

المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين بمؤسسات  
التعليم العالي في سلطنة عمان

إعداد

سيف بن عبد الله بن سنان الهنائي

دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية (الموارد البشرية)

كلية التربية

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

أغسطس ٢٠٢١ م

## ملخص البحث

هدف البحث إلى التعرف على المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، ولتحقيق هدف البحث انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانة اشتملت على ثلاثة أجزاء، وهي: واقع المناخ التنظيمي، وواقع الرضا الوظيفي، وكذلك واقع الأداء الوظيفي. وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، وعددها: (٣١٠) فردًا. وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: كلما ارتفع مستوى المناخ التنظيمي يرتفع معه مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، والعكس صحيح. وكذلك اتضح أنه كلما ارتفع مستوى المناخ التنظيمي يرتفع معه مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، والعكس صحيح. وبناءً على نتائج البحث، فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بتفعيل نظام التواصل والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي وكذلك مواصلة زيادة الاهتمام بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في مؤسسات التعليم العالي، وزيادة تشجيع العاملين وتدريبهم على إنجاز الأعمال باستخدام التكنولوجيا. وزيادة الاهتمام بالبيئة المكتبية للعاملين من حيث تصاميم المكاتب (التهوية- الإضاءة- الحركة) وإعادة صياغة معايير تقييم الأداء وأساليب تطبيقها في تقييم الأداء؛ لكي تحقق الشعور بالأمن والعدل الوظيفي. وزيادة الاهتمام ببرامج تحفيز العاملين وإشعال الحماس لديهم في خدمة وطنهم ومجتمعهم، والسعي لتطوير أساليب الإنجاز في العمل وفقًا لمعايير الجودة في الأداء.

## ABSTRACT

The purpose of the current study is to identify the organizational climate and its effect to job satisfaction and the employees' performance in the institutions of Higher Education in the Sultanate of Oman. To achieve the objective of the study, the researcher adopted the *Descriptive Analytical Method* and prepared a questionnaire of three parts: The reality of organizational climate, the reality of job satisfaction, as well as the reality of job performance. It was applied to a simple random sample of employees of Higher Education Institutions in North and South Batinah Governorates, in the Sultanate of Oman. The number of the random sample is (310) individuals. The study also included the statistical methods in data analysis: Cronbach's Alpha, Iterations, Arithmetic means, percentage and standard deviation of (SPSS- Statistical Package for the Social Science). The study concluded series of findings, the most significant: The higher level of the organizational climate, the higher level of the job satisfaction in higher education . institutions in Oman and vice versa. It is also clear, the higher level of the organizational climate, the higher level of the job performance in higher education institutions in Oman and vice versa. Based on the findings of the research, the researcher proposed a set of recommendations, the most important of which are: Greater attention to activate the communication system and cooperation between parts of the organizational structure. Increase attention to develop technology used in Higher Education Institutions. Further encourage and training the employees to carry out their work using the technology. Greater attention to the office environment for employees in terms of office designs (Ventilation, lighting and movement) and reformulating the performance evaluation criteria and the methods of its application in performance evaluation; In order to achieve a sense of security and job fairness. Pay more attention to employees' motivation programs to motivate employees and rekindle their enthusiasm in serving their country and community, and striving to develop methods of achievement at work in accordance with quality standards of performance.

## **APPROVAL PAGE**

The thesis of Saif Abdallah Sinan Al Hinaai has been approved by the following:

---

Abd Wahab Zakaria  
Supervisor

---

Mohd Burhan Ibrahim  
Co-Supervisor

---

Ismail Hassanein Ahmed  
Internal Examiner

---

Mohammed Y. Mai  
External Examiner

---

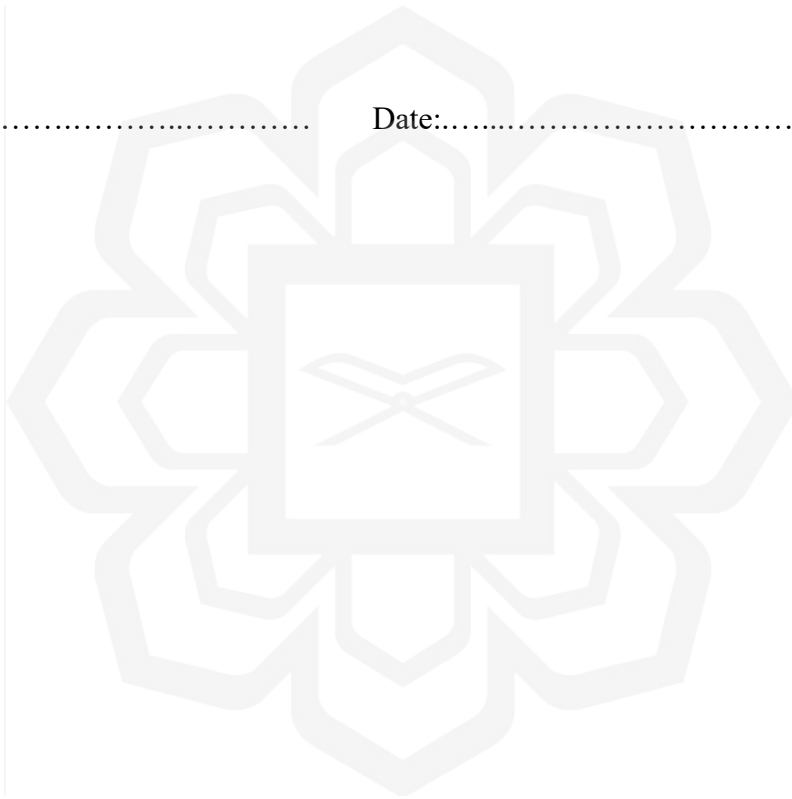
Akram M. Zeki  
Chairman

## DECLARATION

I hereby declare that this thesis is the result of my own investigations, except where otherwise stated. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted as a whole for any other degrees at IIUM or other institutions.

Saif Abdallah Sinan Al Hinaai

Signature: ..... Date:.....



## الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا

### إقرار بحقوق الطبع وإثبات مشروعية استخدام الأبحاث غير المنشورة

حقوق الطبع ٢٠٢١م محفوظة ل: سيف بن عبد الله بن سنان الهنائي

المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة

عمان

لا يجوز إعادة إنتاج أو استخدام هذا البحث غير المنشور في أي شكل وبأي صورة (آلية كانت أو إلكترونية أو غيرها) بما في ذلك الاستنساخ أو التسجيل، من دون إذن مكتوب من الباحث إلا في الحالات الآتية:

- ١- يمكن للآخرين اقتباس أية مادة من هذا البحث غير المنشور في كتابتهم بشرط الاعتراف بفضل صاحب النص المقتبس وتوثيق النص بصورة مناسبة.
- ٢- يحق للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا ومكتبها الاستنساخ (بشكل الطبع أو بصورة آلية) لأغراض مؤسساتية وتعليمية، ولكن ليس لأغراض ربحية تجارية.
- ٣- يحق لمكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا استخراج نسخ من هذا البحث غير المنشور إذا طلبتها مكتبات الجامعات ومراكز البحوث الأخرى.
- ٤- سيزود الباحث مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا بعنوانه مع إعلامها عند تغير العنوان.
- ٥- سيتم الاتصال بالباحث لغرض الحصول على موافقته على استنساخ هذا البحث غير المنشور للأفراد من خلال عنوانه البريدي، أو الإلكتروني المتوفر في المكتبة. وإذا لم يجب الباحث خلال عشرة أسابيع من تاريخ الرسالة الموجهة إليه، ستقوم مكتبة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا باستخدام حقها في تزويد المطالبين به.

أكد هذا الإقرار: سيف بن عبد الله بن سنان الهنائي

التوقيع: .....

التاريخ: .....

إلى روح أعز الرجال وأنقاهم سلطان القلوب الخالد جلاله السلطان قابوس بن سعيد بن  
تيمور آل سعيد - طيب الله ثراه - باني نهضة التعليم الحديثة في سلطنة عمان الذي أكد  
أهمية التعليم من خلال مقولته المشهورة: "سنعلم أبناءنا ولو تحت ظل الشجر".

وإلى روح والديّ الطاهرتين: (وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً).

وإلى زوجتي المخلصة التي ما فتئت مشجعة وداعمة ومحفزة لي لطلب العلم ونيل أعلى  
المراتب.

وإلى فلذات كبدي أولادي - حفظهم الله - وصال، ونضال، والزهراء، وعبد الله، والأزهر،  
ونور الهدى.

وإلى إخوتي وأخواتي، وجميع أفراد أسرتي الكريمة، وأصدقائي وزملائي.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وبخثي، سائلاً المولى عزّ وجلّ التوفيق والسداد.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، أحمدته سبحانه وتعالى على كريم فضله وعطائه أن وفقني ومنّ على بإتمام هذا البحث، فله الحمد والمنة والثناء الحسن، والصلاة والسلام على معلم الأمة وهاديها إلى نور العلم والإيمان سيّدنا ونبيّنا محمّد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فشكراً للجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا على كل ما قدمته لي في أثناء دراستي، مما كان له أثر كبير في تقدم هذا البحث وتسهيل مهامه. والشكر أجزله وأجله للمشرف الأوّل على البحث الأستاذ الدكتور عبد الوهاب بن زكريا، والمشرف الثاني الأستاذ الدكتور محمد برهان بن إبراهيم، على ما أسدوه من توجيه وإرشاد لتجويد هذا البحث، وما أبدوه من تعاون مثمر كان له عظيم الأثر لإعداد هذا البحث وإخراجه بالصورة المشرفة.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذا البحث بما يسهم في تجويده وخروجه بصورة مكتملة البنين.

والشكر لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، والمؤسسات التعليمية التابعة لها بمحافظتي شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان على تعاونهم في تيسير مهمة الباحث والموافقة على أن تكون هذه المؤسسات مجتمعا للبحث وعينته.

وبكل فخر وعرفان أشكر من الأعماق جامعة صحار إدارةً ورئاسةً؛ لإتاحتها للباحث فرصة مواصلة دراسة الدكتوراه، وعلى جميع التسهيلات التي قدمتها خدمة للبحث والباحث. والشكر والمحبة لزوجتي وأولادي وإخواني وأخواتي وأفراد عائلتي الكرام وأصدقائي وزملائي على الدعم والمساندة.

سائلاً الله عزّ وجلّ السداد والتوفيق، وأن يعلمنا ما ينفعنا وأن ينفعنا بما علمنا، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## فهرس محتويات البحث

ب	ملخص البحث
ج	ملخص البحث بالإنجليزية
د	صفحة القبول
هـ	صفحة الإقرار
و	صفحة حقوق النشر
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
ط	فهرس محتويات البحث
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
١	<b>الفصل الأول: خطة البحث وهيكله العام</b>
١	المقدمة:
٣	مشكلة البحث:
٧	أسئلة البحث:
٧	أهداف البحث:
٨	فرضيات البحث:
١٠	أهمية البحث
١٠	مصطلحات البحث
١٢	خلاصة الفصل الأول

١٣	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
١٣	المحور الأول: المناخ التنظيمي.....
١٣	مفهوم المناخ التنظيمي.....
١٥	أنواع المناخ التنظيمي:.....
١٦	خصائص المناخ التنظيمي:.....
١٧	أهمية المناخ التنظيمي:.....
١٩	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:.....
٢١	نماذج المناخ التنظيمي:.....
٢١	نموذج Litwin & Stringer.....
٢١	نموذج: Campbel.....
٢٢	نموذج: Timm & Peterson.....
٢٣	نموذج: Steers.....
٢٤	المحور الثاني: الرضا الوظيفي.....
٢٤	مفهوم الرضا الوظيفي:.....
٢٥	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:.....
٢٨	محددات الرضا الوظيفي:.....
٣٠	أهمية الرضا الوظيفي:.....
٣١	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:.....
٣١	نظرية Maslow:.....
٣٣	نظرية العاملين Herzberg Frederik.....
٣٤	نظرية الإنجاز David McClelland.....
٣٥	نظرية العدالة Adams.....
٣٦	نظرية التوقع Vector Vroom.....
٣٧	نموذج Porter & Lawler.....
٣٧	نموذج الإغناء الوظيفي Hackman & Oldham.....

٣٨	نظرية تدعيم السلوك: Skinner
٤٠	أبعاد الرضا الوظيفي:
٤١	المحور الثالث: أداء الموظفين
٤١	مفهوم أداء الموظفين:
٤١	عناصر أداء الموظفين:
٤٢	معدلات أداء الموظفين:
٤٣	محددات أداء الموظفين:
٤٣	تقييم أداء الموظفين:
٤٥	مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:
٤٦	المحور الرابع التعليم العالي في سلطنة عمان
٤٧	واقع التعليم العالي في سلطنة عمان
٤٨	وزارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار حاليا)
٤٩	مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
٥١	القسم الثاني: الدراسات السابقة:
	المحور الأول: دراسات اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي.
٥١	
	المحور الثاني: دراسات اهتمت بدراسة الرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسات
٥٦	التعليم العالي
	المحور الثالث: دراسات اهتمت بدراسة الأداء الوظيفي للموظفين بمؤسسات
٦٢	التعليم العالي.
٦٩	التعقيب على الدراسات السابقة:
٦٩	من حيث الهدف:
٦٩	من حيث المنهج:
٧٠	من حيث الأداة:
٧٠	من حيث العينة:

٧١	من حيث بيئة الدراسة:
٧١	من حيث مدى الإفادة من الدراسات السابقة:
٧١	خلاصة الفصل الثاني.

## ٧٢ ..... الفصل الثالث: منهجية البحث

٧٢	المقدمة.
٧٢	أولاً: منهج البحث.
٧٣	ثانياً: مجتمع البحث.
٧٤	ثالثاً: عينة البحث.
٧٨	رابعاً: حدود البحث.
٧٨	خامساً: أداة البحث (الاستبانة).
٧٩	إعداد الاستبانة.
٨٣	- قياس صدق الاستبانة.
٨٤	أولاً: ثبات الاستبانة.
٨٨	تطبيق أداة البحث.
٨٩	الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البحث.
٨٩	خلاصة الفصل الثالث.

## ٩١ ..... الفصل الرابع: النتائج الميدانية للبحث

٩١	المقدمة.
٩٢	وصف عينة البحث من خلال الاستبانات المكتملة.
٩٤	نتائج محاور البحث وتفسيرها.
٩٤	نتائج السؤال الأول.
١٠٩	نتائج السؤال الثاني.
١١٨	نتائج السؤال الثالث.

١٢٢	نتائج السؤال الرابع:
١٢٣	نتائج السؤال الخامس:
١٢٤	نتائج السؤال السادس
١٤٣	ملخص الفصل الرابع
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج البحث</b>	
١٤٤	المقدمة
١٤٥	مناقشة نتائج السؤال الأول
١٤٨	مناقشة نتائج السؤال الثاني
١٥٢	مناقشة نتائج السؤال الثالث
١٥٤	مناقشة نتائج السؤال الرابع
١٥٤	مناقشة نتائج السؤال الخامس
١٥٥	مناقشة نتائج السؤال السادس
١٦١	ملخص نتائج البحث
١٦٥	التوصيات
١٦٦	الدراسات المستقبلية المقترحة:
<b>قائمة المصادر والمراجع:</b>	
١٦٧	المراجع العربية
١٧٦	المراجع الأجنبية
١٧٩	ملاحق البحث

## قائمة الجداول

٧٤	يوضّح مجتمع البحث	١-٣
٧٤	أ نموذج مورجان (Morgan & Krejcie.1970) لتحديد حجم العينة	٢-٣
٧٥	يوضّح مسمى وعدد عينة البحث الصالحة للتحليل	٣-٣
٨٢	معاملات الثبات لمحاور البحث والمحور الكلي	٤-٣
٨٣	ارتباط فقرات المحور الأوّل	٥-٣
٨٤	ارتباط فقرات المحور الثاني	٦-٣
٨٤	ارتباط فقرات المحور الثالث	٧-٣
٨٥	معامل الارتباط بين محاور البحث والمحور الكلي	٨-٣
٨٩	توصيف عينة البحث حسب متغيرات البحث	١-٤
٩١	درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	٢-٤
٩٢	المتوسطات والانحرافات المتعلقة بتوفر المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان	٣-٤
٩٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الهيكل التنظيمي	٤-٤
٩٦	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيادة	٥-٤
٩٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى مشاركة العاملين	٦-٤
١٠٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نمط الاتصال	٧-٤
١٠٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال طبيعة العمل	٨-٤
١٠٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التكنولوجيا	٩-٤
١٠٦	درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	١٠-٤
١٠٧	المتوسطات والانحرافات المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان	١١-٤
١٠٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن مجال وطبيعة العمل	١٢-٤
١١٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن مجال الاهتمام بوضع المؤسسة والولاء لها	١٣-٤
١١٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن الرواتب والحوافز	١٤-٤

١١٤	١٥-٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية
١١٦	١٦-٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن معايير تقييم الأداء
١١٧	١٧-٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار
١١٩	١٨-٤	درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الحماسي
١٢٠	١٩-٤	المتوسطات والانحرافات المتعلقة بدرجة أداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
١٢٣	٢٠-٤	معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
١٢٤	٢١-٤	معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان
١٢٥	٢٢-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للنوع الاجتماعي
١٢٧	٢٣-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لنوع المؤسسة
١٢٩	٢٤-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لنوع الوظيفة
١٣١	٢٥-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجال الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى التعليمي
١٣٣	٢٦-٤	تحليل التباين الأحادي في مجالات الرضا الوظيفي وفقاً للمؤهل التعليمي
١٣٤	٢٧-٤	نتائج اختبار LSD للفروق في مجالات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي
١٣٧	٢٨-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الرضا الوظيفي وفقاً للمسمى الوظيفي
١٣٩	٢٩-٤	تحليل التباين الأحادي في مجالات الرضا الوظيفي وفقاً للمسمى الوظيفي
١٤٠	٣٠-٤	نتائج اختبار LSD للفروق في مجالات الرضا الوظيفي وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي
١٤١	٣١-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات الرضا الوظيفي وفقاً لسنوات الخبرة
١٤٢	٣٢-٤	تحليل التباين الأحادي في مجالات الرضا الوظيفي وفقاً لسنوات الخبرة

## قائمة الأشكال

٩	أ نموذج الدراسة المقترح من الباحث	١-١
٣١	حاجات الفرد الأساسية وفقاً لنظرية (Maslow)	١-٢
٩٣	المنحنى الطبيعي للاستجابات على المناخ التنظيمي	١-٤
٩٥	المنحنى الطبيعي لمجال الهيكل التنظيمي	٢-٤
٩٧	المنحنى الطبيعي لمجال القيادة	٣-٤
٩٩	المنحنى الطبيعي لمجال مدى مشاركة العاملين	٤-٤
١٠١	المنحنى الطبيعي لمجال نمط الاتصال	٥-٤
١٠٣	المنحنى الطبيعي لمجال طبيعة العمل	٦-٤
١٠٥	المنحنى الطبيعي لمجال التكنولوجيا	٧-٤
١٠٨	المنحنى الطبيعي للاستجابات على الرضا الوظيفي	٨-٤
١٠٩	المنحنى الطبيعي لمجال الرضا عن مجال وطبيعة العمل	٩-٤
١١١	المنحنى الطبيعي لمجال الاهتمام بوضع المؤسسة والولاء لها	١٠-٤
١١٣	المنحنى الطبيعي لمجال الرضا عن الرواتب والحوافز	١١-٤
١١٥	المنحنى الطبيعي لمجال الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية	١٢-٤
١١٦	المنحنى الطبيعي لمجال الرضا عن معايير تقييم الأداء	١٣-٤
١١٨	المنحنى الطبيعي لمجال الرضا عن الأسلوب ونمط القيادة وصناعة القرار	١٤-٤
١٢٢	المنحنى الطبيعي للاستجابات على أداء الموظفين	١٥-٤

## الفصل الأول

### خطة البحث وهيكله العام

#### المقدمة:

لقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تمضي باهتمام عديد من الباحثين، خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي (الشريبي، ١٩٨٧، ص ٢٠).

وتؤكد عديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. (الكبيسي، ١٩٩٨، ص ٦٦).

لذا قامت الحضارات البشرية على استغلال مواردها البشرية منذ بزوغها، وأن التطورات المتلاحقة التي شهدتها العالم، أفرزت لدى الدول أهمية استغلال هذه الموارد وصلقلها وتنميتها، لأنها تعدُّ من أعظم الثروات وأنفعها.

إن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل أهم مواردها، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق الأهداف بدون هذه الموارد البشرية إذا ما توافرت لها ظروف العمل المناسبة، وأشبعت حاجاتها الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية، فإن دورها في الإنتاج سوف يكون أكثر جدوى وفاعلية. (الأثري، ٢٠١٤، ص ٥٤)

ولكون الرضا الوظيفي من المتغيرات التي ارتبطت بالمناخ التنظيمي وعلوم الموارد البشرية في عديد من البحوث والدراسات، ويعدُّ من أكثر موضوعات علم الإدارة أهمية، لأنه حالة انفعالية متعلقة بالموارد البشرية يصعب فهمها، وقياسها لتأثره بعوامل خارجية وداخلية مختلفة ومتنوعة للعاملين، متأثراً بالأجور والرواتب، ونظام المنح والمكافآت، وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إلى غير ذلك من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رؤى فكرية

عديدة مستمدة من تطورات العوامل البيئية الخاصة بالعمل، وإن إشباع احتياجات الفرد يضمن رضاه عن وظيفته، فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء وإنتاجية الفرد. (علي، ٢٠١٤، ص ٥٤)

وتوصلت دراسة (AL-Hinai, 2013) والتي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالات إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وعدد من العوامل لعل من أهمها: تنمية الأجور ودعم الإدارة والعوامل المرتبطة بالطلاب والعوامل المرتبطة بالزملاء في العمل وأعباء العمل.

أما دراسة (Bahta, 2016 & Fessehatsion) بعنوان العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي الأكاديمي في المؤسسات العامة للتعليم العالي، بإرتيريا فقد أشارت نتائجها إلى وجود مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي، وتتمثل تلك العوامل في العلاقات بين العاملين والتدريب والتطوير.

أما أداء الموظفين فهو أيضاً من المتغيرات التي ارتبطت بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وأثرت فيهما حسب ما أشارت إليه بعض الدراسات والبحوث ومن بينها دراسة محمود (٢٠١٣)، التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة مؤكداً أن العلاقة بينهما علاقة طردية، ما يعني أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل الجامعة أدى ذلك إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

لذا يجب أن تكون المؤسسات حريصة على انتقاء كوادرها الوظيفية، وأن تسعى جاهدة إلى تنمية مهاراتهم وتطويرهم، وأن تدرك أهمية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وأهمية مراجعته وتطويره، سعياً منها للحفاظ على مواردها البشرية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء، تظهر آثاره إيجابياً في جودة أدائهم، لإنجاز العمل بكفاءة عالية.

ولكون مؤسسات التعليم العالي بوصفها إحدى ركائز التنمية الشاملة وسمة من سمات تطور المجتمعات ونهضتها وتقدمها، وتساهم في رفع مستوياتها الثقافية والعلمية، والفكرية والإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية والعملية، ولا شك في أنها تُعدُّ أيضاً وسيلة لتنمية المهارات

وبناء القدرات البشرية التي تحتاجها قطاعات العمل المختلفة في المجتمع، فقد اهتمت سلطنة عمان كغيرها من دول العالم بمؤسسات التعليم العالي، حيث بدأت بالظهور في بداية الثمانينات بإنشاء المعاهد الصحية، لإعداد الممرضين العمانيين، وتوالت بعد ذلك افتتاح مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة، وتوجت المسيرة التعليمية في السلطنة بافتتاح جامعة السلطان قابوس بن سعيد المعظم عام ١٩٨٦م، وفي عام ١٩٩٤م، تم إنشاء وزارة التعليم العالي لتتولى تنفيذ الخطط والبرامج في المجالات التعليمية والعملية من خلال مؤسسات التعليم العالي التي تشرف عليها. ومن هذا المنطلق فقد سعى الباحث في هذا البحث إلى تقييم المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

### مشكلة البحث:

تعدُّ مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؛ من المؤسسات التي تُؤدِّي دورًا فاعلاً في إعداد الأجيال والنهوض بالمجتمع، وهذا يتطلب أن تكون حريصةً على انتقاء كوادرها الوظيفية، وأن تسعى جاهدةً إلى تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، وأن يجري ذلك في ظل تنمية المناخ التنظيمي في المؤسسة وضرورة مراجعته وتطويره باستمرار، سعياً منها للحفاظ على مواردها البشرية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء، مما يلقي بآثاره الإيجابية على جودة الأداء، وتحقيق مخرجات تعليمية ذات كفاءة عالية (عوض، ٢٠١٣).

في هذا السياق أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أهمية المناخ التنظيمي وضرورة تطويره، لما له من أثر إيجابي في أداء العاملين. فقد أوضحت سلسلة من التجارب التي أجراها اقتصاديون في جامعة "وارويك" أن الموظفين الذين يشعرون بالسعادة والرضا عن وظائفهم قد زادت إنتاجيتهم بنسبة (١٢٪)، أما العمال الذين لا يشعرون بالسعادة والرضا عن وظائفهم فتقل إنتاجيتهم بنسبة (١٠٪). وعليه يتبين أن السعادة والراحة النفسية والرضا في العمل لها تأثيرات إيجابية كبيرة على الإنتاجية (Gust، Columinst، ٢٠١٧).

ومن هذا المنطلق فإنَّ وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات؛ يعني أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل الجامعة؛ أدَّى ذلك إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. وحيثما توافر مناخ تنظيمي

مناسب أدى إلى الأداء الوظيفي المميز للموظفين (محمود، ٢٠١٣). لذلك يوصى الباحثون بضرورة أن تولي إدارة مؤسسات التعليم العالي اهتمامًا خاصًا بجميع عناصر المناخ التنظيمي، باعتباره متغيرًا مهمًا يساهم في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين.

وقد عكفت دراسات أخرى على مناقشة أبعاد المناخ التنظيمي وآثاره في المؤسسات، وبينت إنَّ وجود علاقة إيجابية بين بُعدي تدخل العمل في الحياة الشخصية، وتُعد تدخل الحياة الشخصية في العمل، وهما من أبعاد مقياس التوازن بين حياة العمل والرضا الوظيفي؛ لضمان وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعد تعزيز العمل والحياة الشخصية، والرضا الوظيفي لدى العاملين (Agha et. al., 2017).

كما أنَّ وجود أثر إيجابي مرتفع للمناخ التنظيمي السائد في الجامعات؛ سيسهم في تعزيز الولاء الوظيفي للأكاديميين العاملين في تلك الجامعات (خصاونة وآخرون، ٢٠١٧). نظراً لوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستويات الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي (الشمري، ٢٠١٦). هذا إلى جانب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، بين الحوافز البيئية المادية للعمل والأداء الوظيفي (الخالدي وآخرون، ٢٠١٦). وكان "تاييلور" قد أكَّده على أهمية الحوافز وتوفير بيئة عمل تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى (بوحفص، ٢٠١٧).

وفي جامعة نزوى بسلطنة عُمان، أشارت إحدى الدراسات وجود علاقة متبادلة ووثيقة بين التشريعات التعليمية والمناخ التنظيمي؛ حيث تعمل التشريعات على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يسود في المؤسسة التعليمية، وهو ما يعرف بالتنظيم الرسمي، وفي الوقت ذاته يظهر مناخاً تنظيمياً غير رسمي تتفق أو تتعارض توجهياته مع التنظيم الرسمي في المؤسسة، بالإضافة إلى قدرة التنظيم غير الرسمي على دعم التشريعات في الميدان من خلال تجسيدها في الواقع، أو تفرغها من محتواها. إنَّ التناقض بين توجهيات التشريعات التعليمية وأهداف الأفراد العاملين في المؤسسة التعميمية مشكلة حقيقية واقعية (الحجري، ٢٠٠٢).

إنَّ التشريعات المتبعة في سلطنة عمان الخاصة بجوانب العملية التعليمية، نجدها مدرجة ضمن قانون الخدمة المدنية، الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ١٢٠ / ٢٠٠٤، ولا توجد خصوصية لمهنة التعليم في القانون سوى في مادتين فقط. إنَّ غياب قانون ينظم العملية التعليمية في سلطنة عمان؛ أدى إلى غياب معايير الحكم على أداء المنظومة التعليمية. حين تسبب غياب قانون

ينظم التشريعات التعليمية، فراغا في التواصل الفكري وتباعدا في الأهداف بين المشرعين للعملية التعليمية والمنفذين لها، وتتضح ملامح ذلك التباعد في غياب عملية الاستقرار وسرعة التغيير للخطط والإجراءات مما يربك المنفذين (الشقسي، ٢٠١١: ١٠٧).

لذلك أعطى عدد من الباحثين المناخ التنظيمي في المؤسسة أهمية كبيرة، بحيث اعتبروه الإطار الذي يحتوي جميع العمليات، ويؤطر التعليمات التنظيمية للعمل، باعتباره المؤثر على تصرفات وسلوكيات العاملين وتوجهاتهم. وبالتالي إما يجعلهم راضين على مؤسساتهم وقوانينها، متفانين لخدمتها عبر إتقانهم العمل، أو يكونون على النقيض من ذلك، حينما تظهر مؤشرات في مختلف سلوكهم ونشاطاتهم اليومية، جزاء المناخ غير الملائم مما يضعف روح تعاون بين العاملين ومع الإدارة، وتزداد حالات الغياب المتكررة وظاهرة الانصراف المبكر عن العمل (غنتيوي، ٢٠٢٠). حيث إنَّ ٤٠٪ من التغييرات التي تلاحظ على السلوك الإبداعي للموظفين؛ سببها المناخ التنظيمي، وإنَّ أكثر الأبعاد تأثيرا هي التحفيز، التكوين والهيكلة التنظيمي (بوعمامة و إبراهيم، ٢٠١٦).

وعندما يلاحظ وجود أخفاقات في العمل وفي عملية التواصل والتفاعل بين العاملين، فإنَّ فرق العمل تتعثر على حساب مخرجات العمل، إذ إنَّ أغلبية المشكلات التي تحدث داخل المنظمة، هي نتيجة لتواصل غير فعالة. وفي أية حالة تؤشر أن العاملين في المنظمة قد بدأوا يفقدون الحماس، فمن الضروري فهم السبب والدافع الحقيقي وراء تلك الحالة. فلربما هناك هاجس الخوف من البطالة، والشعور بالحنج، والخوف من السلم الإداري وقيادته، بل حتى الخوف من ردود الفعل الداخلية الحادة. لهذا بات من الضروري أن تتوافر في المنظمة قنوات التواصل الفعالة للعاملين مع قسم الموارد البشرية، وسيؤدي هذا السبيل إلى تحفيز العاملين لتقديم آرائهم وشكاويهم ومشكلاتهم. لذلك ينبغي الحرص على تحسين مناخ المنظمة، عبر إجراء الأبحاث الدورية لتوفير مؤشرات حقيقية على العاملين، والتغلب على أية مشكلات طارئة قد تحدث، وتعزيز أنظمة التواصل الفعالة بين العاملين وفرق العمل، من أجل تحقيق نتائج أكبر بكثير مما هو مُتوقع.

إن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها، ومراجعتها من وقت لآخر، على الرغم من الصلة الوثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي وحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين،

رغم أثره في دوافع العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين مستوى أدائهم؛ قد شكّل مشكلة تستحق العناية والبحث (محمود، ٢٠١٣).

من أجل ذلك فقد رأى الباحث أن يسبر أغوار أبعاد المناخ التنظيمي، ذات العلاقة المباشرة بالرضا الوظيفي وأداء الموظفين؛ سعياً لتحفيز مؤسسات التعليم العالي بشكل عام وفي سلطنة عمان بشكل خاص، من أجل إدراك أهميته وارتباطه الوثيق بالرضا الوظيفي وأداء الموظفين. ومراجعة المناخ التنظيمي السائد فيها. لذا فإن مشكلة البحث يمكن بلورتها في التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟". ومن ثمّ فإن الجديد الذي سيضيفه هذا البحث يتمثل في استخدام الباحث للمناخ التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وربطه بالرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

#### أسئلة البحث:

وتأسيساً على مشكلة البحث وبناءً على متغيراته سيحاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مدى توفر المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟
٢. ما مدى توفر الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟
٣. ما مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟
٤. ما أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟
٥. هل هناك أثر للمناخ التنظيمي على أداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

٦. هل هناك فروق بين إجابات العاملين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان حول الرضا الوظيفي تُعزى للسمات الشخصية (النوع- نوع المؤسسة- نوع الوظيفة- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المستوى الوظيفي)؟

### أهداف البحث:

- بعد تحديد التساؤل الرئيس للبحث وتساؤلاته الفرعية فإنه تتضح أهداف البحث في الآتي:
١. التعرف على مدى توفر المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
  ٢. التعرف على مدى توفر الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
  ٣. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
  ٤. دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
  ٥. دراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.
  ٦. دراسة الفروق بين إجابات العاملين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان حول الرضا الوظيفي والتي تُعزى للسمات الشخصية (النوع- نوع المؤسسة- نوع الوظيفة- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المستوى الوظيفي).

### فرضيات البحث:

#### الفرضية الأولى:

(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان).

### الفرضية الثانية:

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان حول الرضا الوظيفي تُعزى للسمات الشخصية (النوع- نوع المؤسسة- نوع الوظيفة- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- المستوى الوظيفي).

### الفرضية الثالثة:

(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان).

وبناءً على فرضيات البحث الموضحة أعلاه والتي تفترض وجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان من جهة ومن جهة أخرى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين فإن نموذج البحث يتحدد في الشكل الآتي: