



أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين في بنك التنمية العماني

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

خالد بن أحمد بن سالم المحروقي

إشراف الدكتور

هايل طشطوش

2025م/1447هـ



أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين في بنك التنمية العماني

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

خالد بن أحمد بن سالم المحروقي

إشراف الدكتور

هايل طشطوش

2025م/1447هـ

الإجازة

أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين في بنك التنمية

العماني

إعداد الطالب / خالد بن أحمد بن سالم المحروقي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (10/يوليو/2025م) وتم إجازتها.

المشرف الدكتور / هائل طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. هائل طشطوش (مشرف)	
2 د. طارق الشابي (مُحكِّمًا)	
3 د. الياس شهيدا (مناقش داخلي)	
4 د. احمد اباز (مناقش خارجي)	

الاقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصورها العلمي، وأن محوى 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.

الباحث / خالد بن احمد بن سالم المحروقي

التوقيع/

الاهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة، أهدي هذه الرسالة:

إلى والديّ العزيزين، اللذين قدما لي الدعم والتشجيع في كل خطوة من خطوات حياتي. لقد كانا دائماً مصدر إلهام لي، ولم يبخلا عليّ بالحب والتوجيه.

إلى أساتذتي الكرام، الذين ساهموا في تشكيل معرفتي وصقل مهاراتي. أشكرهم على علمهم الغزير وصبرهم في توجيهي.

إلى زوجتي ورفيقة عمري وسندي والداعم لي في مسيرتي العلمية والعملية.

إلى اخوتي وأصدقائي الذين كانوا معي في الأوقات الصعبة، والذين شاركوني الأفراح والإنجازات. لقد كانوا داعماً كبيراً لي.

وأخيراً، إلى كل من ساهم في رحلتي العلمية، أقدم لكم خالص الشكر والتقدير.

الباحث/ خالد بن احمد بن سالم المحروقي

الشكر

لا يسعني في هذا المقام الذي يندر أن يماثله مقام أو يحاكيه إلا أن أبذل الشكر إلى الله، واهب التوفيق ومسديه، ومانح السداد وموليه، فشكره سبحانه هو أول ما تطال له أرشية الروية، وتتحرك به الخواطر النقيّة، ثم الشكر بعد ذلك موصول إلى ذوي الفضل من فضله، وأهل العلم من خلقه، الذين جعلهم الله من مفاتيح الخير في كونه، وأخصّ منهم:

الدكتور / هایل طشطوش الذي شرفني بالموافقة على الإشراف على بحثي فاللهم أدم لدكتورى البقاء كطول أيديه في العطاء، وأدم له المواهب كما أفاض عليّ من الرغائب، ومتّع ربي بفضائله كما متّعنا الفضلاء بفواضلهم آمين. كما أشكر الهيئة الأكاديمية والإدارية، وإدارة الجامعة.

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الصحة التنظيمية بأبعادها الخمسة (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، والاتصال) على زيادة إنتاجية الموظفين في بنك التنمية العُماني بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من موظفي البنك وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية على إنتاجية الموظفين، حيث تمكنت أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة من تفسير 24.5% من التغير في الإنتاجية وأظهرت النتائج أن مستوى الصحة التنظيمية في البنك كان متوسطاً بينما كان مستوى الإنتاجية مرتفعاً، وكان لبُعد الاتصال التأثير الأكبر يليه القيادة تكمن الإضافة العلمية والعملية للدراسة في إثراء الأدبيات النظرية حول هذا الموضوع في القطاع المصرفي العُماني، وتقديم توصيات عملية لإدارة البنك بهدف تعزيز بيئة العمل وتحسين إنتاجية الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، الإنتاجية، بنك التنمية العُماني، القطاع المصرفي، سلطنة عُمان.

Abstract

This study aims to explore the impact of organizational health, with its five dimensions (leadership, capabilities, creativity, adaptation, and communication), on employee productivity at the Oman Development Bank. Using a descriptive-analytical approach, the study utilized a questionnaire to collect data from a sample of the bank's employees. The results revealed a positive and statistically significant impact of organizational health on employee productivity, as its dimensions collectively explained 24.5% of the variance in productivity. The findings also showed that the level of organizational health at the bank was moderate, while productivity was high, with the communication dimension having the greatest impact, followed by leadership. The scientific and practical contribution of the study lies in enriching the theoretical literature on this topic within the Omani banking sector and providing practical recommendations for the bank's management to enhance the work environment and improve employee productivity.

Keywords: Organizational Health, Productivity, Oman Development Bank, Banking Sector, Sultanate of Oman

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
1.	الفصل الأول (الاطار العام للدراسة)	
1.1	مقدمة	4
1.2	مشكلة الدراسة واسئلتها	5
1.3	أهداف الدراسة	6
1.4	أهمية الدراسة	7
1.5	فرضيات الدراسة	9

10	حدود الدراسة	1.6
11	مفاهيم ومصطلحات الدراسة	1.7
12	خلاصة الفصل	1.8
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		2
14	المبحث الأول: الصحة التنظيمية	2.1
15	ابعاد الصحة التنظيمية	2.1.2
16	الاساس النظري والاطار المفاهيمي	2.1.3
17	اهداف الصحة التنظيمية	2.1.4
19	مستويات الصحة التنظيمية	2.1.5
20	مجالات الصحة التنظيمية	2.1.6
22	المبحث الثاني: الانتاجية	2.2
22	مفهوم الانتاجية	2.2.2
23	اهم عناصر الإنتاجية	2.2.3
24	نظريات الانتاجية	2.2.4
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها	2.3
27	الدراسات العمانية	2.3.1
29	الدراسات العربية	2.3.2
32	الدراسات الدراسات الأجنبية	2.3.2

33	التعقيب على الدراسات السابقة	2.3.4
34	الاطار المفاهيمي تاثير الصحة التنظيمية على زيادة الانتاجية	2.3.5
36	الفصل الثالث (منهجية الدراسة وإجراءاتها)	3.
37	المقدمة	
38	منهجية الدراسة	3.1
38	مجتمع الدراسة	3.2
39	عينة الدراسة	3.2
44	اداة جمع البيانات	3.3
51	صدق اداة الدراسة	3.4
45	المعالجات الاحصائية	3.5
46	صدق الاستبانة	3.6
47	صدق التناسق الداخلي	3.7
51	ثبات اداة الدراسة	3.8
53	الفصل الرابع (تحليل نتائج الدراسة)	4.
54	المقدمة	4.1
55	التحليلات الأولية	4.2
56	الإحصاءات الوصفية	4.3

58	ابعاد الصحة التنظيمية	4.5
68	اختبار فرضيات الدراسة	4.6
72	الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة	5.
73	مقدمة	5.1
73	مناقشة النتائج	5.2
75	الفرضيات الفرعية	5.3
77	التوصيات	5.4
79	الدراسات المستقبلية المقترحة	5.5
81	الخاتمة	5.6
82	قائمة المراجع	5.7
83	المراجع العربية	
85	المراجع الاجنبية	
87	الملاحق	

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول توزيع افراد العينة حسب النوع	40
2	جدول توزيع الافراد حسب العمر	41
3	جدول توزيع الافراد حسب التحصيل العلمي	41
4	جدول توزيع عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة	43
5	جدول درجات مقياس ليكرت	45
6	جدول ابعاد وفقرات الاداة	46
7	جدول نتائج صدق التناسق الداخلي لابعاد محور الصحة التنظيمية	47
8	جدول نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور الصحة التنظيمية	48
9	جدول نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور زيادة الإنتاجية	49
10	جدول قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرون باخ أبعاد الدراسة	51
11	جدول التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	55
12	جدول المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة ككل	57

58	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القيادة	13
60	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القدرات	14
61	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإبداع	15
63	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكيف	16
64	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإتصال	17
65	جدول الفقرات المتعلقة لإبعاد زيادة الإنتاجية	18
66	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تميز الأداء كأحد أبعاد محور زيادة الإنتاجية	19
68	جدول نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر الصحة التنظيمية بأبعادها في زيادة الإنتاجية	20
70	جدول تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بعد القيادة في زيادة الإنتاجية	21
71	جدول نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الإبداع في زيادة الإنتاجية	22

قائمة الأشكال

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

1-الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة وأهميتها

- 1 - مقدمة الدراسة
- 2 - مشكلة الدراسة
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - أنموذج الدراسة
- 6- متغيرات الدراسة
- 7 - فرضيات الدراسة
- 8 - حدود الدراسة
- 9 - منهج الدراسة
- 10 - مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة الدراسة:

تعمل المؤسسات الحديثة على ترسيخ مبادئ العلاقات الإنسانية، والتفاعلات العملية القائمة على الانتماء والثقة والديمقراطية بين موظفيها، طموحًا في الاستقرار الوظيفي، وخلق بيئة عمل تتسم بالرضا والانتماء الوظيفي، ويساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني بين العاملين، ويولد القدرة على تحمل الضغوط، والمخاطر، وقبول التغيير، والاستفادة القصوى من تقنيات التعليم، ويرتكز على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، التي تجعلهم كيانًا واحدًا، يتقاسمون الآراء والمقترحات عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في منظومة حوارية حضارية إيجابية. وهذا ما يعبر عنه مفهوم الصحة التنظيمية بمعناه الواسع. الصحة التنظيمية قيمة إدارية، ونمط سلوكي، يدل على قدرة المؤسسة على كشف المشكلات، ومواجهة التحديات، والتكيف مع الواقع بما لديها من موارد وإمكانات تضمن الفاعلية في العمل، والاستمرارية في تحقيق الأهداف، والتخطيط للمستقبل، في بيئة تسودها النزاهة والعدالة والثقة والمشاركة الإيجابية، والتحفيز والرضا بين العاملين فيها (عوض، 2022).

ولا شك أنّ الصحة التنظيمية لها أثر كبير في زيادة إنتاجية المؤسسات، ومن مظاهر ذلك الاستفادة من الموارد المتوفرة الكامنة في القوى العاملة، والطاقة الإنتاجية للمعدات والمكائن، والمواد الأولية، واستطاعة عناصر الإنتاج المتنوعة الوصول إلى مستوى محدد من المخرجات، بالمقارنة مع المدخلات التي قد تمّ استغلالها بهدف الإنتاج. (هديات، 2015، 62).

وإذا فقدت الصحة التنظيمية في أي مؤسسة؛ فقد أثرها، وظهرت الكثير من المشكلات التنظيمية والنفسية، التي تؤثر على التطور والاستمرار في تلك المؤسسة، مثل: فقد الثقة، وانخفاض الروح المعنوية، والتكاسل، وعدم الرضا وضعف المصدر (فراويله، 2022).

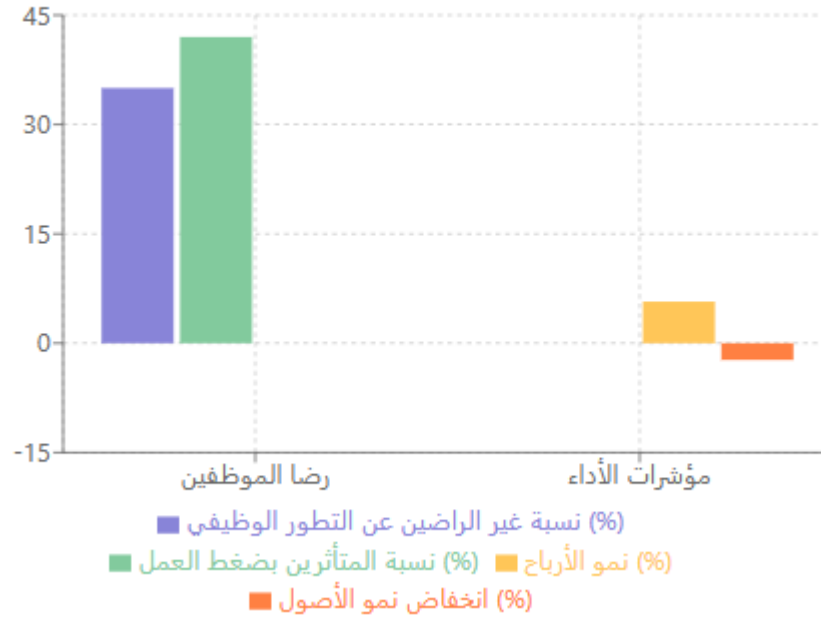
ومن ضمن المؤسسات الحكومية العمانية التي طالعت نشاطها وعطاءها، اخترت بنك التنمية العماني، الذي يعد رافداً من روافد النهوض الاقتصادي في سلطنة عمان، كنموذج لهذه الدراسة؛ بهدف استكشاف مدى تأثيره كنموذج عملي أطبق عليه ما درسته نظرياً؛ بهدف إثبات تأثير الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية عند الموظفين داخل المؤسسات في سلطنة عمان.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظراً لدورها المحوري في تحقيق استقرار وفعالية المنظمات ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الصحة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات مثل الالتزام الوظيفي والقيادة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي استكشفت بشكل مباشر العلاقة بين الصحة التنظيمية وزيادة الإنتاجية ، خاصة في سياق القطاع المصرفي العُماني، هذا القصور في الأدبيات النظرية يمثل المشكلة العلمية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين هذين المفهومين الحيويين في بيئة عمل لم تحظَ بالدراسة الكافية وتتجسد هذه المشكلة العلمية في واقع عملي ملموس يواجه القطاع المصرفي

العماني، الذي يبرز فيه بنك التنمية العماني كأحد الركائز الأساسية لدعم الاقتصاد الوطني والتنمية المستدامة فمنذ تأسيسه عام 1997، قدم البنك تمويلات بقيمة 1.7 مليار ريال عماني، لأكثر من 60 ألف مشروع، مما ساهم في توفير حوالي 250 ألف فرصة عمل للمواطنين. ومع ذلك، تفرض التحديات الاقتصادية العالمية والمحلية على البنك ضرورة تعزيز صحته التنظيمية لضمان استمراريته ونجاحه. فقد أظهرت دراسة أجرتها شركة "ديلويت" عام 2022 أن 68% من المؤسسات المالية في الشرق الأوسط تواجه تحديات في الحفاظ على إنتاجية موظفيها وتحفيزهم وعلى الرغم من تحقيق البنك نموًا في صافي أرباحه بنسبة 5.7% في عام 2023، تشير مؤشرات الأداء الداخلية إلى وجود تحديات في مجالات مثل رضا الموظفين ومعدلات الدوران الوظيفي. حيث كشف استطلاع داخلي أجراه البنك عام 2023 أن 42% من الموظفين يشعرون بضغط العمل، وأن 35% منهم غير راضين عن فرص التطور الوظيفي المتاحة وعليه، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة المزدوجة؛ علميًا لسد الفجوة المعرفية حول أثر الصحة التنظيمية على الإنتاجية في القطاع المصرفي العماني، وعمليًا لتشخيص واقع الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني وتقديم حلول عملية لتعزيز إنتاجية موظفيه في مواجهة التحديات القائمة.

مؤشرات الأداء في بنك التنمية العُماني



شكل (1) مؤشرات الاداء في بنك التنمية العماني

المصدر كتاب الاحصاء السنوي لبنك التنمية العماني

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الصحة التنظيمية في زيادة إنتاجية الموظفين في بنك التنمية العماني؟

– أسئلة الدراسة:

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني من وجهة نظر موظفيه؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والإنتاجية لدى موظفي بنك

التممية العماني؟

1.3 أهداف الدراسة:

1. تشخيص مستوى الصحة التنظيمية في بنك التتممية العماني من وجهة نظر الموظفين.

2. قياس درجة الإنتاجية لدى موظفي بنك التتممية العماني.

3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية والإنتاجية لدى موظفي بنك التتممية

العماني.

4. تقديم توصيات عملية في ضوء نتائج الدراسة؛ لتعزيز الصحة التنظيمية، وتحسين إنتاجية

الموظفين في بنك التتممية العماني.

1.4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين العلمية والعملية، على النحو الآتي:

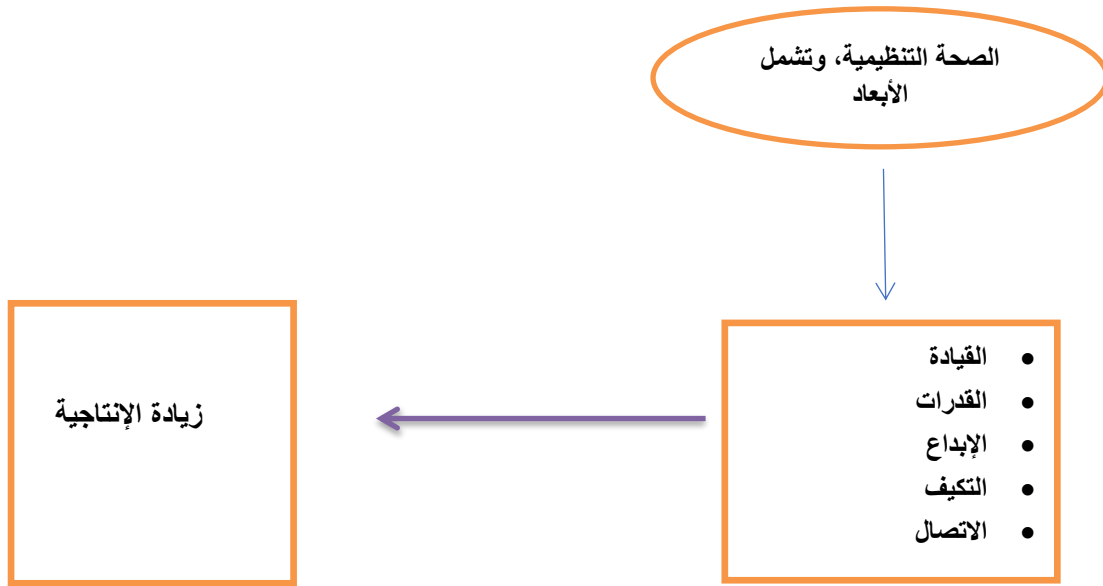
النظرية (Theoretical Implications):

تُساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال سد فجوة في الأدبيات السابقة، وتقديم فهم أعمق للعلاقات بين المتغيرات المدروسة و تساهم في تطوير الإطار النظري المستخدم، إما بتوسيعه أو دمج مع نظريات أخرى، مما يعزز من قوة التفسير العلمي للظاهرة. ويمكن أن تكون الدراسة منطلقًا لأبحاث مستقبلية تُبنى على نتائجها أو إطارها المفاهيمي.

الأهمية التطبيقية (Practical Implications):

تقدّم نتائج هذه الدراسة رؤى مفيدة لصنّاع القرار والممارسين في الميدان، حيث يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات والممارسات العملية وكذلك تساعد على فهم التحديات وتقديم حلول واقعية، مثل تعزيز كفاءة الأداء، أو تحسين بيئة العمل، أو تطوير برامج تدريبية. وبذلك، تساهم الدراسة في دعم اتخاذ قرارات أكثر فاعلية مبنية على أدلة علمية.

- متغيرات وأنموذج الدراسة



شكل (2) نموذج متغيرات الدراسة

المصدر (الرننتيسي، 2022)، (عطية والفقهاء، 2021)

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة: (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال) في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القيادة في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الإبداع في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.5)$.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القدرات في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التكيف في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصال في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1.6 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: مفهوم الصحة التنظيمية، و أبعادها وهي (القيادة، القدرات ، الابداع ، التكيف ، الاتصال) ودورها في زيادة الإنتاجية في بنك التنمية العُماني.

الحد الزمني: العام الجامعي (2024-2025).

الحد المكاني: فروع بنك التنمية العُماني (فرع مسقط - فرع السيب - فرع صور - إبراء - الكامل والوافي).

الحد البشري: الموظفون في بنك التنمية العُماني.

1.7 مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

أولاً: الصحة التنظيمية:

عرف الصحة التنظيمية كثير من العلماء، ومن تلك التعريفات ما يلي:

الصحة التنظيمية عرفها (أغا، 2017) بقوله: "الصحة التنظيمية تركز على نحو عميق على سلوكيات الأفراد، وتحرص على أن تزيد الكفاءة والفاعلية في المنظمة من خلال التحسين المستمر؛ من أجل تحقيق الأهداف عبر توفر بيئة عمل صحية. و كذلك عرفتھا (هنا، 2021، 5) أنه مفهوم يعني به التعبير عن حالة المؤسسة، فإما أن تكون بيئة محفزة صحية، ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة تنظيمية، وإما أن تكون محبطة غير صحية، فتكون مصدر للتوتر والقلق والاضطراب، فلا تتمتع بصحة تنظيمية جيّدة. وقد عرفها (حلف 2020) بأنّ الصحة التنظيمية مفهوم يقصد به "وجود علاقات قوية بين العاملين، ووجود إدارة متميزة لديها القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة؛ ممّا يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على التكيف، ومواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتحقيق زيادة الإنتاجية لدى الموظفين. وكذلك عرفتھا (Khammaria et al 2013) بأنّ: "مفهوم الصحة التنظيمية يتضمن جانبين رئيسيين، هما:

أ - أداء المنظمة يتمثل في أهداف المنظمة، وآليات تحقيقها، وسياسات وإجراءات العمل، وممارسات وعمليات العمل، ونظم الاتصالات، وأسلوب القيادة المطبق، واتجاهات وسلوكيات العاملين، والعلاقات بين العاملين والإدارة، والثقافة التنظيمية...، وغيرها من العناصر المرتبطة بإدارة المنظمة.

ب - رفاهية العاملين تتمثل في رضا العاملين عن مناخ العمل، واهتمام المنظمة باحتياجاتهم، وسلامتهم وصحتهم، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، والثقة المتبادلة بين العاملين، والعدالة في التعاملات، ولتنطوير المعرفي للعاملين (Khammaria et al 2013).

ثانيًا: الإنتاجية:

الإنتاجية يعرفها (سويدان، 2023) بأنها: "مفهوم يُستخدم لقياس كفاءة وفاعلية استخدام الموارد (مثل الوقت والجهد والمال والمواد) لتحقيق النتائج المرجوة. وقيل: هي القدرة على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد. وقيل: هي الإنتاج الكلي للسلع والخدمات في وحدة زمنية محددة. وقيل هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتنفيذ مهامها بفعالية وكفاءة.

1.8 خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها، حيث تمحورت حول أثر الصحة التنظيمية في زيادة إنتاجية الموظفين في بنك التنمية العماني. وتهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى الصحة التنظيمية في البنك، وقياس درجة الإنتاجية لدى الموظفين، والكشف عن العلاقة بين المتغيرين، إلى جانب تحديد الفروق وفقًا للمتغيرات الديموغرافية.

تكمن أهمية الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية حول الصحة التنظيمية، وعلاقتها بالإنتاجية في القطاع المصرفي، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الصحة التنظيمية، وتحسين إنتاجية الموظفين في بنك التنمية العماني.

وضع الباحث نموذجًا لمتغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في الصحة التنظيمية بأبعادها: (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال)، والمتغير التابع في الإنتاجية. وتمت صياغة فرضية رئيسة، وخمس فرضيات فرعية؛ لاختبار أثر كل بعد على الإنتاجية.

حددت الدراسة حدودها الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية، وعرفت مصطلحي الصحة التنظيمية والإنتاجية. حيث تشير الصحة التنظيمية إلى: قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل صحية ومحفزة، بينما تعني الإنتاجية: كفاءة وفاعلية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة.

2-الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

المبحث الأول: الصحة التنظيمية

المبحث الثاني: زيادة الإنتاجية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

مقدمة

تعدّ الصحة التنظيمية أحد مداخل دراسة المناخ التنظيمي للمنظمات، فهي تعكس حالة المنظمة من كونها بيئة عمل تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، ويرتبط تحسين الصحة التنظيمية بعملية تطوير جميع عناصر الأداء بالمنظمة، فالمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تستطيع مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، واستغلال إمكاناتها لتحقيق أهدافها (الرنيتسي، 2022). ولقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية لإحداث التغيرات اللازمة في أداء المؤسسات، ومن أجل الإبداع في إنجازاتها، ليس على الصعيد النظري فقط، إنما على صعيد التطبيق العملي أيضًا، وتصميم أدوات لقياس الصحة التنظيمية في المؤسسات الإدارية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف؛ لا بد أن تتمتع المؤسسات الإدارية بصحة تنظيمية جيّدة، من خلال مناخ تنظيمي، يجعلها في حالة من الفاعلية والنشاط والنمو، والتغيير نحو الأفضل (العجمي، 2019). فالمنظمة الصحية ليست فقط موجودة لتعيش في بيئتها، وإنما أيضا منظمة ذات هيكل وبنية تستخدم قدراتها كي تتماشى مع عوامل البقاء والصعوبات على المدى الطويل، وذلك من خلال قدرتها على التكيف بنجاح مع بيئتها، والسعي لإيجاد التماسك بين أفرادها، والوصول لتحقيق أهدافها، ويعتمد نجاح المنظمات على صحة العلاقات بين الأفراد، كما أن المنظمات التي تتوافر فيها أبعاد الصحة التنظيمية هي التي تبحث باستمرار عن تحسين أدائها، وتدعم العاملين فيها، وتلبي احتياجاتهم؛ حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين دون تعارض (الدويش والأحمري، 2020).

2.1 المبحث الأول الصحة التنظيمية

مفهوم الصحة التنظيمية:

أصبح في الآونة الأخيرة مفهوم الصحة التنظيمية مفهوماً هاماً لجميع المؤسسات والقطاعات؛ لذلك أولته اهتماماً كبيراً؛ انطلاقاً من مستويات الصحة التنظيمية، حيث تؤثر في مفاهيم مختلفة، مثل: الرضا الوظيفي، والفعالية، وأداء العاملين، وإنجازهم، كما أنها تتأثر بهذه المتغيرات، كما أن المنظمة ذات الصحة التنظيمية هي التي تنفذ جميع العمليات التنظيمية بكفاءة. وعرفتها (الرننيسي، 2022) بأنها: قدرة المنظمات على العمل بكفاءة، والتكيف بشكل ملائم؛ من أجل التغلب على جميع المشاكل. وعرفها (الحميد، 2019) بأنها: الحالة الفعالة، ذات نشاط وإيجابية مميزة، تنفرد بها المؤسسة عن غيرها، وتظهر مدى قدرتها على تحقيق التناسق والتكامل بين أقسامها، واستخدامها الجيد للموارد المتوفرة، وتقوم على توفير بيئة داخلية مميزة، ذات كفاءة وفعالية عالية، ومتأقلمة للتغيرات والتطورات الخارجية.

والصحة التنظيمية هي قدرة المنظمة على العمل بفعالية، والتكيف بنجاح، والنمو من الداخل "هي حالة تتميز بها المنظمة عندما تكون قادرة على التكيف بنجاح مع بيئتها، وتخلق وتحافظ على ثقافة تنظيمية صحية (فراويله، 2020). ويرى الباحث أنّ الصحة التنظيمية هي حالة إيجابية فعّالة، تتميز بها المنظمة، وتعكس قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والتكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية. تتميز المنظمة ذات الصحة التنظيمية بالتكامل والتناغم بين أقسامها المختلفة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتوفير بيئة عمل داخلية محفّزة وداعمة للإنجاز والابتكار. كما تتّسم بقدرتها على التطور والنمو المستمر، والحفاظ على ثقافة تنظيمية إيجابية، تعزّز الرضا الوظيفي، والأداء المتميّز للعاملين. وتظهر الصحة التنظيمية في قدرة المنظمة على التغلب على المشكلات والتحديات بفعالية، والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة؛ ممّا يضمن استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

2.1.2 أبعاد الصحة التنظيمية:

1. القيادة: تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحقيق الصحة التنظيمية، وتتميز القيادة الفعالة بالقدرة على وضع رؤية واضحة، وأهداف استراتيجية، وتحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق هذه الأهداف. كما تعمل القيادة على خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتعزيز الثقة والتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين. وتشجع القيادة الصحية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقدر جهود الموظفين وإنجازاته (الألفي، 2020).
2. القدرات: يشير بُعد القدرات إلى امتلاك المنظمة للمهارات والكفاءات، والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها بفعالية. وتشمل هذه القدرات المهارات الفنية والإدارية للموظفين، والبنية التحتية والتكنولوجيا المناسبة، والموارد المالية الكافية. كما تتضمن القدرات أيضًا القدرة على التعلم والتطوير المستمر، وتحديث المهارات لمواكبة التغيرات في بيئة العمل (الألفي، 2020).

3.الإبداع: يعد الإبداع والابتكار من العناصر الأساسية للصحة التنظيمية. تشجع المنظمات الصحية على توليد الأفكار الجديدة، وتبني المبادرات الإبداعية، وتحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق. كما توفر هذه المنظمات بيئة عمل تدعم الإبداع، وتخصص الموارد اللازمة لتطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية. ويساهم الإبداع في تحسين الأداء، وتطوير المنتجات والخدمات، والتكيف مع التغيرات في السوق (فراويلة، 2020: 89).

4.التكيف: يتمثل التكيف في قدرة المنظمة على الاستجابة والتأقلم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. تتميز المنظمات ذات الصحة التنظيمية بمرونتها وقدرتها على التكيف السريع مع التحديات والفرص الجديدة. كما تستجيب هذه المنظمات بفعالية للتغيرات في احتياجات العملاء، وتطورات السوق، والتقنيات الجديدة، ويتطلب التكيف الفعال نظامًا للرصد والتحليل المستمر للبيئة، واتخاذ إجراءات استباقية للتعامل مع التغيرات (الألفي، 2020: 49).

5.الاتصال: يعد الاتصال الفعال عنصرًا حيويًا في تحقيق الصحة التنظيمية. تتميز المنظمات الصحية بوجود قنوات اتصال واضحة ومفتوحة بين مختلف المستويات والأقسام. ويتم تشجيع تبادل المعلومات والأفكار بشكل شفاف، وتوفير التغذية الراجعة البناءة. كما يساهم الاتصال الجيد في تعزيز التنسيق والتعاون بين الفرق، وتجنب سوء الفهم والصراعات. ويعمل الاتصال الفعال على القدرات والعلاقات الإيجابية داخل المنظمة. (الرننيسي، 2022 : 15-17). بشكل عام، تتفاعل هذه الأبعاد الخمسة،

وتتكامل مع بعضها البعض لتشكيل الصحة التنظيمية الشاملة. وتعمل المنظمات ذات الصحة التنظيمية العالية على تطوير وتعزيز هذه الأبعاد باستمرار؛ من أجل تحقيق الأداء المتميز، والنجاح المستدام.

2.1.3 الاساس النظري والاطار المفاهيمي:

1. نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory):

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة كنظام مفتوح، يتفاعل مع البيئة الخارجية، ويتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة. وتؤكد النظرية على أهمية التكيف والمرونة، والتفاعل الإيجابي مع التغيرات البيئية؛ لتحقيق الصحة التنظيمية.

2. نظرية الموارد البشرية (Human Resources Theory):

تركز هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في تحقيق الصحة التنظيمية. وتؤكد على ضرورة الاهتمام بالعاملين، وتلبية احتياجاتهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، باعتبارهم أهم موارد المنظمة.

3. نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory):

تنظر هذه النظرية إلى الثقافة التنظيمية كعامل محوري في تحقيق الصحة التنظيمية. فالثقافة التنظيمية الإيجابية، التي تتسم بالقيم والمعتقدات والممارسات الداعمة، تسهم في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (عوض، 2022: 21).

4. نظرية القيادة (Leadership Theory):

تؤكد هذه النظرية على الدور الحيوي للقيادة في تحقيق الصحة التنظيمية. فالقيادة الفعالة، التي تتسم بالرؤية والإلهام والتمكين والدعم، تسهم في توجيه الجهود، وتحفيز العاملين، وتعزيز الأداء التنظيمي (الألفي، 2020: 90).

5. نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory):

تنظر هذه النظرية إلى التعلم التنظيمي كعملية مستمرة لاكتساب المعرفة، وتطوير المهارات، وتحسين الأداء. وتؤكد على أهمية التعلم والتكيف المستمر للمنظمة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، لتحقيق الصحة التنظيمية (عوض، 2022: 102).

2.1.4 أهداف الصحة التنظيمية:

الصحة التنظيمية تستهدف سلوكيات الأفراد، من حيث الكفاءة والجهد، وتنفيذ الخطط، وتوفير بيئة جذابة وملائمة، ويمكن تلخيص جملة الأهداف فيما يلي: أولاً: إن الصحة التنظيمية تعمل على إزالة العقبات، من خلال تطور المنظمات، ومواكبة التكنولوجيا، وبذلك تعد من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من الباحثين، وجاء هذا الاهتمام نتيجة أن أغلب المنظمات تعاني من غياب الاستقلالية في العمل، وعدم المقدرة على التكيف؛ مما يؤدي إلى دلالات سلبية على العاملين في المنظمة (اليامي، 2020). ثانياً: إن الصحة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تمكين الموظفين؛ لكي يحملوا المعرفة والخبرات عن طريق التزامهم الوظيفي (Yücel, Doğanalp, 2013). ثالثاً: إن الصحة التنظيمية تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: إن الصحة التنظيمية هي ضرورة للفاعلية التنظيمية (Omoyemiju, 2011, 165).

خامسا: إنّ الصحة التنظيمية تسعى لتحقيق التميز ، حيث يتم التركيز بشكل أساسي على تهيئة بيئة عمل مناسبة للموظفين؛ لتفعيل طاقاتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف (sivapragasam, 2013).سادسا: إن الصحة التنظيمية تقبل التنوع والأفكار الجديدة؛ ممّا يخلق مناخًا صحيًا جيّدًا في المؤسسة، وهي جديرة بالثقة في تبادل المعلومات والمرونة والإبداع؛ لإجراء التغييرات اللازمة، استنادا إلى البيانات التي تمّ الحصول عليها، وإن وجود دعم داخلي وخالي من أي خوف أو تهديد، يجعل المنظمة صحية (Jenaabadi, Javan, 2014).سابعاً: في وجود الصحة التنظيمية تستخدم الإدارات المرونة في التعامل مع الموظفين، وتسعى دائما إلى التغيير المستمر؛ مما يجعلها إدارات ناجحة، وهذا يجعل الموظفين يشعرون بالثقة؛ مما يجعلها منظمة فعالة (Gorgij, Vazife2014. 320).ثامنا: في وجود الصحة التنظيمية يتوفر مناخ صحي للعاملين، ليعملوا بنجاح للوصول إلى مستوى من الأداء الناجح، الذي يحقق جميع التوقعات على المدى البعيد، وينعكس ذلك في انخفاض الغياب عن العمل، ودوران العمل والشكاوى، فضلاً عن تمتع أفراد المنظمة بصحة فيسيولوجية ونفسية جيدة. تاسعا: أهداف أخرى، هي:

-الصحة التنظيمية مفهوم موسع لأدب المنظمات، يتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفاعلية، ومقدرتها على النمو والتطور.الصحة التنظيمية تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

للصحة التنظيمية دور مهم من خلال تأثيرها على سلوكيات العاملين في المنظمة، حيث إن الصحة التنظيمية تقوم على بناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات، من خلال تشكيل وتعديل السلوكيات والقيم والاتجاهات التي يحملونها، ويظهرونها في موقع العمل في المنظمة. إن نجاح المنظمة

يعتمد على مدى قدرتها في إيجاد جو عمل مناسب، تسوده الثقة والاستقرار والمعنويات العالية بين العاملين في المنظمة؛ والصحة التنظيمية ضرورية للفاعلية التنظيمية. الصحة التنظيمية تلعب دورا مهما في تمكين الموظفين من حمل المعرفة والخبرات عن طريق التزامهم الوظيفي. للصحة التنظيمية قدرة عالية في تلبية احتياجات العاملين من الرفاهية والإنتاجية، والتجارب الذاتية الإيجابية، ويمكن التمييز بين المنظمات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية، ويسهم المفهوم في كيفية تفاعل وتأثير العوامل الفردية والتنظيمية في العاملين، والنتائج المترتبة عليها، والتي من شأنها أن تزيد أداء العاملين، من خلال زيادة الدافعية والروح المعنوية، والتقليل من الغياب، ومن المشكلات بين العاملين، وزيادة الروح التنافسية بينهم. الصحة التنظيمية تصور مناخ المنظمة، وتصف العلاقات بين الإدارة والعاملين.

الصحة التنظيمية تعتمد على المديرين، وكيف يستطيعون تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين؛ لكي يستطيعوا العمل بكل حماس وثقة، ويستطيعوا الاعتماد على أنفسهم، وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة دون صراعات، وتكاليف إضافية. الصحة التنظيمية أداة التقويم الرئيسة للعلاقات والظروف داخل المنظمة (السقا، 2021، 985). -

2.1.5 مستويات الصحة التنظيمية:

للصحة التنظيمية مستويات عديدة، هي:

1 - الصحة التنظيمية المحمومة: عند هذا المستوى تجد الإدارة لا تحترم قيم الأفراد، وليس هنالك فرص لتطويرها، ولا يتم الاستماع إليهم، ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة، وهنالك انتهاك لحقوق الأفراد، وإساءة استعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المنظمة.

2 - الصحة التنظيمية المحدودة: عند هذا المستوى تجد القرارات الهامة تبقى في دائرة المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وهنالك أجواء من عدم التأكد، والأفراد يشعرون باستمرار بأنه يجب عليهم إثبات ذاتهم، ويتعرض العاملون للإجبار على الإذعان، وتسود المنظمة حالات من الضغوط الاستبدادية.

3 - الصحة التنظيمية المتوسطة: عند هذا المستوى تجد العاملين داخل المنظمة يتم تحفيزهم، وهنالك اهتمام بمعنوياتهم، والقيادة هنا أبوية إيجابية غالبًا ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة، أما الثقافة التنظيمية للعاملين أحيانًا يسودها عدم التأكد والمخاطرة، أما الاتصال فتكون مفتوحة بين مجموعة مختارة من الأفراد.

4 - الصحة التنظيمية الممتازة: عند هذا المستوى تجد أغلب العاملين يشعرون باحترام قيمهم، وأغلب القادة والعاملين يستمعون لبعضهم، ويتشاركون في صنع واتخاذ القرارات، وأغلب العاملين يتم تمكينهم من قبل قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد، وبيئة الثقافة التنظيمية غالبًا ما تسودها أجواء الثقة، كما أن وسائل الاتصال مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة (الألفي، مرجع سابق ص 18-20).

5 - الصحة التنظيمية المثالية: عند هذا المستوى تجد جميع العاملين يشعرون بالاهتمام الكامل لقيمهم، ولوجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية جدًا بينهم وبين القيادة، ويشاركون في اتخاذ القرارات

المهمة، والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة، وتمكن العاملين، وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية (Ibrahim و Farooq., Othman،2017 .69).

2.1.6 مجالات الصحة التنظيمية:

مجالات الصحة التنظيمية ستة، هي:

1 - احترام قيم الأفراد:

ويقصد به إيمان المنظم وقادته بأن الأفراد يركزون بشكل أساسي على قبول قيمهم واحترامها، وتوفير احتياجاتهم، والاستماع لمطالبهم.

2 - تطوير الأفراد:

المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تسعى لإيجاد بيئة تعليمية ديناميكية، تبعث على النمو والتطوير، وتعد أخطاء الآخرين فرصًا للتعلم في منظمة تشجع الأفراد، وتمنحهم الثقة والقبول.

3- بناء العمل الجماعي:

المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تأخذ في الاعتبار العلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها، وتحقيق رؤيتها، كما أن قيادة المنظمة، والعاملين فيها، يستثمرون الوقت والفرصة ليكونوا موجودين معًا كفريق واحد في المشاركة، والاستماع ورد الفعل، ولابد من احترام الاختلافات في نواحي عدة كالعرق، الجنس، العمر، الثقافة، وألا تسمح المنظمة لهذه الاختلافات بالسيطرة على المنافسة الطبيعية بين العاملين فيها، لاسيما الاختلافات العرقية التي تؤثر في الأداء بشكل مباشر، ومن ثم تؤثر في الصحة التنظيمية للمؤسسة.

4 - دعم الثقة وبنائها:

المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تتمتع بقنوات اتصال مفتوحة بين أفرادها وقادتها، ويتوفر فيها مستوى عالٍ من الثقة بين العاملين؛ لكي يطابق القول الفعل في جميع ممارسات الأفراد (عوض، مرجع سابق ص 31-32).

5 - الدعم القيادي: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي الموجهة نحو المستقبل، والتي تنظر إلى الأمام؛ لتبصر ما يمكن أن يكون، وما يجب ألا يكون، وتدعم فيها القيادة جميع الأفراد؛ لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة (عوض، مرجع سابق ص 33).

6 - المشاركة في القيادة: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية ترى أن لكل قيادة سلطة، ولا بد من المشاركة في السلطة بين القادة والعاملين، إذ يمكن للعاملين المشاركة في وضع رؤية للمنظمة، ووضع قراراتها، واستغلال مواردها، ومشاركة القادة في جميع المستويات التنظيمية تمكّن العاملين من تفعيل دورهم، وأخذ مواقعهم في رسم استراتيجية المنظمة (Laub, G., 2004, p. 137).

2.2المبحث الثاني الإنتاجية

المقدمة

تُعد زيادة الإنتاجية من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، حيث أصبحت المنافسة شديدة، والتغيرات متسارعة في بيئة الأعمال. فالمنظمات التي تسعى للبقاء والنمو في السوق عليها أن تعمل باستمرار على تحسين إنتاجيتها وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة.زيادة الإنتاجية ليست مجرد هدف تسعى إليه المنظمات فحسب، بل هي ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والتميز في ظلّ التحديات والتغيرات المتلاحقة، فهي تسهم في تحسين الأداء المالي للمنظمات، وتعزّز قدرتها التنافسية، وتؤدي إلى تخفيض التكاليف، وزيادة الأرباح. كما أنها تنعكس إيجاباً على العاملين، من حيث تحسين مستويات الدخل والمعيشة.ولكن تحقيق زيادة الإنتاجية ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب جهوداً متضافرة ومتكاملة من قبل المنظمات على مختلف المستويات. فهناك عدة عناصر رئيسة، تلعب دوراً محورياً في تحقيق زيادة الإنتاجية، مثل: التكنولوجيا والابتكار، وتدريب وتطوير العاملين، والإدارة الفعالة، وبيئة العمل المناسبة، والتركيز على الجودة والتحسين المستمر.في هذا المبحث، سنتناول بالتفصيل مفهوم زيادة الإنتاجية وأهميتها، وأهم العناصر التي تسهم في تحقيقها. (عبد المعز ، 2021)

2.2.1 مفهوم زيادة الإنتاجية:

تُعرَّف زيادة الإنتاجية بأنها: "الزيادة في كمية المخرجات المنتجة باستخدام نفس القدر من المدخلات أو أقل، أو إنتاج نفس الكمية من المخرجات بكمية أقل من المدخلات" (سينغ، 2015، ص. 45). وتشير أيضًا إلى: "تحسين الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة" (خان، 2018، ص. 23).

2. أهمية الإنتاجية:

-تسهم في تحسين الربحية والنمو الاقتصادي للمنظمات: تسهم في تحسين الربحية والنمو الاقتصادي للمنظمات: عندما تزداد الإنتاجية، فإنّ المنظمات تصبح قادرة على إنتاج المزيد من السلع والخدمات بنفس الموارد أو أقل. هذا يؤدي إلى زيادة الإيرادات، وتخفيض التكاليف؛ مما ينعكس إيجابًا على الربحية.

كما أنّ زيادة الإنتاجية تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للمنظمات، حيث تصبح قادرة على التوسع، وزيادة حصتها السوقية، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الدخل والناتج الاقتصادي الكلي.

-تعزز القدرة التنافسية للمنظمات في السوق: في ظل المنافسة الشديدة في السوق، تصبح المنظمات ذات الإنتاجية العالية قادرة على تقديم منتجات وخدمات بجودة أفضل، وبأسعار تنافسية. هذا يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية، وزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين. فالمنظمات التي تتمتع بإنتاجية عالية تكون أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل (أحمد، 2019).

-تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة الكفاءة: تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة الكفاءة: زيادة الإنتاجية تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء كانت مواد خام أو طاقة أو عمالة. عندما تزداد الإنتاجية، فإن المنظمات تصبح قادرة على إنتاج نفس الكمية من المخرجات بكمية أقل من المدخلات؛ مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج. كما أن زيادة الإنتاجية ترتبط بتحسين الكفاءة في العمليات والإجراءات، وتقليل الهدر والفاقد؛ مما يسهم في ترشيد التكاليف، وزيادة الأرباح (راو، 2016).

-تحسن مستويات الدخل والمعيشة للعاملين: عندما تزداد إنتاجية المنظمات، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على العاملين فيها. فزيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الأرباح؛ مما يمكن المنظمات من تقديم أجور ومزايا أفضل للعاملين. كما أن زيادة الإنتاجية ترتبط بتحسين ظروف العمل وبيئته، وتوفير فرص التدريب والتطوير؛ مما يسهم في رفع مستوى رضا العاملين، وتحسين جودة حياتهم. وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل، حيث يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة والرفاهية (بيتر، 2020).

2.2.2 أهم عناصر الإنتاجية:

-التكنولوجيا والابتكار:

استخدام التقنيات الحديثة والمبتكرة لتحسين العمليات والإنتاج: حيث يلعب التطور التكنولوجي والابتكار دوراً محورياً في زيادة الإنتاجية. فاستخدام التقنيات الحديثة والمبتكرة، مثل: الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، يسهم في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل الأخطاء والهدر. كما أن الابتكار في المنتجات والخدمات يساعد على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (كومار، 2021).

-تدريب وتطوير العاملين:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في أي منظمة، ولذلك فإن الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين له أثر كبير على زيادة الإنتاجية. فتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة؛ يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر. كما أن التدريب والتطوير يسهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي؛ مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

-الإدارة الفعالة:

تلعب الإدارة دوراً حيوياً في تحقيق زيادة الإنتاجية، فتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، مثل: الإدارة بالأهداف، والإدارة بالجودة الشاملة، يسهم في تحسين عمليات التخطيط، والتنظيم، والرقابة. كما أن الإدارة الفعالة تركز على تحفيز العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل إيجابية، تشجع على الإبداع والابتكار.

-بيئة العمل المناسبة:

تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على إنتاجية العاملين. فتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة، تتسم بالأمان والصحة والنظافة، يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والدافعية لدى العاملين. كما أن بيئة العمل الإيجابية تشجع على التعاون والعمل الجماعي، وتقلل من الضغوط والتوتر؛ مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

-الجودة والتحسين المستمر :

يرتبط مفهوم الجودة ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية. فالتركيز على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية يسهم في تلبية احتياجات العملاء، وكسب رضاهم وولائهم. كما أن التحسين المستمر للعمليات والإجراءات، من خلال تطبيق مفاهيم، مثل: كايزن (Kaizen)، وستة سيجما (Six Sigma)، يؤدي إلى تقليل الأخطاء والهدر، وتحسين الكفاءة؛ مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية (ويلسون، 2020).

4- نظريات الإنتاجية

1. نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory):

طورها فريدريك تايلور، وتركز على تحسين الإنتاجية، من خلال التحليل العلمي للعمل، وتبسيط المهام، وتقسيم العمل والتخصص. تؤكد هذه النظرية على أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة، واستخدام الأساليب العلمية لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل. كما تؤكد على أهمية الحوافز المادية؛ لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية. ومن أهم مبادئ هذه النظرية: تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل، واختيار العاملين المناسبين، وتدريبهم، والتعاون بين الإدارة والعاملين، والتخصص وتقسيم العمل.

1. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory):

ظهرت كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية، وتركز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل. تؤكد هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية، والتفاعل الاجتماعي بين العاملين، وتأثيرها على الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما تؤكد على أهمية الحوافز المعنوية، مثل: الاعتراف والتقدير، في تحفيز العاملين. ومن أبرز روادها إلتون مايو، الذي قاد تجارب هوثورن الشهيرة، والتي أظهرت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في التأثير على إنتاجية العاملين.

2. نظرية الدافعية (Motivation Theory):

تركز هذه النظرية على العوامل التي تدفع الأفراد للعمل، وتحقيق الإنتاجية. ومن أبرز نظريات الدافعية: نظرية تدرج الحاجات لماسلو، والتي تنص على أن الأفراد يتم تحفيزهم من خلال تلبية احتياجاتهم بشكل هرمي، بدءًا من الاحتياجات الفسيولوجية، وصولًا إلى تحقيق الذات (ماسلو، 1943). ونظرية العاملين لهيرزبيرج، والتي تؤكد على وجود مجموعتين من العوامل: عوامل الصحة (مثل: ظروف العمل والراتب)، وعوامل الدافعية (مثل: الإنجاز والتقدير)، وأن عوامل الدافعية هي التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والإنتاجية (عبد المعز، 2021).

2.2.3 نظرية النظم (Systems Theory):

تتظر هذه النظرية إلى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة، والتي تؤثر على بعضها البعض، وعلى الأداء الكلي للمنظمة. وتؤكد على أهمية التفاعل والتكامل بين مختلف الأنظمة الفرعية (مثل: الإنتاج والتسويق والموارد البشرية) لتحقيق الإنتاجية والفعالية التنظيمية. كما تؤكد على أهمية التكيف والمرونة في مواجهة التغيرات البيئية، والتغذية الراجعة المستمرة لتحسين الأداء (الألفي، 2020: 103-106).

3.2 المبحث الثالث

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

3.3.1 الدراسات العُمانية:

1-دراسة (الخروصي، 2023) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية، وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ فقد تمّ تطوير أداة للدراسة، تكونت من (٦٠) فقرة، تدرج تحت اثني عشر مجال، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد طبقت على (٥٣١) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أنّ درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، من وجهة نظر المعلمين، كانت عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.12)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس

الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، تعزى لمتغير الجنس (لصالح الإناث)، وكذلك المؤهل العلمي (لصالح حملة شهادة البكالوريوس)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.80). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها: ضرورة أن يستمع مدير المدرسة إلى آراء المعلمين، وأن يشركهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمدرسة، وأن يبتعد عن استعمال سلطته لاتخاذ القرارات التي تناسبه، وضرورة تعاونه مع المعلمين للدفاع عن القرارات التي تم الوصول إليها من قبل.

2- دراسة (العلوي، 2021) هدفت هذه الدراسة إلى تعريف العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين الأوائل، والبالغ عددهم (437)، ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدم استباننتين، الأولى: لقياس الصحة التنظيمية، حيث تحتوي على (43) فقرة موزعة على سبع أبعاد هي: التأثير على النواحي التعليمية، الشخصية والاعتبارية والتماسك المؤسسي، المبادأة بالعمل، الروح المعنوية، التأثير الرئاسي للمدير ودعم الموارد، والاستبانة الثانية: لقياس الالتزام الوظيفي، وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: جاء مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام

بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، بدرجة عالية، وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين أبعاد الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ أوصى الباحثان بالعمل على مواصلة الجهود للمحافظة على مستوى الصحة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، من خلال زيادة الحوافز للمدارس المجيدة، والعمل على تدريب مديري المدارس، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل الجدد على الأساليب التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، والعمل على زيادة كفاءة وفاعلية المعلمين، وتحسين بيئة العمل.

3-دراسة (البلوشي، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام أداتي الدراسة الأولى: استبانة القيادة التحويلية لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي، والثانية مقياس (OHI-E) لقياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت أداتي الدراسة من (70) فقرة، تم إيجاد صدقهما وثباتهما، على مجتمع الدراسة المتكون من (51761) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وزع الباحث أداتي الدراسة على عينة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، بلغ حجمها (504) معلماً ومعلمة، وتم تحليل البيانات للحصول على النتائج، من خلال برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS)، عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، وبعد تحليل النتائج وتفسيرها، جاءت النتائج على النحو الآتي: 1-درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان

من وجهة نظر معلمهم، جاءت متوسط حسابي (3.58)، وبدرجة كبيرة من الممارسة. 2- مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين في مدارسهم، جاءت متوسط حسابي (2.74)، وبمستوى مرتفع. 3- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الصحة التنظيمية في مدارسهم، واستناداً على النتائج السابقة؛ يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها: 1- الاستمرار في تدريب المديرين على ممارسات أبعاد القيادة التحويلية؛ لتكون لديهم تصورات واضحة عن أهمية القيادة التحويلية؛ من أجل ترجمتها في الواقع الفعلي. 2- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ليصبحوا أكثر ولاء للقرارات التي شاركوا في صياغتها، فيقوموا بتنفيذها على أكمل وجه. 3- قياس مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي وما بعد الأساسي، وذلك باستخدام (OHI) مقياس الصحة التنظيمية بين فترة وأخرى؛ للتأكد من مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم بسلطنة عمان.

3.3.2 الدراسات العربية:

1- هدفت دراسة السرج ومحمد (2022) إلى قياس أثر الصحة التنظيمية على كل من الفاعلية التنظيمية والنجاح التنظيمي، وكذلك قياس أثر الفاعلية التنظيمية على النجاح التنظيمي في شركات السياحة. كما هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور المعدل للفاعلية التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والنجاح التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في العاملين في شركات

السياحة فئة (أ) بالقاهرة الكبرى، حيث تم توزيع 221 استمارة بشكل ورقي، و457 استمارة بشكل إلكتروني. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للصحة التنظيمية على كل من الفاعلية التنظيمية، والنجاح التنظيمي في شركات السياحة. كذلك أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للفاعلية التنظيمية على النجاح التنظيمي في تلك الشركات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز مستويات الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة، من خلال تبني استراتيجيات وممارسات تساهم في تحقيق ذلك، وتحسين بيئة العمل، وتمكين العاملين، وتشجيع الابتكار والإبداع، بما ينعكس إيجاباً على النجاح التنظيمي لهذه الشركات.

2- هدفت دراسة الرنتيسي (2022) إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في مستشفى جمعية أصدقاء المريض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى جمعية أصدقاء المريض، حيث تم توزيع (100) استبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل، وبلغ عدد المستجيبين (84) بنسبة استرداد (84%).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- توافر أبعاد الصحة التنظيمية لدى العاملين في مستشفى أصدقاء المريض بدرجة كبيرة بوزن نسبي (71.40%).
- وجود درجة كبيرة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة لتوافر الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في مستشفى أصدقاء المريض بوزن نسبي (69.8%).

- تتأثر مداخل الفاعلية التنظيمية في مستشفى جمعية أصدقاء المريض بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بالمتغيرات (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال).

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين في مستشفى أصدقاء المريض للمشاركة في صياغة الأهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

3- هدفت دراسة آمال وعبد الجليل (2021) إلى تقصي أثر الصحة التنظيمية بمختلف أبعادها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن جيجل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي تكونت من (100) عامل بالمؤسسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا للصحة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية جن جن. وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مستويات الصحة التنظيمية في المؤسسة، من خلال تبني سياسات وممارسات تسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين، وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي.

4- هدفت دراسة سويقي (2021) إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت لغرض الدراسة. ومن نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات والصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية. واستنادًا للنتائج، أوصت

الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لإدارة الأزمات لديه القدرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ الداعم للصحة التنظيمية.

5- هدفت دراسة حسينة (2019) إلى التعرف على العلاقة بين الصحة التنظيمية، والانتماء التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الصحة التنظيمية، والانتماء التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مستويات الصحة التنظيمية في المؤسسات، من خلال تبني استراتيجيات وممارسات تسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الثقة والعلاقات الإيجابية بين العاملين، بما ينعكس إيجاباً على مستويات انتمائهم التنظيمي.

6- هدفت دراسة أبو جليل (2018) إلى تقييم أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات، والتسويق في شركات التأمين الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الصحة التنظيمية المتمثلة بوضوح الهدف، الثقة، الإبداعية، التماسك، وملاءمة الاتصالات على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية. كما أظهرت النتائج أن مستوى تقييم أبعاد الصحة التنظيمية، وأداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية كان بدرجة مرتفعة، باستثناء بُعد ملاءمة الاتصالات، فقد جاء بدرجة متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مستويات الصحة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية، من خلال تبني استراتيجيات وممارسات تسهم

في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الثقة والإبداعية، والتماسك بين العاملين، وتحسين نظم الاتصالات التنظيمية، بما ينعكس إيجابًا على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في هذه الشركات.

7- هدفت دراسة أبو حجير (2018) إلى التأصيل العملي لعلاقة أبعاد الصحة التنظيمية بتحقيق الأداء المتميز في البنك الإسلامي الفلسطيني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنك الذي يتمتع بصحة تنظيمية مثالية هو ذلك الذي يشعر فيه جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم، ووجودهم في داخله، ووجود علاقة مميزة بينهم وبين القادة بما يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وحيث تسود ثقافة الثقة الكاملة بين الموظفين. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مستويات الصحة التنظيمية في البنك الإسلامي الفلسطيني، من خلال تبني استراتيجيات وممارسات تساهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الثقة والعلاقات الإيجابية بين العاملين والقادة، وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأداء المتميز في البنك.

3.3.3 الدراسات الأجنبية:

1- هدفت دراسة (Lowe 2010) إلى تعريف المنظمة الصحية بأنها: "المنظمة التي تخلق ثقافتها ومناخها وممارساتها بيئة تعزز صحة الموظفين وسلامتهم، وكذلك الفعالية التنظيمية". واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن مفهوم الصحة التنظيمية يمتد ليشمل صحة الموظفين ورفاهيتهم، بالإضافة إلى الأداء التنظيمي الفعال. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج قائم على العمليات للمنظمة الصحية، يأخذ بعين الاعتبار، خصائص النظام للمنظمات.

2- هدفت دراسة Xenidis و(2014) Theocharous إلى تقديم تعريف شامل للصحة التنظيمية، وتحديد أبعادها الرئيسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى تعريف الصحة التنظيمية بأنها: "حالة المنظمة التي تتميز بالتوافق والتكامل والتماسك بين مكوناتها الهيكلية والوظيفية والثقافية والاستراتيجية". كما حددت الدراسة أبعاد الصحة التنظيمية في: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، القيادة، الموارد البشرية. وأوصت بضرورة تطوير أدوات قياس صالحة وموثوقة لتقييم الصحة التنظيمية.

3- هدفت دراسة Keller و(2011) Price من McKinsey إلى استكشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية، والأداء المالي طويل الأجل للشركات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن الشركات التي تتمتع بصحة تنظيمية عالية تفوق أداء منافسيها ماليًا على المدى الطويل، بنسبة تصل إلى 3 أضعاف. وأوصت الدراسة بأن تركز الشركات على تحسين صحتها التنظيمية كوسيلة لتعزيز الأداء المالي المستدام.

4- هدفت دراسة Shoaf وآخرين (2004) إلى تطوير إطار مفاهيمي للمنظمة الصحية، يربط بين صحة الموظفين والأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن المنظمة الصحية هي التي تعزز وتحمي صحة ورفاهية موظفيها، وفي نفس الوقت تحقق أهدافها التنظيمية بفعالية. وحددت الدراسة أبعاد المنظمة الصحية في: بيئة العمل الصحية،

الثقافة التنظيمية الداعمة، ممارسات الموارد البشرية، القيادة الفعالة. وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التجريبية لاختبار العلاقات بين مكونات الإطار المقترح.

3.3.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

1. اتفقت معظم الدراسات على أهمية الصحة التنظيمية، ودورها في تحسين الأداء والفاعلية التنظيمية، والنجاح التنظيمي في المؤسسات المختلفة.
2. تناولت الدراسات السابقة الصحة التنظيمية في سياقات مختلفة، مثل: المدارس والمستشفيات والبنوك، وشركات التأمين والمؤسسات الميائية، وأظهرت نتائجها أهمية الصحة التنظيمية، بغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة.
3. ركزت بعض الدراسات على العلاقة بين الصحة التنظيمية، ومتغيرات أخرى، مثل: أنماط القيادة، وإدارة الأزمات، وإدارة الصراع والانتماء، والالتزام الوظيفي، وأكدت على الترابط والتأثير المتبادل بين هذه المتغيرات.
4. استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وهذا يتفق مع طبيعة البحث في موضوع الصحة التنظيمية، الذي يتطلب قياس آراء وتصورات العاملين.

-الفجوة البحثية:

1. لم تركز الدراسات السابقة على أثر الصحة التنظيمية على الإنتاجية.
2. بالرغم من شمولية الدراسات السابقة لقطاعات مختلفة، إلا أنه لا تزال هناك حاجة لإجراء دراسات حول الصحة التنظيمية في سياقات وبيئات وثقافات تنظيمية جديدة.
3. هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تطوير نماذج ومقاييس حديثة للصحة التنظيمية، تأخذ بعين الاعتبار التطورات والمتغيرات المعاصرة في بيئات العمل.
4. يمكن توسيع نطاق البحث مستقبلياً ليشمل دراسة علاقة الصحة التنظيمية بمتغيرات تنظيمية أخرى، مثل: الإبداع والابتكار، والتعلم التنظيمي، والذكاء العاطفي، والتنوع الثقافي، وغيرها.

3.35 الإطار المفاهيمي: تأثير الصحة التنظيمية على زيادة الإنتاجية

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن صياغة إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين الصحة التنظيمية (كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة) وزيادة الإنتاجية (كمتغير تابع) في بنك التنمية العماني.

حيث يمثل هذا الإطار العلاقة التأثيرية المباشرة بين الصحة التنظيمية وإنتاجية الموظفين. الفرضية الأساسية هي أن المنظمة التي تتمتع ببيئة عمل صحية وداعمة تكون أكثر قدرة على تحفيز موظفيها لتقديم أفضل أداء، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الإنتاجية الكلية. وقد أظهرت دراسات عديدة، مثل دراسة السرج ومحمد (2022) ودراسة الرنتيسي (2022)، أن الصحة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بالفاعلية والنجاح التنظيمي. يتكون الإطار من متغير مستقل واحد هو الصحة التنظيمية، والذي يُقاس من خلال خمسة أبعاد رئيسية، ومتغير تابع هو زيادة الإنتاجية.

1- المتغير المستقل: الصحة التنظيمية وأبعادها

تُعرف الصحة التنظيمية بقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها من خلال بيئة عمل إيجابية ومحفزة. وتُقاس من خلال الأبعاد التالية:

القيادة: يُقصد بها قدرة الإدارة على توفير رؤية واضحة، ودعم الموظفين، وتعزيز الشفافية والعدالة. وأكدت دراسة البلوشي (2019) على وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والصحة التنظيمية. القيادة الفعالة تخلق بيئة من الثقة والتحفيز، مما يدفع الموظفين لزيادة إنتاجيتهم.

القدرات: تشير إلى مدى امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لأداء مهامهم، ومدى توافق هذه المهارات مع متطلبات الوظيفة. عندما تعمل المنظمة على تطوير قدرات موظفيها وتوظيفها بشكل صحيح، ترتفع الكفاءة وتقل الأخطاء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

الإبداع: يعبر عن مدى تشجيع المنظمة للأفكار الجديدة والمبادرات الابتكارية. وأشارت دراسة أبو جليل (2018) إلى أن بُعد الإبداع يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين . البيئة التي تدعم الإبداع تساهم في تطوير العمليات وتقديم حلول أفضل، وهو ما يعزز الإنتاجية.

التكيف: هو قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية بمرونة وفعالية. المنظمات الصحية قادرة على إدارة التغيير بنجاح، مما يقلل من مقاومة الموظفين ويحافظ على استقرار الأداء ومستويات الإنتاجية خلال فترات التحول.

الاتصال: يُقصد به وجود قنوات اتصال واضحة ومفتوحة تسهل تبادل المعلومات بين جميع المستويات. وأظهرت دراسة أبو جليل (2018) أن ملائمة الاتصالات تؤثر بشكل مباشر على الأداء . التواصل الفعال يضمن وضوح الأهداف، ويقلل من سوء الفهم، ويعزز التنسيق، وكلها عوامل أساسية لزيادة الإنتاجية.

2- المتغير التابع: زيادة الإنتاجية

تُعرف زيادة الإنتاجية بأنها القدرة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية . في هذا الإطار، لا تقتصر الإنتاجية على الجانب الكمي فقط، بل تشمل جودة الأداء، والالتزام بتحقيق الأهداف، والدافعية العالية لدى الموظفين.

العلاقة المفترضة

يفترض الإطار المفاهيمي وجود علاقة سببية إيجابية ومباشرة بين الصحة التنظيمية وزيادة الإنتاجية. كلما ارتفع مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها الخمسة، زاد مستوى إنتاجية الموظفين. فالقيادة الداعمة، والقدرات الموائمة، وبيئة الإبداع، والمرونة في التكيف، والاتصال الفعال، تعمل مجتمعة على خلق مناخ عمل إيجابي ومحفز، يرفع من رضا الموظفين وولائهم، ويدفعهم نحو تحقيق مستويات أداء وإنتاجية أعلى، وهو ما أكدته نتائج الدراسة التي أظهرت أن أبعاد الصحة التنظيمية تفسر 24.5% من التغير في الإنتاجية

3. الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تصميم وإعداد أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وكذا إجراءات استخدام أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي ارتكبت إليها الباحثة في تحليل نتائج الدراسة.

3.1: منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والذي يعرف بأنه: "يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للقياس، والدراسة كما هي دون تدخل من الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث التفاعل معها فيصفها ويحللها" (عوض، 2020)، كما أن المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي يهتم بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن مشكلة الدراسة؛ للوصول إلى الاستنتاجات التي تؤدي إلى تعميمات ذات مغزى، يزيد بها الباحث رصيد معرفته عن تلك المشكلة.

الهدف من الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة التعرف على مدى أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين

(دراسة تطبيقية على بنك التنمية العماني).

3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ببنك التنمية العُماني فروع محافظة شمال الشرقية، ومسقط، بكافة درجاتهم الوظيفية، بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (2853) بجميع فروع السلطنة والبالغ عددهم 24 فرع بجميع محافظات السلطنة بالإضافة الى المركز الرئيسي ولايات وفقاً لإحصائية عام

2024 م (<https://db.om>)

3.2 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من شريحة تمثل المجتمع الأصلي من صفات وخصائص، وهي تشمل العاملين في بنك التنمية، وقد تمّ تحديد العينة في ضوء المجتمع الأصلي، البالغ حوالي (2853) موظفًا، وفقًا لمدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة، وفقًا للمعادلة التالية (عوض، 2020) :

$$n = \frac{X^2 PN (1 - P)}{D^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)} + 1$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 2853 (1 - 0.5)}{0.05^2 (2853 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)} + 1 = 352.8309$$

حيث n تمثل حجم العينة، p: تمثل الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع، وقد وضع لها الباحث نسبة 50 %؛ لأنها تعطي أكبر حجم ممكن للعينة المراد استخلاصها، أما D: فهي تمثل درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، وهي تمثل نسبة 5%، وتمثل X^2 الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث، وهو عند 95 % عند درجة الحرية 1، وبذلك تمثل الدرجة المعيارية 1.96.

وبحساب المعادلة بلغ حجم العينة 352 موظفًا وموظفة.

- خصائص وسمات عينة الدراسة:-

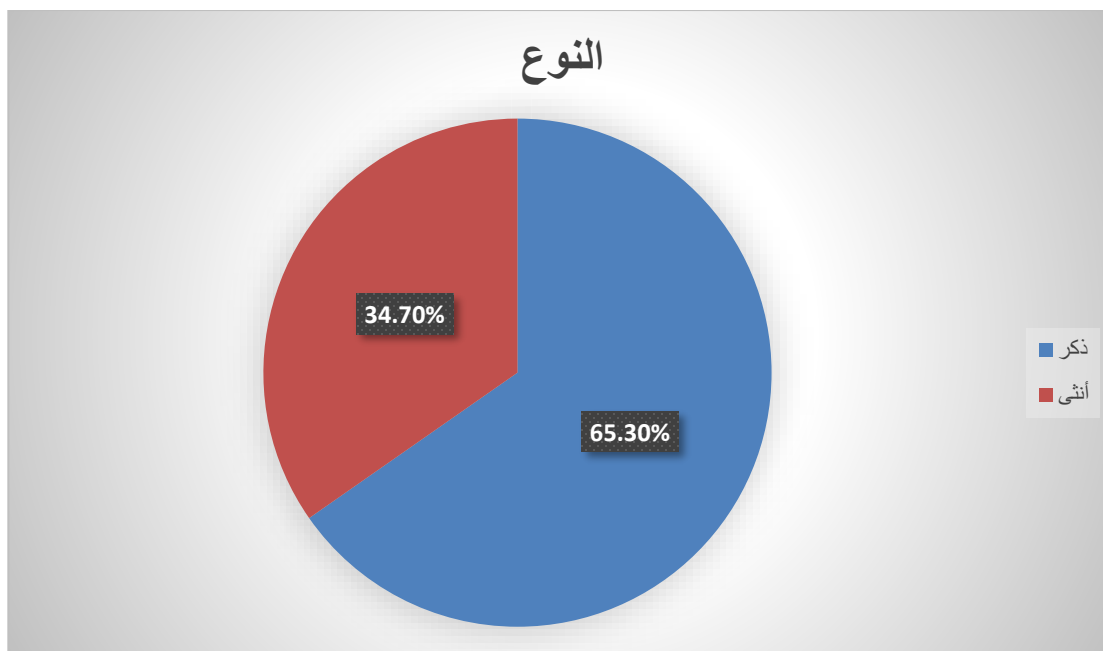
■ بالنسبة لمتغير النوع

جدول (3-1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	العمر
65.3%	230	ذكر
34.7%	122	أنثى
100.0	352	إجمالي

يبين الجدول رقم (1) أن النسبة الغالبة لعينة البحث هي نسبة الذكور، حيث جاءت بنسبة بلغت

(65.3%)، أما الإناث فكانت نسبتهن (34.7%).



شكل (1-3) يوضح نسبة الذكور إلى الإناث بحسب متغير النوع

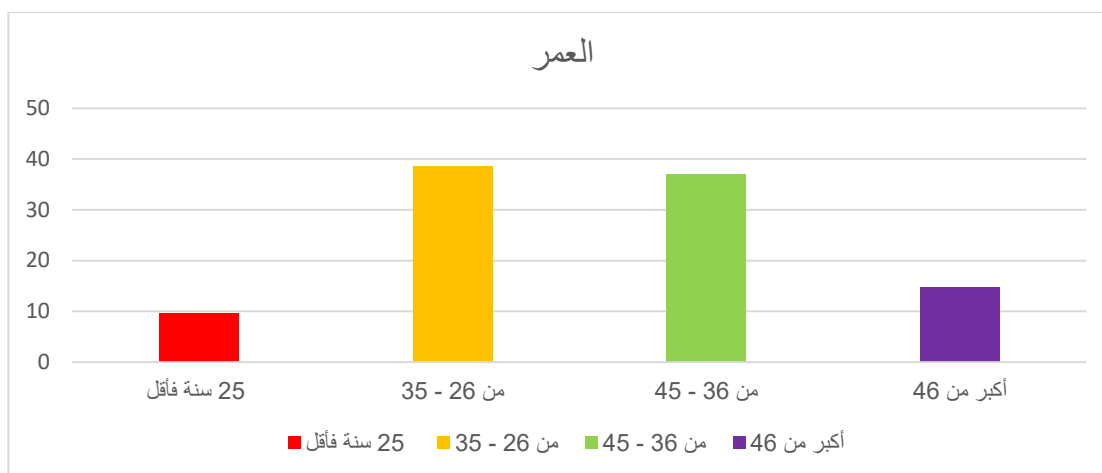
■ بالنسبة لمتغير العمر

جدول (2-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
9.7	34	25 سنة فأقل
38.6	136	من 26 - 35
36.9	130	من 36 - 45

14.8	52	أكبر من 46
100.0	352	إجمالي

يبين الجدول رقم (2-3) أن نسبة عينة البحث التي تتراوح أعمارها من 25 - 35 هي العينة الأكبر، بنسبة تصل إلى 38.6 % من حجم العينة، وأن نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 36 - 45 نسبتها تصل إلى 36.9 %، تليهم العينة التي تتراوح أعمارها أكبر من 46، بنسبة بلغت 14.8 %، وأخيرًا الذين بلغت أعمارهم أقل من 25، بنسبة بلغت 9.7 %.



شكل (2-3) يوضح النسبة المئوية لمتغير العمر عينة الدراسة

بالنسبة لمتغير التخصص العلمي

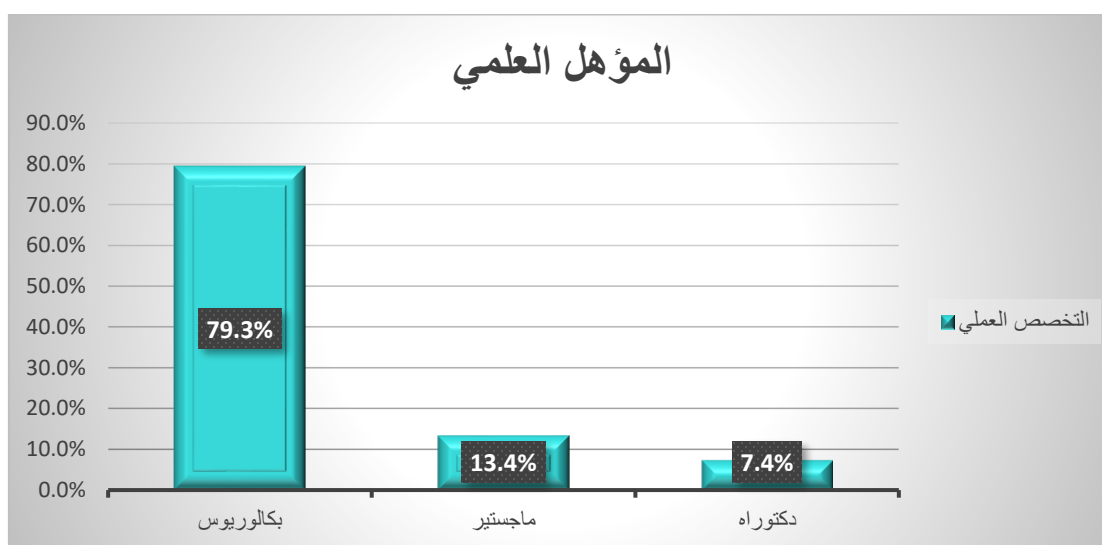
جدول (3-3) توزيع أفراد العينة بحسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	إجمالي عدد عينة الدراسة	التخصص العلمي
79.3%	279	بكالوريوس
13.4%	47	ماجستير
7.4%	26	دكتوراه
100.0	352	الإجمالي

يتبين من الجدول السابق أنّ أعلى هي للحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (79.3%)، يليها

الحاصلون على درجة الماجستير الاقتصاد، بنسبة بلغت (13.4 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت

نسبة الحاصلين على الدكتوراه، بنسبة بلغت (7.4%).



شكل (3-3) يوضح النسبة المئوية بالنسبة لمتغير التخصص العلمي

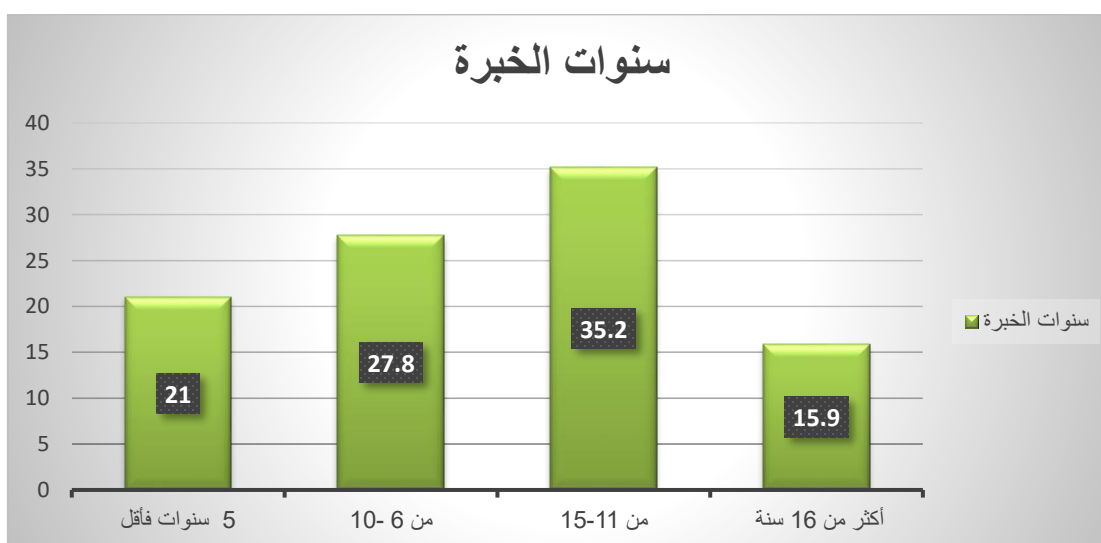
■ بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

جدول (3-4) توزيع عينة البحث، وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المرحلة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	74	21.0
من 6-10	98	27.8
من 11-15	124	35.2
أكثر من 16 سنة	56	15.9
الإجمالي	352	100.0

يتبين من الجدول السابق أن النسبة الأعلى لمن يكتسبون خبرات من 6 إلى 10 سنوات، بنسبة بلغت

(27.8 %)، يليهم من يكتسبون خبرة من 11 إلى 15 سنوات، بنسبة بلغت (27.3%).



شكل (3-4) يوضح النسبة المئوية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

3.3 أداة جَمْع البَيِّنَات:

1. أدوات البحث العلمي تُعد الوسيلة الأساسية لجمع البيانات والمعلومات بشكل منهجي ودقيق؛ مما يتيح للباحثين كتابة بحوثهم العلمية بموثوقية عالية. تُعرف أدوات جمع البيانات بأنها: مجموعة من الطرق والآليات التي يستخدمها الباحثون لتجميع وحصر المعلومات والبيانات اللازمة لدراساتهم. و تعتبر الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث العلمية. وهي عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة (تحتوي على خيارات محددة للإجابة) أو مفتوحة (تتيح للمبحوثين التعبير عن آرائهم بحرية). في هذه الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين على بنك التنمية العماني. لذا، تُسهم هذه الأدوات في جمع البيانات بشكل منهجي؛ مما يُساعد الباحثين على تحليل الظواهر أو السلوكيات بدقة، والوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة، (عطوان، مطر، يوسف خليل، 2018 م) ولقد تم استخدام أداة الاستبانة، وتم توزيعها على عينة من العاملين ببنك التنمية العماني؛ حيث ستقسم استبانة الدِّراسة إلى قسمين: القسم الأول: يتحدث عن المُتغيِّرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل

الدراسي، سنوات الخدمة). القسم الثاني: يتحدّث عن متغيّرات الدّراسة: أثر الصحة التنظيمية في

زيادة الإنتاجية لدى الموظفين: دراسة تطبيقية على بنك التنمية العماني.

1. المتغير التابع: زيادة الإنتاجية لدى الموظفين. المحور الأول: الصحة التنظيمية بأبعاده (القيادة،

القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال) وتتكون من (30) فقرة المحور الثاني: زيادة الإنتاجية لدى

الموظفين، ويتكون من (10) فقرات (الرننيسي، 2022)، (عطية والفقهاء، 2021)

3.4 صدق أداة الدّراسة:

تمّ عرض الاستبانة على المشرف لمعرفة مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتمّ تعديلها بشكل أولي،

حسب رأي المشرف، ثمّ تمّ عرض الاستبانة على (9) محكمين، (المُلحق رقم 1) يُبيّن أعضاء لجنة

التحكيم، والمُلحق رقم (2) يوضّح أداة الاستبانة.

بعدها تمّ تعديل بعض العبارات؛ حيث بلغ عدد العبارات بعد تعديلها النهائي (40) فقرة موزعة

على محورين (الصحة التنظيمية، زيادة الإنتاجية لدى الموظفين)، وقد تمّ اعتماد مقياس (ليكرت) ذي

الخمس درجات لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حسب الجدول رقم (3-5).

جدول (3-5) درجات مقياس ليكرت

تميز الافراد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات):

إن الصدق والثبات من المفاهيم الأساسية التي تُستخدم لتقييم جودة البحث العلمي، حيث يجب على الباحث مراعاة هذين المفهومين عند إجراء الدراسة، وتحليل نتائجها. فالصدق يشير إلى دقة الأداة المستخدمة في القياس، بينما يرتبط الثبات بمدى اتساق هذه الأداة، وقدرتها على إنتاج نتائج متشابهة عند تكرارها (المشهداني 2017). أما صدق الأداة فيقصد بها: مدى وضوح مفردات وفقرات الاستبانة بالنسبة للمستجيبين، وقدرتها على قياس ما صُممت لقياسه بدقة، يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة، وقابلة للتحليل، ومن الطرق الشائعة لتحقيق الصدق استخدام "صدق المحكمين"، حيث يقوم الباحث باختيار عدد من الخبراء المتخصصين في مجال الدراسة لمراجعة فقرات الاستبانة، والحكم على مدى ارتباطها بالأبعاد التي

تقيسها. أما الثبات فيعني قدرة الأداة على إنتاج نتائج متسقة عند تكرار استخدامها في ظل الظروف نفسها، حيث إنه إذا أعاد الباحث تطبيق الأداة على نفس العينة، يجب أن يحصل على نتائج مشابهة، ومن الطرق الشائعة لقياس الثبات استخدام معامل "كرونباخ ألفا"، الذي يعتمد على تقييم الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وللتأكد من الخصائص السيكمترية لاستبانة الدراسة؛ تم التطبيق على عينة استطلاعية،

مكونة من (30) فردًا من العاملين على بنك التنمية العماني؛ وذلك لضمان دقة وموثوقية الأداة قبل استخدامها في الدراسة الرئيسية.

3.6 صدقُ الاستبانة:

تم تقديم الاستبانة في نسختها الأولية إلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص (كما هو موضح في الملحق 1)، حيث قاموا بمراجعتها، وإبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات لمحاور الدراسة، بالإضافة إلى تقييم مدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تقيسه. كما تم تحسين الصياغة اللغوية للاستبانة، حيث تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة أخرى، ليصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (40) فقرة بعد التعديلات.

جدول (3-6) أبعاد وفقرات الأداة

الأبعاد	عدد الفقرات
الصحة التنظيمية	30
زيادة الإنتاجية لدى الموظفين	10
40	

3.7 صدقُ التَّنَاسُقِ الدَّاخِلِيِّ:

يتم التحقق من صدق التناسق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات الفقرات الفردية والدرجة الكلية للاستبانة أو أبعادها. وتُظهر نتائج التناسق الداخلي قوة العلاقة بين كل متغير أو بعد وفقراته، وذلك بناءً على الدلالة الإحصائية التي تُبين مدى ترابط هذه العناصر معًا.

جدول (3-7) نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد محور الصحة التنظيمية مع أبعاده

مُعَامِلُ الارتباط مع الدرجة الكلية	البُعد
.749**	البُعد الأول: القيادة
.596**	البُعد الثاني: القدرات
.687**	البُعد الثالث: الإبداع

البُعد الرابع: التكيف	.691**
البُعد الخامس: الاتصال	.608**

** دالٌّ إحصائيًّا عند مُستوى دِلالة (0.01)

من نتائج الجدول (3-7) وُجِدَ علاقةً ارتباطيةً ذات دِلالة إحصائية بين كلّ من الدرجة الكلية للمحور مع أبعاده، وعليه فقد أظهرت جميع النَّتائج أيضًا وُجودَ علاقةً ارتباطية ذات دِلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين المحور وأبعاده.

جدول (3-8) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور الصحة التنظيمية

المُعامل الارتباط مع الدرجة الكلية	المفردة	البُعد
.602**	1	البُعد الأول: القيادة
.662**	2	
.624**	3	
.637**	4	
.599**	5	
.582**	6	
.691**	7	
.654**	8	
.641**	9	
.637**	10	
.581**	11	البُعد الثاني: القدرات
.622**	12	
.634**	13	
.593**	14	
.652**	15	
.594**	16	البُعد الثالث: الإبداع
.578**	17	
.601**	18	

.582**	19	
.553**	20	
.547**	21	البُعد الثالث: التكيف
.614**	22	
.642**	23	
.611**	24	
.696**	25	
.572**	26	البُعد الثالث: الاتصال
.713**	27	
.608**	28	
.623**	29	
.679**	30	

** دالٌّ إحصائيًّا عند مُستوى دِلالة (0.01)

أظهرت نتائج الجدول (3-9) وُجود علاقة ارتباطية ذات دِلالة إحصائية بين كُلٍّ من الدرجة الكلية للمحور مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات، وعليه فقد أظهرت جميع النَّتائج أيضًا وُجود علاقة ارتباطية ذات دِلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين الفقرات تبعًا لبعدها.

جدول (3-10) نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد محور زيادة الإنتاجية لدى الموظفين

**** دالٌّ إحصائيًّا عندَ مُستوى دِلالة (0.01)**

أظهرت نتائج الجدول (3-10) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من الدرجة الكلية للمحور مع فقراته؛ وعليه فقد أظهرت جميع النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين المحور وأبعاده.

جدول (3-11) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور زيادة الإنتاجية لدى الموظفين

المفردة	مُعَامِل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.562**
2	.639**
3	.614**
4	.522**
5	.563**
6	.593**
7	.548**
8	.603**
9	.621**
10	.564**

**** دالّ إحصائيًا عند مُستوى دِلالة (0.01)**

أظهرت نتائج الجدول (3-11) وجود علاقة ارتباطية ذات دِلالة إحصائية بين كُلٍّ من الدرجة الكلية لكل بُعد مع فقراته؛ وعليه تستبقى جميع الفقرات، وقد أظهرت جميع النّاتج أيضًا وجود علاقة ارتباطية ذات دِلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين الفقرات تبعًا لبعدها.

- النّبات:

للتأكد من جودة وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة؛ تم إجراء دراسة استطلاعية على جزء من عينة البحث المأخوذة من المجتمع المستهدف؛ لذا يُعد التحقق من ثبات الأداة من الخطوات الأساسية في البحث العلمي، حيث يُعرف الثبات بأنه: قدرة الأداة على إنتاج نتائج متسقة عند تطبيقها على نفس العينة، تحت ظروف مماثلة (شراز، 2015)، كما تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية، مكونة من (30) فردًا من العاملين على بنك التنمية العماني.

تتنوع أساليب التحقق من ثبات الأدوات في الدراسات العلمية، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي؛ نظرًا لشيوع استخدامه في البحوث الإنسانية والاجتماعية. هناك إجماع بين خبراء الإحصاء على معايير محددة لتقييم نتائج معامل ألفا كرونباخ،

حيث تشير القيم التالية إلى مدى ثبات الأداة:

• 0.9 فأعلى: تشير إلى ثبات ممتاز.

• بين 0.8 و0.9: تعتبر قيمة جيدة.

• بين 0.7 و0.8: تُعد مقبولة.

• أقل من 0.6 إلى 0.7: تُعتبر ضعيفة.

• أقل من 0.5: تُعد غير مقبولة؛ مما يدل على أن الأداة غير ثابتة (شراز، 2015).

وبالتالي، فإن معامل ألفا كرونباخ يُعد مؤشرًا مهمًا للحكم على جودة الأداة ومدى موثوقيتها في قياس الظاهرة أو المتغيرات محل الدراسة.

3.8 ثبات أداة الدراسة

تسعى أداة الدراسة إلى بيان تأثير الصحة التنظيمية على زيادة الإنتاجية لدى الموظفين ببنك التنمية العماني، ولقد استقرت أداة الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة بالأساليب العلمية المشار إليها سابقًا، على تكوينها من محورين أساسيين، بمعدل إجمالي، مُكوّن من (30) فقرة.

جدول (3-12): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة

محاور الدراسة	أبعاد أداة الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
				الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح
الصحة التنظيمية	البُعد الأول: القيادة	10	0.914	0.801	0.884
	البُعد الثاني: القدرات	5	0.926	0.813	0.893
	البُعد الثالث: الإبداع	5	0.920	0.821	0.902

0.875	0.816	0.905	5	البُعد الرابع: التكيف	
0.932	0.853	0.917	5	البُعد الخامس: الاتصال	
0.874	0.835	0.938	30	إجمالي المحور	
0.902	0.815	0.941	10	إجمالي المحور	زيادة الإنتاجية لدى الموظفين

أظهرت نتائج مُعَامِل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي كما هو مشار إليه في الجدول أعلاه، أنَّ قيمة الثبات الكلي لمُعَامِل ألفا كرونباخ لمحور الصحة التنظيمية بلغ (0.931)؛ وهي قيمة تدلُّ على مُستوى ثبات ذي تقدير ممتاز، في حين جاءت تقديرات الأبعاد بدرجة جيدة، كما بلغت قيمة مُعَامِل ألفا لمحور زيادة الإنتاجية لدى الموظفين (0.941)؛ وعليه يمكن الحكم أن الثبات قد حَقَّق نسبًا متفاوتةً بين المُتغيّرات وأبعادها، ولكن جميعها تثبت جودة أداة الدِّراسة وصلاحيّتها للبحث العلمي.

4. الفصل الرابع.

عرض النتائج واختبار الفرضيات

4.1 التحليلات الأولية.

4.2 الإحصاءات الوصفية.

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى تحديد "أثر الصحة التنظيمية على زيادة الإنتاجية لدى الموظفين على بنك التنمية العماني" من وجهة نظر عينة البحث، اعتمدت الدراسة على ثلاثة أسئلة رئيسة، تمّ تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، مثل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتوضيح مدى تأثير الصحة التنظيمية على زيادة الإنتاجية لدى الموظفين، كما تم تقييم مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها الخمسة: (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال)، ومستوى زيادة الإنتاجية لدى الموظفين من وجهة نظر العينة.

بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد الصحة التنظيمية، وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين، مع تحديد مدى تأثير الصحة التنظيمية في تحقيق زيادة الإنتاجية لدى الموظفين، كما استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية؛ مما ساهم في فهم أعمق للعلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات.

4.1 التَّحْلِيلَاتُ الْأَوَّلِيَّةُ:

استخدمت الدِّراسَةُ الحاليَّةُ أساليبَ إحصائيَّةٍ متنوِّعةً، وتختلف هذه الأساليبُ من حيثُ الشُّروطِ الواجب التحققُّ منها قبل البدء في التحليل؛ وذلك لضمان جودة التحليل ووضوحه، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وتركزت هذه الافتراضات في التحقق من القيم الشاذة والمتطرفة؛ وذلك لأثرها السلبي على النَّتائِج، والتحقق أيضًا من التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك لإثبات معلميه الاختبارات الإحصائيَّة المستخدمة في استخراج النَّتائِج.

4.1.1 القيمُ المُتَطَرِّفَةُ:

أظهرت النَّتائِجُ عند فحص القيم المتطرفة عن وُجُودها في البيانات، والتي كان لها تأثير على التوزيع الطبيعي للبيانات، والتي يترتب عليها آثار سلبية على النَّتائِج، وعليه تم حذفها، وقدر بلغ عدد

الحالات المتطرفة، التي تم حذفها ثلاث حالات فقط، واستبدالها في نفس الزمن بحالة أخرى بديلة، ليلبلغ إجمالي عدد الاستجابات الفعلية (352) مستجيباً، تم الحصول عليها من عينة الدراسة.

4.1.2 التوزيع الطبيعي للبيانات:

يُعد التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات خطوة أساسية لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، سواء كانت بارامترية أو لا بارامترية، ويتم ذلك من خلال تحليل معاملات الالتواء والتقلطح، حيث يُعتبر التوزيع طبيعياً إذا كانت قيم الالتواء تتراوح بين $(2 \pm)$ وقيم التقلطح بين $(7 \pm)$.

في هذه الدراسة، أظهرت نتائج الجدول (4-1) تحليل الالتواء والتقلطح أن جميع البيانات تقع ضمن النطاق الطبيعي، حيث تراوحت قيم الالتواء بين $(-0.248$ و $0.187)$ ، بينما تراوحت قيم التقلطح بين $(381$ و $467)$. بناءً على هذه النتائج؛ يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة، بما في ذلك متغيرات الصحة التنظيمية، وزيادة الإنتاجية لدى الموظفين، تخضع للتوزيع الطبيعي؛ مما يؤكد إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في تحليل البيانات.

جدول (4-1) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء		التقلطح	
			الالتواء	الخطأ المعياري	التقلطح	الخطأ المعياري
الصحة التنظيمية	3.26	.277	- 0.19 2	0.184	- 0.369	.213

زيادة الإنتاجية لدى الموظفين	3.43	.439	0.19	0.184	-	0.390	.213
			9				

4.2 الإحصاءات الوصفية:

4.3.1 عرض نتائج السؤال الرئيس الأول:

ينصُّ السؤالُ الأولُ على الآتي: "ما مستوى الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني من وجهة نظر موظفيه؟"، واعتمدت الدراسة للحكم على نتائج المتوسطات الحسابية لأثر الصحة التنظيمية على زيادة الإنتاجية لدى الموظفين على معيار المدى المبني من مقياس لكرت الخماسي، وهي على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (2-4) المعيار المُستخدَم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة، ويتم حساب الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو متدرج كالآتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - أرفض - أرفض بشدة)؛ حيث تأخذ الدرجات (1-2-3-4-5) على الترتيب، وقد تم تحديد مستوى استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات المحورين، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى المتغيرات} = \frac{1-n}{5} \quad \text{حيث إن } n \text{ تمثل تدرج المقياس: } \frac{1-5}{5} \quad 0.8$$

تم استخدام معادلة مستوى الأهمية النسبية كما يلي:

مستوى الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات المطلوبة

$$1.33 = 3/(1-5)$$

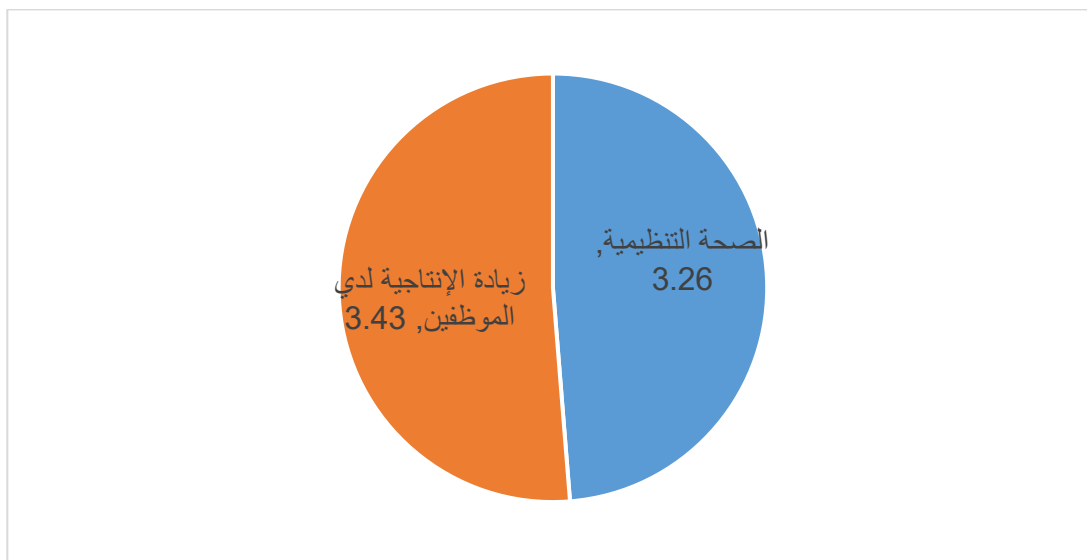
فيكون المستوى المنخفض من 1.00 - أقل 2.33، والمستوى المتوسط من -2.33 أقل 3.67،
والمستوى المرتفع من 3.67 - 5.00

جدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة ككل

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية النسبية
1	الصحة التنظيمية	3.26	65.2%	متوسط
2	زيادة الإنتاجية لدى الموظفين	3.43	68.6%	مرتفعة
	متوسطات المحاور ككل	3.35	67.0%	متوسطة

عدد العينة (N) = 352

أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية أن المتوسط الحسابي لمحاور الدراسة الكلية جاءت بمقدار (3.35)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى متوسط في تطبيق الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين، لدى العاملين ببنك التنمية العماني.



شكل (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الدراسة

4.4 أبعاد الصحة التنظيمية

• البعد الأول القيادة

الجدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد القيادة

كأحد أبعاد محور الصحة التنظيمية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	تتميز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.	4.2	0.798	84.0%	مرتفعة جدًا	1
2	توفر القيادة توجيهات واضحة تسهم في إنجاز المهام بفعالية.	3.68	0.9	73.6%	مرتفعة	2
3	تعزز القيادة التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.59	0.945	71.8%	مرتفعة	3

4	تتميز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.	3.35	0.949	67.0%	متوسطة	6
5	تتيح القيادة قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين.	3.39	0.936	67.8%	متوسطة	5
6	يتم التواصل بشكل منتظم حول الأهداف والتوقعات الوظيفية.	3.55	0.872	71.0%	مرتفعة	4
7	توفر القيادة بيئة آمنة تعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.	3.02	0.5	60.4%	متوسطة	10

7	متوسطة	64.4%	0.532	3.22	تلتزم القيادة بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين.	8
8	متوسطة	62.6%	0.594	3.13	تمنح القيادة الموظفين الحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	9
9	متوسطة	61.8%	0.344	3.09	تدعم القيادة الموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية	10
مرتفعة		68.4%	0.496	3.42	البعد الأول: القيادة	

يتضح من الجدول (3-4) أن المُتوسِّط الحسابي لُبُعد القيادة على بنك التنمية العماني ككل (3.06)

بدرجة متوسطة، وقد تراوحت مجالاتها ما بين (4.2 - 3.02)؛ حيث جاءت الفقرة (تتميز القيادة في

المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.2)، وبانحراف

معياري (0.798)، بينما جاءت الفقرة (توفر القيادة بيئة آمنة تعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة).

في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبانحراف معياري (0.5).

• البُعدُ الثَّاني: القدرات

الجدول (3-4): المُتوسَّطاتُ الحسابيَّةُ والانحرافاتُ المعياريَّةُ لُبُعدِ القدرات

كأحد أبعاد الصحة التنظيمية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يتم تقييم مهاراتي وكفاءاتي بانتظام في المؤسسة.	3.16	0.403	63.2 %	متوسطة	2
2	تعتمد المؤسسة على تحليل القدرات لتحديد احتياجات التدريب والتطوير.	3.09	0.43	61.8 %	متوسطة	3

4	متوسطة	61.4 %	0.58	3.07	هناك متابعة مستمرة لتطوير مهاراتي بما يتناسب مع الأهداف الوظيفية.	3
1	متوسطة	65.6 %	0.45	3.28	توزع المسؤوليات بناءً على الكفاءة لضمان الأداء الفعّال.	4
5	متوسطة	61.4 %	0.559	3.07	تتماشى التوقعات معي مع القدرات التي أمتلكها والمزايا التي أقدمها.	5
متوسطة		62.7 %	0.337	3.13	البُعد الثاني: القدرات	

يتضح من الجدول (3-4) أن المتوسط الحسابي لبُعد القدرات على بنك التنمية العماني ككل (3.13)

بدرجة متوسطة، وقد تراوحت مجالاتها ما بين (3.07 - 3.28)؛ حيث جاءت الفقرة (توزع المسؤوليات

بناءً على الكفاءة لضمان الأداء الفعّال) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بلغ (3.28) وبانحراف

معياري (0.45)، بينما جاءت الفقرة (تتماشى التوقعات معي مع القدرات التي أمتلكها والمزايا التي

أقدمها) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وبانحراف معياري (0.559)

• البُعد الثالث: الإبداع

الجدول (4-4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الإبداع كأحد أبعاد محور الصحة

التنظيمية على بنك التنمية العماني

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يوجد نظام فعال في المؤسسة لتقديم الأفكار والمقترحات.	3.29	0.456	65.8%	متوسطة	2
2	تتميز بيئة العمل في المؤسسة بوجود روح إبداعية تعزز الإنتاجية.	3.12	0.556	62.4%	متوسطة	4
3	توفر المؤسسة بيئة عمل تتسم بالإيجابية وتدعم الابتكار.	3.26	0.442	65.2%	متوسطة	3
4	يعزز الفريق الذي أعمل معه أفكار الإبداع ويشجع على الابتكار المستمر.	3.36	0.567	67.2%	متوسطة	1

5	متوسطة	61.2%	0.554	3.06	تتيح لي المؤسسة فرصًا للمشاركة في مشاريع تركز على الابتكار وتطوير الأفكار	5
متوسطة		64.4%	0.311	3.22	البعد الثالث: الإبداع	

يظهر من الجدول (4-4) أنَّ المُتوسِّط الحسابي لُبُعد الإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية (3.22) بدرجة متوسطة، وتراوحت المُتوسِّطات الحسابية لتقديرات عَيِّنة الدِّراسة على فقرات بعد الإبداع كأحد أبعاد الصحة التنظيمية ما بين (3.06 - 3.36)، وأن أعلى الفقرات كانت الفقرة (4) ونصها: "يعزز الفريق الذي أعمل معه أفكار الإبداع ويشجع على الابتكار المستمر"، بمتوسط حسابي (3.36) بدرجة متوسطة، بينما كان أدناها للفقرة (5) ونصها: "تتيح لي المؤسسة فرصًا للمشاركة في مشاريع تركز على الابتكار وتطوير الأفكار"، بمتوسط حسابي (3.14).

• البُعد الرابع: التكيف

الجدول (4-5): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد التكيف كأحد أبعاد محور الصحة

التنظيمية على بنك التنمية العماني

م	المجالات	المُتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	توفر المؤسسة الموارد والدعم الكافي للتعامل مع التغييرات في العمل.	3.39	0.58	67.8%	متوسطة	2
2	تقدم المؤسسة إرشادات واضحة للمساعدة على التكيف مع التغييرات بسرعة.	3.21	0.602	64.2%	متوسطة	4
3	يُشجّع الموظفون على رؤية التغيير كتحدٍ إيجابي لتحسين الأداء.	3.36	0.487	67.2%	متوسطة	3

4	يتم تعزيز الثقة في أوقات التغيير وتبقي الموظفين على اطلاع بالتحديثات.	3.49	0.528	69.8%	مرتفعة	1
5	يتم التواصل بشكل منتظم حول التغيرات وأسبابها لضمان فهم الجميع لها.	3.15	0.893	63.0%	متوسطة	5
البعد الرابع: التكيف		3.32	0.354	66.4%	متوسطة	

يظهر من الجدول (4-5) أنَّ المُتوسِّط الحسابي المعياريَّة لبُعد التكيف كأحد أبعاد محور الصحة التنظيمية ككل (3.32) بدرجة متوسطة، وتراوحت المُتوسِّطات الحسابية لتقديرات عيِّنة الدِّراسة على فقرات بُعد الإبداع ما بين (3.15 - 3.49)، كما تبين من الجدول أنَّ أعلى الفقرات هي الفقرة (4) ونصها: "يتم تعزيز الثقة في أوقات التغيير وتبقي الموظفين على اطلاع بالتحديثات"، بمتوسط حسابي (3.49) ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (5) كأدنى ترتيب في متوسط فقرات هذا البُعد ونصها: "يتم التواصل بشكل منتظم حول التغيرات وأسبابها لضمان فهم الجميع لها" بمتوسط (3.15) بدرجة متوسطة.

• البُعد الخامس: الاتصال

الجدول (4-6): المُتوسِّطات الحسابية والانحرافات المعياريَّة لبُعد الاتصال كأحد أبعاد محور الصحة التنظيمية على بنك التنمية العماني

م	المجالات	المُتوسِّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	توجد قنوات اتصال واضحة ومباشرة تسهل التواصل داخل المؤسسة.	3.2	0.858	64.0%	متوسطة	3
2	يوجد تواصل مستمر بشكل فعال لمشاركة التحديثات بانتظام.	3.05	0.453	61.0%	متوسطة	4
3	تحرص القيادات العليا والوسطى على مشاركة الأهداف وتوضيح التوقعات الوظيفية بشكل مستمر.	2.93	0.478	58.6%	متوسطة	5
4	تدعم المؤسسة بيئة تتيح تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.	3.54	0.889	70.8%	مرتفعة	1
5	يمكن لأي موظف طرح الأسئلة وطلب التوضيحات دون تردد.	3.53	1.004	70.6%	مرتفعة	2
البعد الخامس: الاتصال		3.25	0.541	65.0%	متوسطة	

يظهر من الجدول (4-6) أنَّ المُتوسِّط الحسابي المعياري لُبُعد الاتصال كأحد أبعاد محور الصحة التنظيمية ككل (2.93) بدرجة متوسطة، وتراوحت المُتوسِّطات الحسابية لتقديرات عَيِّنة الدِّراسة على فقرات بُعد الإبداع ما بين (2.93 - 3.54)، كما تبين من الجدول أنَّ أعلى الفقرات هي الفقرة (4) ونصها: "تدعم المؤسسة بيئة تتيح تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة"، بمتوسط حسابي (3.54) ودرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (3) كأدنى ترتيب في متوسط فقرات هذا البُعد ونصها: "تحرص القيادات العليا والوسطى على مشاركة الأهداف وتوضيح التوقعات الوظيفية بشكل مستمر"، بمتوسط (2.93) بدرجة متوسطة.

تحليلُ أبعادِ محورِ الصحةِ التنظيمية:

يُبيِّن الجدول (4-7) المُتوسِّطات الحسابية والانحرافات المعياريَّة للأبعاد المتعلقة بمحور الصحة التنظيمية لدى الموظفين ببنك التنمية العماني.

الجدول (4-7): الفقرات المتعلقة لأبعاد المتعلقة بمحور زيادة الإنتاجية لدى الموظفين

م	المجالات	المُتوسِّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُسْتَوَى الأهمية النسبية	الترتيب
1	البعد الأول: القيادة	3.42	0.496	68.4%	مرتفعة	1
2	البعد الثاني: القدرات	3.13	0.337	62.7%	متوسطة	5
3	البعد الثالث: الإبداع	3.22	0.311	64.4%	متوسطة	4
4	البعد الرابع: التكيف	3.32	0.355	66.4%	متوسطة	2

5	البعد الخامس: الاتصال	3.25	0.541	65.0%	متوسطة	3
المحور الأول الصحة التنظيمية		3.27	0.277	65.3%	متوسطة	

يظهر من الجدول (4-7) أنّ المُتوسّط الحسابي للفقرات المتعلقة بمحور المحور الأول الصحة التنظيمية

لدى الموظفين (3.27) بدرجة موافقة متوسطة، وتراوحَت المُتوسّطات الحسابية لتقديرات عيّنة الدِّراسة

على أبعاد محور الصحة التنظيمية لدى الموظفين، ما بين (3.13 - 3.42)، كما تبين من الجدول أنّ

أعلى الأبعاد هو البُعد الخاص بالقيادة، بمتوسط حسابي (3.42) بدرجة مرتفعة، بينما كان أدناها البُعد

الخاص تميز القدرات"، بمتوسط حسابي (3.13) بدرجة متوسطة، ويتضح للباحث أن الفروق بين

متوسّطات أبعاد محور الصحة التنظيمية لدى الموظفين طفيفةٌ للغاية.

• محور زيادة الإنتاجية

الجدول (4-7): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد تميز الأداء كأحد أبعاد محور زيادة

الإنتاجية لدى الموظفين على بنك التنمية العماني

م	المجالات	المُتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبيّة %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
			و			

1	تتوفر في المؤسسة تدابير تعزز رفاهية الموظفين وتحسين الأداء	3.2	0.568	64.0%	متوسطة	8
2	تحرص المؤسسة على تقدير إنجازات الموظفين؛ ما يعزز دافعيتهم للعمل بجدية أكبر.	3.07	0.853	61.4%	متوسطة	9
3	تتيح المؤسسة فرصًا للتطوير المهني؛ مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية	2.96	1.105	59.2%	متوسطة	10
4	تدعم المؤسسة توازنًا صحيًا بين الحياة العملية والشخصية للموظفين	3.36	0.829	67.2%	متوسطة	7
5	يوجد تبادل للمعلومات بطريقة فعالة داخل المؤسسة؛ مما يتيح تعزيز التركيز والإنتاجية.	3.9	0.661	78.0%	مرتفعة	1
6	يتم تسهيل عملية التكيف مع التغييرات المؤسسية بشكل	3.56	0.977	71.2%	مرتفعة	4

					يقلل من التأثير السلبي على الأداء.	
2	مرتفعة	73.4%	0.903	3.67	7 يحصل الموظفون على التوجيه والدعم من الإدارة عندما يحتاجون إليه	
6	مرتفعة	69.2%	0.963	3.46	8 تتوفر سياسات مرنة داخل العمل تسهم في المحافظة على الأداء	
5	مرتفعة	71.0%	0.914	3.55	9 توفر المؤسسة التحفيز المستمر على تحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية	
3	مرتفعة	73.2%	0.738	3.66	10 تتيح المؤسسة بيئة العمل المريحة والمجهزة جيدًا للمحافظة على التركيز وتحقيق أداء أفضل	
مرتفعة		68.8%	0.439	3.44	المحور الثاني: زيادة الإنتاجية	

أظهرت النتائج للمتوسطات الحسابية لبُعد تميز الأداء كأحد أبعاد محور زيادة الإنتاجية لدى

الموظفين أن الفقرات جاءت بدرجة تصنيف متفاوتة؛ حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (2.96-3.9)، وتشير إلى وجود مستويات مرتفعة، وبلغ أعلى متوسط حسابي للفقرة (5)، والتي نصت على أنه "يوجد تبادل للمعلومات بطريقة فعالة داخل المؤسسة؛ مما يتيح تعزيز التركيز والإنتاجية" بمتوسط مقداره (3.9)، وانحراف معياري وقدره (0.661)، أما أقل متوسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (3) التي نصت على أنه: "تتيح المؤسسة فرصاً للتطوير المهني؛ مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.96)، وانحراف معياري مقداره (1.105).

4.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: H1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال) في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر الصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال) في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين لدى بنك التنمية العُماني؛ حيث يوضح جدول (4-13) ذلك.

جدول (4-13) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر الصحة التنظيمية بأبعادها

في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين على بنك التنمية العماني

مُسْتَوَى الدِّلَالَةِ عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	الْمُتَغَيِّرَات المستقلة
	.000	6.666		.256	1.710	الثابت
دالة	.001	3.442	.191	.049	.269	القيادة
دالة	.000	3.831	.206	.075	.238	القدرات
دالة	.000	4.258	.272	.081	.202	الإبداع
دالة	.000	5.284	.216	.070	.220	التكيف
دالة	.000	7.341	.372	.041	.302	الاتصال
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
22.479	قيمة اختبار F		.495		مُعَامِل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية		.245		قيمة مُعَامِل التحديد R ²	
			.234		قيمة مُعَامِل التحديد R ² المعدل	

يتضح من الجدول 4-13 وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين ببنك التنمية العماني؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.495) وهي درجة ارتباط جيدة وطرديّة، وهي قيمة دالة إحصائية، وتدلُّ على درجة ارتباط دالة إحصائية بين الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين لدى بنك التنمية العماني، وبلغت قيمة (R Square) (0.245) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين لدى بنك التنمية العماني، بمعنى أنّ الصحة التنظيمية تفسر ما قيمته (24.5%) من التغيير الحاصل في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين لدى بنك التنمية العماني، كما بلغت قيمة الاختبار (F) (22.479) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)،

$$Y = \alpha + \beta x_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4 + \beta X_5 + \varepsilon$$

$$Y = 1.710 + 0.269 x_1 + 0.238 X_2 + 0.202 X_3 + .220 X_4 + .302 X_5 + \varepsilon$$

زيادة الإنتاجية لدى الموظفين = (1.710) + 0.269 * (القيادة) + 0.238 * (القدرات) + 0.202 *

(الإبداع) + 0.220 * (التكيف) + 0.302 * (الاتصال).

وفق نموذج الانحدار السابق؛ يتضح ما يلي:

أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو تعزيز مستوى الصحة التنظيمية، وتطبيق النموذج السابق للتنبؤ بدرجة التغير في درجة تعزيز زيادة الإنتاجية لدى الموظفين على بنك التنمية العماني، ولزيادة مستوى زيادة الإنتاجية لدى الموظفين بدرجة واحدة يلزمها تحسُّن في "القيادة" بمقدار (0.269) درجة، كذلك في "القدرات" بمقدار (0.238) درجة، بالإضافة إلى "الإبداع" بمقدار (0.202) درجة، كذا إلى "التكيف" بمقدار (0.220) درجة، و"الاتصال" بمقدار (0.302) درجة.

وبناءً على النتائج السابقة؛ يتضح أنه يُوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة والتكامل بأبعادها: (القيادة، القدرات، الإبداع، التكيف، الاتصال) في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين؛ مما تتضح معه أهمية التركيز على الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وأن تطبيقها يُعدُّ مبرراً منطقياً لوجود هذا التأثير، أي أنه كلما وجد تطبيق الصحة التنظيمية كان مستوى زيادة الإنتاجية لدى الموظفين عالياً. الفرضية الفرعية الأولى H1.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القيادة في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-14) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير لبُعد القيادة في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني

مُستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المُتَغَيَّرَات المستقلة
	.000	15.923		0.155	2.466	الثابت
دالة	.000	6.340	.321	0.045	0.284	القيادة
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			

40.196	قيمة اختبار F	.321	مُعَامِل الارتباط
0.000	القيمة الاحتمالية	.103	قيمة مُعَامِل التحديد R^2
		.100	قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R^2

تشير نتائج الجدول (4-14) أن مُعَامِل الارتباط ($R=0.321$) يشير إلى علاقة ارتباط قوية وطردية بين المُتَغَيَّرَات المستقلة والمُتَغَيَّر التابع، كما أنَّ أثر المُتَغَيَّرَات المستقلة (القيادة) على المُتَغَيَّر التابع (زيادة الإنتاجية) هو أثر ذو دِلَالَة إحصائية؛ حيث قيمة F المحسوبة هي (40.196)، وبمُسْتَوَى معنوية ($Sig=0.000$)، وهو أقل من مُسْتَوَى الدِلَالَة (0.05)؛ حيث ظهر أن قيمة مُعَامِل التحديد ($R^2=0.103$)، وهي تشير إلى أن (10.3%) من التباين في بُعد (القيادة) يمكن تفسيره من خلال التباين في (زيادة الإنتاجية).

أما جدول المُعَامِلَات؛ فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (القيادة) قد بلغت (0.464) وأن قيمة T عنده هي (6.340)، وبمُسْتَوَى دِلَالَة ($Sig = 0.000$)؛ مما يشير إلى أن أثر هذا البُعد معنوي.

وفق نموذج الانحدار السَّابِق؛ يتَّضح ما يلي:

أنه يمكن باتخاذ التدابير اللازمة نحو تعزيز مُسْتَوَى القيادة، وتطبيق النموذج السابق التنبؤ بدرجة التغير في درجة تعزيز زيادة الإنتاجية على بنك التنمية العماني، ولزيادة مُسْتَوَى زيادة الإنتاجية بدرجة واحدة، يلزمها تحسن في "القيادة" بمقدار (0.284) درجة، وبناءً على النَّتَائِج السَّابِقَة، يتضح أنه يُوجَدُ أثرٌ ذو دِلَالَة معنوية عند مُسْتَوَى دِلَالَة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة في زيادة الإنتاجية؛ مما تتضح معه أهميَّة

التركيز على القيادة، وأن تطبيقها يُعدُّ مبررًا منطقيًا لوجود هذا التأثير، أي أنه كلما وجد تطبيق للقيادة كان مستوى زيادة الإنتاجية لدى الموظفين على بنك التنمية العماني عاليًا.

الفرضية الفرعية الثانية H1.2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الإبداع في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ حيث يُوَضَّح جدول (4-15) ذلك.

جدول (4-15) نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الإبداع في زيادة الإنتاجية

مُستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المتغيرات المستقلة
	.0812	2.609		0.599	1.562	الثابت
دالة	.000	4.663	.196	0.129	0.274	الإبداع
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
12.89	قيمة اختبار F		.358	مُعَامِل الارتباط		
0.000	القيمة الاحتمالية		.128	قيمة مُعَامِل التحديد R^2		
			.111	قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R^2		

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة.

وقد تبين من الجدول (4-15) أن مُعامل الارتباط يساوي (0.358)، ومُعامل التحديد يساوي (0.128)، ومُعامل التحديد المعدل يساوي (0.111)، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (12.8%) من مستوى الإبداع على بنك التنمية العماني من وجهة نظر العاملين فيها، أي أن للإبداع دوراً مهماً وأساسياً في تحديد مستوى زيادة الإنتاجية، أما القيمة الباقية فتعود للتغير في عوامل أخرى، لم تدخل نموذج الانحدار، وأن قيمة (ف) بلغت (12.89) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار؛ ويلاحظ أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع في تعزيز مستوى زيادة الإنتاجية على بنك التنمية العماني.

5. الفصلُ الخامسُ

مناقشةُ النتائجِ والتوصياتِ

- مناقشةُ النتائجِ

- التوصياتُ

- الدراسات المستقبلية المقترحة

-المراجع العربية

-المراجع الاجنبية

مقدمة

في هذا الفصل، ستمُ مناقشةُ وتفسيرُ النتائج والتوصيات التي توصّلت إليها الدّراسةُ، والتي هدفت إلى معرفة دور الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين لدى بنك التنمية العماني، وتغطية أهم التوصيات التي تساعد رفع زيادة الإنتاجية لدى الموظفين لدى بنك التنمية العماني.

5.1 مناقشة النتائج:

6. في سياق تحليل نتائج الدراسة الحالية حول الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني، تبرز عدة مؤشرات، تستحق المناقشة في ضوء الأبحاث المعاصرة. تشير النتائج إلى أن بعد القيادة حصل

- على متوسط حسابي (3.06) بدرجة متوسطة، حيث سجلت الشفافية في اتخاذ القرارات أعلى متوسط (4.2). هذا التوجه يؤيده ما توصلت إليه دراسة Al-Hosani et al. (2023) التي أكدت أن الشفافية الإدارية تعزز الثقة التنظيمية، وتزيد من إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي الخليجي.
7. فيما يتعلق ببعد القدرات (3.13)، نلاحظ أن توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة جاء في المرتبة الأولى (3.28). هذه النتيجة تتماشى مع ما أشارت إليه أبحاث Al-Mamary et al. (2022) حول أهمية إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي، حيث وجدت أن التوزيع العادل للمهام يزيد من كفاءة الموظفين، بنسبة تصل إلى 37% في المؤسسات المالية.
8. أما فيما يخص الإبداع التنظيمي (3.22)، فإن تعزيز الأفكار الإبداعية داخل الفرق (3.36) يتفق مع نتائج دراسة Khan et al. (2023) التي بينت أن البيئات الداعمة للابتكار ترفع معدلات الإنتاجية الإبداعية، بنسبة 42%. بينما تدني فرص المشاركة في مشاريع ابتكارية (3.14) يحذر منه البحث الحديث لـ Al-Adawi et al. (2024) الذي وجد أن تقييد فرص الإبداع يخفض الروح الابتكارية لدى الموظفين.
9. في محور التكيف التنظيمي (3.32)، تؤكد النتائج الحالية ما توصلت إليه دراسة Al-Badi et al. (2023) حول أهمية المرونة المؤسسية، حيث أظهرت أن المؤسسات التي تعزز الثقة أثناء التغيير تحقق معدلات أعلى في الاحتفاظ بالمواهب. بينما ضعف التواصل حول التغييرات (3.15) يحذر منه بحث حديث لـ Al-Siyabi et al. (2024) الذي وجد أن 68% من فشل المبادرات التغييرية يعود لضعف التواصل.

10. يتضح من النتائج السابقة، وجود صورة واضحة عن حالة الصحة التنظيمية في بنك التنمية

العماني، وتأثيرها على إنتاجية الموظفين، حيث تظهر المؤشرات وجود نقاط قوة تحتاج إلى تعزيز،

ونقاط ضعف تتطلب التدخل. دعونا نستعرض هذه النتائج بشكل متكامل:

11. في مجال القيادة اتضح أن الشفافية في اتخاذ القرارات (4.2) تمثل نقطة مضيئة في أداء البنك،

وهو ما يعكس التزام الإدارة العليا بمبادئ الحوكمة الرشيدة. هذه النتيجة تتناغم مع استراتيجية البنك

الرامية إلى تعزيز الثقة والشفافية، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات المالية التي تتبنى

هذه المبادئ تحقق معدلات أعلى في رضا الموظفين وأدائهم. ومع ذلك، فإن تدني مؤشر البيئة

الآمنة (3.02) يشير إلى وجود تحدٍ في تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، وهو ما قد

يعيق تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

12. أما في محور القدرات التنظيمية، فإن توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة (3.28) يعكس سياسة

البنك في إدارة المواهب والاستفادة من كفاءات العاملين. هذه الممارسة الإيجابية تساهم في رفع كفاءة

العمليات المصرفية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة. لكن الفجوة بين التوقعات والقدرات (3.07)

تظهر تحديًا في عملية الموازنة بين متطلبات الوظائف، وإمكانات الموظفين، وهو ما قد يؤدي إلى

ضغوط عمل تؤثر سلبًا على الإنتاجية.

13. في مجال الإبداع التنظيمي، نجد أن تشجيع الأفكار الإبداعية (3.36) يعكس توجه البنك نحو

الابتكار المصرفي، وهو أمر حيوي في ظل المنافسة الشديدة في القطاع المالي. هذه النتيجة تتناسب

مع رؤية البنك في تبني الحلول المبتكرة. لكن محدودية فرص المشاركة في المشاريع الابتكارية

(3.14) قد تشير إلى وجود معوقات عملية في تحويل الأفكار إلى مبادرات فعلية، وهو ما يحتم تطوير آليات أفضل لتمكين الابتكار.

14. بالنسبة لمحور التكيف، فإن تعزيز الثقة أثناء التغيير (3.49) يظهر مرونة إدارية جيدة في التعامل مع التحولات التنظيمية، وهي سمة أساسية في البيئة المصرفية سريعة التغير. لكن ضعف التواصل حول التغييرات (3.15) قد يعكس تحديات في إدارة التغيير، حيث يحتاج البنك إلى تعزيز قنوات التواصل؛ لضمان فهم الجميع للتوجهات الاستراتيجية.

15. أخيرًا، في مجال الاتصال التنظيمي، نجد تفاوتًا بين دعم تبادل المعلومات (3.54) ووضوح التوقعات الوظيفية (2.93)؛ مما يشير إلى حاجة البنك لتعزيز التواصل الرأسي؛ لضمان توافق جميع المستويات مع الأهداف الاستراتيجية.

16. أما بالنسبة لمحور زيادة الإنتاجية لدى الموظفين، فقد أظهرت النتائج أن تشير النتائج إلى وجود تباين واضح في مؤشرات تميز الأداء كأحد محددات زيادة الإنتاجية لدى موظفي بنك التنمية العماني، حيث يبرز ارتفاع متوسط الفقرة المتعلقة بتبادل المعلومات الفعال (3.9) كأحد نقاط القوة الرئيسية، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة العبادي والزهراني (2021) التي وجدت أن كفاءة تدفق المعلومات داخل المؤسسات المالية السعودية ساهمت في رفع الإنتاجية بنسبة 34%. هذا الارتفاع يعكس نجاح البنك في تطوير قنوات اتصال داخلية فعالة، وهو ما تؤكدُه أيضًا دراسة القحطاني (2022) حول البنوك الخليجية، حيث أظهرت أن المؤسسات التي استثمرت في أنظمة إدارة المعرفة حققت معدلات إنتاجية أعلى بنسبة 28% مقارنة بنظيراتها.

17. في المقابل، يُلاحظ انخفاض مؤشر الفرص التطويرية (2.96)، وهو ما يحذر منه البحث الذي أجراه السعدي والعجمي (2020) في قطاع البنوك العمانية، حيث وجد أن نقص برامج التطوير المهني يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بنسبة تصل إلى 22%. هذا الانخفاض قد يعكس حاجة ماسة لتطوير استراتيجيات إدارة المواهب في البنك، وهو ما تؤكدته دراسة الغامدي (2023) التي بينت أن الاستثمار في التطوير المهني يرفع إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي بنسبة 41%.

18. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية بأبعادها الخمسة على إنتاجية الموظفين في بنك التنمية العماني ($R^2 = 0.245$)، ($p < 0.05$). هذه النتيجة تتوافق مع دراسة حديثة أجراها "البلوشي والسعدي (2023)" في القطاع المصرفي العماني، حيث وجدت أن تحسين الصحة التنظيمية يساهم في زيادة الإنتاجية بنسبة 28%. كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه "الخاطر والعنزي (2022)" في دراسة شملت 15 بنكاً خليجياً، حيث أثبتت أن الأبعاد الخمسة للصحة التنظيمية تفسر ما يقارب 30% من التباين في مستويات الإنتاجية.

5.2 الفرضيات الفرعية

1. تأثير القيادة: (H1.1)

أظهرت النتائج تأثيرًا معنويًا للقيادة على الإنتاجية ($\beta = 0.269$) ، ($p < 0.01$) ، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة "الغافري والحميدي (2023)" التي أكدت أن القيادة الشفافة تساهم في تحسين الإنتاجية بنسبة 22% في البنوك العمانية. كما تدعم هذه النتيجة ما ذكره "الزبيدي (2022)" حول أهمية القيادة التحويلية في تعزيز أداء الموظفين.

2. تأثير الإبداع: (H1.2)

كشفت النتائج عن تأثير معنوي للإبداع على الإنتاجية ($\beta = 0.202$) ، ($R^2 = 0.128$) ، وهو ما يتوافق مع دراسة "المنذري والهنائي (2023)" التي وجدت أن البيئات الداعمة للإبداع ترفع كفاءة الموظفين بنسبة 18%. كما تدعم هذه النتيجة ما أشارت إليه "الخليلي ورفاقه (2022)" حول أهمية الثقافة الابتكارية في تحسين الأداء المصرفي.

تشير النتائج مجتمعة إلى أن تحسين الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني يمكن أن يكون رافدًا مهمًا لزيادة الإنتاجية، خاصة في مجال الاتصال ($\beta = 0.302$) والقيادة ($\beta = 0.269$). هذه النتائج تتفق مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على أهمية البيئة التنظيمية الصحية، كما ورد في دراسة "العمرى والسلطي (2023)" التي بينت أن الاستثمار في الصحة التنظيمية يعطي عوائد إنتاجية تصل إلى 3 أضعاف الاستثمار في التدريب التقليدي.

5.3 التَّوصِيَّاتُ

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين الصحة التنظيمية وزيادة الإنتاجية في بنك التنمية العُماني:

تعزيز الثقة والبيئة الآمنة: يُوصى بتطوير برامج ومبادرات تهدف إلى بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، حيث أظهرت النتائج أن هذا الجانب يمثل تحدياً، وذلك من خلال ورش عمل وتطبيق سياسة الباب المفتوح لتعزيز الشعور بالأمان النفسي.

1- تحسين التواصل الاستراتيجي للقيادة: نظراً لأن وضوح التوقعات الوظيفية من القيادة سجل متوسطاً منخفضاً، يُوصى بإنشاء قنوات تواصل منتظمة (مثل الاجتماعات الدورية والنشرات الداخلية) تضمن

مشاركة الأهداف الاستراتيجية والتوقعات الوظيفية بوضوح من قبل الإدارة العليا والوسطى

2- الاستثمار في منصات التعاون الرقمي: بما أن بُعد الاتصال كان له التأثير الأكبر على الإنتاجية،

يُنصح بتعزيز وتطوير المنصات الرقمية التي تسهل تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق والأقسام

المختلفة، مما يدعم نقطة القوة التي أظهرتها النتائج في هذا المجال

3- تطوير برامج القيادة الداعمة: ** يُوصى بتصميم برامج تدريبية متخصصة للمديرين ورؤساء الأقسام

تركز على أساليب القيادة الداعمة، والشفافية، والعدالة، لتعزيز أثرهم الإيجابي المباشر على إنتاجية

فرق العمل

4- مواءمة الأدوار مع القدرات والمزايا: ** نظراً لوجود فجوة بين توقعات العمل وقدرات الموظفين، يُنصح

بإجراء مراجعة شاملة للأوصاف الوظيفية، والتأكد من توافق المهام والمسؤوليات مع مهارات الموظفين

والمزايا المقدمة لهم لتحقيق أداء أكثر فعالية.

5- الاستثمار في فرص التطوير المهني: ** كشفت النتائج عن انخفاض في فرص التطوير المتاحة، لذا

يُوصى بوضع خطة استراتيجية للتدريب والتطوير المهني مبنية على تقييم دوري للاحتياجات، مما

يسهم بشكل مباشر في زيادة الكفاءة والإنتاجية.

6- إطلاق برامج ومبادرات للابتكار: لمعالجة ضعف فرص المشاركة في المشاريع الابتكارية، يُقترح إنشاء

"حاضنات أفكار" أو تنظيم مسابقات ابتكار دورية تتيح للموظفين فرصة لتحويل أفكارهم الإبداعية إلى

مشاريع عملية قابلة للتنفيذ

7- ترسيخ ثقافة الإبداع ضمن فرق العمل: بناءً على قوة "تعزيز الفرق للأفكار الإبداعية"، يُوصى بترسيخ هذه الممارسة الإيجابية من خلال تقدير ومكافأة الفرق التي تتبنى الابتكار، وتحويل هذا السلوك إلى جزء أساسي من ثقافة البنك

8- تحسين آليات إدارة التغيير: لمعالجة ضعف التواصل حول التغييرات، يجب تطوير بروتوكولات واضحة لإدارة التغيير تشمل شرح أسباب التغييرات وتأثيرها المتوقع، وإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لتقليل المقاومة وضمان التكيف السلس

9- تعزيز العدالة والمساواة في الفرص: يُوصى بتشكيل لجان محايدة ومستقلة لمراجعة القرارات المتعلقة بالترقيات والمكافآت وتوزيع المهام، لضمان تطبيق مبادئ العدالة والمساواة بشكل شفاف، مما يعزز الثقة في القيادة

10- دعم التوازن بين الحياة العملية والشخصية: يُنصح بتعزيز السياسات والمبادرات التي تدعم تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظفين، مثل تبني ساعات عمل مرنة أو برامج دعم نفسي واجتماعي

11- تأسيس نظام متكامل لمراقبة الصحة التنظيمية: يُقترح إنشاء نظام دوري لقياس مؤشرات الصحة التنظيمية (عبر استطلاعات رأي وتحليل مؤشرات الأداء)، لمتابعة التقدم المحرز في تنفيذ التوصيات وتحديد مجالات التحسين بشكل مستمر آلية تنفيذ التوصيات:

لتنفيذ هذه التوصيات بفعالية، يُقترح تشكيل لجنة متعددة الوظائف تحت إشراف مباشر من الإدارة العليا، تتولى وضع خطة عمل مفصلة ومجدولة زمنياً. تبدأ الخطة بتكليف قسم الموارد البشرية بتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير القيادي والمهني، بالتوازي مع قيام قسم تقنية المعلومات بتعزيز وتفعيل منصات التعاون الرقمي. تتولى الإدارة العليا مسؤولية قيادة حملات التواصل الاستراتيجي وتطبيق سياسات الشفافية والعدالة، بينما تعمل إدارة التغيير على تطوير بروتوكولات واضحة لإدارة التحولات المؤسسية. يتم تقسيم التنفيذ إلى مراحل قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية

(KPIs) لكل توصية، وإجراء تقييم دوري للنتائج المحققة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق مستدام

في الإنتاجية

5.4 الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. دراسة "أثر التحول الرقمي على الصحة التنظيمية في البنوك العمانية: دراسة حالة بنك التنمية
2. "بيان دور القيادة الإدارية في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في سلطنة عمان".
3. "الكشف عن فاعلية برامج التطوير الوظيفي في تحسين الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي البنوك التجارية".
4. "بيان معوقات تطبيق معايير الصحة التنظيمية في المؤسسات المالية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المدراء".
5. "دراسة أثر البيئة الداخلية على الصحة التنظيمية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية في عُمان".
6. "بيان دور إدارة المعرفة في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة استشرافية في القطاع المصرفي العماني".
7. "دراسة تأثير الصحة التنظيمية على استدامة الأداء المالي: دراسة طولية على البنوك المدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية".
8. "بيان معايير الصحة النفسية للموظفين كأحد متطلبات الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي".
9. دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تحسين مؤشرات الصحة التنظيمية: رؤية استشرافية للمصارف العمانية".
10. دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة تحليلية لاستراتيجيات البنوك الرائدة في عُمان".
11. "الكشف عن تقييم فاعلية أنظمة الحوافز في تحسين الصحة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع المصرفي".
12. "بيان دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة حالة لبنوك مختارة في سلطنة عمان".
13. دراسة أثر الصحة التنظيمية على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العملاء".

14. "تحليل الفجوة بين النظرية والتطبيق في مفاهيم الصحة التنظيمية: دراسة نقدية للتجارب المصرفية العمانية".

15. "دراسة دور إدارة التغيير في الحفاظ على الصحة التنظيمية أثناء عمليات الدمج المصرفي: دراسة حالة".

الخاتمة

اود ان اعبر عن امتناني العميق لكل من ساهم في انجاز هذا العمل لقد كانت رحلة البحث والدراسة مليئة بالتحديات ولكنها كانت ايضا فرصه قيمه، للتعلم والاستفادة من تجارب الاخرين واكتساب المعرفة وبذلك يمكننا ان نستنتج ان الصحة التنظيمية تلعب دورا حيويا في تعزيز الانتاجية من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها اظهرت النتائج ان المؤسسات التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة تستطيع ان تحقق اهدافها بكفاءة اعلى الذي يعكس بدوره على الاداء العام للبنك كما تسهم في تعزيز بيئة العمل الايجابية من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي مما يؤدي الى تحسين الانتاجية وتوصي الدراسة على ضرورة التركيز على تطوير استراتيجيات تعزز الصحة التنظيمية وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون.

ختاما يامل الباحث ان تسهم نتائج هذه الدراسة الى مساعدة صناع القرار بالبنك نحو اتخاذ خطوات فعالة في تحسين بيئة العمل الذي ينعكس ايجابا على الاداء العام للبنك.

5.5 قائمة المراجع:

- المراجع العربية

- المراجع الأجنبية

المراجع العربية

- 1- أحمد، محمد عبد الفتاح محمد. (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة المنصورة، ع 112 السنة 2019.

- 2- الألفي، عبد الله بن ناصر بن عبد الله. (2017). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، دراسة منشورة مجلة جامعة أم القرى ع 11 مج 2.
- 3- البلوشي، حسن بن علي بن إبراهيم. (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس
- 4- الجويري، عبد الكريم محمد، والأحمري، عبد الرحمن أحمد. (2020). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة إب. مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية، ع 1 مج 1، 1-26.
- 5- الحميد، عبد الله بن محمد بن عبد الله. (2019). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف. (دراسة غير منشورة) جامعة الملك سعود.
- 6- الخروصي، أحمد بن سعيد بن سليمان. (2023). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، دراسة منشورة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع 145.
- 7- الرنتيسي، رفاء محمد يوسف. (2022). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مستشفى أصدقاء المريض، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

- 8- عطية، أحمد محمد، والفقهاء، عبد الرحمن محمد. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 9- العلوي، سلطان بن علي بن صالح. (2021). العلاقة بين الصحة التنظيمية والالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة الظاهرة في سلطنة عُمان، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج18، ع2.
- 10- عوض، محمد عبد الرحمن محمد. (2020). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 11- فراويلة، عبد الله بن سعيد بن محمد. (2018). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، دراسة منشورة مجلة بحوث إدارية متخصصة، ع 13
- 12- هديات، عبد الله بن محمد بن عبد الله. (2015). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 13- هناء، عبد الرحمن محمد. (2021). الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بقطاع غزة، دراسة منشورة، مجلة التنمية الإدارية ع 55 مج 3

المراجع الأجنبية:

- 1- Bevens, K. B., Richard, A. J. (2017). Organizational health: The catalyst to student achievement. *Leadership*, 36(5), 16-19.
- 2- Farooq, M. S., Othman, A. E. A., & Ibrahim, M. A. H. (2017). Examining the Relationship between Organizational Health and Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 40(8), 639-651.

- 3- Gorgij, A., & Vazife, A. (2014). Organizational health and its relationship with organizational commitment among employees of Golestan University of Medical Sciences. *Journal of Payavard Salamat*, 8(4), 312-323.
- 4- Jenaabadi, H., & Javan, F. (2014). Examining the relationship of psychological capital and organizational health. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 329-333.
- 5- Khammaria, M., Moghimi, S. M., & Fathi, S. (2013). Organizational health in teaching hospitals of Zanzan University of Medical Sciences. *Modern Care Journal*, 10(2), 134-143.
- 6- Koscec, M. (2008). Organizational health: Definition, concept and evaluation. *Ekonomski Vjesnik*, 21(1-2), 55-67.
- 7- Laub, G. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*, Virginia Beach, VA.
- 8- Mileles, M. (1999). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of Nursing Administration*, 29(4), 27-38.
- 9- Omoyemiju, M. A. (2011). Organizational health and its influence on teachers' job satisfaction in Lagos State public secondary schools. *African Research Review*, 5(4), 160-172.
- 10- Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2013). A study on organizational health and its impact on job satisfaction among employees in higher education institutions in Oman. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 2(3), 349-356.
- 11- Yücel, A., & Doğanalp, B. (2013). The relationship between organizational health and organizational commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 776-789.
- 12- Al-Hosani, A. A., Al-Mazrouei, H., & Al-Mehrzi, N. (2023). Transparency in banking leadership: A comparative study of GCC financial institutions. *Journal of Arabian Business*, 14(2), 45-62.

- 13- Al-Mamary, Y. H., Abdulrab, M., & Alwaheeb, M. A. (2022). Talent management and organizational performance in Omani banking sector. *International Journal of Bank Management*, 11(3), 78-95.
- 14- Khan, S. A., Al-Ghafri, S., & Al-Saadi, H. (2023). Innovation climate and employee creative performance in Arab financial institutions. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 30(1), 112-130.
- 15- Al-Badi, A. H., Al-Salti, Z., & Al-Kharusi, S. (2023). Organizational agility in Omani banking: The mediating role of employee adaptability. *Middle East Journal of Management*, 10(4), 345-362.
- 16- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- 17- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628

-الملاحق

الدكتور: المحترم.

تحية طيبة وبعد: -

الموضوع/طلب تحكيم أداة قياس (استبانة)

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بالشكر الجزيل على عطاؤكم الدائم وجهودكم المبذولة في دعم الطلبة، في إطار تعزيز تطور عملية التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم مشكورين لتحكيم الاستبانة المرفقة للدراسة البحثية بعنوان " أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين"

علماً بأن الدراسة بُنيت لتحقيق الأهداف التالية:

5. تشخيص مستوى الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني من وجهة نظر الموظفين.
6. قياس درجة الإنتاجية لدى موظفي بنك التنمية العماني.
7. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية والإنتاجية لدى موظفي بنك التنمية العُماني.

8. تقديم توصيات عملية في ضوء نتائج الدراسة لتعزيز الصحة التنظيمية وتحسين إنتاجية

الموظفين في بنك التنمية العماني.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

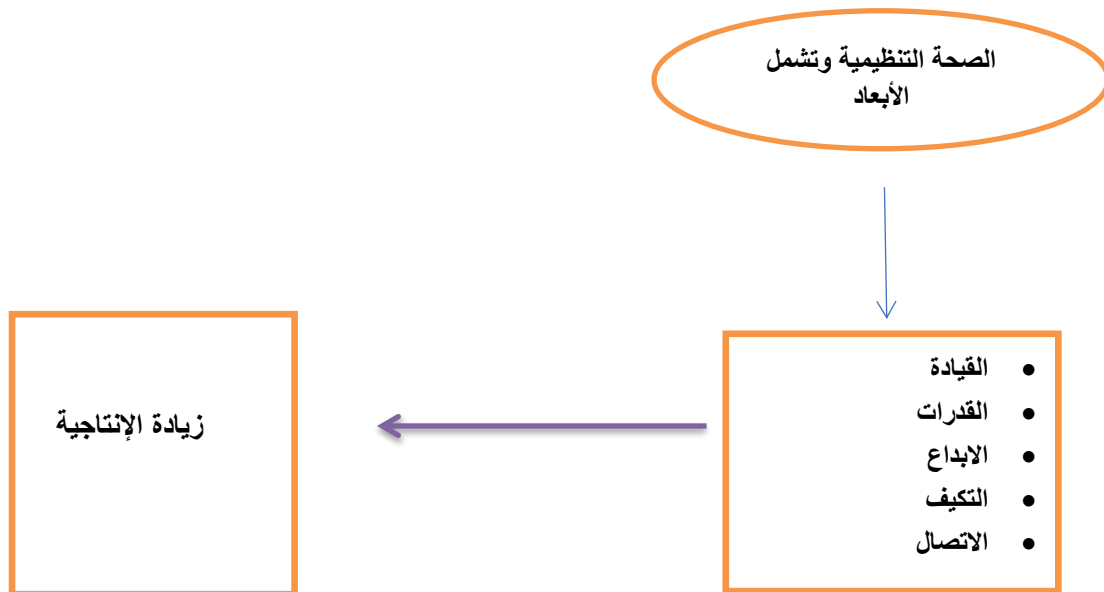
• H1-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد القيادة في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية

العماني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

• H1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الإبداع في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية

العماني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

انموذج متغيرات الدراسة



علما بأن الاستبانة تحتوي على (3) أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الخاصة للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني في الصحة التنظيمية، فيما يختص القسم الثالث في زيادة الإنتاجية.

لدى يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج الى تعديل أو الإشارة الى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً، مع العلم بأن الباحثة ستستخدم مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون على المشارك في الاستبيان الاختيار بين " موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة " .

شاكر ومثمن لكم حسن تعاونكم،

الباحث

خالد بن احمد بن سالم المحروقي

الاستبانة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (الإدارة).

وعليه يرجو الباحث 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.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

البيانات الأولية	
النوع	☐ ذكر ☐ أنثى
الخبرة الوظيفية	☐ أقل من 5 سنوات ☐ (5-10) سنوات

☐ أكثر من (10) سنوات	
☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	المؤهل العلمي

القسم الثاني: الصحة التنظيمية

يُرجى قراءة كل عبارة ووضع إشارة (✓) في الحقل المناسب من وجهة نظركم:

المحور الأول الصحة التنظيمية				رأي المحكم	
تعديل العبارة	أهمية العبارة	وضوح العبارة		واضحة	غير واضحة
	درجة الأهمية من 1 - 10				
البعد الأول: القيادة					
1.	تمتيز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.				
2.	توفر القيادة توجيهات واضحة تسهم في إنجاز المهام بفعالية.				
3.	تعزز القيادة التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.				
4.	تمتيز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.				
5.	تتيح القيادة قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين.				
6.	يتم التواصل بشكل منتظم حول الأهداف والتوقعات الوظيفية.				
7.	توفر القيادة بيئة آمنة تعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.				
8.	تلتزم القيادة بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين.				
9.	تمنح القيادة الموظفين الحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.				
10.	تدعم القيادة الموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية				
البعد الثاني: القدرات					
11.	يتم تقييم مهاراتي وكفاءاتي بانتظام في المؤسسة.				

12.	تعتمد المؤسسة على تحليل القدرات لتحديد احتياجات التدريب والتطوير.			
13.	هناك متابعة مستمرة لتطوير مهاراتي بما يتناسب مع الأهداف الوظيفية.			
14.	توزع المسؤوليات بناءً على الكفاءة لضمان الأداء الفعال.			
15.	تتماشى التوقعات معي مع القدرات التي أمتلكها والمزايا التي أقدمها.			
البعد الثالث: الابداع				
16.	يوجد نظام فعال في المؤسسة لتقديم الأفكار والمقترحات.			
17.	تتميز بيئة العمل في المؤسسة بوجود روح إبداعية تعزز الإنتاجية.			
18.	توفر المؤسسة بيئة عمل تتسم بالإيجابية وتدعم الابتكار.			
19.	يعزز الفريق الذي أعمل معه أفكار الإبداع ويشجع على الابتكار المستمر.			
20.	تتيح لي المؤسسة فرصاً للمشاركة في مشاريع تركز على الابتكار وتطوير الأفكار			
البعد الرابع: التكيف				
21.	توفر المؤسسة الموارد والدعم الكافي للتعامل مع التغييرات في العمل.			
22.	تقدم المؤسسة إرشادات واضحة للمساعدة على التكيف مع التغييرات بسرعة.			
23.	يُشجّع الموظفون على رؤية التغيير كتحدٍ إيجابي لتحسين الأداء.			
24.	يتم تعزيز الثقة في أوقات التغيير وتبقي الموظفين على اطلاع بالتحديثات.			
25.	يتم التواصل بشكل منتظم حول التغييرات وأسبابها لضمان فهم الجميع لها.			
البعد الخامس: الاتصال				
26.	توجد قنوات اتصال واضحة ومباشرة تسهل التواصل داخل المؤسسة.			
27.	يوجد تواصل مستمر بشكل فعال لمشاركة التحديثات بانتظام.			
28.	تحرص القيادات العليا والوسطى على مشاركة الأهداف وتوضيح التوقعات الوظيفية بشكل مستمر.			
29.	تدعم المؤسسة بيئة تتيح تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.			
30.	يمكن لأي موظف طرح الأسئلة وطلب التوضيحات دون تردد.			

القسم الثالث: زيادة الانتاجية

رأي المحكم				المحور الثاني: زيادة الانتاجية	
تعديل العبارة	أهمية العبارة	وضوح العبارة			
	درجة الأهمية من 1 - 10	غير واضحة	واضحة		
				1.	تتوفر في المؤسسة تدابير تعزز رفاهية الموظفين وتحسين الأداء
				2.	تحرص المؤسسة على تقدير إنجازات الموظفين، ما يعزز دافعيتهم للعمل بجدية أكبر.
				3.	تتيح المؤسسة فرصاً للتطوير المهني، مما يزيد من الكفاءة والانتاجية
				4.	تدعم المؤسسة توازناً صحياً بين الحياة العملية والشخصية للموظفين

5.	يوجد تبادل للمعلومات بطريقة فعالة داخل المؤسسة مما يتيح تعزيز التركيز والإنتاجية.			
6.	يتم تسهيل عملية التكيف مع التغييرات المؤسسية بشكل يقلل من التأثير السلبي على الأداء.			
7.	يحصل الموظفون على التوجيه والدعم من الإدارة عندما يحتاجون إليه			
8.	تتوفر سياسات مرنة داخل العمل تسهم في المحافظة على الأداء			
9.	توفر المؤسسة التحفيز المستمر على تحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية			
10.	تتيح المؤسسة بيئة العمل المريحة والمجهزة جيدًا للمحافظة على التركيز وتحقيق أداء أفضل			

بيانات المحكم			
الاسم		الدرجة العلمية	
التخصص		جهة العمل	
الملاحظات • • • •			



الدكتور:

المحترم.

تحية طيبة وبعد: -

الموضوع/طلب تحكيم أداة قياس (استبانة)

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بالشكر الجزيل على عطاؤكم الدائم وجهودكم المبذولة في دعم الطلبة، في إطار تعزيز تطور عملية التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم مشكورين لتحكيم الاستبانة المرفقة للدراسة البحثية بعنوان " أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين "

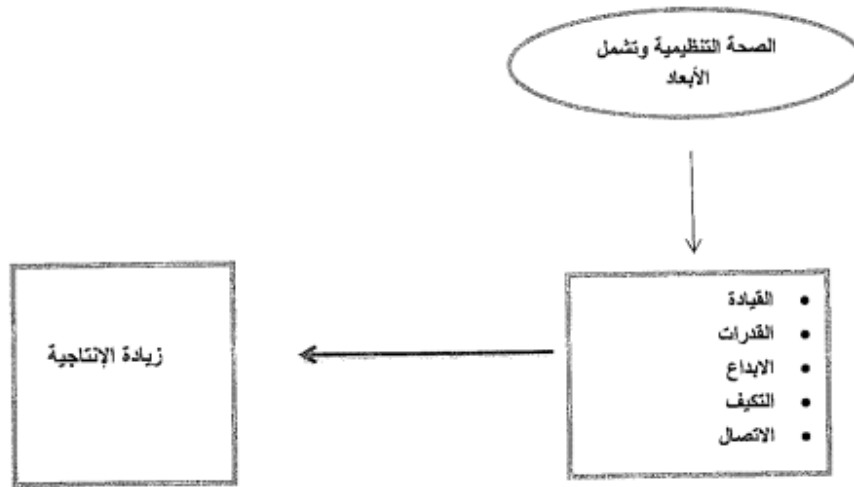
علماً بأن الدراسة بُنيت لتحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص مستوى الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني من وجهة نظر الموظفين.
2. قياس درجة الإنتاجية لدى موظفي بنك التنمية العماني.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية والإنتاجية لدى موظفي بنك التنمية العماني.
4. تقديم توصيات عملية في ضوء نتائج الدراسة لتعزيز الصحة التنظيمية وتحسين إنتاجية الموظفين في بنك التنمية العماني.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H1-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد القيادة في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- H1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الإبداع في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العُماني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

انموذج متغيرات الدراسة



علما بأن الاستبانة تحتوي على (3) أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الخاصة للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني في الصحة التنظيمية، فيما يختص القسم الثالث في زيادة الإنتاجية.

لذى يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج الى تعديل أو الإشارة الى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً، مع العلم بأن الباحثة ستستخدم مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون على المشارك في الاستبيان الاختيار بين " موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة " .

شاكر ومثمن لكم حسن تعاونكم.

الباحث

خالد بن احمد بن سالم المحروقي

الاستبانة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (الإدارة).

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

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

البيانات الأولية	
النوع	☐ ذكر ☐ أنثى
الخبرة الوظيفية	☐ أقل من 5 سنوات ☐ (5-10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

القسم الثاني: الصحة التنظيمية

يُرجى قراءة كل عبارة ووضع إشارة (✓) في الحقل المناسب من وجهة نظركم:

أخو الأول الصحة التنظيمية				رأي المحكم	
وضوح العبارة		أهمية العبارة	تعديل العبارة	رأي المحكم	
				واضحة	غير واضحة
درجة الأهمية		من 1 - 10			
البعد الأول: القيادة					
1.	تميز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.	✓	✓	✓	✓
2.	توفر القيادة توجيهات واضحة تسهم في إنجاز المهام بفعالية.	✓	✓	✓	✓
3.	تعزز القيادة التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.	✓	✓	✓	✓
4.	تميز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.	✓	✓	✓	✓
5.	تتيح القيادة قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين.	✓	✓	✓	✓
6.	يتم التواصل بشكل منتظم حول الأهداف والتوقعات الوظيفية.	✓	✓	✓	✓
7.	توفر القيادة بيئة آمنة تعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.	✓	✓	✓	✓
8.	تلتزم القيادة بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين.	✓	✓	✓	✓
9.	تمنح القيادة الموظفين الحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.	✓	✓	✓	✓
10.	تدعم القيادة الموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	✓	✓	✓	✓
البعد الثاني: القدرات					
11.	يتم تقييم مهاراتي وكفاءاتي بانتظام في المؤسسة.	✓	✓	✓	✓
12.	تعتمد المؤسسة على تحليل القدرات لتحديد احتياجات التدريب والتطوير.	✓	✓	✓	✓
13.	هناك متابعة مستمرة لتطوير مهاراتي بما يتناسب مع الأهداف الوظيفية.	✓	✓	✓	✓
14.	توزع المسؤوليات بناءً على الكفاءة لضمان الأداء الفعال.	✓	✓	✓	✓
15.	تتماشى التوقعات معي مع القدرات التي أمتلكها والمزايا التي أقدمها.	✓	✓	✓	✓
البعد الثالث: الابداع					
16.	يوجد نظام فعال في المؤسسة لتقديم الأفكار والمقترحات.	✓	✓	✓	✓
17.	تتميز بيئة العمل في المؤسسة بوجود روح إبداعية تعزز الإنتاجية.	✓	✓	✓	✓
18.	توفر المؤسسة بيئة عمل تتسم بالإيجابية وتدعم الابتكار.	✓	✓	✓	✓
19.	يعزز الفريق الذي أعمل معه أفكار الإبداع ويشجع على الابتكار المستمر.	✓	✓	✓	✓
20.	تتيح لي المؤسسة فرصاً للمشاركة في مشاريع تركز على الابتكار وتطوير الأفكار.	✓	✓	✓	✓

البعد الرابع: التكيف				
21.	توفر المؤسسة الموارد والدعم الكافي للتعامل مع التغييرات في العمل.	✓	✓	✓
22.	تقدم المؤسسة إرشادات واضحة للمساعدة على التكيف مع التغييرات بسرعة.	✓	✓	✓
23.	تشجع الموظفون على رؤية التغيير كتحدٍ إيجابي لتحسين الأداء.	✓	✓	✓
24.	يتم تعزيز الثقة في أوقات التغيير وتبقى الموظفين على اطلاع بالتحديثات.	✓	✓	✓
25.	يتم التواصل بشكل منتظم حول التغييرات وأسبابها لضمان فهم الجميع لها.	✓	✓	✓
البعد الخامس: الاتصال				
26.	توجد قنوات اتصال واضحة ومباشرة تسهل التواصل داخل المؤسسة.	✓	✓	✓
27.	يوجد تواصل مستمر بشكل فعال لمشاركة التحديثات بانتظام.	✓	✓	✓
28.	تحرص القيادات العليا والوسطى على مشاركة الأهداف وتوضيح التوقعات الوظيفية بشكل مستمر.	✓	✓	✓
29.	تدعم المؤسسة بيئة تتيح تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.	✓	✓	✓
30.	يمكن لأي موظف طرح الأسئلة وطلب التوضيحات دون تردد.	✓	✓	✓

القسم الثالث: زيادة الانتاجية

المحور الثاني: زيادة الانتاجية				رأي المحكم	
تعديل العبارة	واضحة	غير واضحة	أهمية العبارة	درجة الأهمية من 1- 10	
1.	توفر في المؤسسة تدابير تعزز رفاة الموظفين وتحسين الأداء	✓	✓	✓	✓
2.	تحرص المؤسسة على تقدير إنجازات الموظفين، ما يعزز دافعيتهم للعمل بجدية أكبر.	✓	✓	✓	✓
3.	تتيح المؤسسة فرصاً للتطوير المهني، مما يزيد من الكفاءة والانتاجية	✓	✓	✓	✓
4.	تدعم المؤسسة توازناً صحياً بين الحياة العملية والشخصية للموظفين	✓	✓	✓	✓
5.	يوجد تبادل للمعلومات بطريقة فعالة داخل المؤسسة مما يتيح تعزيز التركيز والانتاجية.	✓	✓	✓	✓
6.	يتم تسهيل عملية التكيف مع التغييرات المؤسسية بشكل يقلل من التأثير السلبي على الأداء.	✓	✓	✓	✓
7.	يحصل الموظفون على التوجيه والدعم من الإدارة عندما يحتاجون إليه	✓	✓	✓	✓
8.	توفر سياسات مرنة داخل العمل تساهم في المحافظة على الأداء	✓	✓	✓	✓
9.	توفر المؤسسة التحفيز المستمر على تحقيق أهداف العمل وزيادة الانتاجية	✓	✓	✓	✓
10.	تتيح المؤسسة بيئة العمل المريحة والمجهزة جيداً للمحافظة على التركيز وتحقيق أداء أفضل	✓	✓	✓	✓

بيانات الحكم			
الاسم	د. محاسن بن محمد الجري	الدرجة العلمية	أستاذ فاضل
التخصص	الاقتصاد والتمويل	جهة العمل	كلية إدارة الأعمال قسم المحاسبة
الملاحظات			
• تبارك للباحث على اختيار هذا الموضوع الملم • وأسأل الله أن يوفقه في مسيرته العلمية والعملية. • •			

الدكتور: المحترم.

تحية طيبة وبعد: -

الموضوع/طلب تحكيم أداة قياس (استبانة)

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بالشكر الجزيل على عطاؤكم الدائم وجهودكم المبذولة في دعم الطلبة، في إطار تعزيز تطور عملية التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم مشكورين لتحكيم الاستبانة المرفقة للدراسة البحثية بعنوان " أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين "

علماً بأن الدراسة بُنيت لتحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص مستوى الصحة التنظيمية في بنك التنمية العماني من وجهة نظر الموظفين.
2. قياس درجة الإنتاجية لدى موظفي بنك التنمية العماني.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الصحة التنظيمية والإنتاجية لدى موظفي بنك التنمية العماني.
4. تقديم توصيات عملية في ضوء نتائج الدراسة لتعزيز الصحة التنظيمية وتحسين إنتاجية الموظفين في بنك التنمية العماني.

تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H1-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القيادة في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العماني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- H1-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الإبداع في زيادة إنتاجية موظفي بنك التنمية العماني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

إنموذج متغيرات الدراسة

المتغير المستقل

الصحة التنظيمية وتشمل
الأبعاد

المتغير التابع

زيادة الإنتاجية

- القيادة
- القدرات
- الابداع
- التكيف
- الاتصال

اعداد الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة

علما بأن الاستبانة تحتوي على (3) أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الخاصة للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني في الصحة التنظيمية، فيما يختص القسم الثالث في زيادة الإنتاجية.

لذى ير جى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج الى تعديل أو الإشارة الى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً مع العلم بأن الباحثة ستستخدم مقياس ليكرت الخماسي بحيث يكون على المشارك في الاستبيان الاختيار بين " موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق ، غير موافق بشدة " .

شاكر ومثمن لكم حسن تعاونكم،

الباحث

خالد بن احمد بن سالم المحروقي

الاستبانة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (الإدارة).

وعليه يرجو الباحث 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.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

البيانات الأولية	
النوع	☐ ذكر ☐ أنثى
الخبرة الوظيفية	☐ أقل من 5 سنوات ☐ (5-10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

القسم الثاني: الصحة التنظيمية

يُرجى قراءة كل عبارة ووضع إشارة (✓) في الحقل المناسب من وجهة نظركم:

المحور الأول الصحة التنظيمية			
الصحة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على العمل بفعالية، التكيف مع التغيرات، والنمو المستدام من خلال بيئة عمل إيجابية ومتماسكة (Roberts, K. H., & Bea, R. 2001)			
تعديل العبارة	رأي المحكم		
	أهمية العبارة درجة الأهمية من 1-10	وضوح العبارة غير واضحة	واضحة
البعد الأول: القيادة			
1.	10	نعم	تتميز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.
2.	10	نعم	توفر القيادة توجيهات واضحة تسهم في إنجاز المهام بفعالية.
3.	10	نعم	تعزز القيادة التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
4.	10	نعم	تتميز القيادة في المؤسسة بالشفافية في اتخاذ القرارات.
5.	10	نعم	تتيح القيادة قنوات تواصل مفتوحة بين الإدارة والموظفين.
6.	8	نعم	يتم التواصل بشكل منتظم حول تحديد الأهداف والتوقعات الوظيفية.
7.	10	نعم	توفر القيادة بيئة آمنة تعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.
8.	10	نعم	تلتزم القيادة بمبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين.
9.	10	نعم	تمنح القيادة الموظفين الحرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
10.	10	نعم	تدعم القيادة الموظفين لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
البعد الثاني: القدرات			
11.	10	نعم	يتم تكوّن مهارات وكفاءات بانتظام في المؤسسة.
12.	10	نعم	تعتمد المؤسسة على تحليل القدرات لتحديد احتياجات التدريب والتطوير.
13.	9	نعم	تقوم المؤسسة بمتابعة مستمرة لتطوير مهاراتي بما يتناسب مع الأهداف الوظيفية.
14.	9	نعم	توزع المسؤوليات بناءً على الكفاءة لضمان الأداء الفعال.
15.	10	نعم	تتماشى التوقعات معي مع القدرات التي أمتلكها والمزايا التي أقدمها.
البعد الثالث: الإبداع			
16.	9	نعم	يوجد نظام فعال في المؤسسة لتقديم الأفكار والمقترحات.
17.	8	نعم	تتميز بيئة العمل في المؤسسة بوجود روح إبداعية تعزز الإنتاجية.
18.	10	نعم	توفر المؤسسة بيئة عمل تتسم بالإيجابية وتدعم الابتكار.
19.	10	نعم	يعزز الفريق الذي أعمل معه أفكار الإبداع ويشجع على الابتكار المستمر.
20.	10	نعم	تتيح لي المؤسسة فرصاً للمشاركة في مشاريع تركز على الابتكار وتطوير الأفكار.
البعد الرابع: التكيف			
21.	9	نعم	توفر المؤسسة الموارد والدعم الكافي للتعامل مع التغيرات في العمل.
22.	10	نعم	تقدم المؤسسة إرشادات واضحة للمساعدة على التكيف مع التغيرات بسرعة.
23.	10	نعم	يشجع الموظفون على رؤية التغيير كتحدٍ إيجابي لتحسين

				الآداء.	
24.	نعم	8		يتم تعزيز الثقة في أوقات التغيير وتبقي الموظفين على اطلاع بالتحديثات.	
25.	نعم	8		يتم التواصل بشكل منتظم حول التغييرات وأسبابها لضمان فهم الجميع لها.	
البعد الخامس: الاتصال					
26.	نعم	10		توجد قنوات اتصال واضحة ومباشرة تسهل التواصل داخل المؤسسة.	
27.	نعم	9		يوجد تواصل مستمر بشكل فعال لمشاركة التحديثات بالنتظام.	
28.	نعم	10		تحرص القيادات العليا والوسطى على مشاركة الأداة، وتوضيح التوقعات الوظيفية بشكل مستمر.	
29.	نعم	10		تدعم المؤسسة بيئة تتيج تبادل المعلومات والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة.	
30.	نعم	9		يمكن لأي موظف طرح الأسئلة وطلب التوصيات دون تردد.	

القسم الثالث: زيادة الانتاجية

رأي المحكم				المحور الثاني: زيادة الانتاجية زيادة الإنتاجية تعني تحقيق المزيد من المخرجات باستخدام نفس كمية الموارد أو تقليل الموارد المستخدمة لإنتاج نفس الكمية من المخرجات (Sink, D. S. (1985)
تعديل العبارة	أهمية العبارة	وضوح العبارة		
	درجة الأهمية من 1-10	واضحة	غير واضحة	
	9	نعم	1.	تتوفر في المؤسسة أنشطة تعزز رفاهية الموظفين وتحسين الأداء
	10	نعم	2.	تحرص المؤسسة على تقدير إنجازات الموظفين، ما يعزز دافعيتهم للعمل بجدية أكبر.
	10	نعم	3.	تتيح المؤسسة فرصاً للتطوير المهني، مما يزيد من الكفاءة والإنتاجية
	10		4.	تدعم المؤسسة توازناً صحياً بين الحياة العملية والشخصية للموظفين
	10	نعم	5.	يوجد تبادل للمعلومات بطريقة فعالة داخل المؤسسة مما يتيح تعزيز التركيز والإنتاجية.
	8	نعم	6.	يتم تسهيل عملية التكيف مع التغييرات المؤسسية بشكل يقلل من التأثير السلبي على الأداء.
	9	نعم	7.	يحصل الموظفون على التوجيه والدعم من الإدارة عندما يحتاجون إليه
	10	نعم	8.	تتوفر سياسات مرنة داخل العمل تسهم في المحافظة على الأداء
	10	نعم	9.	توفر المؤسسة التحفيز المستمر على تحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية
	9	نعم	10.	تتيح المؤسسة بيئة العمل المريحة والمجهزة جيداً للمحافظة على التركيز وتحقيق أداء أفضل

بيانات المحكم			
الاسم	د. علي بن حمدان بن محمد البلوشي	الدرجة العلمية	الدكتوراه
التخصص	الادارة	جهة العمل	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
الملاحظات • الاستبانة جيدة مع بعض الملاحظات • نتمنى لكم التوفيق			

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	Khalid Ahmed Salim Almahroqi
College Name	Business
Official Email	2112216@asu.edu.om
Contact No.	97284846

2. PROJECT/PROPOSAL DETAILS

Project/Proposal Title	اثر الاستهلاك المفرط للإنترنت على الصحة النفسية
Project ID (if any)	
Grant Type	

3. Research involving Humans and/or animals

Please put an X for your response

S.N.	Does the proposed research project involve:	Yes	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?		X
7	Any carcinogenic or radioactive materials (Radiation) threaten human and/ or animal life?		X
8	Any inoculation of infectious or toxic agents to animals?		X

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

- 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	

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
Khalid Ahmed Salim Al mahrogi		

For Graduate or Undergraduate Research Projects

Name of Supervisor or Faculty Mentor	Signature	Date

6. RECOMMENDATION OF DEAN

This application form is (please put an X)

☒ Recommended	☐ Rejected
---	-----------------------------------

Rationale for the Decision (if any):

--

Name of Dean	Signature	Date



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)

☐ Approved	☐ Rejected
-----------------------------------	-----------------------------------

Rationale for the Decision (if any):

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)

☐ Approved	☐ Rejected
-----------------------------------	-----------------------------------

Rationale for the Decision:

Signature	Date



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	20/11/25
Project No.:	
Project Title:	أثر الصحة التنظيمية في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. خالد المحروقي

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/25/168).

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. Einas Osman
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: einas.osman@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1169

