



اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي
لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة
عمان: دراسة تطبيقية على جامعة الشرقية وجامعة نزوى

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

ثرياء بنت مبارك بن سلطان الاسماعيلية

إشراف الدكتور

محمد الراشدي

2024م - 1446هـ



كلية إدارة الأعمال

اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي
لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة
عمان: دراسة تطبيقية على جامعة الشرقية وجامعة نزوى

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

ثرياء بنت مبارك بن سلطان الاسماعيلية

إشراف الدكتور

محمد الراشدي

2024م - 1446هـ

الإجازة

"العوامل الداعمة للابتكار ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عُمان"

أعدتها الطالبة/

ثرياء بنت مبارك بن سلطان الاسماعيلية

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (29/أكتوبر/2024م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ محمد الراشدي

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم

- 1 د. محمد الراشدي (مشرف)
- 2 د. عبدالسلام آدم (مُحكِّمًا)
- 3 د. رمزي عبدالقادر سلام (مناقش داخلي)
- 4 د. حسام الحلبوسي (مناقش خارجي) ...Hussmaalhanusi.....

الاقرار

إقرار الباحثة

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

الباحثة / ثريا بنت مبارك الاسماعيليه



التوقيع/

الإهداء

الى اللذان قال فيهما عز وجل : (وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) سورة الاسراء، 24

الى اعز واغلى انسانه في حياتي التى انارت دربي بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة، الى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح الى من منحتني القوة والعزيمة والمثابرة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي الى من علمتني الصبر والاجتهاد الى الغالية على قلبي الى روح امي الطاهرة.

الى الرجل الطاهر الكريم الذي صنع طفولتي ببيده الكريمتين الى روح ابي الزكية الطاهرة.

إلى زوجي ورفيق عمري وسندي والداعم لي في مسيرتي العلمية والعملية.

الى اخي الغالي واخواتي الغاليات من شاركوني طفولتي واحبوني بصدق واخلاص.

الى زينة حياتي ... ومصدر سعادتي اولادي حفظهم الله ومتعهم بالصحة والعافية.

الى كل من ساندني لاكمال مسيرتي التعليمية اهدي اليكم جميعا ثمرة جهدي المتواضع.

الباحثة

الشكر والتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمداً عبده ورسوله وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني العلم والطموح وسدد خطاي وأنعم علي بنعمة العقل والدين. والشكر بعد الله سبحانه وتعالى للمشرف والملمه الدكتور/ محمد الراشدي، الذي تفضل بالاشراف على هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل علي بوقته و علمه ونصيحته وتوجيهاته بشيء ، وكان نموذجاً رائعاً وداعماً لي الى ان خرجت هذه الرسالة الى النور.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى جميع الاساتذة الكرام الذين تقضوا بتحكيم اداة هذه الدراسة. كما اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقه لمناقشة هذه الدراسة. كما أتوجه بالشكر والامتنان لأعضاء الهيئة الأكاديمية التي قامت بتدريسي طول فترة دراستي العليا في جامعة الشرقية.

كما ويسرني ان اتقدم بالشكر الى جميع العاملين في جامعة الشرقية وجامعة نزوى وخص بالذكر عينة الدراسة الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة في تعبئة الاستبانة واجراء المقابلات. واتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان الى كافة الزملاء العاملين في دائرة شؤون الطلبة بجامعة الشرقية والشكر موصول لكل من ساهم بتقديم النصيحة او الدعاء لي.

الباحثة

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي بأبعاده (جودة الاتصالات، اتخاذ القرارات، الحوافز) على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان - دراسة تطبيقية على جامعة الشرقية وجامعة نزوى ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة طبقية من مجتمع الدراسة حيث اشتملت على محورين: السلوك التنظيمي والاداء الوظيفي وقامت باجراء مقابلات مع عدد من الموظفين. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت برنامج التحليلي الاحصائي (spss) لتحليل بيانات الاستبانة حيث تكونت عينة الدراسة من (939) موظفا من جامعة الشرقية وجامعة نزوى. وظهرت نتائج الدراسة الى أن تطبيق السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان عالي بناء على استجابة المشاركين. كما انه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان. ويوجد أثر ذات دلالة إحصائية (لاتخاذ القرارات، الحوافز، جودة الاتصال) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان في حين يخففي تأثير الحوافز واتخاذ القرار على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان بوجود جودة الاتصالات. وعلى ضوء النتائج اوصت الباحثة في التوسع في تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي الذي يساعد على فهم سلوك العاملين داخل المؤسسة وبالتالي نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها، ايضا الاهتمام والتوسع في مجال الحوافز والعمل على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي ، الاداء الوظيفي

Abstract

This study aimed to investigate the impact of implementing organizational behavior strategies, with their dimensions of communication quality, decision-making, and incentives, on the job performance of employees in private higher education institutions in the Sultanate of Oman. A specific focus was placed on Al Sharqiyah University and Nizwa University. To achieve this objective, the researcher designed and distributed a questionnaire to a stratified convenience sample from the study population. The questionnaire comprised two main axes: organizational behavior and job performance. Additionally, interviews were conducted with a number of employees. The researcher adopted a descriptive-analytical approach and utilized the SPSS statistical program to analyze the questionnaire data.

The study sample consisted of 939 employees from Al Sharqiyah University and Nizwa University. The results indicated that the application of organizational behavior in private higher education institutions in Oman was high based on the participants' responses. Furthermore, the findings revealed a statistically significant impact of implementing organizational behavior strategies on the job performance of employees in private higher education institutions in Oman. This result suggests a strong relationship between organizational behavior strategies and job performance. Additionally, there was a statistically significant impact of decision-making, incentives, and communication quality on the job performance of employees in private higher education institutions in Oman. However, the impact of incentives and decision-making on job performance disappeared in the presence of high communication quality.

In light of these findings, the researcher recommended expanding the application of organizational behavior strategies, as this would contribute to understanding employee behavior within the institution, leading to the institution's success and the achievement of its objectives. The researcher also emphasized the importance of paying attention to incentives and involving employees in decision-making.

Keywords: Organizational behavior, job performance

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	قرار لجنة المناقشة	أ
2	الإقرار	ب
3	الإهداء	ج
4	الشكر والتقدير	د
5	ملخص الدراسة باللغة العربية	هـ
6	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	و
7	فهرس المحتويات	ز
8	قائمة الجداول	ك
9	قائمة الأشكال	م
الفصل الأول (الاطار العام للدراسة)		
10	مقدمة	2
11	مشكلة الدراسة واسئلتها	4
12	أهداف الدراسة	6
13	أهمية الدراسة	7
14	فرضيات الدراسة	8

8	حدود الدراسة	15
9	مصطلحات الدراسة	16
10	متغيرات الدراسة	17
11	الخاتمة	18
الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)		
13	تمهيد	19
14	المبحث الأول: استراتيجيات السلوك التنظيمي	20
14	مفهوم السلوك التنظيمي	21
15	استراتيجيات السلوك التنظيمي	22
16	اهداف علم السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم	23
17	اهمية السلوك التنظيمي في ادارة التعليم العالي	24
18	المبحث الثاني:الاداء الوظيفي	25
18	مفهوم الاداء الوظيفي	26
19	ابعاد الاداء الوظيفي	27
22	المبحث الثالث: نبذة عن مجتمع البحث (الجامعات الخاصة بسلطنة عمان)	28
22	المبحث الرابع : الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة	29
23	الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي	30
32	الدراسات المتعلقة بالاداء الوظيفي	31

36	الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والاداء الوظيفي	32
38	التعقيب على الدراسات السابقة	33
41	اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	34
41	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	35
42	الخاتمة	36
الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها)		
44	المقدمة	37
44	منهجية الدراسة	38
44	طرق جمع البيانات	39
45	مجتمع الدراسة	40
46	عينة الدراسة	41
49	اداة الدراسة	42
51	صدق وثبات الدراسة	43
52	المعالجات الاحصائية	44
53	الخاتمة	45
الفصل الرابع (تحليل نتائج الدراسة)		
55	المقدمة	44

55	تحليل نتائج السؤال الاول	46
61	تحليل نتائج السؤال الثاني	47
64	تحليل نتائج السؤال الثالث	48
67	اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	49
74	الخاتمة	50
الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة		
76	مقدمة	51
76	مناقشة أسئلة الدراسة	52
80	التوصيات	53
80	الدراسات المستقبلية المقترحة	54
81	تحديات الدراسة	55
82	المراجع	56
90	الملاحق	57

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	احصائية مجتمع الدراسة لموظفي جامعتي الشرقية ونزوى	45
2	المتغيرات الديموغرافية للمشاركين	46
3	إحصاءات وصفية للتوزيع الطبيعي لبيانات العينة المشاركة في الدراسة	48
4	معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات	50
5	معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	50
6	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرارات	51
7	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز	55
8	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الاتصالات	57
9	التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السلوك التنظيمي	59

60	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الأداء	10
61	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حجم الأداء	11
62	التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الوظيفي	12
64	ارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة	13
65	ملخص النموذج للفرضية الرئيسية	14
66	للفرضية الرئيسيةANOVAتحليل التباين الأحادي	15
66	المعاملات للفرضية الرئيسية	16
67	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى	17
67	تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الفرعية الأولى	18
68	المعاملات للفرضية الفرعية الأولى	19
68	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية	20
69	تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	21

69	المعاملات للفرضية الفرعية الثانية	22
70	ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	23
70	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة	24
71	المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة	25
71	ملخص النموذج للانحدار الخطي المتعدد	26
72	تحليل التباين الأحادي ANOVA للانحدار الخطي المتعدد	27
72	المعاملات للانحدار الخطي المتعدد	28

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنموذج الدراسة إطار المفاهيم	
2	طبيعة توزيع البيانات	

الفصل الأول

(الاطار العام للدراسة)

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة واسئلتها
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 أهمية الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 محددات الدراسة
- 1.7 مصطلحات الدراسة
- 1.8 متغيرات الدراسة
- الخاتمة

1.1 المقدمة :

ان المؤسسات في الوقت الحالي يتزايد اهتمامها بموضوع بيئة العمل التي يؤدي العاملون فيها اعمالهم ومهامهم الموكلة اليهم حيث اخذت هذ المؤسسات تترك ان فهم بيئة العمل اصبح الاسلوب الامثل للتعرف على المؤشرات التي تؤثر مباشرة في سلوك العنصر البشري ودوافعه وادائه والوسيلة الرئيسية لتحسين الاداء الوظيفي وتطويره من اجل زيادة الكفاءة الانتاجية وذلك من خلال تلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية (بن حمو نجا، 2022).

ان العصر الحالي يشهد العديد من التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة التي تعيشها المنظمات اضافة الى المنافسة الشديدة والدخول الى العولمة والتطور السريع للتكنولوجيا الذي يتطلب الحاجة الى الابداع من قبل الموظفين المبدعين وما لديهم من حلول ابداعية في كيفية اداء المهام داخل المنظمة لما له من دور مهم في تطور واستمرار المؤسسة ورفع كفاءة الاداء فيها(دانيه ، 2020). ان جوانب الاهتمام بالسلوك التنظيمي تظهر من خلال العلاقات القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الاخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يجب ان يحددها محوران اساسيان يتمثل الاول في خصائص الفرد المرتبطة بالنظام المعرفي وخبرته وتعليمه وثقافته والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي لا بد وانها تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الابعاد المحددة للسلوك التنظيمي ومن اشهرها الهيكل التنظيمي، نظم اجراءات العمل ،نظام الاتصالات ، النمط القيادي واسلوب اتخاذ القرارات ، طبيعة وظروف العمل ، وبيئة العمل الخارجية ، حيث ان كل هذه الابعاد تشكل الاطار العام الذي من خلاله تعمل كافة المنظمات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية(السكران ، ٢٠٠٤).

لذلك يعتبر السلوك التنظيمي أحد العوامل الأساسية لنجاح المنظمات من أجل تحقيق الابداع الاداري والارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين بها، لذا نحن بحاجة الى التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية الخاصة من أجل تحسينه بالشكل الذي يحقق ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي بها(دائنية،2020). ولأن أهم عوامل نجاح المنظمة لتحقيق اهدافها يتوقف على مدى اهتمامها بأداء الموظفين والعاملين لديها حتى تضمن الاستقرار لها وذلك بالاعتماد على عدة ركائز لتحقيق السلوك التنظيمي المطلوب والذي ينعكس ايجابا على اداء المنظمة بصفة عامة والموظفين بصفة خاصة. يمثل الاداء الوظيفي انعكاس مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الاهداف الخاصة بعمله لهذا أولت الدراسات اهتماما كبيرا بالأداء الوظيفي انعكاسا لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله، ولذا فقد أولت مختلف الدراسات اهتماما كبيرا بالأداء الوظيفي لما له من أهمية داخل المنظمة، وهو بدوره يتأثر بعدة مفاهيم أخرى متداخلة مع المنظمة أبرزها السلوك التنظيمي بمختلف أبعاده (بن غالية نصر الدين،2019). ان للسلوك التنظيمي دورا مهما في الاداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة وقد يكون لهذه الادوار في المنظمة تأثير ايجابيا او سلبيا على الاداء الوظيفي لدى العاملين مما يؤثر على اداء المنظمة لذلك لا بد من الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي لتحقيق اهداف المنظمة بكل كفاءة(العوتيب ، 2018). ويكاد ان يكون الاداء الوظيفي هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر اهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه(الغالي،وادريس،2007) وعليه حرصت الباحثة على البحث في مبادئ السلوك التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

1.2 مشكلة الدراسة واسئلتها:

ان السلوك التنظيمي له علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعاملين الذي يمثل العامل داخل المنظمة لذلك اهتم الباحثون بموضوع الاداء لأهميته بالنسبة للأفراد والمنظمات، حيث ان المنظمات تسعى دائما الى ارتقاء العاملين بها. ان مشكلة الدراسة تنحصر في السلوك التنظيمي واثره على الاداء الوظيفي للعاملين بحيث يتجسد هذا التغيير في الانتقال من الوضع الحالي الذي تعيشه المنظمة الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة وفاعلية وذلك من اجل تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها (حورية،ابنسام، 2019). تشير الباحثة (العويتب،2018) ان الاداء ببنك فيصل الاسلامي السوداني شهد تندي ملحوظ وذلك يعود الى ضعف اداء العاملين لعدم الاهتمام بدراسة محددات السلوك التنظيمي حيث كان من التوصيات التي اوصاها الباحث نشر ثقافة السلوك التنظيمي بين العاملين.ان سلوك الافراد داخل المنظمة يعتبر محصلة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية لذا فان اكتسابهم لسلوكيات ايجابية او سلبية يكون لصالح او ضد اهداف المنظمة يتأثر لحد كبير بإمكانية فهمهم ومعرفتهم بما يحدث من حولهم من احداث وادراكهم لوضوح وسهولة اجراءات عملهم وكيفية تقييم ادائهم واحساسهم بالعدالة والمساواة بينهم(حفناوي،2021). ولان منهج السلوك التنظيمي يعتبر من اهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات وذلك من خلال العملية الادارية والتنفيذية من اجل رفع الكفاءة والابداع الاداري والاداء الوظيفي لمواكبة التطورات العصرية في مختلف العلوم والمهارات فقد لجأت هذه المنظمات ومنها المؤسسات الاكاديمية الى اختيار طرق عديدة من اجل تفعيل ظاهرة الابداع الاداري لديها كتشكيل وحدات تختص بالبحث والتطوير وتوفير ميزانيات ضخمة لأنشطة هذه التشكيلات ايضا تقوم ادارة هذه المؤسسات بدعم وتشجيع المبدعين عن طريق اليات مختلفة ، وتحاول هذه الدراسة اختبار امكانية تحقيق الابداع الاداري والاداء

الوظيفي من خلال اعتماد مبادئ السلوك التنظيمي.لذا فان مشكلة الدراسة تكمن في ان المنظمات اصبحت بحاجة ضرورية الى العلوم التي تستتير بها لتسهيل العملية الادارية من اجل رفع مستوى الابداع الاداري والاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي(صبا عمرعوض ، 2019) وحتى تتمكن المنظمة من تطوير أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض من العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، حيث إن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالسلوك التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الفرد الى حد سواء، حتى يكون المناخ محفز للفرد ومستكشفا لطاقتا وإبداعات الكوادر البشرية(الشنطي، 2006).ان مستوى أداء العاملين في مراكز الوزارات بسلطنة عمان بدرجة متوسطة يشير الى عدم قدرة تلك الوحدات على تفهم احتياجات واتجاهات العاملين بها والتي غالبا ما تكون محصورة بين الحوافز المادية وتهيئة المكان المناسب للعمل واسلوب الادارة ايضا تشير هذه النتيجة الى غياب المعايير الدقيقة لمراقبة الاداء ومتابعته(العبري،2014) حيث ان من اهداف رؤية عمان 2040 تحقيق المنظومة الادارية الحكومية في هيكلتها الجديدة حيث ينبغي ممارسة مؤسسات الدولة احدث اساليب واستراتيجيات الادارية الحديثة العصرية والتي منها التمكين الاداري الذي يعتبر احد الاستراتيجيات الادارية الناجحة لمواجهة التحديات و التطورات والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسات والموظف. حيث ان الموظف ككادر بشري يعتبر العنصر الرئيسي في نجاح المؤسسات فهو من يحدث التفاعلات الادارية والفنية والاجتماعية داخل المؤسسة لذا فلا بد للمؤسسة ان تنتبه لهذه المسألة فالكادر البشري يعتبر كالمؤسسة تماما يواجه تحديات التغيير والتطوير التي يحدثها التقدم التقني والعلمي والفكري في مختلف المجالات لذلك يجب على المؤسسة استحداث اساليب وعمليات ادارية وتنظيمية حديثة حتى تستجيب لتلك التحديات وتعزيز امكانيات وقدرات الكادر البشري لديها. وثيقة رؤية عمان(2040). ان جميع المؤسسات تسعى لأجل تحقيق اهدافها ويأتي ذلك من خلال تسليط

الضوء على مسألة اشباع وتلبية حاجات ورغبات الافراد العاملين في المؤسسة علما ان فشل تلك المؤسسات في تحقيق الحاجات الاساسية للأفراد يتوقف على ضعف دراسة اهم العوامل التي تؤثر بصورة ايجابية على العاملين وبالتالي تحسين الاداء ومن هنا تولدت المشكلة الرئيسية تتلخص في اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

• السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

• السؤال الثاني: ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

• السؤال الثالث: ما اثر تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى التعرف على:-

- درجة تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان
- مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان
- اثر تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان

1.4 أهمية الدراسة:

أولا : الاهمية النظرية

تناقش هذه الرسالة موضوعين في غاية الاهمية وهو الاهتمام بتطبيق مبادئ السلوك التنظيمي داخل المنظمات بكل ابعاده ومعطياته وتأثيره على بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، والاداء الوظيفي الذي من خلال تحقق المنظمات الاهداف المرجوة لتصل الى الميزة التنافسية. ان اهمية هذه الدراسة تكمن في انها من الدراسات النادرة التي تبحث في هذا الموضوع في سلطنة عمان حسب علم الباحثة، حيث انها ستوفر معلومات عن استراتيجيات تطبيق السلوك التنظيمي بأبعاده المختلفة في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وكذلك تقدم نموذجا مقترحا من اجل احداث التغيير في السلوك التنظيمي في الجامعات الخاصة..

ثانيا: الاهمية العلمية

تسلط هذه الدراسة الضوء على استراتيجيات تطبيق السلوك التنظيمي وتأثيره على العاملين في المنظمات باعتباره عنصر مهم في اداء العاملين في تلك المنظمة نظرا لتأثيره المباشر على الكوادر البشرية العاملة. ان اظهار اهمية السلوك التنظيمي للعاملين من خلال القواعد والسياسات التي تضعها المنظمة بهدف زيادة مستوى الاداء ورفع الكفاءة. وتتمثل أهمية السلوك التنظيمي في مستوى الابداع الاداري والدور الذي يلعبه في تحسين أداء العاملين. أيضا تتمثل أهمية البحث العلمية في توفير مادة علمية من السلوك التنظيمي يمكن للباحثين الاستفادة منه، بالإضافة الى اثراء المكتبات بالبحوث والدراسات العلمية والمشاركات البحثية حول هذا الموضوع. ان السلوك التنظيمي يهدف الى احداث تغييرات ايجابية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة لمواكبة التغيرات المتسارعة في طرق ووسائل تعليميه حديثة وخلق بيئة

تعليميه محفزه وبرامج متنوعة لاستقطاب عدد أكبر من الطلبة وتنوير العاملين بمؤسسات التعليم العالي
بكيفية فن التعامل واسلوب التفكير والسلوك المرجو منهم.

1.5 فرضيات الدراسة:

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الفرضية الرئيسية الآتية:
يوجد اثر لتطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي بأبعاده (جودة الاتصالات - الحوافز - اتخاذ القرار)
على مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة الاداء - حجم الاداء) لدى العاملين بمؤسسات التعليم
العالي الخاصة بسلطنة عمان.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر لاستراتيجية جودة الاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لاستراتيجية الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لاستراتيجية اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

1.6 حدود الدراسة:

- البعد المكاني للدراسة: تتمثل الحدود المكانية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.
- البعد الزمني للدراسة: يتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات والمعلومات من العينة المستهدفة من العام

الأكاديمي 2022-2023م

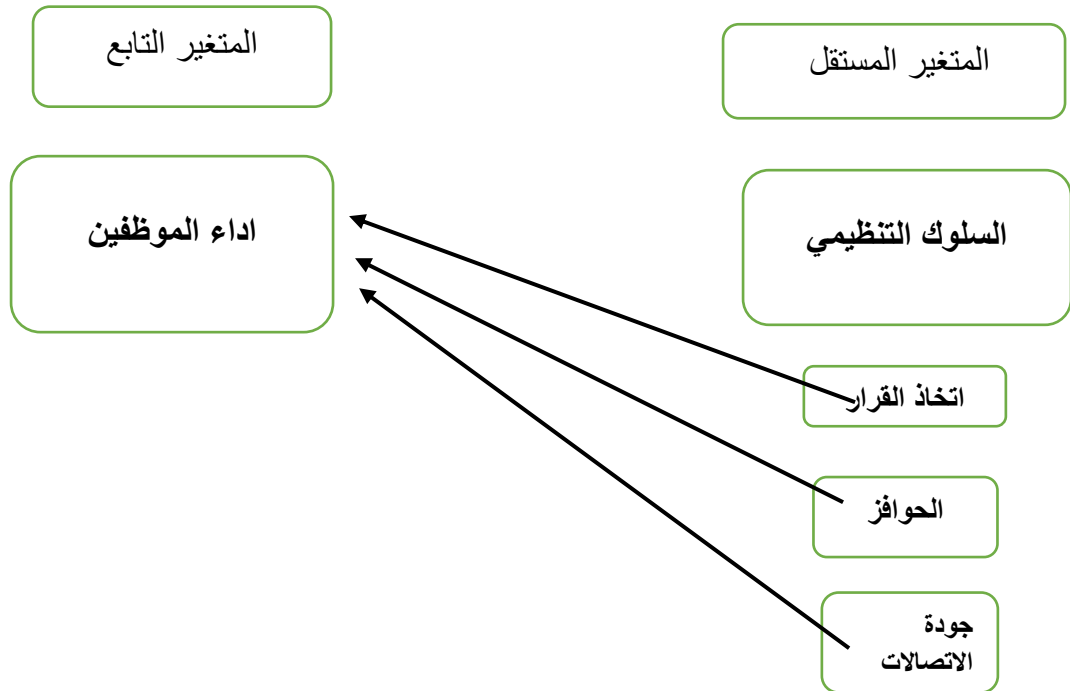
- **البعد البشري للدراسة:** تستهدف هذه الدراسة جميع العاملين في المستويات الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان وسترکز العينة على موظفين جامعة الشرقية وجامعة نزوى.

1.7 مصطلحات الدراسة

1.7.1 استراتيجيات السلوك التنظيمي: - هو فهم ودراسة سلوك الموظفين في المنظمات ويشمل ادراك الموظفين واسلوب تفكيرهم ودافعتهم للعمل ومدى الرضا الوظيفي بالإضافة الى فهم ممارسات هؤلاء الموظفين كأفراد او مجموعات داخل المنظمة ومدى تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك من اجل تحقيق اهداف الموظفين والمنظمات في ان واحد, ويمكن قياسه عن طريق الاستراتيجيات الثلاثة (جودة الاتصالات - الحوافز - اتخاذ القرار)

1.7.2 الاداء الوظيفي: هو قيام العامل بما يكلف به على ان يكون محدد الكمية وذا مستوى جودة معينة وان يتم تأديته بطريقة معينة وهو نتيجة التفاعل بين الجهد والامكانيات وادارك الدور , وهو قدرة العاملين في المؤسسة على القيام وإتمام مهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية التي يشغلونها بأقل وقت وتكلفة ممكنة متضمنة التميز والإبداع والنمو وذلك من أجل تحقيق أكبر درجة من الإنتاج في بيئة ملائمة ومتكاملة ذات مناخ مناسب للعمل مع توفير التعليمات الإدارية بالمؤسسة، كما نأخذ في عين الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة.

1.8 نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة إطار المفاهيم (من اعداد الباحثة بالاستناد الى الدراسات السابقة)

الخاتمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً تفصيلياً حول مشكلة الدراسة وهدف واسئلة الدراسة ،ايضا تحدثت عن اهمية الدراسة من الناحية العملية والنظرية، وايضا تم التحدث عن فرضيات الدراسة ومحدداتها ومن ثم تطرقت الباحثة الى مصطلحات الدراسة وايضا المتغيرات التي سوف تتحدث عنها في الدراسة ،وفي الفصل القادم سيتم التطرق الى الاطار النظري لهذه الدراسة ويتم عرض تفصيلي لمتغيرات الدراسة وتناولها من كافة الجوانب، ايضا التحدث عن مجتمع البحث ،وعرض بعض الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها في تغذيتها، مع التعقيب عليها وبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين ما يتم دراسته من خلال هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المطلب الاول: استراتيجيات السلوك التنظيمي
- المطلب الثاني: الاداء الوظيفي
- المطلب الثالث: نبذة عن مجتمع البحث (الجامعات الخاصة بالسلطنة)
- المطلب الرابع: الدراسات السابقة

تمهيد

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والذي يتحدث عن اربعة مباحث وهي: استراتيجيات السلوك التنظيمي والذي يتحدث عن مفهوم السلوك التنظيمي وأبعاده المختلفة ايضا التطرق الى اهداف علم السلوك التنظيمي واهميته في ادارة مؤسسات التعليم العالي، ايضا تطرقت الباحثة الى التحدث عن عناصر ومخرجات السلوك التنظيمي في قطاع التعليم العالي. وفي المطلب الثاني تم التحدث عن مفهوم الاداء الوظيفي والعناصر المكونة للأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي ايضا التحدث عن ابعاد الاداء الوظيفي. وفي المطلب الثالث تم التحدث عن مجتمع البحث وهو (مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسلطنة). وفي المطلب الرابع تحدثنا عن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها وواجه الاستفادة منها وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المبحث الاول: استراتيجيات السلوك التنظيمي

2.1.1 مفهوم السلوك التنظيمي

الالتزام بمبادئ السلوك التنظيمي سواء على صعيد الفرد في وظيفته او مهنة معينة او مجموعة افراد او منظمات الاعمال يعتبر ذو اهمية بالغة لجميع شرائح المجتمع حيث انه يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح ويبعد المنظمة عن ان ترى وتمارس ما هو في مصلحتها من اعتبارات مالية فقط لن هذا يحقق لها فوائد على المدى القصير وسيؤثر بالتأكيد سلبا على اعمالها ذات الامد الطويل(فاتن سيد ،عطية بن ضيف،2019). يطلق مفهوم السلوك التنظيمي على كل ما يصدره الفرد من حركه او كلام او انفعالات او مشاعر اذا صادفت هذه المثيرات في المنظمة التي يعمل بها سمي سلوكه الصادر بالسلوك التنظيمي(حورية وابتسام ،2019). كما عرف (عبدالباقي ،2015) السلوك التنظيمي على انه هو دراسة سلوك واداء الموظفين في المنظمات باعتبار ان بيئة المنظمة لها الاثر الكبير على سلوك وتصرفات الموظفين ومن ثم ادائهم وانتاجياتهم.ويقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك واداء العاملين بالمنظمة وذلك باعتبار ان بيئة العمل لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم انتاجياتهم . ايضا يقصد به تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة الإنتاجية. (عبد الباقي،2003) يعرف "جوري جونسن" السلوك التنظيمي انه مواقف سلوك الافراد والجماعات في المنظمة (كامل مغربي،2014) . ويعرف بانه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين بالمنظمة (صلاح الدين،2005) . وايضا يشير السلوك التنظيمي الى ذلك العلم الذي يهتم بالدراسة المنهجية لسلوك العنصر البشري في المنظمات

وتشير نتائج البحوث العلمية وممارسات واء خبراء التنظيم الى ان السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات بالفرد وجماعة العمل ومنظمة ككل(محمد،2005). ويعرف السلوك التنظيمي بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات واء العاملين في المنظمات الرسمية والغير الرسمية على ادراك ومشاعر واء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية واءها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته (عامر عوض،2008). وهو سلوك يظهر نتيجة لأسباب أو مواقف معينة، لذلك فهو متغير، أي يظهر في صور وأنواع متعددة حسب المواقف والظروف التي تواجه الفرد (نفيسة محمد باشرى وآخرون،2017). وتستخلص الباحثة من تلك التعاريف ان السلوك التنظيمي هو عبارة عن دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة وذلك من خلال فهم تفكيرهم وادراكهم لشخصياتهم ودافعيتهم للعمل ومدى الرضى الوظيفي لديهم. حيث ان له اهمية بالغه لدى المؤسسة فكما اهتمت المؤسسة بسلوك الموظفين وسعت لتطويرها كلما حققت تقدم في مستوى انتاجيتها.

2.1.2 استراتيجيات السلوك التنظيمي

• الاتصال

يعرف بانه عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر ومفهوم الاتصال الفعال Communication Effective هو عملية ارسال الرسالة بطريقة مفهومه لدى المستقبل مطابقه الى حد بعيد لما يقصده المرسل (العريقي منصور ، 2013م). ان علماء النفس والادارة المهتمون بإكساب السلوك والتعلم يروا ان الاتصال هو وسيلة للتأثير اي ان الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن السلوك اللفظي او المكتوب الذي يستخدمه أحد الاطراف من اجل التأثير على الطرف الاخر. (احمد ماهر ، 2010)

• الحوافز

تعرف الحوافز انه المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى العامل او الفرد من ادائه لعمل معين. (منصور فهمي، 2007). وقد عرفه (عبدالباري دره واخرون، 2010) على انه قوة خارجية تجذب الانسان اليها حتى يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول الى الحافز ويجعله مستحقا.

• اتخاذ القرار

عرف (فتيحة، 2016) انه عمل من اعمال الاختيار والتفضيل يتمكن المدير عن طريقه للتوصل الى ما يجب عمله في مواجهة موقف من مواقف العمل الذي يشرف عليه. ايضا عرف الباحث (الزغول والزرغول، 2003) اتخاذ القرار انه عملية عقلية، واقعية، عميقة تنطوي بشكل اساسي على اختيار انسب البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة. وعرفه (جارون، 2007) انه "عملية تفكير مركبة تهدف الى اختيار أفضل البدائل او الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من اجل الوصول الى تحقيق الهدف المرجو".

2.1.3 اهداف علم السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي

يحاول علم السلوك التنظيمي ان يقدم اطارا لتفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك لغرض التنبؤ به مستقبلا والسيطرة عليه، وعلى ذلك يمكننا القول بان هناك ثلاثة اهداف لدراسة السلوك التنظيمي في الادارات التعليمية وهي:

1. التعرف على مسببات السلوك.

2. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات. (الكسر شريفة، 2020)

ايضا ذكر (هلال، 2011) ان زيادة الفعالية التنظيمية يعتبر الهدف النهائي او النتيجة النهائية لدراسة السلوك التنظيمي وهي نتيجة تتكون من عدة عناصر يساهم كل منها بدورة لأجل تحقيق الفعالية، ايضا توجد عناصر اخرى غير بشرية مثل الهياكل والاموال والتكنولوجيا.

وتتمثل اهداف السلوك التنظيمي في الاتي: -

1- الوصول الى المبادئ العامة او النظريات بخصوص السلوك التنظيمي للإنسان في المنظمات مما قد يساعد على فهم ذلك السلوك وتفسيره والتأثر فيه بما يساعد على تحقيق الفعالية.

2- المساعدة على تقريب الفجوة بين الرسمي وغير الرسمي والعملي والنظري والمثالي والواقعي في المنظمات.

3- التعرف على حاجات الافراد المختلفة والعمل على تلبيتها خاصة حاجات الانجاز والتقدم والنمو.

4- المساعدة على تحسين المناخ التنظيمي وتحسين اداء العاملين.

5- فهم سلوك الافراد ومعرفة العوامل التي تؤثر على هذا السلوك

6- وضع السياسات الادارية واتخاذ القرارات على ضوء القيم السلوكية السائدة في المنظمة.

2.1.4 اهمية السلوك التنظيمي في ادارة التعليم العالي

تتمثل اهمية السلوك التنظيمي في ادارات التعليم كما ذكرها (الموسي وثابت ، 2017) في الاتي: -

1- تعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد في المنظمة لذلك كان من الضروري ان الاهتمام

بدراسة وفهم سلوك الافراد لما لها من تأثير على المنظمة.

2- تغيير النظرة الى الموارد البشرية والانتباه الى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد

وذلك عن طريق زيادة كفاءته وتحسين مهارته.

3- وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه

الاختلافات من اجل الوصول الى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات.

المبحث الثاني: الاداء الوظيفي

ان الاداء الوظيفي يعتبر من اهم الركائز التي يستند اليها في تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المنظمات وهو الأداة الاولى لقياس معرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وايضا يمكن من خلال الاداء الوظيفي تحديد مواضع القصور في الاداء، لهذا فهو يمثل ادارة التطوير والاصلاح. (جهاد احمد، 2022)

2.2.1 مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر مفهوم الاداء الوظيفي عن "مستوى الانجاز الذي يحققه العاملون في اعمالهم اثناء القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم ومهامهم الوظيفية في المنظمة التي يعملون بها بالكيفية المطلوبة منهم وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة ومستوى التزامهم وانضباطهم بأنظمة وقوانين المنظمة". (الحدابي، 2021) ويعرفه (Kuruppu et al, 2021) بأنه انجاز مهمة معينة تقاس بمعايير الدقة والكفاءة والتكلفة والسرعة. ويعرف الاداء الوظيفي على انه النشاط يمكن الفرد من انجاز مهمة او الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للمواد المتاحة. (راويه حسين، 2004) وهو قدرة

العاملين في المؤسسة على القيام وإتمام مهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية التي يشغلونها بأقل وقت وتكلفة ممكنة متضمنة التميز والإبداع والنمو وذلك من أجل تحقيق أكبر درجة من الإنتاج في بيئة ملائمة ومتكاملة ذات مناخ مناسب للعمل مع توفير التعليمات الإدارية بالمؤسسة، كما نأخذ في عين الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة (عبدالقادر سعيد، 2009).

وهنا ترى الباحثة ان الاداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من دافعية الفرد وقدراته وخبراته السابقة وايضا ادراكه لدوره الوظيفي وتحقيق اهداف المنظمة والواجبات المكلف بها.

2.2.2 ابعاد الاداء الوظيفي

أولاً: جودة الاداء الوظيفي

يقصد بجودة الاداء كمية العمل المنجز في ظل امكانيات ومهارات الفرد، عرف (عبدالرحمن، 2009) جودة الاداء انها تعتمد على توافر افراد ذوي خبره وكفاية قادرين على انجاز المهام بدرجة عالية من الجودة. ويرى (الخلف، 1997) ان جودة الاداء تتضمن العمل على تحقيق اهداف الافراد واهداف التنظيم وذلك من خلال اشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات. ويعرف جودة الاداء على انه مجموعة من النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد في عملة نتيجة الجهود التي يبذلها لإنجاز مهامه بالجودة المطلوبة. يشير مفهوم جودة الاداء الى درجة تحقيق وانهاء المهام المكونة لوظيفة الفرد وانجاز ما يسند اليه من مهام بكفاءة وفاعليه ويعتبر احد المؤشرات التي تدل على كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب. (جميلة فواز، 2004) ان الاداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات هي الدافعية الفردية وبيئة العمل والقدرة على انجاز العمل. ومن المفاهيم المختلفة نستنتج ان جودة الاداء هو مستوى

قيام الفرد بالعمل وهو عبارة عن جهد يحول المدخلات الخاصة بالتنظيم الى مخرجات. (مصطفى عبدالودود، 2002)

ويمكن اجمال العوامل المؤثرة على جودة الاداء نستطيع في عاملين وهما: -

- 1- عوامل فنية: وتشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام والهيكل التنظيمي للعمل واساليب وطرق العمل
- 2- عوامل انسانية: وتشمل القدرة على الاداء الفعلي للعمل وتحدد بالخبرة والمعرفة والتعليم ايضا المهارة والقدرة الشخصية والتدريب. (ابراهيم المحاسنة، 2013)

وتتمثل عناصر تقييم الاداء الوظيفي في عنصرين رئيسيين هما:

- 1- الفاعلية: وهي مدى قدرة المؤسسة على انجاز اهدافها.
- 2- الكفاءة: وهي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة مع مراعاة التكاليف والوقت ايضا رضا العاملين. (مأمون دكة، 2009)

ثانيا: حجم الاداء الوظيفي

اشارت (كاملية، 2013) ان حجم اداء العاملين يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة والتي يتم قياسها كم خلال سرعة الانجاز او الكمية خلال فترة زمنية معينة. وعرف (صليحه، 2010) حجم الاداء على انه مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الاوضاع العادية للعمل ومقدار سرعة انجاز هذا العمل ومن المهمة بالنسبة للمنظمة ان يتم القيام بالأعمال الموكلة للعاملين بالوقت والاجراء المناسب وكمية العمل المطلوبة. وترى الباحثة انه بالأخذ بعين الاعتبار بجودة الاداء فأن حجم الاداء يعتبر مؤشر الى مستوى انجاز العامل للمهام المطلوبة منه في الوقت وبالجودة المطلوبة، وعليه نجد ان ابعاد الاداء الوظيفي المتمثلة في جودة الاداء وحجم الاداء هي عوامل مرتبطة ببعضها.

ان حجم اداء العاملين يتأثر بمجموعة من العوامل التي قد يكون لها أثر ايجابي او سلبي على العاملين ومن هذه العوامل ما يلي: -

1- **تحديد اهداف المنظمة:** حيث ان المنظمات التي تعمل دون اهداف وخطط واضحة ومحددة لا تستطيع قياس ما تحققة من انجازات، وهذا ينعكس على اداء العاملين في تلك المنظمة.

2- **اشراك المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:** بلا شك انه عدم او قلت اشراك المستويات الادارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يتسبب في ايجاد فجوة بين الادارة العليا والموظفين، وهذا بدوره ينعكس على اداء المنظمة بشكل عام.

3- **الرضا الوظيفي:** تدني الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الاساسية في انخفاض مستوى حجم الاداء لدى العاملين.

4- **التسيب الاداري:** يعتبر من الظواهر الادارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدل حجم الاداء الوظيفي لدى العاملين.

5- **البيئة المادية:** عدم توفير بيئة عمل مادية مناسبة يترك اثار سلبية في نفوس العاملين، وينعكس هذا التأثير على مستوى حجم الاداء الوظيفي لديهم.

6- **نظام الحوافز:** ان الحوافز باختلاف انواعها تساهم في تحفيز العاملين وتزيد من رفع كفاءة ادائهم

وبالتالي يزداد رضاهم عن العمل وبالتالي ازدياد مستوى حجم ادائهم. (بظاظو، 2010)

ايضا من العوامل التي ذكرها (الحريري، 2014) هو السلوك التنظيمي: حيث يؤدي السلوك التنظيمي دورا فاعلا في تنمية ورفع كفاءة وحجم اداء الموظفين.

المبحث الثالث: نبذة عن مجتمع البحث (الجامعات الخاصة بالسلطنة)

ان التعليم العالي يأتي في أرقى سلم المراحل التعليمية ويشمل كافة انواع التعليم الذي يأتي بعد التعليم الثانوي سواء كان في الجامعات او المؤسسات التعليمية الاخرى التي تختص بالتعليم او التدريب او البحث العلمي. حيث ان التعليم العالي له دورا بارزا في اعداد كوادر مؤهلة على اعلى المستويات وذلك ليكونوا قادرين على المشاركة في دفع حركة التنمية في البلاد. لقد أصبح إعداد أجيال من الشباب المتعلم والمتدرب على مستويات عالية ضرورة ملحة نظرا للتطور المتسارع على المستوى العالمي والمحلي وذلك حتى تتوفر للدولة كفاءات عالية المستوى قادرة على التعامل مع المتغيرات الدولية ومعطيات التكنولوجيا الحديثة، واعداد اجيال من الأكاديميين والباحثين والخريجين ذوي مستويات تعليمية عالية لسد احتياجات السلطنة من الكوادر المتخصصة في شتى المجالات. ان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار قامت منذ انشائها في عام 1994 بالنهوض بالتعليم العالي في السلطنة وتوسعت مؤسسات التعليم لتشمل تخصصات متعددة ومجالات مختلفة تلبي احتياجات التنمية الشاملة وسوق العمل. وهذا التوسع لم يكن محصورا على التعليم العالي الحكومي فقط، بل كان للقطاع الخاص العماني اسهامات واضحة وذلك بعد ان اتاحت له الفرصة للاستثمار في هذا المجال فتم انشاء جامعات وكليات خاصة بالسلطنة بإجمالي (28 مؤسسة) في مختلف ارجاء السلطنة من اجل المساهمة في احتياجات السلطنة من الكوادر المؤهلة علميا وفنيا.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة:

تستعرض الباحثة في هذا القسم جانبا من الادبيات التي ناقشت موضوع الدراسة بشقية السلوك التنظيمي، والاداء الوظيفي ومنها اتضح لنا ان هذا الموضوع لم يناقش في مؤسسات

التعليم العالي الحكومي او الخاص مما يشير الى انه لا بد من اجراء الدراسة الحالية وفي نهاية عرض الدراسات تقوم الباحثة بالتعليق على تلك الدراسات.

2.4.1 أولا الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي

• **Munir et al (2012) أثر التغيير التنظيمي في بناء الفريق**, تهدف هذه الدراسة الى معرفة

أثر التغيير التنظيمي في بناء الفريق. حيث تكون مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس واعضاء الكليات وايضا العاملين في ادارة جامعتي GIFT University و Punjab Gujranwala . وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة حيث بلغت 100 مستجيب بمعدل 75 استبانة لجامعة Punjab Gujranwala و 25 استبانة لجامعة GIFT University . وتوصلت الدراسة الى ان التدريب يساعد على نجاح الفريق وتعزيز قيم المنظمة. وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية بين الثقة بين افراد الفريق وادائه.

• **Kim et al ، 2013: " التغيير التنظيمي وتحديد الهوية التنظيمية للموظف**, والهدف من هذه الدراسة

هو استكشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي وتحديد الهوية التنظيمية للموظف وذلك من خلال اختبار اثر تصورات عدم اليقين تجاه عملية التغيير. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في 12 شركة في عاصمة كوريا الجنوبية سيؤول. وتوصلت الدراسة الى ان وتيرت تصور التغيير ومداه كان مؤشرا هاما لتحديد الهوية التنظيمية للموظف وان تصورات الموظفين بعدم التيقن من التغيير التنظيمي جعلت هويتهم التنظيمية اقوى. ايضا بينت الدراسة ان العلاقة بين التغيير التنظيمي وتصورات عدم اليقين وتحديد الهوية التنظيمية تختلف حسب تصورات الموظف في نفاذية الحدود بين المنظمة التي يعمل بها والمنظمات البديلة التي يمكن ان ينتقل اليها.

- **جشوا تيليك ، 2015 : السلوك التنظيمي ، تحليل مفاهيم السلوك التنظيمي الجزئي والكلي في اطار**

تنظيمي , هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات معلمي ومدرء المدارس للسلوكيات التنظيمية وذلك على مستوى الماكرو وعلى مستوى الميكرو من خلال منهج استخلاص السياسات حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة اساسية لجمع البيانات وقد تم جمع البيانات من عينة تحتوي على (180) مفردة من الاساتذة والمدرين من اجل التعرف على آرائهم وتصوراتهم عن مفاهيم السلوك التنظيمي الجزئي والكلي . وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها ان اختلافات المفهوم توجد بين المرؤوسين والمشرفين الى حد كبير حيث لا توجد مفاهيم موحده بينهما ، اضافة الى ذلك نظر المشتركون في الدراسة للرضا الوظيفي على انه السلوك التنظيمي الجزئي الاكثر اهمية، ونظروا الى الهيكل التنظيمي على انه السلوك التنظيمي الكلي الاكثر اهمية ، وعلى الرغم من ذلك فعند المقارنة بين المناصب داخل المنظمة نجد المشرفين يكون تقييمهم للقيادة على انها الاكثر اهمية اما المرؤوسين يقيمون الرضا الوظيفي بانه السلوك التنظيمي الاكثر اهمية ، ونرى هنا مدى اختلافات وجهات النظر بين كليهما ، ايضا من النتائج كيفية فهم السلوك التنظيمي حيث ان اثارها تستوقف القادة لسد الفجوة في مفهوم السلوك التنظيمي تبعا لذلك فانه قد يؤدي السلوك التنظيمي الى تحسين اداء الفرد وبالتالي اداء المؤسسة.

- **حسين وزملائه (2016) Hussein , al, et. بعنوان " تعلم ثقافة المنظمة والاداء التنظيمي**

والابداع التنظيمي في مؤسسة عامة للتعليم العالي في ماليزيا", تهدف الى التعرف على مستوى ثقافة المنظمة التعليمية وارتباطها بالأداء التنظيمي والابداع التنظيمي بين الاكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة

كأداة لجمع البيانات. حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن الأكاديميين في مؤسسة التعليم العالي في ماليزيا وبلغت العينة (40) مبحوثا. حيث وصلت الدراسة الى وجود روابط ايجابية مهمة بين جميع المتغيرات، والتوصل على التعلم المستمر ليكون اعلى علاقة بالأداء التنظيمي، ووجد ايضا ان تعلم الفريق والتعاون مرتبطان بقوة الابتكار التنظيمي.

- **بختة طاهر، 2019، السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**

دراسة حقيقة في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز، يهدف هذا البحث الى التعريف بالسلوك التنظيمي وأهميته في رفع مستوى الثقة لدى الموظفين وذلك من خلال وضع نظام قوي لهم، هذا بالإضافة الى دافع قوي لتطوير سلوكهم، ايضا تم التركيز على اليقظة التنافسية التي تعتبر كمفتاح للمؤسسات التي تنشط في بيئة يكثر فيها المنافسين فقد قام الباحث بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS) وقد توصل الباحث لعدد من النتائج وهي ان السلوك التنظيمي يعتبر اساس نجاح المؤسسة من خلال مراقبته لسلوك الموظفين والعمل على تحسينه. ايضا السلوك التنظيمي يقوم على تحفيز الموظفين لرفع مستوى عملهم داخل المؤسسة. ان السلوك التنظيمي في كلتا المؤسستين ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز جيد وفي تحسن ملحوظ.

- **عطية فاتن ، الشيرازي عبدالله ، 2019: قياس أثر السلوك التنظيمي للإدارة على ممارسات إدارة**

الأرباح: دراسة ميدانية على الشركات المسجلة بالبورصة السعودية ، تهدف هذه الدراسة في محاولة قياس اثر السلوك التنظيمي للإدارة على ممارسات ادارة الارباح وذلك من خلال المديرين التنفيذيين بالمنظمة ، وذلك من خلال اختبار عدد من الفروض التي تتعلق بالالتزام التنظيمي وسلوك المواطن

التنظيمية وسلوك المديرين لتحقيق مصالح شخصية من خلال ممارسات ادارة الارباح . واعتمدا الباحثان على كل من المنهج الاستنباط والمنهج الاستقرائي واستخدما برنامج SPSS Ver.20 لتحليل البيانات حيث توصلا الى وجود علاقة معنوية بين الالتزام التنظيمي والعدالة المدركة لدى المديرين التنفيذيين بمنظمات الاعمال، ايضا توجد علاقة معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية وان هذه العلاقة علاقة طردية. حيث كان من التوصيات التي اوصى بها الباحثان هي اهمية ان يتم ترسيخ مفاهيم ومبادئ ومزايا الالتزام التنظيمي والالتزام بسلوك المواطنة لدى العاملين وبالأخص المديرين التنفيذيين بمنظمات العاملين والوصول بهم الى درجة الرضا الوظيفي، اصدار تشريعات واصدارات مهنية منظمة محكمة لمبادئ الشفافية والنزاهة بالإضافة الى وجود عقوبات رادعة في حالات الحياذ عنها مثل ممارسات ادارة الارباح من اجل تحقيق مصالح شخصية.

• ريان عادل، 2019: الشعور بالعزلة وعلاقته بالالتزام التنظيمي دور سلوك التنظيمي في تلك

العلاقة: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من العاملين بجامعة اسيوط وسوهاج، هذه الدراسة هدفت الى اختبار العلاقة بين الشعور بالعزلة، والالتزام التنظيمي، ايضا التعرف على طبيعة العلاقة بين الشعور بالعزلة وسلوك الصمت التنظيمي. واختبرت العلاقة بين سلوك الصمت التنظيمي والالتزام التنظيمي وايضا معرفة دور سلوك الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الشعور بالعزلة والالتزام التنظيمي. وقد استخدمت هذه الدراسة منهج الوصف التحليلي وتم تطبيقها على عينة مقدارها (365) مفردة من الموظفين والمديرين بجامعة اسيوط وسوهاج واستخدم في تحليل البيانات برنامج التحليل الاحصائي spss نسخة (25). حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط سالبة بين الشعور بالعزلة والالتزام التنظيمي بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الشعور بالعزلة وسلوك الصمت التنظيمي ايضا توصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباط سالبة بين سلوك الصمت

التنظيمي والالتزام التنظيمي للعاملين، وبناء على هذه النتائج تم عرض عدد من التوصيات من اجل تقليل احساس العاملين بالعزلة وهو يجب ان يتم اقامة حلقات وندوات مفتوحة واجتماعات دورية وذلك للتعرف على ردود فعل العاملين حول قضايا العمل ومشكلاته.

• **الزغبى ، الحنيطي 2019: اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي " دراسة**

حالة المركز الجغرافي الملكي الاردني" , هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الاداء ،استراتيجية التعويضات) في مستويات السلوك التنظيمي التي تتمثل في (مستوى الفرد ، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الاردني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المركز الجغرافي وعددهم (195) موظفا، وقد تم اختيار عينة بسيطة تكونت من (130) موظف وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف ، استراتيجية تقييم الاداء ،استراتيجية التعويضات) في السلوك التنظيمي وبنسبة مرتفعة ، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التدريب في السلوك التنظيمي ، وكما توصلت نتائج الدراسة الى ان المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد السلوك التنظيمي في المركز الجغرافي قد جاءت مرتفعة وبنسب متقاربة. واوصت الدراسة بضرورة التزام الادارة العليا في المركز الجغرافي بالاهتمام باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية الاهمية القصوى وخاصة استراتيجية التدريب والعمل على ربطها بنتائج تقييم الاداء، ايضا اكدت الدراسة على زيادة درجة اهتمام المركز الجغرافي بالسلوك التنظيمي على المستوى الفردي للعاملين.

- **سفر بن بخت 2020: أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في ادارة السلوك التنظيمي والاتجاه**

نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في ادارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وتم الاعتماد على المنهج شبه التجريبي القائم على تصميم مجموعتين متكافئتين: - تجريبية وضابطه ويتضمن اختبار قبليا وبعديا وتتبعيا. وطبقت الدراسة خلال العام التدريبي 2018 على عينة مكونه من (60) قائدا. وكان من اهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي انه توجد فروق بين مجموعتي الدراسة في نتائج تطبيق استبانة ادارة السلوك التنظيمي، ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لصالح المجموعة التجريبية مما يعني وجود اثر كبير لبرنامج تنمية الذكاء الانفعالي. ايضا توجد فروق بين نتائج المجموعة التجريبية في التطبيق القبلي والبعدي لاستبانة ادارة السلوك التنظيمي ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي لصالح التطبيق البعدي ولا توجد فروق بين نتائج المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي والتتبعي لاستبانة ادارة السلوك التنظيمي ومقياس الاتجاه نحو السلوك التنظيمي.

- **الهويدي، 2020، علاقة محددات السلوك التنظيمي باتخاذ القرار ببعض الهيئات الرياضية والشبابية**

بدولة الكويت , يهدف البحث الى التعرف على محددات السلوك التنظيمي لدى اعضاء مجالس الادارات بالمؤسسات الرياضية وعلاقته باتخاذ القرار وذلك من خلال التعرف على محددات السلوك التنظيمي لدى اعضاء مجالس الادارات للمؤسسات الرياضية وايضا تأثير محددات السلوك التنظيمي على اتخاذ القرار لدى مجالس الادارات للمؤسسات الرياضية. حيث اشتملت عينة البحث على بعض مديري الادارات ومراقبي الادارات ورؤساء الاقسام بالهيئة العامة للرياضة والشباب وبعض مجالس

ادارات الاندية الرياضية والتخصصية والاتحادات الرياضية ومجلس ادارة اللجنة الاولمبية الكويتية عددهم (130) تم سحب عدد (30) عضو للدراسة الاستطلاعية لتصبح عينة البحث الاساسية (100) عضو واستخدم الباحث لهذه الدراسة المنهج الوصفي بالدراسة المسحية ، حيث استخلص الباحث وتوصل الى ان جميع عبارات مقياس ضغوط اتخاذ القرار ومحاور مقياس السلوك التنظيمي (الدافعية ، التفكير الابتكاري ، القيادة ، العلاقات الانسانية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل) والدرجة الكلية لكل محور لا تتحقق. ايضا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين مقياس السلوك التنظيمي (الدافعية، التفكير الابتكاري، القيادة، العلاقات الانسانية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، طبيعة العمل) وابعاد مقياس الضغوط لدى العينة قيد البحث. اوصى الباحث في دراسته بتنمية المشاركة في اتخاذ القرار بين اعضاء مجالس ادارت الهيئات الرياضية (اللجنة الاولمبية - الاتحادات الرياضية - الاندية الرياضية)، ايضا تنمية الاتصال بين اعضاء مجالس ادارت الهيئات الرياضية.

- **الحاج علي ليلي ، 2020، السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية- دراسة ميدانية - مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الاجازة العالية "الماجستير" يهدف البحث الى التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية وايضا التعرف على مدى التزام العاملين باللوائح والقوانين وايضا التزامهم بأخلاقيات المهنة وذلك من حيث احترام المهنة وتقديرها والموضوعية في اداء العمل ايضا يهدف البحث الى التعرف على طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة التنظيمية (ادارة الجامعة) من حيث الثقافة التنظيمية والحوافز للعاملين. وهذا البحث يعد من البحوث الوصفية التحليلية حيث استخدم منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة الطبقية النسبية وبتطبيق استمارة استبيان لجمع بياناته من افراد عينة البحث والبالغ عددها 338 مفردة.**

والاساليب التي تم استخدامها في تحليل بيانات البحث تم استخدام الجداول التكرارية البسيطة والنسب المئوية ومقاييس النزعة المركزية والتشتت، بالإضافة الى الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي، اما في تحليل اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار (test.t) ومصفوفة الارتباط بيرسون. حيث توصل الباحث الى عدد من النتائج منها وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات افراد عينة البحث بحسب متغير النوع والمستوى التعليمي على مقياس السلوك التنظيمي للعاملين وابعاده، وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات افراد عينة البحث بحسب متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وابعاده، ايضا تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الحوافز ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وابعاده. الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية، التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات والحقوق والواجبات. حيث اوصى الباحث بضرورة اعطاء العاملين حرية أكبر في المؤسسة واشراكهم في عملية اتخاذ القرار وهذا يشعرهم بمكانتهم وثقتهم بأنفسهم مما يزيد من نشاطهم في اداء مهامهم الوظيفية، واوصى ايضا بضرورة وضع نظام واضح للحوافز وايضا من التوصيات اهتمام المؤسسة بكافة عناصر السلوك التنظيمي وذلك لان جميع العناصر تؤثر سلبا وايجابا على العاملين في المؤسسة.

- **عبدالعزیز محمد، 2020، السلوك التنظيمي وعلاقته بتعزيز الابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة،** تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى السلوك التنظيمي والابداع الاداري لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة، ايضا التعرف على العلاقة بين السلوك التنظيمي والابداع. استخدم الباحث المنهج الوصفي وتمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (SPSS). حيث استنتج الباحث ان اعضاء

القيادات الوسطى افراد عينة البحث يتمتعون بدرجة جيدة من السلوك التنظيمي والابداع الاداري، ايضا وجود علاقة ارتباط معنوي بين السلوك التنظيمي والابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة. واوصى الباحث بالتأكيد على ادارة الكليات الاشتراك بدورات تطوير العمل الاداري لتطوير السلوك التنظيمي لديهم مما ينعكس على ابداعهم الاداري بالعمل. ايضا اجراء بحوث مشابهة على متغيرات اخرى مثل الادارة الذاتية والتمكين الاداري لمعرفة تأثيره على الابداع الاداري لدى الكليات في جامعة الكوفة.

• الشمري، العنزي، 2022، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمات المدارس

الثانوية للبنات بحفر الباطن، هدفت الدراسة الى الكشف عن مدى وعي المعلمات بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر مديرات المدارس الثانوية الحكومية بخفر الباطن وتحديد الفروق الاحصائية بين متوسطات درجات افراد العينة حول وعي المعلمات بالثقافة التنظيمية. ايضا هدفت الى مستوى السلوك التنظيمي للمعلمات في هذه المدارس والكشف عن العلاقة ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وسلوك المعلمات التنظيمي. حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق اهداف الدراسة وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية في حفر الباطن والبالغ عددهن (45) مديرة. وظهرت نتائج الدراسة ان درجة وعي المعلمات بالثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة بمتوسط بلغ (424)، كما اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجة افراد العينة تعود الى وعي المعلمات بالثقافة التنظيمية تعود الى متغير المؤهل العلمي او سنوات الخدمة. وعلى ضوء النتائج اوصت الدراسة بعدت توصيات منها: - العمل على الاستفادة من واقع السلوك التنظيمي للمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية

في تعزيز الالتزام والرضا والابداع والابتكار لدى الطالبات، ايضا من التوصيات الاستغلال الامثل للوعي بالثقافة التنظيمية في تعزيز مخرجات الابداع والابتكار كمصدر مستمر للتنمية المهنية.

2.4.2. ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

- عيسى، 2014: "تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الخارجية بمملكة البحرين" , هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي ايضا التعرف على ابعاد المناخ التنظيمي وواقع الاداء الوظيفي السائد في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث وتم توزيع (240) استبانة ،وكانت نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث هي ان جميع ابعاد المناخ التنظيمي السائد في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة يؤثر على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين. وكلما كان المستوى التعليمي للعاملين مرتفع ادى ذلك الى زيادة ادراك ايجابيات المناخ التنظيمي السائد في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة. ايضا من النتائج انه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين ارتفع مستوى الرضا في الآراء حول المناخ التنظيمي. ومن ضمن النتائج ايضا ان التوزيع العادل للحوافز على العاملين يساهم في زيادة مستوى الاداء الوظيفي في ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة.
- Abdi, A. (2014): "أثر أخلاقيات العمل الإسلامي على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي"، كوالالمبور، ماليزيا., هدفت دراسة (2014) Abdi, A. اثر اخلاقيات العمل الاسلامية على الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: ان اخلاقيات العمل الاسلامي لها تأثيرا على الاداء الوظيفي ويرتبط ارتباطا ايجابيا بها. ونتيجة

لذلك تحتاج المنظمات لوضع اخلاقيات العمل الاسلامي الى واقع عملي لأنه يضمن النجاح للمؤسسة. واوصت الدراسة انه من الضروري ان تعمل المنظمات بشكل اكثر فعالية وكفاءة من خلال اعتماد اطار اخلاقي.

• **الهديفي، محمد، 2022 : المتغيرات الديمغرافية واثرها على مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي**

وزارة العمل في سلطنة عمان , هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الاداء الوظيفي واثار المتغيرات الديمغرافية على مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت نتائج الدراسة الى ان مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان مرتفع جدا ايضا اظهرت النتائج عدم وجود فروق داله احصائية بين المتغيرات التالية (العمر والمستوى العلمي والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة. وبناء على النتائج يوصي الباحثان بالمقترحات التالية:

- على المختصين في وزارة العمل على بناء نماذج ومقاييس للكشف على اصحاب المواهب والقدرات الابداعية وان يتم ربطها بنظام تقويم الاداء الوظيفي وايضا بالحوافز والترقيات والمكافآت.
- اجراء دراسات مماثلة على باقي الوحدات الحكومية التابعة لقانون الخدمة المدنية في سلطنة عمان وان يتم مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية وذلك من اجل الخروج باستنتاجات يمكن ان تستفيد منها جميع الوحدات الحكومية في تطوير اساليبها الإدارية وتحقيق مستوى عال من الاداء الوظيفي.

• **بلال زروق، وكشوب احمد، 2020: اثر الاخلاقيات الادارية على الاداء الوظيفي - دراسة ميدانية**

في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على اثر الاخلاقيات الادارية على الاداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية بمحافظة ظفار وكان

مجتمع الدراسة من الادارات العليا بشركة ريسوت وشركة ظفار للطاقة وشركة اعلاف ظفار ، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها 120 اداريا بواقع 40 استبانة لكل شركة حيث كان 116 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. حيث ان من اهم النتائج التي توصل اليها البحث وجود أثر ذو دلالة احصائية للأخلاقيات الإدارية على الاداء الوظيفي بالشركات الصناعية بمحافظة ظفار. وان أثر انظمة المنظمة هي من أكثر الاخلاقيات الادارية التي تؤثر في الاداء الوظيفي بعدها الثقافة التنظيمية بينما اخلاقيات الفرد اقل تأثيرا. ومن اهم توصيات الدراسة هو العمل على نشر ثقافة الاخلاقيات الادارية وتطبيقها في هذه المؤسسات بين جميع الموظفين وذلك لتحسين روح المبادرة والرغبة في العمل والعمل بشكل حثيث وأسرع .

- **العزري صالح، 2023 : أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي : دراسة**

حالة(جامعة الشرقية في سلطنة عمان) ، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة. ايضا هدفت الدراسة الى الكشف عن اهم التحديات والمعوقات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مثل استراتيجيات التوظيف والتدريب والتعويضات على الاداء الوظيفي. حيث كانت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي. وكان من اهم التوصيات هو التركيز على ضرورة تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة لحضور دورات تدريبية خارجية وذلك لما لها من اهمية وتأثير على اداء الموظف ايضا اهمية الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التطوير والتدريب للموظفين في جامعة الشرقية وذلك بما يتناسب مع المؤهلات العلمية والدرجة الوظيفية ايضا قياس أثر هذا التدريب على

الاداء الوظيفي. ايضا لا بد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية للموظفين في الدامعة وذلك لما له من تأثير على الاداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي.

- **ابو صعلوك ، 2023: الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم** , تهدف هذه الدراسة الى التعرف الى الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم . حيث تكونت عينة الدراسة من 329 معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكانت نتائج الدراسة ان لمستوى الحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب جاء عاليا، ايضا اظهرت الدراسة ان مستوى الاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في نفس المنطقة جاء عاليا ايضا. ومن التوصيات التي وضعتها الدراسة هو وضع اليات من اجل ضمان الاستمرار في المستوى العالي للحوكمة الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب والاهتمام بمشاركة مديري المدارس والقيادات التربوية في المؤتمرات والندوات العلمية التي تهتم بالاتجاهات الحديثة لتطبيق الحوكمة الادارية في المدارس.

- **العلايا ، الانسي، 2023 : مستوى الاداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية** , يهدف هذا البحث الى تقييم الاداء الوظيفي لدى موظفي ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثلت الاداة في استبانة مكونة من (17) عبارة تم توزيعها على بعدين: (اداء المهمة ،الاداء السياقي) حيث تم تطبيقها على عينة قصدية تكونت من (79) فرد من مختلف المستويات الادارية في الوزارة

وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وكان من نتائج البحث ان مستوى الاداء الوظيفي حصل على متوسط كلي (4.34) بمستوى اداء عال جدا، اما على مستوى البعدين الرئيسيين حصل اداء المهمة على متوسط (4.37) وبدرجة ممارسة عال جدا ، وحصل الاداء السياقي على متوسط (4.29) وبمستوى اداء عال جدا. وقد اوصى الباحثان بدعم الجوانب الايجابية التي تضمنها البحث لقياس الاداء الوظيفي في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني من خلال البعدين ، ايضا ازالة الاسباب السلبية التي تؤثر على عمليات التنسيق بين الموظفين في الاقسام والادارات والقطاعات داخل الوزارة ، ايضا اقترح الباحثان ان يتم اجراء دراسات حول الاداء الوظيفي في الوزارة من خلال ابعاد وعوامل اخرى لم يتطرق اليها البحث الحالي.

2.4.3 ثالثا: الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والاداء الوظيفي

- العبري علي ، 2022: أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط , تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر المناخ التنظيمي بأبعاده (اتخاذ القرارات - الاتصالات - التدريب - حوافز العمل) على الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط واعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات وذلك من خلال توزيعها على عينه صدفية من مجتمع الدراسة حيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور وهي المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغير وسيط ايضا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS لتحليل بيانات الاستبانة. ومن التوصيات التي ذكرها الباحث هي زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي للجامعة وتعزيز برامج التدريب المستمر ايضا وضع سياسة عامه من اجل تمكين العاملين من تأدية

دور أكبر في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات اضافة إلى تحديث وسائل الاتصالات بالجامعة ورفع كفاءتها.

• **حمامي فريد ، 2023: تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية**

-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية- تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية على الرضا الوظيفي للإطارات باعتباره من بين المؤشرات المحددة للرضا الوظيفي، وذلك من خلال التطرق الى العناصر ذات الصلة بالمناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والنمط القيادي ونمط الاتصال وطبيعة وظروف العمل وطبيعة العلاقات بين المستويات الوظيفية حيث تم التطبيق على عينة من المؤسسات العمومية . ويدخل الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للإطارات في نطاق الكشف عن جملة العوامل التي تندرج في نطاق المناخ التنظيمي والتي من شأنها التأثير على مستوى الرضا الوظيفي حيث تم الاعتماد على الاستبانة وايضا المنهج الوصفي التحليلي وكذا تقنية الزمر الاحصائية SPSS ، حيث تم التوصل الى أن للمناخ التنظيمي تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للإطارات عينة البحث.

• **(عبدالرحمن، صبا عمر عوض. 2019 اثر السلوك التنظيمي على جودة الاداء - دراسة حالة بنك**

البركة - الرئاسة الخرطوم ، رسالة ماجستير ,تناولت هذه الدراسة اثر السلوك التنظيمي على جودة الاداء - دراسة حالة بنك البركة ، حيث هدفت الى توضيح منهج السلوك التنظيمي وأثره على التنظيمات المعاصرة في عملية الادارة وكفاءة العاملين. وقامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة، واستخدمت الباحثة لجمع البيانات ادائي الاستبيان والمقابلة ، وقد

بلغت عينة الدراسة (40) موظف من بنك البركة ، وتوصلت الباحثة لعدد من النتائج من أهمها بأن الحرص على اتباع معايير عادلة في عملية التحفيز يؤدي الى تفجير الطاقات الابداعية لدى العاملين وان نظام الحوافز المتعدد مادي ومعنوي يؤدي الى جودة الاداء وعملية اشراك العاملين في عملية التحفيز تؤدي الى تحقيق ولأئهم التنظيمي ، ايضا وضع خطط استراتيجية لعملية التحفيز ضمن الاستراتيجية العامة اسهم في تطوير الاداء ، وبالإضافة الى ان نظام التدريب يؤدي الى رفع مستوى اداء العاملين واتباع الانظمة الحديثة في التعلم يؤدي الى سهولة تعلم العاملين وايضا الاعتماد على الافكار المتطورة يؤدي الى تطور ادائه . واوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها: - على المؤسسة اتباع معايير انسانية مع العاملين يؤدي الى استقرارهم الوظيفي، كذلك اتباع الانماط القيادية الفعالة يؤدي الى رفع الروح المعنوية، ايضا وجود نظام حوافز معنوي ومادي يؤدي الى تطوير الاداء.

2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة

أولا: أوجه التشابه والاختلاف

ان الدراسات السابقة اختلفت وتشابهت في موضوع الدراسة الذي يتمحور حول استراتيجيات السلوك التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي. حيث ان الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت بعضها الاستبانة لجمع البيانات والمعطيات وتحليلها ومعالجتها من خلال برنامج ال SPSS الإحصائي. و كانت العينات المستهدفة متنوعة بين الصغيرة والكبيرة، وبالمقارنة بين الدراسات السابقة يمكن أن نتوصل إلى التالي:-

أ- موضوع الدراسة وأهدافها :اتفقت هذه الدارسة بشكل كلي في تناولها لموضوع تأثير تطبيق

استراتيجية السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي مع دراسة (جشوا تيليك ،2015) ودراسة (العبري

علي ،2022) ودراسة (حسين وزملائه 2016) و دراسة (بختة طاهر ، 2019) و دراسة (سيد

عطية، بن ضيف ، 2019) ودراسة(صبا عبدالرحمن 2019) و دراسة (الهويدي،2020) ودراسة

(الحاج علي ، 2020) ودراسة (عبدالعزيز محمد، 2020) وايضا دراسة (حمامي فريد ،2023)

كما اتفقت الدراسة جزئيا في تناولها لموضوع تأثير تطبيق استراتيجية السلوك التنظيمي مع

دراسة(سفر بن بخيت 2020) ودراسة (الزغبى ، الحنيطي ، 2019) ودراسة (الشمري ،العنزي

،2022) وقد اتفقت كذلك بشكل جزئي في تناولها لموضوع الأداء الوظيفي مع دراسة Abdi, A.

(2014) ودراسة (الهديفي محمد،2022) ودراسة (بلال زروق ،وكشوب احمد،2020) ودراسة

(العزري صالح ، 2023) ودراسة (ابو صعلوك ، 2023) ودراسة (العلايا، الانسي ، 2023)

ب-متغيرات الدراسة: اتفقت هذه الدراسة في المتغير المستقل مع دراسة (جشوا تيليك ،2015) ودراسة

(2012) Munir et al. ودراسة (بختة طاهر ، 2019) ودراسة (عطية فاتن الشيرازي عبدالله،

2019) ودراسة (صبا عبدالرحمن 2019) ودراسة (الهويدي،2020) ودراسة (الحاج علي ، 2020)

ودراسة (عبدالعزيز محمد، 2020) واختلفت في المتغير التابع. ايضا اتفقت هذه الدراسة في المتغير

التابع مع دراسة (Abdi, A. (2014) ودراسة (الهديفي محمد،2022) ودراسة (بلال زروق، وكشوب

احمد،2020) ودراسة (العزري صالح، 2023) ودراسة (ابو صعلوك، 2023) واتفقت هذه الدراسة

في المتغيرين المستقل والتابع مع دراسة (حمامي فريد ،2023) ودراسة (صبا عبد الرحمن 2019)

ودراسة (العبري على ،2022)

ت- **منهج الدراسة وأداتها:** تتفق هذه الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (حسين وزملائه، 2016) ودراسة (ريان عادل ، 2019) ودراسة (صبا عبدالرحمن 2019) ودراسة (حمامي فريد ، 2023) ودراسة (الحاج علي ، 2020) ودراسة (الشمري ،العنزي ، 2022) ودراسة (Georgescu، 2012) ودراسة (عيسى، 2014) ودراسة (Abdi, A ، 2014) ودراسة (الهديفي محمد، 2022) ودراسة (بلال زروق ،وكشوب احمد، 2020) و دراسة (العزري صالح ، 2023) ودراسة (العبري علي ، 2022) ودراسة (ابو صعلوك ، 2023) ودراسة (العلايا، الانسي، 2023) و دراسة (الزغبى ، الحنيطي 2019) ودراسة (بخته طاهر، 2019) ودراسة (حمامي فريد ، 2023). واختلفت مع دارسة (عبد العزيز محمد، 2020)، حيث استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي فقط، ودراسة (الهويدي، 2020) استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي بالدراسة المسحية، ودراسة (سفر بن بخيت، 2020) استخدم الباحث المنهج شبة التجريبي وفي دراسة (عطية فائن، الشيرازي عبد الله، 2019): اعتمدا الباحثان على المنهج الاستنباط والمنهج الاستقرائي. واتفقت أداة هذه الدراسة مع جميع أدوات الدراسات السابقة التي تم التطرق لها وهي الاستبانة.

ث- **مجتمع الدراسة:** اختلفت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة ما عدا دراسة (العزري صالح ، 2023) ودراسة (Munir et al. (2012 ودراسة (دراسة حسين وزملائه، 2016) ودراسة (الحاج علي ، 2020) ودراسة (العبري علي ، 2022) والتي قد استهدفت موظفي التعليم العالي ، أما باقي الدراسات فقد تنوع مجتمع الدراسة فيه.

ج- **عينة الدراسة:** تتفق هذه الدراسة من حيث استخدام العينة القصدية مع دراسة (العلايا فتحية احمد، الانسي عبد الرحمن احمد، 2023) وتختلف مع باقي الدراسات

ثانيا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساهمت الدراسات السابقة في تعزيز الخلفية النظرية لموضوع الدراسة لدى الباحثة ومدى اثره على طرح المشكلة والاسئلة والفرضيات، ومن اكثر الدراسات استفادة هي دراسة (حمامي فريد، 2023) و(عبدالعزیز محمد، 2020) و(صبا عبدالرحمن 2019) و(العبري علي، 2022) حيث انها تحدثت عن السلوك التنظيمي كمتغير مستقل والاداء الوظيفي كمتغير تابع وهما المتغيرين الذين تطرقت اليهما الباحثة في هذه الرسالة ، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسات وهو المنهج الذي سيتم تطبيقه لهذه الدراسة، ايضا ساهمت في الاستفادة من التوصيات والمقترحات في بلورة موضوع الدراسة، وفي تحديد مجالات البحث ومنهجية الدراسة واعداد اداة الدراسة (الاستبانة).ايضا تم الاستفادة من باقي الدراسات كمراجع تساعد في البحث عن موضوع الدراسة.

ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من حيث هدف الدراسة: تميزت الدراسة الحالية في انها هدفت الى قياس أبعاد السلوك التنظيمي كمتغير مستقل وهي (جودة الاتصالات – الحوافز – اتخاذ القرار) وتأثير هذه الابعاد على الاداء الوظيفي بشكل عام كمتغير تابع. **ومن حيث بيئة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع التعليم العالي الخاص واستهدفت (جامعة الشرقية وجامعة نزوى). وهناك ندرة في الدراسات المحلية لهذا الموضوع حيث تعتبر الدراسة الحالية هي الاولى في سلطنة عمان -حسب اطلاع الباحثة- استهدفت قطاع التعليم العالي الخاص.

الخاتمة

تتاولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً تفصيلياً حول متغيرات الدراسة وتم تناولها من جميع الجوانب، شمل ايضاً على عدد من الدراسات السابقة التي تدعم محتوى الدراسة ومنها انقسمت إلى (13) من الدراسات التي تتعلق بالسلوك التنظيمي و (7) دراسات تتعلق بالأداء الوظيفي، و (3) من الدراسات التي تربط المتغيرين السلوك التنظيمي مع الاداء الوظيفي ،ايضاً تم عرض الاستفادة من هذه الدراسات ،والتعقيب عليها وعرض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين موضوع هذه الدراسة، ايضاً تحدثت الباحثة في هذا الفصل عن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وفي الفصل القادم سيتم التطرق الى منهجية هذه الدراسة واجراءاتها ، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة واداة الدراسة، والمعالجات الاحصائية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 منهجية الدراسة

2.3 طرق جمع البيانات

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 أداة الدراسة

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة

7.3 المعالجات الإحصائية

المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ويشمل، منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات والتي تم جمعها من الفئة والعينة المستهدفة في الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

في هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتبار هذا النوع هو النوع الانسب لموضوع الدراسة الذي يتناول تأثير تطبيق استراتيجية مبادئ السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان. عليه تم استخدام هذا المنهج بهدف جمع البيانات بصورة دقيقة وتحليلها واختبار الفرضيات الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بدقة حيث ان هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وانما يعتمد ايضا الى تحليل الظاهرة والكشف عن العلاقات بين ابعادها المختلفة وذلك من اجل تفسيرها والوصول الى استنتاجات تساعد في تحسين وتطوير الواقع.

2.3 طرق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة وذلك لإعداد الاستبانة وإعداد الإطار النظري ومعالجة الجوانب التحليلية على عدة مصادر وهي:

المصادر الثانوية: المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب، والمقالات والتقارير والأبحاث، والرسائل الجامعية ومطالعة المواقع الإلكترونية المختلفة التي تُعد ذات مصداقية عالية.

المصادر الأولية: والمتمثلة في الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي تم تصميمها بشكل دقيق لدراسة موضوع البحث.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في كلا من جامعة الشرقية والبالغ عددهم (383) موظفا و جامعة نزوى (556) موظفا بإجمالي 939 موظفا في كلا الجامعتين بحسب الإحصائية التي حصلت عليها الباحثة من قبل دائرة الموارد البشرية لكل جامعته، وسيكون حجم عينة البحث 20% من إجمالي مجتمع الدراسة. (الموارد البشرية بجامعة نزوى وجامعة الشرقية)

الجدول أدناه يبين الأعداد بالتفصيل

اسم الجامعة	الموظفين الإداريين	الموظفين الأكاديميين	الإجمالي
جامعة الشرقية	213	170	383
جامعة نزوى	117	439	556
المجموع	330	609	939

جدول (3-1) إحصائية مجتمع الدراسة لموظفي جامعتي الشرقية ونزوى

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة ميسرة طبقية للدراسة من جامعة الشرقية وجامعة نزوى وتشمل على 20% من اجمالي مجتمع الدراسة، ومجتمع الدراسة مقسم الى فئات وطبقات مثل الجنس (ذكور واناث) والمؤهل الأكاديمي مقسم الى (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، ايضا المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة. وسيتم توزيع الاستبانات لمعرفة أثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الشرقية وجامعة نزوى. والجدول التالي يوضح توزيعهم حسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (3-2): المتغيرات الديموغرافية للمشاركين

المتغير	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	40.8%
	أنثى	59.2%
المجموع	218	100.0%
العمر	من (25) وأقل	16.5%
	من (26 إلى 35) سنة	39.9%
	من (36 إلى 45) سنة	33.9%
	سنة فأكثر (46)	9.6%
المجموع	218	100.0%
المؤهل التعليمي	أقل من دبلوم التعليم العام	2.3%
	دبلوم التعليم العام	11.0%
	الدبلوم الجامعي	17.0%
	بكالوريوس	42.7%
	ماجستير	21.6%
	دكتوراه	5.5%
المجموع	218	100.0%
عدد سنوات الخبرة	سنوات فأقل (5)	29.4%
	سنوات (6 - 10)	28.0%
	سنة (11 - 15)	27.1%

المتغير	العدد	النسبة %
سنة فأكثر (16)	34	15.6%
المجموع	218	100.0%
أكاديمية	27	12.4%
إدارية	138	63.3%
فنية	30	13.8%
أخرى	23	10.6%
المجموع	218	100.0%
جامعة الشرقية	132	60.6%
جامعة نزوى	86	39.4%
المجموع	218	100.0%

يشير الجدول (2-3) إلى توزيع المشاركين حسب المتغيرات الديموغرافية. وتشير التحليلات إلى أن حجم العينة قد بلغ 218 مشارك ومشاركة. حيث إن أكثر من نصف المشاركين (59.2%) من الإناث بينما النسبة المتبقية (40.8%) من الذكور. وبالنسبة لتوزيعهم حسب العمر فإن النسبة الأكبر منهم (39.9%) تتراوح أعمارهم من (26 إلى 35) سنة. وبالنظر إلى توزيعه حسب المؤهل التعليمي فإن النسبة الأكبر منهم (42.7%) من حملة البكالوريوس. وتشير التحليلات أن (29.4%) منهم لديهم سنوات خبرة خمس سنوات أو أقل. وأما بالنسبة إلى نوع الوظيفة فإن ما يقارب من ثلثي المشاركين (63.3%) لديهم وظائف إدارية. كما تشير التحليلات إلى أن أكثر من نصف المشاركين (60.6%) يعملون في جامعة الشرقية بينما النسبة المتبقية (39.4%) يعملون في جامعة نزوى.

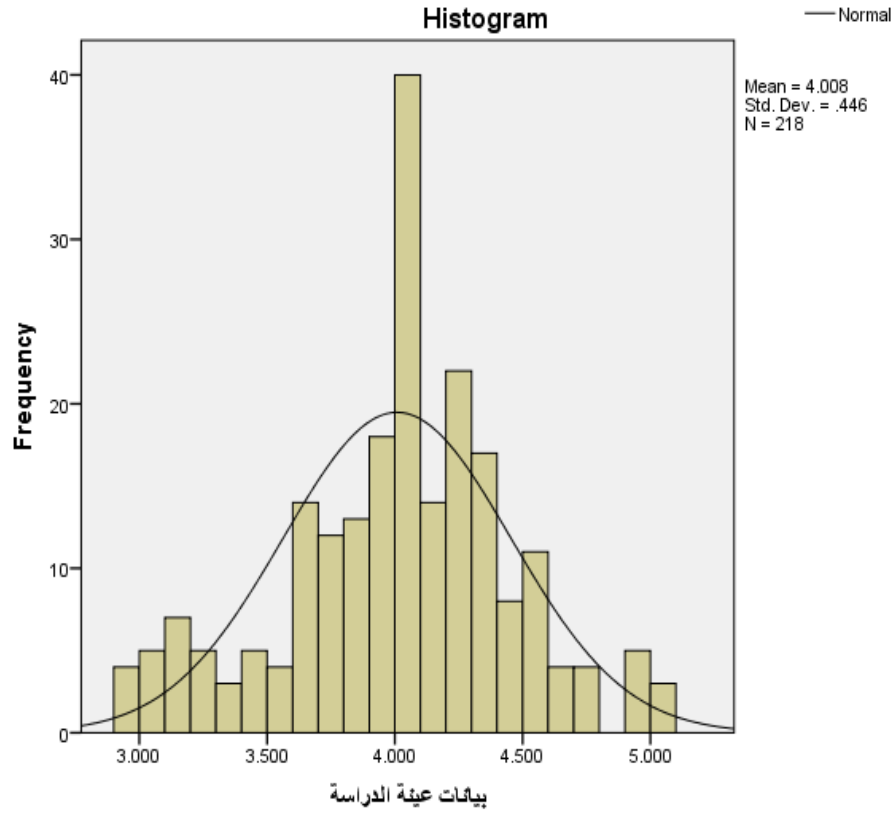
$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2 \div z^2} \right] + p(1-p)}$$

معادلة ستيفن ثامبسون

جدول (3-3) إحصاءات وصفية للتوزيع الطبيعي

بيانات عينة الدراسة	العدد	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء		التفطح	
					إحصائية	الخطأ المعياري	إحصائية	الخطأ المعياري
	218	4.00	4.03	0.446	-	0.300	0.082	0.328

يشير الجدول (3-3) إلى إحصاءات وصفية للتوزيع الطبيعي لبيانات العينة المشاركة في الدراسة. حيث تشير التحليلات إلى أن المتوسط الحسابي يساوي تقريباً الوسيط. كما أن قيمتي الالتواء والتفطح تتراوح بينين ($1 \pm$) وهذا يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.



الشكل (2) طبيعة توزيع البيانات

يظهر الشكل المرسوم طبيعة توزيع البيانات في المخطط، حيث يظهر الخط المرسوم على الأعمدة أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

5.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة بهدف قياس أثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسلطنة، وتتكون الاستبانة من مجالين أساسيين وهما: -

المجال الأول: قياس أثر استراتيجية السلوك التنظيمي من خلال ثلاثة محاور وهي اتخاذ القرار، الحوافز، وجودة الاتصالات

المجال الثاني: قياس الأداء الوظيفي من خلال محورين وهما جودة الاداء وحجم الأداء.

حيث قامت الباحثة بالتأكد من صدق اداة الدراسة من خلال ما توصلت اليه الدراسات السابقة (العبري، 2021) و (المومني وبرقاوي، 2022) وتم إعداد الاستبانة وفقاً للآتي:

1. تحديد مجالات الاستبانة.
2. تحديد المحاور لكل مجال.
3. صياغة فقرات كل مجال على حدة.
4. عرض الاستبانة على مشرف الرسالة لتعديلها.
5. صياغة الاستبانة بشكل مبدئي حسب الفقرات التي سيتم توزيعها على المجالات الثلاثة.
6. عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة الأكاديميين لمراجعتها ووضع ملاحظاتهم حولها.
7. تعديل الاستبانة وفقاً لملاحظات المحكمين.

جدول (3-4): توزيع الأسئلة على محاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الأسئلة	النسبة
1	المتغيرات الديموغرافية	6	16.7%
1	اتخاذ القرارات	6	16.7%
2	الحوافز	6	16.7%
3	جودة الاتصالات	5	13.9%
	السلوك التنظيمي	17	47.2%
1	جودة الاداء	7	19.4%
2	حجم الاداء	6	16.7%
	الأداء الوظيفي	13	36.1%
	إجمالي عدد الأسئلة	36	100%

يشير الجدول (3-4) إلى توزيع أسئلة الاستبانة على محاور الدراسة. حيث احتوت الاستبانة على ستة أسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية. وكان المتغير المستقل السلوك التنظيمي لديه ثلاثة محاور بعدد ستة أسئلة في كل محور باستثناء محور جودة الاتصالات الذي لديه خمس عبارات. أما بالنسبة للمتغير التابع الأداء الوظيفي فلديه محورين بعدد سبعة محاور لجودة الأداء وستة عبارات لمحور حجم الأداء.

جدول (3-5): معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

م	مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الدرجة
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	ضعيفة جداً
2	غير موافق	1.80 - 2.59	ضعيفة
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسطة
4	موافق	3.40 - 4.19	عالية
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	عالية جداً

يظهر الجدول (3-5) معايير التقييم المستخدمة في قياس درجة الموافقة على عبارات ومحاور الدراسة المختلفة. حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التالي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5) في هذه الدراسة. وسيتم الاعتماد على المتوسط الحسابي في التعرف على درجة الموافقة، لذلك تم تقسيم المقياس إلى خمس فترات متساوية باستخدام معادلة طول الفترة التالية: ((أعلى قيمة - أقل قيمة) \ عدد الفترات = $(5 - 1) \setminus 4 = 1.25$).

6.3 صدق وثبات أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة الاختصاص في عدة مجالات مرتبطة بالدراسة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الاستبانة. وتم الأخذ بالملاحظات البناءة والتي ساعدت في الحصول على الاستبانة في صيغتها النهائية. كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرو نباخ ألفا، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-6): معامل كرو نباخ ألفا لمحاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الأسئلة	معامل كرونباخ ألفا
1	اتخاذ القرارات	6	0.800
2	الحوافز	6	0.913
3	جودة الاتصالات	5	0.857
	السلوك التنظيمي	17	0.906
	الأداء الوظيفي	13	0.798
	إجمالي عدد الأسئلة	30	0.827

يظهر الجدول (3-6) نتائج الصدق والثبات لمحاور الدراسة. حيث تم استخدام اختبار الصدق والثبات كرو نباخ ألفا لقياس ثبات الأداة. وتراوح قيمة المعامل بين (0.798 - 0.913) وبشكل عام

بلغت قيمة المعامل (0.827). حيث إن اقتراب قيمة هذا المعامل من الواحد الصحيح يعني ذلك صدق وثبات الأداة العالي وقدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها هذه الاستبانة. وهذا ما أظهرته نتائج الاختبار.

7.3 المعالجات الإحصائية

تم استعمال البيانات الإحصائية ذات الصلة لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، وهي كما يلي:

1. أساليب الإحصاء الوصفي: والتي تمثلت في التكرارات والنسبة المئوية.
2. اختبار (Cronbach Alpha) والذي يتم استخدامه لقياس الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة ومصادقيتها.
3. الوسط الحسابي ((Statistical Mean) وذلك لقياس النزعة المركزية، علماً بأن هذا المقياس يستعمل على نطاق واسع في الدراسات لقياس متوسط الإجابات في عينة استبانة الدراسة.
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
5. اختبار التباين الاحادي
6. اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Regression: لاختبار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

الخاتمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضاً تفصيلياً حول منهجية الدراسة وإجراءاتها، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات والتي تم جمعها من الفئة والعينة المستهدفة في الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

المقدمة

1.4 تحليل نتائج السؤال الاول

2.4 تحليل نتائج السؤال الثاني

3.4 تحليل نتائج السؤال الثالث

4.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الخاتمة

المقدمة

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد تحليل بيانات العينة المشاركة في الإجابة على الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات. حيث سيتم في البداية استعراض تحليل وصفي للنتائج وذلك بعرض التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين في كل عبارة ومحور. بعد ذلك سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كاختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار الانحدار الخطي المتعدد واختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

1.4 تحليل نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم

العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

ستتم الإجابة على هذا السؤال باستخدام التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات السلوك التنظيمي ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسلوك التنظيمي نفسه.

أولاً: مجال اتخاذ القرارات

جدول (1-4): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرارات

م	عبارات مجال اتخاذ القرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
	تؤخذ آراء العاملين في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار	2.2 %	11.5%	15.5 %	45.6%	25.2%	3.80	1.016	عالية	2

م	عبارات مجال اتخاذ القرارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
2	تقوم الإدارة بمناقشة مشاكل العمل مع الموظفين قبل اتخاذ القرارات	2.2 %	11.5%	15.5 %	45.6%	25.2%	3.69	0.958	عالية	3
3	تقوم الإدارة بتفويض جزءاً من صلاحياتها للموظفين لإشراكهم في اتخاذ القرارات	1.8 %	14.2%	20.8 %	46.9%	16.4%	3.62	0.978	عالية	4
4	تطبق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرار	3.5 %	15.5%	27.4 %	41.6%	11.9%	3.43	1.005	عالية	5
5	تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الاداء الوظيفي	3.1 %	4.9%	8.4%	46.5%	37.2%	4.10	0.961	عالية	1
6	تسعى إدارة الجامعة لإشعار الموظفين بدورهم الفاعل من خلال اشراكهم في صنع القرارات	2.2 %	12.8%	21.7 %	47.8%	15.5%	3.62	0.970	عالية	4
	المجموع	2.5 %	11.7%	18.2 %	45.6%	21.9%	3.71	0.981	عالية	

يبين الجدول (4-1) التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ

القرارات. حيث تشير النتائج إلى أن جميع العبارات لديها درجة تقييم عالية من قبل المشاركين. وقد

حصلت العبارة (تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الاداء الوظيفي) على أعلى متوسط

حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.961). ثم تتبعها بعد ذلك العبارة (تؤخذ آراء العاملين في الاعتبار

أثناء عملية صنع القرار) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.016). بينما في الجانب الآخر

فإن العبارة (تطبق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرار) لديها أقل متوسط حسابي

(3.43) وبانحراف معياري (1.005). وفي المجلد العام حصل المجال على درجة تقييم عالية بمتوسط

حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.981).

ثانياً: مجال الحوافز

جدول (2-4): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز

م	عبارات مجال الحوافز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يحرص نظام الحوافز المعتمد في الجامعة على تحقيق العدالة بين العاملين	12.4%	20.8%	19.0%	34.1%	13.7%	3.16	1.255	متوسطة	5
2	تحرص إدارة الجامعة على تعميم نظام الحوافز المعتمد للجميع من خلال قنوات التواصل الرسمية	9.7%	17.7%	23.0%	38.5%	11.1%	3.23	1.160	متوسطة	4
3	تمنح الجامعة علاوات مالية كدوافع لتحقيق الأهداف	8.0%	16.8%	20.4%	42.0%	12.8%	3.35	1.142	متوسطة	2
4	تحرص إدارة الجامعة على أن يكون نظام الحوافز المعتمد يخدم مصالح العاملين	8.8%	15.5%	26.1%	37.6%	11.9%	3.28	1.135	متوسطة	3
5	تطبق إدارة الجامعة نظام الحوافز المادية والمعنوية	8.0%	12.4%	23.9%	42.9%	12.8%	3.40	1.108	عالية	1

م	عبارات مجال الحوافز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	للعاملين بالجامعة									
6	يتمتع نظام الحوافز في الجامعة بالشفافية والعدالة	18.1%	18.1%	23.0%	27.4%	13.3%	3.00	1.311	متوسطة	6
	المجموع	10.8%	16.9%	22.6%	37.1%	12.6%	3.24	1.185	متوسطة	

الجدول (2-4) يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز. وقد أظهرت التحليلات إلى أن جميع عبارات هذا المجال حصلت على درجة تقييم متوسطة باستثناء عبارة واحدة. وقد بلغ أعلى متوسط حسابي (3.40) للعبارة (تطبق إدارة الجامعة نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة) وانحرافها المعياري (1.108). يأتي بعده المتوسط حسابي (3.35) للعبارة (تمنح الجامعة علاوات مالية كدوافع لتحقيق الأهداف) وانحرافها المعياري (1.142). أما في الجهة المقابلة فإن أقل متوسط حسابي هو (3.00) للعبارة (يتمتع نظام الحوافز في الجامعة بالشفافية والعدالة) وبانحراف معياري (1.311). والجدير بالذكر أن مجال الحوافز لديه متوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (1.185) وبدرجة تقييم متوسطة من وجهة نظر للمشاركين.

ثالثاً: مجال جودة الاتصالات

جدول (4-3): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الاتصالات

م	عبارات مجال جودة الاتصالات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
1	تقوم إدارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال مع العاملين وبكافة الاتجاهات	1.8%	4.4%	11.5%	52.7%	29.6%	4.04	0.866	عالية	1
2	يتمتع نظام الاتصال المعمول في الجامعة بالسهولة	2.7%	5.3%	16.4%	49.1%	26.5%	3.92	0.937	عالية	3
3	تشجع إدارة الجامعة العاملين على تقديم آراءهم ومقترحاتهم بحرية من خلال قنوات الاتصال المعتمدة	4.4%	11.5%	19.0%	46.5%	18.6%	3.63	1.051	عالية	5
4	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون المعلومات المنقولة ضمن قنوات الاتصال مع الموظفين بكل دقة وموضوعية	1.3%	7.1%	13.7%	49.1%	28.8%	3.97	0.911	عالية	2
5	تحرص إدارة الجامعة على أن تتم عملية تبادل المعلومات بسرعة	2.7%	5.8%	17.3%	51.8%	22.6%	3.86	0.922	عالية	4
المجموع		2.6%	6.8%	15.6%	49.8%	25.2%	3.88	0.937	عالية	

الجدول (3-4) يبين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الاتصالات. وقد بينت التحليلات أن كل عبارات هذا المجال لديها درجة موافقة عالية. كما تظهر التحليلات أن العبارة (تقوم إدارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال مع العاملين وبكافة الاتجاهات) نالت على أعلى متوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.866). يليها مباشرة العبارة (تحرص إدارة الجامعة على أن تكون المعلومات المنقولة ضمن قنوات الاتصال مع الموظفين بكل دقة وموضوعية) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.911). وعلى الجانب الآخر فإن العبارة (تشجع إدارة الجامعة العاملين على تقديم آراءهم ومقترحاتهم بحرية من خلال قنوات الاتصال المعتمدة) حصلت على أقل متوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.051). أما بالنسبة للمحور بشكل عام فقد حصل على درجة تقييم عالية بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.937).

جدول (4-4): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السلوك التنظيمي

م	عبارات مجالات محور السلوك التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
1	اتخاذ القرارات	2.5%	11.7%	18.2%	45.6%	21.9%	3.71	0.981	عالية	2
2	الحوافز	10.8%	16.9%	22.6%	37.1%	12.6%	3.24	1.185	متوسطة	3
3	جودة الاتصالات	2.6%	6.8%	15.6%	49.8%	25.2%	3.88	0.937	عالية	1
	السلوك التنظيمي	5.3%	11.8%	18.8%	44.2%	19.9%	3.61	1.035	عالية	

يقارن الجدول (4-4) بين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات السلوك التنظيمي. حيث تشير التحليلات إلى أن مجال جودة الاتصالات لديه أعلى متوسط حسابي (3.88) من بين مجالات محور السلوك التنظيمي وانحراف معياري (0.937). وبشكل عام

حصل محور السلوك التنظيمي على درجة تقييم عالية بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.035).

2.4 تحليل نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

الإجابة على هذا السؤال ستتم عن طريق استخدام التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الأداء الوظيفي ثم حساب ذلك على المحور نفسه.

أولاً: مجال جودة الأداء

جدول (4-5): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الأداء

م	عبارات مجال جودة الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أقوم بإنجاز مهامي الوظيفية وفق المعايير المطلوبة	0.9%	0.9%	4.9%	31.9%	61.5%	4.52	0.713	عالية جداً	1
2	التزم بالأنظمة والتعليمات في إنجاز الأعمال	1.3%	2.2%	3.1%	33.2%	60.2%	4.49	0.779	عالية جداً	2
3	أحرص على تقليل نسبة أخطائي الفنية فيما يتعلق بأداء الأعمال	0.9%	1.8%	6.6%	34.5%	56.2%	4.43	0.770	عالية جداً	4
4	أحرص أن تكون جودة العمل في مقدمة اهتماماتي	0.9%	1.8%	5.8%	33.2%	58.4%	4.46	0.761	عالية جداً	3
5	يسهم تصميم توزيع المهام في خفض نسبة أخطائي في العمل	1.8%	4.0%	7.5%	44.7%	42.0%	4.21	0.879	عالية جداً	7

م	عبارات مجال جودة الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
6	أنجز كمية العمل المطلوبة بجودة ودقة عاليتين	1.3%	2.7%	6.6%	33.2%	56.2%	4.40	0.834	عالية جداً	5
7	أدائي العام يلبي ويتجاوز التوقعات فيما يتعلق بجودة العمل	1.3%	3.1%	5.8%	41.6%	48.2%	4.32	0.826	عالية جداً	6
المجموع		1.2%	2.3%	5.8%	36.0%	54.7%	4.41	0.794	عالية جداً	

يستعرض الجدول (4-5) نتائج التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال جودة الأداء. حيث تظهر النتائج أن جميع العبارات في هذا المحور لديها درجة موافقة عالية جداً من قبل المشاركين. وقد حصلت العبارة (أقوم بإنجاز مهامي الوظيفية وفق المعايير المطلوبة) على أعلى متوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.713). لتتبعها بعد ذلك العبارة (التزم بالأنظمة والتعليمات في إنجاز الأعمال) بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.779). وفي الضفة المقابلة فإن العبارة (يسهم تصميم توزيع المهام في خفض نسبة أخطائي في العمل) لديها أقل متوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.879). وتجدر الإشارة إلى أن مجال جودة الأداء لديه درجة تقييم عالية جداً بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.794) حسب رأي المشاركين في هذه الدراسة.

ثانياً: مجال حجم الأداء

جدول (4-6): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال حجم الأداء

م	عبارات مجال حجم الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أقوم بإنجاز المهام الوظيفية	1.3%	1.8%	5.8%	37.6%	53.5%	4.40	0.790	عالية جداً	1

م	عبارات مجال حجم الأداء	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	المطلوبة في الوقت المطلوب									
2	يتوافق حجم العمل المطلوب مع قدراتي.	2.2%	4.9%	10.6%	43.8%	38.5%	4.12	0.936	عالية	4
3	يتوافق حجم أعمال مؤسستي مع عدد العاملين فيها	8.4%	15.5%	19.5%	40.3%	16.4%	3.41	1.179	عالية	6
4	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة بالرغم من ضغط العمل	2.2%	2.7%	4.9%	44.2%	46.0%	4.29	0.856	عالية جداً	3
5	أبدي استعدادي للعمل الإضافي أو تحمل المسؤوليات الإضافية عند الحاجة	0.0%	3.2%	6.5%	45.2%	45.2%	4.32	0.748	عالية جداً	2
6	الوقت الذي اقضيه فيه انجاز المهام يعتبر كافي مقارنة بالمدة المحددة لتنفيذها	2.2%	13.3%	12.4%	47.8%	24.3%	3.79	1.028	عالية	5
	المجموع	2.7%	6.9%	9.9%	43.1%	37.3%	4.05	0.923	عالية	

الجدول (4-6) يوضح التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال

حجم الأداء. حيث تظهر التحليلات أن أعلى متوسط حسابي هو (4.40) للعبارة (أقوم بإنجاز المهام

الوظيفية المطلوبة في الوقت المطلوب) وانحرافها المعياري (0.790). ثم يليها بعد ذلك العبارة (أبدي

استعدادي للعمل الاضافي او تحمل المسؤوليات الاضافية عند الحاجة) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.748). بينما في الجانب الآخر حصلت العبارة (يتوافق حجم أعمال مؤسستي مع عدد العاملين فيها) على أقل متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.179). وما تجدر الإشارة

إليه إلى أن مجال حجم الأداء لديه درجة تقييم عالية من وجهة نظر المشاركين بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.923).

جدول (4-7): التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الوظيفي

م	عبارات مجال محور الأداء الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	جودة الأداء	1.2%	2.3%	5.8%	36.0%	54.7%	4.41	0.794	عالية جداً	1
2	حجم الأداء	2.7%	6.9%	9.9%	43.1%	37.3%	4.05	0.923	عالية	2
	الأداء الوظيفي	2.0%	4.6%	7.8%	39.6%	46.0%	4.23	0.859	عالية جداً	

يقارن الجدول (4-7) بين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الوظيفي. حيث تشير التحليلات إلى أن مجال جودة الأداء حصل على المتوسط الحسابي الأعلى (4.41) من بين مجالي محور الأداء الوظيفي وانحراف معياري (0.794). وبشكل عام حصل محور الأداء الوظيفي على درجة تقييم عالية جداً بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.859).

3.4 تحليل نتائج السؤال الثالث: ما أثر تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى

العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

في البداية سيتم استعراض مصفوفة العلاقات بين متغيرات الدراسة

جدول (4-8): ارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة

المجال	الحوافز	جودة الاتصالات	جودة الاداء	حجم الاداء	السلوك التنظيمي
جودة الاتصالات	0.377**				
جودة الاداء	0.017	0.356**			
حجم الاداء	0.285**	0.402**	0.480**		
السلوك التنظيمي	0.861**	0.716**	0.184**	0.418**	
الأداء الوظيفي	0.086	0.409**	0.935**	0.734**	0.260**
**العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).					
*العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).					

يبين الجدول (4-8) مصفوفة العلاقات بين مجالات الدراسة المختلفة. حيث يوضح قيم الارتباط بيرسون

بين هذه المتغيرات. وكما هو ملاحظ أن العلاقات تتراوح بين (0.260 - 0.935). والجدير بالذكر أن

جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) أو عند مستوى (0.05).

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن الفرضية الرئيسة الآتية:

يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي بأبعاده (جودة الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرار) على مستوى الأداء الوظيفي ببعديه (جودة الأداء وحجم الأداء) لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

في البداية نحتاج إلى صياغة الفرضية العدمية والفرضية البديلة واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

للتعرف على صحة أيًا من هاتين الفرضيتين.

الفرضية العدمية: لا يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي بأبعاده (جودة الاتصالات، والحوافز،

واتخاذ القرار) على مستوى الأداء الوظيفي ببعديه (جودة الأداء وحجم الأداء) لدى العاملين بمؤسسات

التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لتطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي بأبعاده (جودة الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرار) على مستوى الأداء الوظيفي ببعديه (جودة الأداء وحجم الأداء) لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

جدول (4-9): ملخص النموذج للفرضية الرئيسية

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.4020	.1620	.1580	.524890
المتغير المستقل: السلوك التنظيمي				

يوضح الجدول (4-9) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين محور السلوك التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي. حيث تشير قيمة (R) إلى أن قيمة العلاقة بين السلوك التنظيمي الحالي والأداء الوظيفي تساوي (0.402). بينما تظهر قيمة (R²) إلى نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الذي يحصل في المتغير التابع، أي أن السلوك التنظيمي الحالي يفسر (16.2%) من التباين الذي يحدث في الأداء الوظيفي.

جدول (4-10): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1	11.909	1	11.909	43.225	.0000
البواقي	61.713	224	.2760		
المجموع	73.622	225			
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

يوضح الجدول (4-10) نتائج تحليل التباين الأحادي بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي. حيث تشير التحليلات إلى أن قيم درجتي الحرية هي (1، 224). كما بلغت قيمة (F) لنموذج الانحدار الخطي (43.225). وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة نجد أنها أقل من (0.05) مما يعني وجود أثر لتطبيق

استراتيجيات السلوك التنظيمي بأبعاده (جودة الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرار) على مستوى الأداء الوظيفي ببعديه (جودة الأداء وحجم الأداء) لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان، مما يعني قبول الفرضية البديلة.

جدول (4-11): المعاملات للفرضية الرئيسية

النموذج	B	الخطأ المعياري	معاملات موحدة		t	مستوى الدلالة
			بيتا			
1	ثابت	3.135	.1820		17.186	.0000
	السلوك التنظيمي	.3280	.0500	.4020	6.575	.0000

يتناول الجدول (4-11) قيم معاملات نموذج الانحدار الخطي بين المتغيرين والذي يظهر فيه أن قيمة (t) لنموذج الانحدار تساوي (6.575). وبالاعتماد على قيم (B) من الجدول في المعاملات غير الموحدة يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = (3.135) + (0.328) \text{ السلوك التنظيمي}.$$

4.4 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لاستراتيجية اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

جدول (4-12): ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.3580	.1280	.1240	.535280
المتغير المستقل: اتخاذ القرارات				

يظهر الجدول (4-12) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال اتخاذ القرارات ومحور الأداء الوظيفي. حيث تشير التحليلات إلى أن حجم العلاقة ما بين المتغيرين تساوي (0.358). كما أن مجال اتخاذ القرارات يستطيع أن يفسر (12.8%) من التباين الذي يحدث فيه الأداء الوظيفي كما تشير إليه قيمة (R^2)

جدول (4-13): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	9.440	1	9.440	32.945	.0000
البواقي	64.182	224	.287		
المجموع	73.622	225			
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

الجدول (4-13) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجال اتخاذ القرارات ومحور الأداء الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن درجتين الحرية للنموذج هما (1، 224) كما تبلغ قيمة (F) لنموذج الانحدار (32.945) وبالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة نجد أنها أقل من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود أثر لاستراتيجية اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

جدول (4-14): المعاملات للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	t	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 ثابت	3.263	.1860		17.518	.0000
اتخاذ القرارات	.2830	.0490	.3580	5.740	.0000

يبين الجدول (4-14) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين حيث تشير التحليلات إلى أن قيمة (t) لهذا النموذج تساوي (5.740) ولاستخلاص معادلة الانحدار الخطي البسيط يمكن الاعتماد على قيم (B) في المعاملات غير موحدة على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = (3.263) + (0.283) \text{ اتخاذ القرارات}$$

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لاستراتيجية الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

جدول (4-15): ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	0.205	0.042	0.038	0.56113
المتغير المستقل: الحوافز				

يظهر الجدول (4-15) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال الحوافز ومحور الأداء الوظيفي. حيث تشير التحليلات إلى أن العلاقة ما بين الحوافز الحالية والأداء الوظيفي ضعيفة تبلغ قيمتها (0.205). كما تشير النتائج إلى أن الحوافز الحالية تفسر فقط (4.2%) من التحليلات التباين الذي يحدث في الأداء الوظيفي

جدول (4-16): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	3.091	1	3.091	9.818	0.002
البواقي	70.531	224	0.315		
المجموع	73.622	225			
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

يظهر الجدول (4-16) نتائج تحليل التباين الأحادي الخطي البسيط بين مجال الحوافز ومحور الأداء الوظيفي. حيث تشير التحليلات إلى أن قيمة درجتي الحرية للنموذج هما (1، 224). وقد بلغت قيمة (F) لهذا النموذج (9.818). كما تساوي قيمة مستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر لاستراتيجية الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

جدول (4-17): المعاملات للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	B	الخطأ المعياري	معاملات موحدة		مستوى الدلالة
			بيتا	t	
1	ثابت	3.933	.1270	31.050	.0000
	الحوافز	.1170	.0370	3.133	.0020

يظهر الجدول (4-17) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الحوافز الحالية والأداء الوظيفي الحالي. حيث تشير التحليلات إلى أن قيمة (t) لهذا النموذج تساوي (3.133). وباستخدام قيمة (B) في المعاملات غير الموحدة يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي البسيط بالطريقة التالية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = (3.933) + (0.117) \text{ الحوافز}.$$

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لاستراتيجية جودة الاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

جدول (4-18): ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.520	.270	.2670	.489690
المتغير المستقل: جودة الاتصالات				

يتناول الجدول (4-18) ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال جودة الاتصالات ومحور الأداء الوظيفي. حيث تشير النتائج إلى أن العلاقة ما بين المتغيرين تساوي (0.520) وهي علاقة طردية متوسطة. كما تشير قيمة (R^2) إلى أن جودة الاتصالات يمكن أن تفسر (27.0%) من التباين الذي يحدث في الأداء الوظيفي.

جدول (4-19): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	19.909	1	19.909	83.024	.0000
البواقي	53.714	224	.2400		
المجموع	73.622	225			
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

يظهر الجدول (4-19) تحليل التباين الأحادي بين جودة الاتصالات ومحور الأداء الوظيفي، والذي تشير فيه النتائج إلى أن قيمة (F) لهذا النموذج قد بلغت (83.024). كما أن درجتَي الحرية هما (1، 224). وبالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة نجد أنها أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود أثر لاستراتيجية جودة الاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

جدول (4-20): المعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	t	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 ثابت	2.823	.1670		16.938	.0000
جودة الاتصالات	.3840	.0420	.5200	9.112	.0000

الجدول (4-20) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجال جودة الاتصالات ومحور الأداء الوظيفي، والذي تشير فيه التحليلات إلى أن قيمة (t) لهذا النموذج تساوي (9.112). وللحصول على معادلة الانحدار الخطي البسيط يتم الاستناد على قيم (B) في المعاملات غير الموحدة على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = (2.823) + (0.384) \text{ جودة الاتصالات}$$

تحليل انحدار الخطي المتعدد

جدول (4-21): ملخص النموذج للانحدار الخطي المتعدد

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	التقدير في خطأ المعياري
1	.4180	.1750	.1630	.448880
المتغيرات المستقلة: جودة الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات				

يظهر الجدول (4-21) ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة: جودة الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات وبين محور الأداء الوظيفي. وتظهر التحليلات أن العلاقة بين المتغيرات مجتمعة مع الأداء الوظيفي تساوي (0.418). كما يمكن للمتغيرات المستقلة مجتمعة أن تفسر (17.5%) من التباين الذي يحصل في الأداء الوظيفي.

جدول (4-22): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للانحدار الخطي المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة
1 الانحدار	9.149	3	3.050	15.135	0.000
البواقي	43.120	214	0.201		
المجموع	52.269	217			
المتغير التابع: الأداء الوظيفي					

الجدول يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة محور الأداء الوظيفي. وأشارت التحليلات أن قيمة (F) للنموذج تساوي (15.135). كما أن درجتي الحرية للنموذج هما (3، 214). فدرجة الحرية للانحدار تساوي جميع المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج، بينما تشير درجة الحرية للبواقي إلى (حجم العينة - جميع المتغيرات الداخلة في النموذج = 218 - 4 = 214). وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من (0.05) نستنتج بذلك وجود أثر للمتغيرات المستقلة: جودة الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات مجتمعة على محور الأداء الوظيفي.

جدول (4-23): المعاملات للانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة	t	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج	
		بيتا	الخطأ المعياري	B		
0.0000	15.719		0.203	3.190	ثابت	1
0.4110	0.824	0.066	0.060	0.050	اتخاذ القرارات	
0.1560	-1.425	-0.106	0.038	-0.054	الحوافز	
0.0000	5.669	0.415	0.052	0.295	جودة الاتصالات	

يوضح الجدول (4-23) نتائج وقيم معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات. وتشير التحليلات إلى غياب دور مجال اتخاذ القرارات ومجال الحوافز بوجود مجال جودة الاتصالات، مما يعني أن قيمة (t) لنموذج الانحدار تساوي (5.669). كما يمكن استخلاص معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرات بالاعتماد على قيم (B) من الجدول:

$$\text{الأداء الوظيفي} = (3.190) + (0.295) \text{ جودة الاتصالات.}$$

الخاتمة

تم في هذ الفصل تحليل بيانات العينة المشاركة في الدراسة. حيث تم في البداية تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات، بعد ذلك تم استعراض التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة ومقارنتها مع بعضها البعض. كما تم بعد ذلك اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المناسبة كاختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد للوصول إلى إجابة لأسئلة الدراسة وذلك بالطريقة الإحصائية الصحيحة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

مقدمة

1.5 مناقشة أسئلة الدراسة

2.5 التوصيات

3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

4.5 تحديات الدراسة

مقدمة

ستقوم الباحثة في هذا الفصل من الدراسة بمناقشة النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها بعد تحليل بيانات المشاركين حيث ستقوم بالبداية استعراض ومناقشة النتائج ضربتها من الدراسات السابقة وما توصلت إليه تلك الدراسات. كما ستقوم بعد ذلك باستعراض أبرز النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل بيانات المشاركين لتقوم بعد ذلك بوضع مجموعة من التوصيات بناء على هذه النتائج كما ستقترح الباحثة أنت دراسات مستقبلية يمكن إجراؤها في سبيل تطوير وتحسين مجالات الدراسة المختلفة.

1.5 مناقشة أسئلة الدراسة

نتائج اختبار السؤال الأول: ما درجة تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

أشارت التحليلات إلى أن تطبيق السلوك التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان عالي بناء على إجابة المشاركين حيث يحتوي السلوك التنظيمي على ثلاث مجالات مختلفة:

- في المرتبة الأولى حصل مجال جودة الاتصالات على أعلى متوسط حسابي بدرجة تقييم عالية
- يأتي خلفه مجال اتخاذ القرارات بدرجة تقييم عالية أيضا
- أما بالنسبة لمجال الحوافز لقد حصل على درجة التقييم متوسطة

وهذا يعكس على ان الجامعات الخاصة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة انجاز الاعمال وتسهيلها على الموظفين ايضا تساعد الموظفين على تقديم اقتراحاتهم وآرائهم وتحرص على تبادل المعلومات بسرعة فائقة. ويأتي مجال اتخاذ القرارات بدرجة تقييم عالية وتفسر الباحثة سبب حصول مجال اتخاذ القرار درجة عالية لما لها من دور فعال في تحقيق اهداف المؤسسة حيث ان المشاركة في

القرارات تساعد على مواجهة التحديات وكذلك تبني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كأساس لنجاح العملية الإدارية، اما في مجال الحوافز درجة التقييم متوسطة، لذلك يجب العمل على توفر الحوافز سواء المادية او المعنوية، حيث انه يعتبر من اهم عوامل الاستقرار النفسية للعاملين التي تنعكس على ادائهم ونتاجيتهم. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الحاج علي، 2020) تشير النتائج الى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الحوافز ومقياس السلوك التنظيمي للعاملين وابعاده وتتفق مع دراسة (حمامي فريد، 2023) التي تؤكد على أن للمناخ التنظيمي تأثير على مستوى الرضا الوظيفي. ايضا تتفق مع دراسة (العبري علي، 2022) الذي اظهر ان المناخ التنظيمي بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية مناخ ايجابي بجميع ابعاده (الاتصالات ، التدريب ، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات). وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي جمعتها الباحثة من المقابلات الشخصية مع كلا من رئيس قسم شؤون الموظفين ورئيس قسم الارشاد الطلابي وأخصائي مركز مصادر التعلم بجامعة الشرقية واجمعوا على ان تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي في المؤسسة عالي مما يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين الأمر الذي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة ككل. حيث ترى الباحثة انه يجب على المؤسسات التعليمية المختلفة تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي بأبعاده (جودة الاتصال، اتخاذ القرارات، الحوافز) لتحقيق اهداف المؤسسة وتحديدا يجب التركيز على مجال الحوافز لما له من تأثير على مستوى اداء العاملين في المؤسسة وجودة انتاجهم.

نتائج اختبارالسؤال الثاني: ما مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان عالي جدا من وجهة نظر المشاركين في هذه الدراسة. ويحتوي مجال الأداء الوظيفي على متغيرين هما

جودة الأداء وقد حصل على درجة تقييم عالية جدا بينما حصل المتغير الثاني حجم الأداء على درجة تقييم عالية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، صبا عمر عوض. 2019) التي تؤكد على ان اتباع معايير عادلة في عملية التحفيز يؤدي الى تفجير الطاقات الابداعية لدى العاملين وان نظام الحوافز المتعدد مادي ومعنوي يؤدي الى جودة الاداء. ايضا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الهديفي، محمد، 2022) حيث انها توصلت الى ان مستوى الاداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان مرتفع جدا. وتتفق أيضا مع دراسة (ابو صعلوك، 2023) التي توصلت ان مستوى الاداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب جاء عاليا ايضا

وتتفق هذه النتائج مع المعلومات التي تحصلت عليها الباحثة من المقابلات الشخصية مع كلا من رئيس قسم شؤون الموظفين، ورئيس قسم الارشاد الطلابي بجامعة الشرقية حيث اكدا على ان مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة عالي جدا. وتفسر الباحثة ان ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي ببعدية (حجم الاداء، جودة الاداء) لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة يعود الى تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات السلوك التنظيمي الامر الذي ادى الى رضا العاملين وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

نتائج اختبار السؤال الثالث: ما أثر تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان؟

أوضحت النتائج وجود آثار طرق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي والمتمثلة في (جودة الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرار) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان. وتبلغ قيمة هذه العلاقة (0.402)، ويمكن السلوك التنظيمي أن يفسر (16.2%) من التباين الذي يحدث في الأداء الوظيفي. وأظهرت التحليلات أن قيمة (F) لهذا النموذج

تساوي (43.225) كما أن قيمة (ت) قد بلغت (6.575). كما أشارت النتائج إلى أن مبادئ السلوك التنظيمي كل على حدة لها علاقة بالدالة إحصائيا على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت التحليلات أن مبادئ السلوك التنظيمي الثلاثة عندما تكون مجتمعة يختفي تأثير الحوافز واتخاذ القرار وأن معادلة الانحدار الخطي المتعدد لهذا النموذج هي: الأداء الوظيفي = (3.190) + (0.295) جودة الاتصالات. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة جشوا تيليك، (2015) الذي توصل الى ان تطبيق السلوك التنظيمي يسهم بشكل كبير في اداء الفرد وبالتالي اداء المؤسسة. ودراسة (بخته طاهر، 2019) التي كانت من النتائج التي توصلت اليها هي ان السلوك التنظيمي يعتبر اساس نجاح المؤسسة من خلال مراقبته لسلوك الموظفين والعمل على تحسينه، ايضا يقوم على تحفيز الموظفين لرفع مستوى عملهم داخل المؤسسة. و دراسة (عيسى، 2014): وكانت نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث هي ان جميع ابعاد المناخ التنظيمي يؤثر ايجابيا على مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين، وهذه النتائج ايضا تتفق مع النتائج التي جمعتها الباحثة من المقابلات الشخصية مع كلا من رئيس قسم شؤون الموظفين ورئيس قسم الارشاد الطلابي وأخصائي مركز مصادر التعلم بجامعة الشرقية على ان تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي في المؤسسة عالي حيث انه يؤثر بشكل كبير على الانتاجية من خلال التعاون والعمل ضمن الفريق الواحد والاتصال والتواصل بين افراد المؤسسة بالإضافة الى المرونة والسهولة في التغلب على التحديات. وترى الباحثة ان تطبيق السلوك التنظيمي تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي والتي تتمثل في (جودة الاتصالات، والحوافز، واتخاذ القرار) في المؤسسة يؤثر بشكل إيجابي في خلق بيئة محفزة ويؤثر على الابداع والابتكار من خلال الشعور بالرضا الوظيفي. ايضا استخدام المؤسسة لوسائل اتصال حديثة تساعد الموظفين على سرعة الانجاز وتبادل المعلومات بكل

سهولة ايضا تقديم ارائهم ومقترحاتهم بحريه من خلال قنوات الاتصال وايضا يساعد على فهم العاملين لأهداف المؤسسة مما يسهل من عملية العمل بها والسير نحو تحقيقها بشكل أفضل.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة والتي تؤكد أهمية السلوك التنظيمي ومن اجل تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان، توصي الباحثة بالآتي:

- تعميق تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي لتعزيز فهم سلوك العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستثمار في الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، لرفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- إشراك العاملين في صنع القرار لتعزيز روح الانتماء وتحسين أداء المؤسسة.
- تعزيز الوعي بأهمية السلوك التنظيمي لدى جميع العاملين في المؤسسة.
- خلق بيئة عمل محفزة تساهم في تعزيز التعاون والإبداع.

3.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

من خلال الدراسة الحالية تقترح الباحثة بعدد من البحوث والدراسات حول هذا الجانب ومن هذه المقترحات ما يلي:

1. اجراء دراسات حول أثر استراتيجيات السلوك التنظيمي في الجامعات الحكومية ومقارنتها بين نتائج هذه الدراسة والدراسات المستقبلية.
2. اجراء دراسة حول أثر تطبيق السلوك التنظيمي على الحوافز والمكافأة للعاملين في المؤسسات.

3. اعادة تطبيق الدراسة نفسها مع استخدام منهجية اخرى وابعاد مختلفة في مؤسسات تعليميه اخرى.
4. اختبار دور السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من ابعاد اخرى في مؤسسات تعليميه اخرى.

4.5 تحديات الدراسة

التحديات التي واجهتها الباحثة اثناء القيام بتنفيذ الدراسة:

- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع اثر استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.
- صعوبة جمع البيانات من مجتمع الدراسة.

أولاً: المراجع العربية

- أبو صعلوك، خ. م. م. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم .
- أبو حيمد، (2020) أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين .المجلة العربية للنشر .
- مغربي، أ. (2014). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم .دار الفكر للنشر .الأردن.
- المحاسنة، إ. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق .دار جريدة للنشر والتوزيع .عمان.
- ماهر، أ. (2010). الاتصال (الطبعة 3) .دار الجامعية :الإسكندرية.
- مصطفى، أ. س. (بدون تاريخ). إدارة الموارد البشرية: المهارات المعاصرة في الإدارة البشرية. القاهرة.
- بن حمو، ن. (2022). علاقة بيئة العمل بالإبداع الإداري للموظفين: دراسة حالة المديرية الجهوية لمبليس بشار. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- زروق، ع. ب، وكشوب، أ. س. (2020). أثر الأخلاقيات على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- بطاهر، ب. (2019). السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حقيقة في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز. مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون.

- بن غالية، ن. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامج السعيد -عين كفرون. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بلال، ع. ح. (2018). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم، السودان.
- باشري، ن. م.، وآخرون. (2017). السلوك التنظيمي. جامعة القاهرة. القاهرة.
- بلحاج، ف. (2016). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرارات. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية.
- بظاظو، ع. م. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- بنات، ع. س. ع. (2009). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- الخضر، ب. (2009). السلوك التنظيمي. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد: القاهرة.
- بلال، م. أ. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة: مصر.
- فوز، ج. ك. (2004). التمكين من النواحي النظرية والتطبيقية. دار صفاء للنشر: بيروت.
- حمامي، ف. (2023). تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحاج علي، ل. (2020). السلوك التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزاوية.

- الحدابي، ز. (2012). أثر الدعم على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مدينة تعز. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الوطنية: تعز، الجمهورية اليمنية.
- الخلف، م. (1997). تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاج حول ثلوث التميز. مجلة الإدارية العامة.
- حمودة، خ. ك. (2002). السلوك التنظيمي. صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- ريان، ع.، وآخرون. (2019). الشعور بالعزلة وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دور السلوك التنظيمي في تلك العلاقة: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من العاملين بجامعتي أسيوط وسوهاج. مجلة البحوث التجارية المعاصر.
- حسين، ر. (2004). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. دار الجامعية للنشر: مصر.
- الزغبى، ف. ع. خ، والحنيطي، أ. ي. ع. (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي: دراسة حالة 'المركز الجغرافي الملكي الأردني'. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- الزغول، والزغول، ع. (2003). علم النفس المعرفي. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
- سعد، م. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي.
- الكسر، ش. ب. ع. (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثاقب. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج.
- السكران، ن. م. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشمري، ع.، والعنزي، ح (2022) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية للبنات بحفر الباطن .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية.
- صليحة، ش (2010) المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة امجد بوقرة بو مرداس. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر.
- الشنطي، م. ع. أ، وأبو الروس، س. ع. س (2006) أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.
- العلایا، ف. أ. ح، والانسى، ع. أ. (2023) مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية .مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية.
- العبري، ع. (2022) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الشرقية). [سلطنة عمان].
- عبدالله، د. ح. م، وعوض الكريم، أ. م. (2020) المناخ التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري والأداء الوظيفي: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين: الخرطوم.
- عطية، ف.، والشيرازي، ع. (2019) قياس أثر السلوك التنظيمي للإدارة على ممارسات إدارة الأرباح: دراسة ميدانية على الشركات المسجلة بالبورصة السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

- عبدالرحمن، ص. ع. ع، وأحمد، ف. م. ع. (2019) أثر السلوك التنظيمي على جودة الأداء : دراسة حالة بنك البركة - الرئاسة الخرطوم) رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة أفريقيا العالمية :الخرطوم.
- العوتيب، س. أ. ع، وإبراهيم، ع. م. ح. (2018) محددات السلوك التنظيمي ودورها في أداء العاملين :دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني فى الفترة من 2010 - 2015 . مجلة الدراسات العليا.
- عبد الباقي، ص. م. (2015) مبادئ السلوك التنظيمي .الدار الجامعية :الإسكندرية.
- العبري، خ. (2014) التغيير التنظيمي وأثره في أداء العاملين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان) .رسالة ماجستير غير منشورة .(كلية الآداب، جامعة آل البيت :الأردن.
- عيسى، م. (2014) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الخارجية بمملكة البحرين. (رسالة ماجستير/دكتوراه غير منشورة).
- العريقي، م. (2013) السلوك التنظيمي .جامعة العلوم والتكنولوجيا :صنعاء.
- عبدالباري، د.، وآخرون. (2010) إدارة القوى البشرية (الطبعة الثانية) .دار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتغليف :القاهرة.
- عوض، ع. (2008) السلوك التنظيمي الإداري (الطبعة الأولى) .دار أسامة للنشر :الأردن
- عبد الباقي، ص. م. (2005) إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية .الدار الجامعية للنشر :الإسكندرية.
- عاشور، أ. ص. (2005) .السلوك الإنساني في المنظمات .دار المعرفة الجامعية :الإسكندرية.

- عبد الباقي، ص م. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية.
- فهمي، م. (2007). الإنسان والإدارة (الطبعة الأولى). (مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي : القاهرة.
- ليمين، ح.، وعثماني، إ. (2019) تغير السلوك التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بإدارة .جامعة أحمد دراية- أدرار :الجزائر.
- محمد، م. ع. (2020) السلوك التنظيمي وعلاقته بتعزيز الإبداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة .مجلة التربية للبنات للعلوم الإنسانية.
- هلال، م. ع. ح. (2011). الجامعة الإسلامية .فلسطين (قطاع غزة).
- المدرع، س. ب. ب. (2020). أثر برنامج لتنمية الذكاء الانفعالي في إدارة السلوك التنظيمي والاتجاه نحوه لدى قادة الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية .مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية.
- المرسى، إ.، وثابت، ع. ر. (2017). السلوك التنظيمي: (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة). الدار الجامعية :الإسكندرية.
- دكة، م. الدار. (2009). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء .دار الصفا للنشر والتوزيع : عمان.
- عبدالودود، م (2002). التمكين ونقل المسؤولية والسلطة .دار وائل للنشر :عمان.

- نصر الدين، م (2022). الاحتفالات الشعبية وأثرها على السلوك التنظيمي - دراسة ميدانية في بلدية بودة بأدرار. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- الهويدي، ج. م. إ. (2020). علاقة محددات السلوك التنظيمي باتخاذ القرار ببعض الهيئات الرياضية والشبابية بدولة الكويت. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية.
- الهديفي، م. س، والعميلي، ع. (2022). المتغيرات الديمغرافية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
- وثيقة رؤية عُمان 2040. (د. ت). الموسوعة الحرة ويكيبيديا.

ثانيا :المراجع الاجنبية

- **Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016).** Learning organization culture, organizational performance, and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Delich, J. T. (2015). Organizational behavior: Perceptions analysis of micro and macro-organizational behavior in an organizational setting. 1 B.A., ME.
- Kim, J., Song, E., & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification. *Social Behavior and Personality: Korea*, 41(6), 1019-1034.
- Munir, Y., Ejaz, F., Alam, & Abbas, A. (2012). Cross-sectional examination of team performance and impact of organizational change on team building. *Far East Journal of Psychology and Business*, 2(9).
- Pellow, P. (2015). The impact of leadership on institutional culture.
- Georgescu, M. A. (2012). Business ethics & organizational values in Romanian enterprises. *Romania: Emerging Markets Queries in Finance and Business*.
- Abdi, A. (2014). The impact of Islamic work ethics on job performance and organizational commitment. *Kuala Lumpur, Malaysia*.
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected organization from the garment sector in Sri Lanka. *International Journal of Management and Business Research: Management and Organization*, 21(2), 4-12.

الملاحق

الاستبانة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان - دراسة تطبيقية على جامعة الشرقية وجامعة نزوى وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال (عام) من جامعة الشرقية.

وعليه نرجو الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية، علماً بأن المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين سلفاً حسن تعاونكم.

الباحثة

Thurayya.alesmali-sa@asu.edu.om

• الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجزء الأول / المتغيرات الديموغرافية:

1 - الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

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

3- المؤهل التعليمي :

أقل من دبلوم التعليم العام ☐ دبلوم التعليم العام ☐ الدبلوم الجامعي ☐
بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

5- عدد سنوات الخبرة :

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

6- نوع الوظيفة :

إدارية ☐ أكاديمية ☐ فنية ☐ أخرى ☐

7- جهة العمل :

جامعة الشرقية ☐ جامعة قوى ☐

الجزء الثاني: السلوك التنظيمي و يقصد به سلوك واداء الموظفين في المنظمات باعتبار ان بيئة المنظمة لها الاثر الكبير على سلوك وتصرفات الموظفين ومن ثم ادائهم ونتاجياتهم ويمكن رؤيته من خلال الابعاد الثلاثة وهي : اتخاذ القرار ،الحوافز، جودة الاتصالات. (العبري،2021)

المحور الاول: اتخاذ القرار، وهو عملية تفكير مركبة تهدف الى اختيار افضل البدائل او الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من اجل الوصول الى تحقيق الهدف المرجو.					
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	تؤخذ آراء العاملين في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار .				
2.	تقوم الادارة بمناقشة مشاكل العمل مع الموظفين قبل اتخاذ القرارات				
3.	تقوم الادارة بتفويض جزءاً من صلاحياتها للموظفين لاثرائهم في اتخاذ القرارات .				
4.	تطبق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية إتخاذ القرار .				
5.	تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الاداء الوظيفي				
6.	تسعى إدارة الجامعة لاثراء الموظفين بدورهم الفاعل من خلال اثرائهم في صنع القرارات				

المحور الثاني: الحوافز تعرف الحوافز انه المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى العامل او الفرد من ادائه لعمل معين.					
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يحرص نظام الحوافز المعتمد في الجامعة على تحقيق العدالة بين العاملين.				

2.	تحرص إدارة الجامعة على تعميم نظام الحوافز المعتمد للجميع من خلال قنوات التواصل الرسمية.				
3.	تمنح الجامعة علاوات مالية كتوافع لتحقيق الأهداف				
4.	تحرص إدارة الجامعة على أن يكون نظام الحوافز المعتمد يخدم مصالح العاملين بالجامعة.				
5.	تطبق إدارة الجامعة نظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجامعة.				
6.	يتمتع نظام الحوافز في الجامعة بالشفافية والعدالة.				

المحور الثالث: جودة الاتصالات : وهي عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر ومفهوم الاتصال الفعال هو عملية ارسال الرسالة بطريقة مفهومة لدى المستقبل مطابقة الى حد بعيد لما يقصده المرسل. .					
ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	تقوم إدارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال مع العاملين وبكافة الاتجاهات				
2.	يتمتع نظام الاتصال المعمول في الجامعة بالسهولة.				
3.	تشجع إدارة الجامعة العاملين على تقديم آراءهم ومقترحاتهم بحرية من خلال قنوات الاتصال المعتمدة.				
4.	تحرص إدارة الجامعة على ان تكون المعلومات المنقولة ضمن قنوات الاتصال مع الموظفين بكل دقة وموضوعية.				
5.	تحرص إدارة الجامعة على أن تتم عملية تبادل المعلومات بسرعة.				

الجزء الثالث: الاداء الوظيفي ويقصد به مستوى الانجاز الذي يحققه العاملون في اعمالهم اثناء القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم ومهامهم الوظيفية في المنظمة التي يعملون بها بالكيفية المطلوبة منهم وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة ومستوى التزامهم وانضباطهم بالنظمة وقوانين المنظمة ويمكن رؤيته من خلال الابعاد التالية وهي :

جودة الاداء ، وحجم الاداء .(المومني وبرقاري، 2022)

المحور الأول : جودة الأداء :: وهو مدى اهتمام العامل بعمله ومدى اتقانه للمهام التي توكل اليه، والتي تعبر عن مدى نجاحه.

ت	الغفرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	أقوم بإنجاز مهامي الوظيفية وفق المعايير المطلوبة.					
2.	ألتزم بالأنظمة والتعليمات في إنجاز الأعمال.					
3.	أحرص على تقليل نسبة الخطائي الفني فيما يتعلق بأداء الأعمال.					
4.	أحرص أن تكون جودة العمل في مقدمة اهتماماتي					
5.	أساهم بتصميم توزيع المهام في خفض نسبة الخطائي في العمل					
6.	أحجز كمية العمل المطلوبة بجودة ودقة عاليتين					
7.	أدائي العام يائي ويتجاوز التوقعات فيما يتعلق بجودة العمل.					

المحور الثاني : هجوم الأداء :: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة والتي يتم قياسها كم خلال سرعة الإنجاز أو الكمية خلال فترة زمنية معينة.

ت	الغفرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1.	أقوم بإنجاز المهام الوظيفية المطلوبة في الوقت المطلوب.					
2.	أتوافق حجم العمل المطلوب مع قدراتي.					
3.	أتوافق حجم أعمال مؤسستي مع عدد العاملين فيها.					
4.	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة بالرغم من ضغوط العمل.					
5.	الوقت الذي أقضيه فيه إنجاز المهام يعتبر كافي مقارنة بالمدة المحددة لتنفيذها.					

شكرا لك

المقابلة

• ملاحظة: المستجيب المسؤول والمشاركين على تنفيذ مبادئ السلوك التنظيمي والمخبرين بتقييم المؤلفين

• الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية.

1- الاسم:

2- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

3- العمر:

☐ من (25) إلى (35) سنة

☐ أقل من (25) سنة

☐ من (45) سنة فأكثر

☐ من (35) إلى (45) سنة

4- المؤهل الوظيفي:

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ بكالوريوس

☐ الدبلوم الجامعي

5- عدد سنوات العمل:

☐ من (5) إلى (10) سنوات

☐ أقل من (5) سنوات

☐ أكثر من (20) سنة

☐ من (10) إلى (20) سنة

6. جهة العمل:

☐ جامعة الشرقية

☐ جامعة نزوى

7. الموقع الوظيفي: _____

أسئلة المقابلة

م	السؤال	
1	ما درجة تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي في المؤسسة (عالي – متوسط – ضعيف) ،حسب رأيك الشخصي؟	
2	من وجهة نظرك كموظف في المؤسسة ما هو مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟	
3	ما اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟	
4	حسب رأيك الشخصي هل ترى ان المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين ؟ ان كانت الاجابة نعم ، كيف ذلك؟	
5	كيف تقيم اثر جودة الاتصال على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟ من وجهة نظرك الشخصي	
6	كيف تقيم اثر الحوافز على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ؟ من وجهة نظرك الشخصي	
7	كيف تقيم اثر تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي على حجم الاداء للموظفين ؟ من وجهة نظرك الشخصي	

محكمو الاستبانه

م	أسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	الدكتور / ابراهيم سعيد الوهبي	استاذة القياس والتقويم المساعد	جامعة الشرقية
2	الدكتور / صالح السناوي	استاذ مشارك في الادارة	جامعة الشرقية
3	الدكتور / عبدالله المعولي	استاذ مساعد	جامعة الشرقية
4	الدكتور / محمد بشير	استاذ مساعد	جامعة الشرقية



RESEARCH ETHICAL APPROVAL FORM

Form RE01

This form is used to request for an ethical approval for conducting a research work/project in A'Sharqiyah University (ASU). The applicant (normally the principal investigator - PI) can be a student (graduate or undergraduate) or a staff member. The researcher should not start the project work before getting the ethical approval.

The applicant must submit the project proposal in detail and its originality report (e.g. Turnitin report) to the ASU Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) along with this application form before starting the research and take approval for the use of human and/or animals in the research according to the Research Ethics Policy.

1. PARTICULARS OF APPLICANT (PRINCIPAL INVESTIGATOR)

Full Name	Thurayya Mubarak al-Esmaili
College Name	ASU
Official Email	Thurayya.alesmaili-sa@asu.edu.om
Contact No.	92373586

2. PROJECT/PROPOSAL DETAILS

Project/Proposal Title	The impact of applying organizational behavior strategies on job performance among employees in private higher education institutions in the Sultanate of Oman)
Project ID (if any)	
Grant Type	private

3. Research involving Humans and/or animals

Please put an X for your response

S.N.	Does the proposed research project involve:	y e s	No
1	The use of questionnaire(s)?	x	
2	The use of interviews?	x	
3	Any type of experiments on humans?		x
4	Any type of experiments that affect human health?		x
5	The use of animals in the project or in preparation for the project?		x
6	Any type of experiment that could result in considerable harms or discomfort to humans, animals, the society, or the environment?		

7	Any carcinogenic or radioactive materials (Radiation) threaten human and/ or animal life?		×
8	Any inoculation of infectious or toxic agents to animals?		×
9	Microbial agents that cause food poisoning and contagious properties?		×
10	Any type of research that may contaminate food, water and/or soil?		×
11	Any biosafety risk to the lab and the workers in the lab during conducting the research?		×
12	Any type of research that involves recombinant DNA, gene transfer study, and other potentially hazardous biologics carries inherent safety risks?		×
13	Any type of experiment or survey that might involve infringe on cultural and/or religious norms?		×
14	Does your research apply animal welfare (feeding, housing, method of sampling &humanly euthanasia)?		×
15	Do all procedures in the proposed research project identical to those in the grant project?	×	

- You (the applicant) should submit a full research proposal and originality report enclosing this application form.
- If you answered "Yes" to questions 1 and/or 2, please attach copies of the questionnaires and/or interview questions thereof with this application.
- Researchers must obtain ethical approval from the UREBC of ASU before commencing any research or teaching activities involving the use of animals.
- Researchers should comply with the relevant rules, regulations and policies of ASU. No changes in the design of the research following the approval of the committee, otherwise the research project must be re-reviewed.

4. SUPPORTING DOCUMENTS



I hereby attach the following supporting documents:

SN.	Name of Supporting Document	Availability (please put an X)
1	Soft copy of full research proposal	x
2	Originality (Turnitin) report of the research proposal	x
3	Soft copy of the Questionnaire(s)	x
4	Soft copy of the Interview Questions	x

5. DECLARATION

I certify that all provided information are accurate and complete. I also certify that I have viewed the relevant section of the standard of ethical and biosafety regulation of ASU in conducting research in laboratories and understand that I must adhere to the relevant guidelines relating to this research project. I am competent to deal with the ethical and biosafety issues relevant to this research project.

Declaration of Conflict of Interest:

Name of Principal Investigator	Signature	Date
Thuraya Mubarak AL Esmaili		9/6/2024

For Graduate or Undergraduate Research Projects

Name of Supervisor or Faculty Mentor	Signature	Date
MOHAMMAD L RASHDI		10-6-2024

6. RECOMMENDATION OF DEAN

This application form is (please put an X)

x	Recommended		Rejected
---	-------------	--	----------

Rationale for the Decision (if any): It is a requirement for all MBA students with thesis.								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">Name of Dean</th> <th style="text-align: center;">Signature</th> <th style="text-align: center;">Date</th> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Dr. Khalid Dahleez</td> <td style="text-align: center; padding: 2px;"></td> <td style="text-align: center; padding: 2px;">12-06-2024</td> </tr> </table>	Name of Dean	Signature	Date	Dr. Khalid Dahleez		12-06-2024		
Name of Dean	Signature	Date						
Dr. Khalid Dahleez		12-06-2024						
Note: If the applicant is the Dean, then the application must be submitted to the chair of UREBC and then to the DVCAAR for approval.								
7. APPROVAL OF UNIVERSITY RESEARCH ETHICS AND BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)								
The Research Ethics and Biosafety Committee at A'Sharqiyah University has reviewed the research proposal on the matter related to ethical use of animal and/or humans in the research and decided that this application form is (please put an X)								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Approved</td> </tr> </table>		Approved	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Rejected</td> </tr> </table>			Rejected		
	Approved							
	Rejected							
Rationale for the Decision (if any): 								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">Name of UREBC Chairperson</th> <th style="text-align: center;">Signature</th> <th style="text-align: center;">Date</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Name of UREBC Chairperson	Signature	Date					
Name of UREBC Chairperson	Signature	Date						
Note: If the applicant is the chair of UREBC, then the application must be submitted to the DVCAAR for approval.								
8. APPROVAL OF DEPUTY VICE CHANCELLOR FOR ACADEMIC AFFAIRS AND RESEARCH (DVCAAR) [ONLY IF THE APPLICANT IS THE DEAN OR CHAIR OF UREBC]								
This application form is (please put an X)								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Approved</td> </tr> </table>		Approved	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Rejected</td> </tr> </table>			Rejected		
	Approved							
	Rejected							
Rationale for the Decision: 								

Signature	Date



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	02/07/2024
Project No.:	
Project Title:	The impact of applying organizational behavior strategies on job performance among employees in private higher education institutions in the Sultanate of Oman)
Principal Investigator (PI)/Researcher	Thurayya Mubarak al-Esmaili

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A'Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/24/14).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A'Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183

