركز الوطني للمعلومات
المكتبة الداخلية

صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكاتب الخطوط اليمنية - - تلفون / ٤٤٥٠٠٢

www.Yemen-nic.info الموقع الإلكتروني E.MAIL Library Yemen - NIC. Info

1

ملحق رقم (5): صورة من كتاب تسهيل مهمة لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية.



الرقم: (0071)

المحترم

الأخ/ الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث/ نبيل علي ميخوت حسن حمادي الذي يقوم بدراسة بعنوان «بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري» دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية» كمطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم

www.andalusuniv.net
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون: 8 / 1 675567 00967 - فاكس: 1 675885 967 ص.ب. 37444
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

ملحق رقم (6): صورة من كتاب تسهيل مهمة لجامعة العلوم والتكنولوجيا.



الرقم: (0051)

المحترم

الأخ/ الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا
تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث/ نبيل علي مبخوت حسن حمادي الذي يقوم بدراسة بعنوان «بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري» دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية» كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم


www.andalusuniv.net
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون: 8 / 1 675567 00967 - فاكس: 967 1 675885 ص.ب. 37444
Alandalus University - R.Y - Sana'a - Alandalus University Neighborhood - The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

ملحق رقم (7): صورة من كتاب تسهيل مهمة للجامعة اليمنية.



الرقم: (0052)

المحترم

الأخ / الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة اليمنية

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث/ نبيل علي مبخوت حسن حمادي الذي يقوم بدراسة بعنوان (بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري) دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا
أ.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

القيمة الكاملة للتعليم


www.andalusuniv.net
info@andalusuniv.net

الجمهورية اليمنية - صنعاء - حي جامعة الأندلس - تقاطع شارع الخمسين مع شارع تعز - تلفون: 8 / 00967 1 675567 - فاكس: 967 1 675885 ص.ب. 37444
Alandalus University – R.Y - Sana'a – Alandalus University Neighborhood – The Crossroad of 50th St. with Taiz St.

ملحق رقم (8): إقرار بالتدقيق اللغوي لرسالة ماجستير إلى عمادة كلية العلوم الإدارية.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Alandalus University For Science & Technology
Technical Support

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
عمادة الدراسات العليا
(AUST)

تقرير المراجع اللغوي بصلاحية رسالة الماجستير

بيانات الطالب:
اسم الطالب الرباعي: أحمد محمد حماد
الكلية: العلوم الإدارية
التخصص: إدارة الأعمال
عنوان الرسالة: سبب العمل الإداري في ظل التطور التكنولوجي في إدارة الأعمال

تم اختياركم من قبل الدراسات العليا بجامعة الأندلس للمراجعة اللغوية لرسالة الماجستير للحكم عليها في: صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية، والصحة النحوية والصرفية، والخلو من الأخطاء الإملائية، والخلو من الأخطاء المطبعية، وصحة استخدام علامات الترقيم.

رأى المراجع اللغوي:
الرسالة تتفق وفصل ومباحات تتشعب مع الموضوع الذي تناوله الطالب وقد عرضي الالف بكاملها ممتازة ومنهجية معتبرة وفتى طالبه الكتاب مع

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

المراجع اللغوي
عبدالله بن صالح / د

Abstract

This study aimed at identifying the relationship between the internal work environment and the managerial performance at the private universities. The researcher used the questioner as tool to collect primary data from a simple randomly sample which consists of (213) members of the study society who are (479) members of the administrative staff in the Yemeni private universities (University of Sciences & Technology, Yemeni University and Alandalus University for Sciences and Technology). (165) valid forms of analysis were analyzed by using the statistical analysis package SPSS. To achieve the objectives of the study, the study used the analytical descriptive method to suit the nature of the study. The study depended on both (organizational structure, organizational culture, available technology, available resources), as areas to measure the internal work environment, (organizational commitment, administrative creativity), as areas to measure the management performance Yemeni private universities eligibility under study.

The study concluded with a number of results:

- 1- The results of the study showed a statistically significant relationship between internal work environment and administrative performance in the Yemeni private universities.
- 2- The results of the study showed that there is a good level of internal work environment in the Yemeni private universities with an average of arithmetic.

- 3- The results of the study showed that there is a good level of administrative performance in the Yemeni private universities with an average of arithmetic.
- 4- The results of the study showed that there were no statistically significant differences in the opinion of the sample of the study regarding the internal work environment and administrative performance due to the variables (scientific qualification, years of service at the university, the functional level), while there were statistically significant differences in the opinion of the study sample (University, gender).

Recommendations:

- 1- The need for constant attention to the internal work environment as one of the main elements that affect positively or negatively in the performance of staff and raise their spirit of morale and the extent of reflection on the level of commitment to the functions and development of their creative abilities.
- 2- Work to strengthen the organizational commitment and administrative creativity of administrative staff in the Yemeni universities in the country under study.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and Scientific Science
Alandalus University for Sciences & Technology
Postgraduate studies Deanship
Administrative Sciences Faculty
Business Administration



**Relationship Between the Internal Work Environment and
the Managerial Performance**
(A Field Study of Yemeni Private Universities)

**Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master's Degree in Business Administration**

Prepared by
Nabeel Ali Mabkhot Hassen Humadi

Supervised by
Dr. Jamal Drehem Zaid
Assistant Prof. in Business Administration
University of Science and Technology

2018 - 1439 Hijri