



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
قسم التربية والدراسات الإنسانية

**المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات
العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان**

رسالة ماجستير مقدمة من:

شيخة بنت سالم النبهانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص ادارة تعليمية

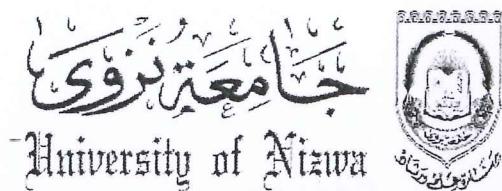
لجنة الاشراف
د. محمد سليمان الجرایدة مشرفا رئيسا

د. كاظم احمد محمد عضوا

د. محمد محمد العاصي عضوا

2014 -2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

دراسات عليا / ماجستير

استمارة توقع لجنة المناقشة بإجازة الرسالة

اسم الطالب: شيخه بنت سالم بن محمد النبهاني.

التخصص: الإدارة التعليمية

العام الجامعي: ٢٠١٤/٢٠١٣

- عنوان الرسالة : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة

للتربيه والتعليم في سلطنة عمان.

- تاريخ المناقشة : ١٦ يوليو ٢٠١٤ م.

توقيع لجنة المناقشة

التوقيع	اسم المناقش
	د. عبد العزيز المعايطة
	د. حسام الدين السيد
	أ.د. محمد عبد الحميد لاشين

الإهادء

أهدى هذه الدراسة لمن كان لهما الفضل على بعد الله سبحانه وتعالى
إلى والدتي الحبيبة أطالت الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية،
إلى والدي الكريم وعمي العزيز اللذان كان لهم الفضل في توجيهي
نحو طلب العلم
وإلى خالتني العزيزة سميرة أطالت الله في عمرها وأبقاها بصحة
وعافية؛
إلى زوجي وأولادي جابر وعبدالعزيز رفاق الدرب الطويل بإذن الله
اللذان شاركوني أيام العمل وصبرا عن انشغالهما عنهم الوقت الطويل...
وعائلته الكريمة
إلى أخوتي بدر وهيثم وسامي وأخواتي أم لمى وهدى وزيانه
إلى صديقتي الرائعة مريم البلوشي ..
وإلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة.

الشكر والتقدير

الحمد لله أهل الحمد و الثناء و الصلاة و السلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله و صحبه و سلم.

أشكر الله سبحانه و تعالى على إحسانه و توفيقه لي و على ما أسداه إلى من نعم لا تعد و لا تحصى.

و أقدم خالص شكري و امتناني العظيم للدكتور محمد سليمان الجرایدہ على ما أسداه لي من نصح و توجيه و إرشاد و شملني برعايته واهتمامه .

كما يطيب لي إن أقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي ، توجيهي وإرشادي خاصة أمي الغالية والأستاذة عائشة الرواحية ، والأستاذة كاملة الرحيبة والاستاذة سلوى الجامعية ومعلمات مدرسة الغيراء .

الباحثة

شيخة بنت سالم بن محمد النبهانية

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ا	الاهداء
ب	شكر وتقدير
ت	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
د	قائمة الملحق
ذ	الملخص
الفصل الاول : مشكلة الدراسة و أهميتها	
1	مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	مصطلحات الدراسة
5	حدود الدراسة
الفصل الثاني : الادب النظري والدراسات السابقة	
6	مفهوم المناخ التنظيمي
7	خصائص المناخ التنظيمي
7	أهمية المناخ التنظيمي
8	ابعاد المناخ التنظيمي
13	الاداء الوظيفي
14	عناصر الاداء الوظيفي
14	معوقات الاداء الوظيفي
16	تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي
20	الدراسات السابقة
الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات	
28	منهج الدراسة
28	مجتمع الدراسة
28	عينة الدراسة
29	اداة الدراسة
31	صدق اداة الدراسة
31	ثبات اداة الدراسة
الفصل الرابع : نتائج الدراسة	
33	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الاول
41	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني
49	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثالث
50	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع

54	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الخامس
	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
55	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
68	التوصيات
69	المقتراحات
70	المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
29	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1
30	اداة الدراسة وعدد العبارات في كل محور	2
30	طريقة الاجابة على ادابة الدراسة حسب التدرج الخماسي	3
31	معامل الثبات بمعادلة كرونباخ الفا	4
33	المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال للدراسة حسب المتوسط الحسابي	5
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ادابة الدراسة مرئية حسب المتوسط الحسابي	6
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الهيكل التنظيمي مرئية حسب المتوسط الحسابي	7
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الادارة مرئية حسب المتوسط الحسابي	8
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مشاركة العاملين مرئية حسب المتوسط الحسابي	9
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نمط الاتصال مرئية حسب المتوسط الحسابي	10

39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور طبيعة العمل مرئية حسب المتوسط الحسابي	11
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التكنولوجيا مرئية حسب المتوسط الحسابي	12
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات لمتغير المؤهل لجميع محاور الدراسة	13
43	تحليل التباين الاحادي لمتغير المؤهل لجميع محاور الدراسة	14
44	اختبار ISD للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل لمحور نمط الاتصال	15
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الوظيفية	16
45	تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة الوظيفية لجميع محاور أداة الدراسة	17
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة	18
48	تحليل التباين الاحادي لمتغير المحافظة لجميع محاور اداة الدراسة	19
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لواقع الاداء الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي	20
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وختبار T-TEST لمحور الاداء الوظيفي	21

51	تحليل التباين الاحادي لمتغير المؤهل لمحور الاداء الوظيفي	22
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الوظيفية	23
52	تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة الوظيفية لجميع محور الاداء الوظيفي	24
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة بالنسبة للاداء الوظيفي	25
53	تحليل التباين الاحادي لمتغير المحافظة لمحور الاداء الوظيفي	26
54	معامل ارتباط بيرسون بين محاور أداة الدراسة والاداء الوظيفي	27

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	م
76	الاداة المقدمة للمحكمين	1
83	قائمة بأسماء المحكمين	2
84	الأدلة في صورتها النهائية	3
90	خطاب من جامعة نزوى لمن يهمه الامر بتسهيل مهمة الباحثة	4
91	خطاب صادر من محافظة مسقط بتسهيل مهمة الباحثة	5
92	ملخص الدراسة باللغة الانجليزي	6

ملخص الدراسة

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

**إعداد الطالبة : شيخه بنت سالم بن محمد النبهانية .
لجنة الإشراف : د.محمد الجرایدہ**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما واقع المناخ التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟
2. هل تختلف تقديرات العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان لواقع المناخ التنظيمي تبعاً للمتغيرات الآتية : النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة؟
3. ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟
4. هل تختلف تقديرات العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان لواقع الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية : النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة؟
5. ما العلاقة الارتباطية بين واقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

وللإجابة على التساؤلات صممت استبانة مكونه من (55) فقرة موزعة في ستة مجالات رئيسية ، وبعد التأكد من دلالات صدقها وزعت على (160) من رؤساء الأقسام . وقد استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والمقارنات البعدية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من ابرزها :

- 1 - تراوحت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة لواقع المناخ التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم بين الدرجة الكبيرة والدرجة المتوسطة وحصل محور التكنولوجيا على أعلى المتوسطات الحسابية بعد ذلك جاء محور نمط الاتصال ثم محور الإدارة ثم

طبيعة العمل ثم الهيكل التنظيمي وجميعها حصلت على درجة موافقة كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور مشاركة العاملين وحصل على درجة موافقة متوسطة.

- 2 - اتضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الذكور والإناث في المحاور التالية: الهيكل التنظيمي، الإدارة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، والأداء الوظيفي، وكذلك المجموع الكلي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الذكور والإناث في المحور المتعلق بطبيعة العمل ومحور التكنولوجيا ولصالح الذكور.
- 3 - تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في جميع محاور أداة الدراسة ما عدا محور نمط الاتصال وكان لصالح مؤهل ماجستير فأعلى.
- 4 - اتضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الخبرة الوظيفية في جميع محاور الدراسة.
- 5 - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالنسبة لمتغير المحافظة في جميع المحاور.
- 6 - أشارت النتائج أن هناك ارتباط طردي ودال احصائياً بين محاور أداة الدراسة وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المديريات.

وذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها :

1. ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المديريات لعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات السلطنة .
2. توزيع الأدوار والأعمال على الموظفين بما يتواافق مع تخصصاتهم .
3. الابتعاد عن الروتين في العمل، والعمل على تشجيع العاملين للمشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي والتطوير والإبداع والابتكار.
4. ضرورة الاستمرار في إشراك العاملين في صنع القرارات وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤولية .
5. ضرورة معاملة العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز في كل الأمور التي تتم بينهم من ترقيات وحوافز ومكافئات وغيرها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تنافس المنظمات من أجل الحصول على ما تهدف إليه ومن أجل ذلك تصيغ المنظمات المختلفة رؤيتها ببناء على هدفها التي تسعى لتحقيقه وفي سبيل تحقيق هدفها تعمل على توفير الظروف والاحتياجات المادية وغير المادية في بيئة العمل وذلك لتكوين مناخ تنظيمي ملائم لتحصل على ما تصبو إليه .

وتعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية لذا فان المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها بما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة. (الشنطي ، ٢٠٠٦)

وبما أن المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير والتي لها دورا واضحا، فلذا أصبح من الضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم والذي بدوره يرقى بمستوى الأداء ويعمل على زيادة فعاليته. فالمناخ التنظيمي يعكس شبكة من العلاقات المختلفة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين بعضهم وبعض وعلاقة الموظفين بالتطورات التكنولوجية الحديثة وكما يعكس مدى مساعدة الإدارة في تحقيق الأهداف كونها الجهة المسئولة عن تحقيق الأهداف .

و باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد فان جوهر الأمر يستوجب الاهتمام و الارتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الأفراد على حد سواء ، حتى يكون متكيف مع ميولهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم من جهة و تحقيق رضاهם و لائهم من جهة أخرى (صليحه ، ٢٠١٠م)

فكل منظمة تميز عن الأخرى بمناخها التنظيمي والذي يعتبر من أهم أسباب تميزها ، فالمناخ التنظيمي قد يكون سلاحا ذو حدين ، فامكان المنظمة ان تحقق به أهدافها وبفاءة و يؤثر

إيجابياً على أداء الموظفين أو أنه سيؤثر على أداء العاملين سلباً ولا تتحقق أهدافهم وأهداف المنظمة .

وتنظر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان الأول و يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعلمه وثقافته والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراءات العمل، النمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات طبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلال كافة المنظمات وتتعرض لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية (السکران ، ٢٠٠٤)

ويعود هذا الاهتمام لدى الباحثين إلى أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره على سلوك واداء العاملين داخل المنظمة ، فنجد انه مرتفع في مناخ تنظيمي معين ومنخفض في مناخ تنظيمي اخر .

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتمام المنظرین والباحثین وحظیت بوجود العديد من الدراسات العربية والاجنبیة في المؤسسات على اختلاف تصنیفاتها أو النشاط التي تقوم به ، إلا أنها كانت مختلفة في نتائجها وهذا إنما يوحی بطبيعة الدور الذي يلعبه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي . وانه لا يزال هناك مجال الواسع لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة وفي بيئات مختلفة ونظرًا لقلة الدراسات المحلية التي أجريت لدراسة في هذا المجال وبالرغم من مواكبة سلطنة عمان التطور في جميع الميادين ، والتي من أبرزها تحقيق التنمية البشرية للعاملين في مختلف المؤسسات الحكومية المختلفة وخصوصاً التربوية بتوفير بيئة إدارية مناسبة تشجع الأداء الوظيفي الأفضل من خلال تحفيز العاملين على الأداء الأفضل ، إلا أن نتائج دراسة كل من الجرایدة والعریمی (2011) أشارت إلى وجود معوقات تحد من الإبداع الإداري في المديريات

العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان كانت ما بين الدرجة المتوسطة والعالية . وكما جاء في نتائج دراسة (الحجري ، 2002) تقاد حوالى (50) فردا من فئة القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بعد صدور قانون التقاعد عام 1996م على الرغم من عدم بلوغهم سن التقاعد الرسمي وقد قامت الباحثة بزيارات متعددة للاحتكاك بالعاملين بوزارة التربية والتعليم بالمديريات المختلفة وقد لاحظت انخفاض دافعية بعض العاملين نحو عملهم .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما واقع المناخ التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها ؟
2. هل تختلف تقديرات العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان لواقع المناخ التنظيمي تبعاً للمتغيرات الآتية : النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة؟
3. ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ؟
4. هل تختلف تقديرات العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان لواقع الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الآتية : النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة ؟
5. ما العلاقة الارتباطية بين واقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على مستوى الأداء العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للعاملين فيها من وجهة نظرهم.
- معرفة سبل تحسين وتطوير أداء العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة

يعد المناخ التنظيمي أساسياً في جميع المنظمات المعاصرة خصوصاً التربوية منها ، والتي أصبحت تضم أعداداً كبيرة من العاملين فيها والمعاملين معها ، حاولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و أداء العاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان للمساهمة في حل المشكلات الناجمة عن تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين وتصحيح الممارسات الخاطئة التي تحد من تطوير العمل ويؤمل ان تقدم نتائج هذه الدراسة فرصة للقيادات التربوية إلى اكتشاف المعوقات والوقوف على التوصيات التي سوف تتوصل إليها الدراسة ، كما تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعه وهو ربط عناصر المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي . كما تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال قلة الدراسات المحلية التي تناولت المناخ التنظيمي في مؤسسات تربوية هامة وبالتحديد المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ومن المتأمل أن يأخذ بنتائجها المسؤولين في وزارة التربية والتعليم والمسئولين في المديريات العامة للعامة لوزارة التربية والتعليم .

مصطلحات الدراسة

أشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية :

المناخ التنظيمي : الظروف والعوامل الاجتماعية النفسية والمادية والبيئية السائدة كالهيكل التنظيمي والحوافز والاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وتأثير بشكل واضح على سلوكهم وادائهم في العمل مما يؤدي تحديد قدرتهم على تحقيق اهداف المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان .

الأداء : الدرجة التي يمارس فيها العاملون في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان السلوك الذي بسهم في تحقيق الأهداف

حدود الدراسة

تمثلت الدراسة في

الحدود الموضوعية : اقتصرت الحدود الموضوعية على درسة ابعاد المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، الاتصال ، مدى مشاركة العاملين وطبيعة العمل والادارة والتكنولوجيا .

الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام بالمديريات العامة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على المديريات العامة في المحافظات التعليمية التالية : الداخلية ، الظاهرة ، مسقط ، ظفار ، شمال الباطنة .

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في العام الدراسي 2013 – 2014

الفصل الثاني

الإطار النظري الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي . أو بحث بمواضيع ذات صلة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

أولاً : الإطار النظري

المناخ التنظيمي

تتعدد مفاهيم المناخ التنظيمي في المنظمات التعليمية المعاصرة ، فيختلف تعريفه من خلال تصورات العاملين به ، وخصائص المنظمة ومهارات العاملين ورغبتهم وقدرتهم في العمل .

بالرغم من قدم مفهوم المناخ التنظيمي اذ انه ظهر في مطلع السبعينيات الا انه لازال يحظى بالاهتمام والدراسة ويستحوذ فكر الباحثين لما لها الدور الكبير والاهم في تحسين مستوى الأداء للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (القطامنة ، ٢٠٠٠)

والمناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها موافقهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتأثير على أدائهم (الشنطي ، 2006)

ويقصد به مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي رأها العاملون وأعضاء الهيئة الإدارية ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها.

(المعشر ، 2001)

كما عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها و يتأثر سلوكهم بها و يمكن من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى ، و لقد استخدمنا المصطلحات :المناخ التنظيمي ، بيئة العمل الداخلية ، مناخ العمل دون اعتبار أي فروق بينها (صليحة ، 2010)

و كما فسراه فيليه و عبدالمجيد " الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل ، والتي تتصرف بدرجة من الثبات النسبي ، بحيث تؤثر في سلوك العاملين و اتجاهاتهم و ادائهم ، وهو مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع او تعطيل ، أي أنه "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية اداء العاملين في المنظمة ، هذا بالإضافة الى عوامل تتعلق بالقيادة الادارية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة ، فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الاداري ، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى اداء المؤسسة التربوية من حيث الجودة و الفعالية " (فيليه و عبدالمجيد ، 2005)

والمناخ التنظيمي : هو مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين (الجماز ، 2005).

مما سبق يمكننا تعريف المناخ التنظيمي في هذه الدراسة على انه الظروف والعوامل الاجتماعية النفسية والمادية والبيئية السائدة كالهيكل التنظيمي والحوافز والاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان .

خصائص المناخ التنظيمي

من خلال التعريف السابقة للمناخ التنظيمي نلاحظ ان هناك العديد من الخصائص للمناخ التنظيمي ان المناخ التنظيمي عامل اداركي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة ، وليس كما هو قائم فعلا ، اي ان المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها ، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى ادائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير اداركتهم لتلك الخصائص البيئية . ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة : بمعنى ان خصائص المناخ

التنظيمي تسم بدرجة من الاستمرار النسبي ، الا انه خاضع للتغيير عبر الزمن ، وهذه الخاصية مستمدة من ان شخصية المنظمة عملية مكتسبة ، وتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة ، وفي ذلك اشارة الى ان المناخ الذي تسعى المؤسسة لايجاده بين اعضاءها يعتمد في احد جوانبه على خصائص هؤلاء الاعضاء وممارستهم . ومن خصائص المناخ انه تجسيم معين لمتغيرات موضوعية وانه فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الانسانية وان العناصر المكونة للمناخ قد تتغير ولكن تبقى هويتها كما هي دائما وان المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خائص الاخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، وكذلك بواسطة الواقع الاجتماعي والثقافية ويشترك في المناخ عدة اشخاص في نفس الوقت كما ان للمناخ نتائج سلوكية قوية وهو محدد للسلوك لانه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الاثارة التي تعتبر محددات للسلوك (فليه وعبدالمجيد ، 2009) .

أهمية المناخ التنظيمي و مقاييسه

المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم ، دوافعهم ، قيمهم ، رضاهם ودافعيتهم ، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي و الجماعي و الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة ، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها ، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعالية المنظمة و المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية ، و كمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، وكعنصر مؤثر في أدائهم و إنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو و التطور و الإستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم و ايداعاتهم و مهما اختلفت المنظمات و العاملين فيها فإن كلاً منها يسعياً للوصول إلى بيئه عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظراً للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد و رضا العاملين ، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية و مناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع و بكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية مما يجعلها نظاماً متطولاً ، متميزاً و متقدماً . (صلحه ، 2010)

ونظراً لدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل دافعية الأداء والرضا الوظيفي فإن ذلك ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الوزارات (الشنطي ، 2006) .

فالمناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة ، فهو يسهم في عملية التطوير والتغيير التنظيمي ، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة ، كما أنه يتحكم ويسطير لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهاً صحيحاً تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد (الجماز ، 2005) .

وتتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، ومن اسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو امكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال . (فليه وعبدالمجيد ، 2009) .

ومما سبق نستنتج أن أهمية المناخ التنظيمي تتضح في تأثيرها المباشر وغير المباشر في السلوك والأداء وبالتالي فهي تشكل من أهم عوامل النجاح للمؤسسات والمنظمات المختلفة .

عناصر المناخ التنظيمي :

يتكون الهيكل التنظيمي في المنظمات التعليمية المعاصرة من عناصر ابرزها :

الهيكل التنظيمي :

وهو الشكل العام للمؤسسه الذي يحدد اسمها وشكلها واحتياجاتها ومجال عملها ، وتقسيمها الإداري وخصائص العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة ، وارتباطها الإداري بالمنظمات الاعلى والمنظمات الموازية . (فليه، عبدالمجيد ، 2009) والهيكل التنظيمي لأية منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة ، وتقادي التداخل والازدواجية وغيرها. (البقمي ، 2010).

نظم الاتصالات

الاتصالات هي وسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية ، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والافكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الادارة العليا . أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارات العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وقد تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو بالفاكس أو الحديث الشفوي أو شبكة المعلومات .

(فليه، عبدالمجيد ، 2009) والاتصال الإداري ضروري لأى مُؤسسة، لأنَّه الوسيلة التي تفاعل الأفراد والإداريون مع بعضهم، والاتصال الجيد يوصل للفرار الجيد والفهم الجيد بين جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وبالتالي يوصل للأداء الجيد، ويساهم في رفع الكفاءة المؤسسية. (المحمود ، 2005) ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة . فالاتصال الأتوغرافي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، ويكون الرئيس هو مركز الاتصال . بل أن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم، ويوضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة مع مرؤوسه، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم . ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يفسر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب. أما الاتصال الديمقراطي : فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة. (الحربي ، 2003) ويوضح لنا ان الاتصالات هي كل ما يتعلق بنقل وتبادل المعلومات والافكار بين الأفراد ، والاتصالات قد تكون داخلية تتم فيها بين العاملين داخل المنظمة او خارجية وتتشكل ما بين المنظمة وغيرها من المنظمات ومن حولها من العملاء .

نظم واجراءات العمل

هي مجموعة القرارات والاوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة . وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل واجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وانهائها . كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة واداراتها المختلفة وتبيان بدء الدوام وانتهائه ، والاجازات الاسبوعية ، وشئون الموظفين والعاملين ، والتعامل مع المراجعين ، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الاجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها . ويشير العديد من الباحثين في مجال الادارة الى ان نظم العمل واجراءاته في البيئة الادارية العربية بشكل عام تحول الى هدم للمناخ التنظيمي قبل أن تحول الى وسيلة بناء . معظم العمل واجراءاته غالبا ما تحول من منهج مثالي يهدف الى تنفيذ المنظمة لاهدافها على الوجه الامثل الى وسيلة لتعقيد سير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق المنظمة لاهدافها وتنفيذها لمهامها . (فليه، عبدالجيد ، 2009)

المشاركة في صنع القرارات

يعرف القرار على أنه أهم النشاطات الادارية ، وهو العملية التي يتم من خلالها تحديد وحل المشكلات باختيار الحل الامثل من بين البديل المتاحه .(رمضان ،2009).

صنع القرار هو عملية اختيار بديل من بين البديل المختلفة بعد المفاضلة بينها على اسس معينه ، الواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الاخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الاداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب . ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار ، وكذلك تجميع البديل المختلفة من جهات متعددة ، واجراءات العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار ، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي ، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله اذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها ، كما أن القرار يجب أن يهدف في الاساس الى تحقيق مصالح المنظمة والا يبني على اسس وأهداف تعسفية أو شخصية.

(فليه، عبدالجيد ، 2009).

العلاقات الداخلية

الخصائص و الصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي ، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين ، و العكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم و التعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين و بالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.(صلحه ،2010)

وتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والعلاقة بين المرؤسين وبعضهم بعضا ، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة اما أن تكون صاعدة أو هابطة ، إيجابية أو سلبية ، علاقات مرنّة ومتوازنة ، أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء . وتاتي أهمية دراسة النمط القيادي من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ، حيث أن كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر . (فليه، عبدالمجيد ، 2009)

نظام الحوافز

ترتبط العلاقات الإنسانية في الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء في العمل . وتتنوع الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية . أما الحوافز الإيجابية فهي التي تقوم على أساس الترغيب والتحبيب ، وأما الحوافز السلبية فهي التي تقوم على أساس التخويف . وبما أن التصرف الإنساني ينبع من شخصية المتصرف ، ودوافعها ، وهذه الشخصية ترجع في جوهرها إلى عوامل كثيرة من أهمها ، العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة من البيئة ومن المحيط الاجتماعي ، وهذا ما يدعونا إلى معرفة الدوافع الشخصية للتصرف .(الحربي ،2003) وتسعى الادارات الحديثة إلى وضع نظم حوافز لموظفيها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله اذ ان الحوافز هي القوى او العوامل المحركه الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد ، والتي تحثه باستمرار على الارتفاع بمستوى ادائه الانساني ، او بمعنى اخر : هي المغريات والعوامل التي تهيئها الادارة للعاملين ، بهدف زيادة كفاية ادائهم الانساني في العمل ورضائهم عنه (القصير ، 2004) .

تكنولوجيا العمل

تعتبر تكنولوجيا العمل من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي ، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الالى بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير ، وهذا لا يعني ان العمل الابداعي لا يكون الا في العمل اليدوي ، بل ان المقصود هو ان يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن ان تسهم في التطوير ، وهي امكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الالى . (فليه، عبدالمجيد ، 2009)

اثار التطور التكنولوجي وال الحاجة الملحة للإنجاز السريع والاكثر تطويرا ودقة والحصول على الخدمات مما ازداد الاهتمام بتكنولوجيا دورها في انجاز وتحسين الاعمال بدقة واكثر جودة .

البيئة الخارجية

والبيئة الخارجية تتمثل في من يتعاملون مع المنظمة وليسوا من يعلمون فيها كالمستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات وهي عادة ما قد تسبب المشاكل نظرا لاختلاف الاشخاص والموارد والتعامل غير المستقر معهم مما يؤثر عليها من حيث السلوك وذلك يتطلب إدارة واعية متفهمة اثر البيئة الخارجية على ادائها .

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بانشطة المؤسسة مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي . فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغنى المؤسسة عن جزء من القوى العاملة ، وهذا يؤدي الى أن بقية العاملين يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر وقلق ، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وعلى انتاجية العاملين ، وابداعهم . (فليه، عبدالمجيد ، 2009)

الاداء الوظيفي

يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات ، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات ، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية ، الميول ، الإهتمامات و غيرها من العوامل التي تدرج تحت

الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واحتياط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها ، فالاداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويسهل إجراءاته وخطواته ، حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الإبتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (صلحه ، 2010) .

وقد عرف البقعي الاداء الوظيفي بأنه " حصيلة الجهد الذي يبذله العاملين من أجل تحقيق هدف معين " . (البقمي، 2010)

وكما عرف الاداء الوظيفي بأنه هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين ، و هو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة ، وهذا في ظل بيئه عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن و أقل تكلفة. و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية ، بيئه العمل و القدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة ، في أقصر وقت و أقل تكلفة. (صلحه ، 2010) .

كما عرف بأنه " تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي " التعريف الدافع" الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية (خواص ، 2001) .

بناء على ما سبق يمكن فان الاداء الوظيفي لهذه الدراسة بأنه : الدرجة التي يمارس فيها العاملون في المديريات العامة للتربية والتعليم للتربية والتعليم في سلطنة عمان السلوك الذي يسهم في تحقيق الاهداف .

عناصر الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها. (بحر والعجله ، 2010)

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي او لاها المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة وال المجالات المرتبطة بها. ومن ثم نوعية العمل :وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتتفيد العمل دون الوقوع في الأخطاء. وكمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز والمثابرة والوثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقدير نتائج عمله (الحسيني، ١٩٩٤)

معوقات الأداء الوظيفي

ويرى الحربي بأنه يمكن النظر لكفاءة الأداء بأنها النجاح في تحقيق الهدف المحدد للعمل، وهنا تم التركيز على الهدف كمؤشر حقيقي لكفاءة الأداء. ويمكن القول أن كفاءة الأداء هو النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة له شريطة ألا تكون هذه الكفاءة في الأداء على حساب مطلب آخر. ولقد حدد الأداء عن طريق العوامل المؤثرة فيه بثلاثة متغيرات وهي الجهد المبذول والقدرات والخصائص الفردية و إدراك الفرد لدوره الوظيفي (الحربي، ٢٠٠٣).

معوقات الأداء الوظيفي

تنقسم معوقات الأداء الوظيفي إلى عدة أسباب وهي أسباب متعلقة بمعد التقرير كالانطباع الشخصي والتساهل والتشدد والاتجاه نحو الوسط والتحيز الشخصي وخطأ الحداثة و اختلاف التقدير باختلاف الغرض وعدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير وطول الخدمة والنزعة إلى المنافسة بين المدير والمرؤوس. وأسباب متعلقة بنظام التقويم كعدم وجود معدلات ومعايير الأداء واستخدام طريقة تتناسب مع جميع الوظائف وعدم كفاءة نماذج التقويم و اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير وعدم توافر أوصاف وظيفية وأسباب متعلقة بإدارة نظام التقويم كنقص النشرات الدورية و قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين وقلة المتابعة. (الحربي، ٢٠٠٣)

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذن ضمن بيئه توفر وتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما يعكس أثره على سلوك وأداء وادارة ومهارة العاملين ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه في حال عدم انسجام الثقافة العامة (البيئة) مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فلا بد أن يتم العمل على تغيير هذه الثقافة لتنقيتها وجعلها قادرة على الانسجام مع ما تؤمن به المنظمة من مبادئ وقيم .ومما سبق نلاحظ بما لا يدع مجالا للشك أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً وغاية في الأهمية في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص .من هنا كان لا بد من برامج تعمل على تقوية الثقافة وتدعمها وذلك من خلال تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة العامة (اللوزي ، الزهراني 2012)

اي ان كلما كانت الظروف والمناخ ملائم ومدرك من قبل العاملين سيؤثر بشكل واضح على سلوكهم وادائهم وبالتالي على قدرتهم على تحقيق اهداف المنظمة .

الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

يمكن القول أن موضوع الاتصال يؤدي دو ارً بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، ولم يبالغ كتاب الأدب الإداري عندما نظروا إلى وظيفة الاتصال في التنظيم على أنها بمثابة الشرائين التي تهم العملية الإدارية بالحياة، وللدلالة على أهمية الاتصال في التنظيم لنا أن نتخيل منظمة ما تعاني من نظام اتصال عقيم غير قادر على توصيل الأوامر والتعليمات والشكاوى داخل المنظمة، هنا وفي هذه الحالة سنجد أن هذه المنظمة تتخلط ولا يمكن أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. ويمكن القول أن عملية الاتصال تسير وفق آلية معينة في (Sender) ست خطوات أساسية مقسمة بالتساوي بين المرسل بحيث تغطي آلية الاتصال، والترميز ، (Receiver) والمستقبل وارسال الرسالة، والاستقبال وفك الرموز والاستعمال، أضف إلى ذلك وسيلة الاتصال المستخدمة. وتتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد استلام المستقبل للرسالة واستعمالها، بل لا بد أن يقوم المستقبل للمرسل وهي Feed back بإرسال ما يسمى بالتغذية الراجعة خطوة غاية في الأهمية ليضمن أن المستقبل قد استلم الرسالة وفهمها أم لا. وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم

فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥)

فعالية الاتصال تمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص. فبوجود نمط اتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار (أبو سويرح ، بحر ، ٢٠١٠)

وانه لم يعد هناك شك في الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء العاملين في المنظمة .إذ يمكن النظر إلى عملية الاتصال على أنها الشريان الذي يمد كافة وحدات المنظمة بكل ما هو جديد، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترب فيها من تحقيق أهداف المنظمة حيث لا يختلف اثنان على الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء العاملين في سلب أو إيجاب ، لذا تحرص الكثير من المنظمات على توفير والإبقاء على وجود نظام اتصال فعال داخلها ليضمن أداء عالي للعاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل. (اللوзи ، الزهراني ٢٠١٢)

الحوافز والأداء الوظيفي

نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى كما قد يختلف داخل المؤسسة نفسها من وقت لأخر، وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها لا تختلف عن كونها حواجز ذات شقين رئيسيين هما: حواجز مادية وأخرى معنوية، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حده لتوظيف هذه الحواجز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلام الموظف والمؤسسة. وهنا لا بد من توضيح أن الحواجز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز .فق اهتم الإسلام بموضوع الحوافز قبل أربعة عشر قرناً من الزمان حيث سبق الفكر الإداري الإسلامي ما وصلت إليه أحدث نظريات الأدب الإداري في العصر الحديث، حيث اهتم الإسلام قضية الحوافز على الأفعال المؤدلة سواء في الدنيا أو حتى في الحياة الآخرة، وكان قد بين أن الحواجز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقه الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في

عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل حتى أنه أعتبره عبادة. وقد جاءت الدلائل في القرآن الكريم والسنّة النبوية الشريفة والتي تحض على أهمية الحوافز ودورها في الارتقاء. (اللوزي ، الزهراني 2012)

إن للحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، و لضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حواجز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على محمل الأداء الوظيفي والسلوكي. للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا ما كانت الحواجز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى، (أبو شرخ 2010)

كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والآدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للالقابal على سلوك معين ، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك . فالعامل يسعى لاداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي او معنوي ، والحاافز بدوره يتربt عليه اشباع حاجة نفسية او اجتماعية . وان أنواع الحوافز متعددة منها الإيجابية مثل : الترقية و زيادة الأجر ، والمشاركة في اتخاذ القرارات . ومنها السلبية التي تعمل على تحجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادي للعقوبة مثل الإنذار والخصم من الراتب الشهري وحجب الترقية ، وكما ان شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطاتها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية ، ويشجعهم كذلك على تحمل المسئولية . (فليه، عبدالمجيد 2009،)

أيضاً فإن للسياسات الإدارية تأثيراً على الأداء الوظيفي ، فكلما كانت هذه السياسات متصفه بالثبات والاستقرار والوضوح كلما بعث ذلك الثقة والارتياح في نفوس العاملين بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوفهم وتدفعهم لإظهار سخطهم واستيائهم (الشنطي ، 2006)

لابد من القول أن هناك ارتباط عضوياً بين الأداء والحاافز والمدير الناجح هو الذي يتمكن من كشف طبيعة هذه العلاقة. (فليه، عبدالمجيد ، 2009)

التنمية المهني والأداء الوظيفي

يناقش موضوع التدريب الوظيفي تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها، وهذه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين للتنمية مستقبلاهم الوظيفي. فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل. وعملية خلق مجموعة من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالبا ما يطلق عليها "تنمية المستقبل الوظيفي". وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة عنصرا أساسيا في نجاح أية منظمة، ويتبوا الاستثمار في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظرا لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، حيث أصبحت هذه المواد من المقاييس الأساسية التي يقاس بها تقدم الأمم، استنادا إلى مستوى هذا التأهيل وكفائته لإدارة ودفع عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى. يكتسب قياس اثر وفاعلية التدريب أهمية كبيرة بمعرفة مدى جدوى وانعكاس التدريب على العاملين في المنظمة، فهو إحدى المراحل الأساسية التي يجب أن يمر بها المتدرب بعد انخراطه في البرنامج التدريبي لكن من الملاحظ في الكثير من المنظمات غياب هذه الممارسة المهمة (اللوزي ، الزهراني 2012)

القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

إن الإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي إلى ايجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها بشكل عام . خاصة في حالة تضارب القرارات ، وذلك يؤثر سلبيا على مكونات المناخ التنظيمي ، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية . عملية القرار تبحث في العديد من البدائل المتاحة ، وتحسب تكلفة كل بديل ، وعائد كل منها ، لاختيار الانسب ، وفي الوقت المناسب ، وبالتالي فإنها تتطلب حلو لا ابتكاريه بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة مشاكل المنظمة ، ووفقا للرقابة في العمل التي تحد من تقدير الفرد ، وفتح باب المشاركة والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها . ويمثل الاهتمام بسياسة صنع القرارات جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات ابداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة ، ويختلف الحال فيما اذا كان نمط صنع القرارات تسلطى أو

مركزي بما يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي ، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهمتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل روح التنافس.(فليه، عبدالمجيد ،2009)

ويمكن القول أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستعمالهم للتعاون لتحقيق الهدف. ولقد تعددت النظريات التي اهتمت بالقيادة التي طرقتها الأدب الإداري ومنها النظرية الفاعلية، والقيادة الوظيفية، والنظرية التبادلية والتحويلية وقد تناولتها أقلام العديد من كتاب الإدارة، تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثير على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهن عن العمل، وتفسير القيادة محورا أساسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوس ون بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة والتقدير من خلال عطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد(اللوзи ، الزهراني 2012) .

التكنولوجيا وأثرها في الأداء

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات) (الهيكل، العمليات، إدارة المنظمة (وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفوء التي تسعى المنظمة لتحقيقه. (عطية ، 2012) فأذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الالى بشكل كبير ، فان ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير ، وهذا لا يعني أن العمل الابداعي لا يكون الا في العمل اليدوي ، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير ، وهي امكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الالى . (فليه، عبدالمجيد ،2009).

الدراسات السابقة

أولاً: مراجعة الدراسات السابقة ، عثر على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تدرج الدراسة في إطارها ، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قرباً أو صلة بموضوع الدراسة الحالية:

هدفت دراسة الجراید و العرمي (2011) : الى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ومعرفة سبل تفعيل الإبداع في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وتحديد مدى الاختلاف في وجهات نظر رؤساء الأقسام نحو معوقات الإبداع الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وفقاً لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي . وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات . و 100 رئيس قسم كعينة وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان عند مستوى دلالة ($= 0.05$) نحو معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

واجرى العجلة (2010) دراسة هدفت الى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة وتكون عينة الدراسة عينة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عددهم 270. أهم نتائج الدراسة هي واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين وأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محکوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد و تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوی حقيقة تخدم الموظف والوزارة معاً.

اما دراسة النجار وخیر الدين (2010) الى التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية وأثر المتغيرات الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات واخذ الباحث عينة عشوائية مكونة من 291 موظف قد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ان الهيكل التنظيمي يقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة

للمتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال كما انه لا يوفر المرونة التي يحتاجها العاملين لاتخاذ القرارات في مواجهتهم لهذه المتغيرات ووجود اثر ذو دلالة احصائية لعناصر البيئة الداخلية التي تم تناولها (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي، كما اظهرت الدراسة وجود اثر لكل من هذين العاملين بشكل مستقل على البيئة التنظيمية ، أي وجود اثر لطبيعة الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وانه لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية مثل : الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والموقع الوظيفي، والخبرة العملية، وبين الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة قرواني (2009/2010) هدفت الى الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم والكشف عما إذا كان لمتغيرات المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية (الجنس، العمر ، الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة) على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واخذ كعينة 48 موظفا ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير متوسط لمناخ التنظيمي ولمتغيرات(العمر – الحالة الاجتماعية) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم ، وعدم وجود تأثير لمتغيرات المناخ التنظيمي (الجنس – سنوات الخدمة) على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم .

هدفت دراسة عكاشه (2008) الى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات "Paltel" والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel " وتعزز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين في تطوير مستوى الأداء الوظيفي وقد استخدم الباحث الاستبانه كاداة لجمع البيانات وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 312 موظفا . وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها : ان هناك اثر ايجابي لثقافة الفلسطينية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسة والإجراءات _ الأنظمة والقوانين _ المعايير والمقاييس – الأنماط السلوكية – القيم التنظيمية – التوقعات التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي .

وقام الفرا و الشنطي (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، وتقدير المناخ التنظيمي

بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية . وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على 620 موظفا من الموظفين العاملين بوزارات السلطة الفلسطينية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية و أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار. عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

وهدفت دراسة السنطي (٢٠٠٦) إلى : التعرف على مدى تأثير أبعد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية علي أداء الموارد البشرية، وتقدير المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية و وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الادارة وعددها 26 وقد لخصت الدراسة نتائج من أهمها توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابي وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وأظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار و عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

وكما هدفت الدراسة اللوح، (٢٠٠٦) إلى معرفة التطورات على الهيكل التنظيمي للوزارات وأثره على الكفاءة الإدارية ، و وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات و اخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من 500 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات ناتجة عن التغيرات الوزارية المتلاحقة مما أثر على قدرة الوزارات من تطوير أدائها. و عدم كفاءة القائمين على إعداد الهيكليات التنظيمية للوزارات.

واجرى الجماز (2005) بدراسة هدفت الى التعرف على اثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (القيادة ، الحوافز ، سياسات الموظفين) على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية . وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عينة الدراسة البالغ عددهم 300 فرد من الأفراد العاملين بالمستويات الادارية الثلاث . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية وهناك اثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب

القيادة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لتعويض السلطة على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية وهناك اثر ذو دلالة إحصائية (الحوافر المادية والمعنوية ، سياسيات الموظفين ، الاختيار والتعيين والترقية والتدريب) على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنّ الماكس التنظيمي على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية تعزى لمتغير (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المركز الوظيفي) للدراسة .

واجرى العنزي (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وبيان علاقة التغيير التنظيمي، بأداء العاملين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأدلة لجمع البيانات وطبقت على جميع العاملين بادارة مرور الرياض البالغ عددهم ٨٢٦ وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدوريات الأمنية وتحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية ووجود مواقف إيجابية لجميع الفئات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي وقد أدى إلى تحسن في أداء العاملين وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية ٤٥ سنة فما فوق

كما هدفت دراسة السكران (٢٠٠٤) تهدف الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو الماكس التنظيمي السائد والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وطبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو الماكس التنظيمي والتعرف على مستوى أدائهم الوظيفي العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو الماكس التنظيمي . وقد استخدم الباحث الاستبانة كأدلة لجمع البيانات واختار عينة بسيطة مؤلفة من ٢٢٣ ضابطا من العاملين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها : وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحور (الاتصالات و نظم واجراءات العمل والهيكل التنظيمي) للماكس التنظيمي ووجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة: (الحوافر ، طرق اتخاذ القرارات ، تنمية الموارد البشرية) للماكس التنظيمي

و هدفت دراسة الحربي (2003) الى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية و معرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي في الأجهزة الأمنية و معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين من ناحية و داخل كل فئة من ناحية أخرى، ومعرفة مستوى تلك العلاقة و تحديد السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية ومن ثم معرفة تأثيرها على الأداء. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي اذا تكونت عينة الدراسة من 124 فردا . وقد توصلت الدراسة الى مجموعه من النتائج أبرزها مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين وتأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية والولاء الوظيفي والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين .

كما هدفت دراسة دافجون (Davidson 2003) إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروقات الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يوجد مستوى عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية ووجود علاقة ايجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزي إلى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات مكان العمل و الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي. الدراسة هي ضرورة العمل على توفير المناخ المؤسسي الذي يشجع على الابتكار والأداء الجيد وان تبني النظم الامرکزية في القرارات مما يحث على استهلاض الطاقات الابتكاريه لدى مجتمع الدراسة وان استخدام الديمقراطية ما أمكن في العمل الإداري.

و هدفت دراسة جراتوا (Gratto 2001 ،) إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزي للجنس، والعرق، وطبقاً لحجم المؤسسة والخبرة . وتم إجراء عملية مسح ل ٦٠٢ مديرآ من خلال تطبيق إستبانة أعدت لهذا الغرض وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها . اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل

هي) الاتصالات الداخلية-الهيكل التنظيمي – المناخ السياسي-فرص التنمية المهنية الحوافر وان أعلى ثلاثة نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية و فرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية. وأن نسبة ٨٠% من المدراء راضون عن أوضاعهم الوظيفية وان جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

وكما هدفت دراسة بيتر (peter, 2000) إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كلا من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي والمتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات. وان الشركات ذات الأداء العالي ومتلك مفهوم عال لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط ووجود علاقة سلبية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات.

التعقيب على الدراسات السابقة

- استعرضت الباحثة في هذه الدراسة ستة عشر دراسة سابقة دارت حول موضوع البحث الحالي ، وقد لاحظ الباحثة أن بعضها تناول تأثير المناخ التنظيمي بشكل عام أو تناولت احد ابعاد المناخ التنظيمي وتأثيرها على الاداء الان ان دراسة الشنطي والجماز والسكنان والتي كانت اقرب لدراسة الباحثة اذا تناولت عدة ابعاد وتأثيرها على الاداء كما بحث في تأثير (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمحافظة)
- وقد اختلف المجال الزماني للدراسات السابقة عن المجال الزماني للبحث الحالي ، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة من (1994 م حتى 2011 م) بينما تم اجراء الدراسة الحالية خلال عام (2014 م)
- معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي وذلك ل المناسبة لمثل هذه الموضوعات.
- وقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث العلمي ، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية ، أو بسبب الاختلاف في مجتمع الدراسة

واختلاف الظروف والإمكانات هذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

- وقد استفاد الباحثة من إطلاعها على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية . وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والاستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها ، وقد استفادت الباحثة أيضاً من الدراسات السابقة في التعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.
- قلة الدراسات المحلية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي وأخذت رؤساء الأقسام كعينة لدراسة المناخ التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم.
- جميع الدراسات أجمعـت على أهمية لـلمناخ التنظيمي في المنظمـات الإدارـية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة، متضمناً التعريف بمجتمع الدراسة وعินتها ومنهجها، وأدوات القياس المستخدمة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، كما يتضمن الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية العلاقة الارتباطية وذلك من أجل التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان والذي يتضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة ، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة .

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم بمحافظات الداخلية والظاهرة ومسقط وظفار وشمال الباطنة للعام الدراسي (2013-2014م) والبالغ عددهم حسب الإحصائيات (160) من رؤساء الأقسام من الجنسين.

عينة الدراسة

عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمة وسهولة الوصول إلى افراده . حيث عينة الدراسة من (161)

ويبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و المحافظة .

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و المحافظة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة	الاجمالي
المؤهل العلمي	دبلوم	28	19,9	141
	بكالوريوس	76	53,9	
	ماجستير فأعلى	37	26,2	
سنوات الخبرة	- 5 سنوات	42	29,8	141
	من 6-10 سنوات	39	27,7	
	أكثر من 10 سنوات	60	42,6	
المحافظة	الداخلية	28	19,9	141
	الظاهرة	26	18,4	
	مسقط	27	19,1	
	ظفار	30	21,3	
	شمال الباطنة	30	21,3	

أداة الدراسة

قامت الباحثة بعد الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة ومن خلال الخبرة الميدانية للباحثة بإعداد استبانة وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتي هدفت الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزئين الجزء الاول تضمن البيانات العامة عن عينة الدراسة والجزء الثاني شمل عبارات الاداة المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

والجدول رقم (2) يوضح وصف الجزء الثاني لأداة الدراسة والذي يشتمل على محاور أداة الدراسة وعدد العبارات في كل محور.

الجدول (2)
أداة الدراسة وعدد العبارات في كل محور

المحاور	م	عدد العبارات
الهيكل التنظيمي	1	8
الادارة	2	7
مدى مشاركة العاملين	3	5
نطاق الاتصال	4	8
طبيعة العمل	5	11
التكنولوجيا	6	5
الاداء الوظيفي	7	11
المجموع الكلي للفقرات		55

حيث تم استخدام التدرج الخماسي وذلك من اجل الاجابة على عبارات الاستبانه والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج الخماسي

الدرجة	درجة الموافقة	م
5	موافق بشدة	1
4	موافق	2
3	محايد	3
2	غير موافق	4
1	غير موافق بشدة	5

صدق أداة الدراسة

تم استخدام الصدق الظاهري او ما يعرف بصدق المحكمين حيث تم توزيع اداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الادارة التربوية من جامعة نزوى وجامعة السلطان قابوس والكلية التطبيقية بنزوی انظر ملحق (1) حيث طلب منهم تحكيم الأداة وفقاً للاتي:

- 1- الصياغة اللغوية لكل فقرة من فقرات المقياس (واضحة- غير واضحة).
- 2- مدى انتماء كل فقرة من الفقرات الى المقياس (تتنمي - لا تتنمي).
- 3- مدى مناسبة كل فقرة من الفقرات للبيئة العمانية (مناسبة- غير مناسبة).
- 4- اقتراح ما يرونها مناسباً من ملاحظات أو تعديلات.

وقد تم اعتماد نسبة اتفاق (80%) فأكثر في اجابات أعضاء لجنة التحكيم لتحديد مدى صلاحية فقرات الأداة في صورتها الأولية، بينما عُدّت كل فقرة حصلت على أقل من تلك النسبة غير صالحة، فيما بحذفها، أو تعديلها ان وجدت. واستناداً الى آراء المحكمين وفي ضوء القيمة المحكية المتبناة، ووفق ما يناسب البيئة التربوية حيث كان عددها في صورتها النهائية بعد تحكيمها (55) فقرة كما هو مبين في الملحق .

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (30) فرداً حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha) ، ويوضح الجدول رقم (4) معامل الثبات بطريقة كرونباخ الفا.

الجدول (4)

معامل الثبات بمعادلة كرونباخ الفا

عدد العبارات	معامل الثبات	المحاور	م
8	0,694	الهيكل التنظيمي	1
7	0,910	الادارة	2
5	0,665	مدى مشاركة العاملين	3

8	0,740	نط الاتصال	4
11	0,815	طبيعة العمل	5
5	0,921	التكنولوجيا	6
11	0,866	الاداء الوظيفي	7
55	0,950	المجموع الكلي للفقرات	

ينضح من خلال الجدول السابق أن أداة الدراسة تتصف بثبات جيد في المجموع الكلي للفقرات وعلى مستوى كل محور مما يجعلها صالحة للتطبيق في العينة الأصلية للدراسة.

متغيرات الدراسة: تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية

المتغيرات المستقلة وهي:

1. المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى)
2. سنوات الخبرة (5-10) (6-10 سنوات) (اكثر من 10 سنوات)
3. المحافظة (الداخلية - الظاهرة - مسقط - ظفار - شمال الباطنة)

المتغير التابع: التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وذلك من خلال ما تضمنته اداة الدراسة.

المعالجة الإحصائية

من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة و لتحليل النتائج استخدم الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الفا لكرتونباخ وذلك من أجل استخراج ثبات الاداء.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار T-Tes لعينتين مستقلتين

- معامل ارتباط بيرسون.

- اختبار تحليل التباين الاحادي واختبار LSD للمقارنات البعدية

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

أولاً: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الاول :

والذي نص على الاتي:

ما واقع المناخ التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ؟

من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمعرفة واقع المناخ التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان كما تم استخدام المعيار الاتي لتفصير نتائج هذا السؤال .

(جدول (5)

المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
كبيرة جداً	500-4,20
كبيرة	4,19 - 3,40
متوسطة	3,39 - 2,60
قليلة	2,59 - 1,80
قليلة جداً	1,79-1,00

* استمد هذا المعيار من قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة (5, 4, 3, 2, 1) التي تمثل تدرجات المقياس المستخدم

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

يتضح من خلال الجدول السابق أن درجة موافقة عينة الدراسة على	م	محاور الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	1	التكنولوجيا	3.84	.64	كبيرة
	2	نمط الاتصال	3.73	.44	كبيرة
	3	الادارة	3.72	.58	كبيرة
	4	طبيعة العمل	3.60	.55	كبيرة
	5	الهيكل التنظيمي	3.55	.42	كبيرة
	6	مشاركة العاملين	3.30	.55	متوسطة
		المجموع الكلي	3.64	.36	كبيرة

وأقى المناخ التنظيمي بالنسبة لمحاور أداة الدراسة وكذلك للمجموع الكلي كانت بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.8468) و(3.3007) وقد أخذ محور التكنولوجيا أعلى المتوسطات الحسابية بعد ذلك جاء محور نمط الاتصال ثم الادارة ثم وطبيعة العمل ثم الهيكل التنظيمي وجاء في المرتبة الاخيرة محور مشاركة العاملين وبدرجة موافقة متوسطة.

أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي

حيث يظهر الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الهيكل التنظيمي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الهيكل التنظيمي ودرجة الموافقة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساعد تقسيم العمل في المديرية على تحقيق أهدافها	4.00	.97	كبيرة
2	درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	3.96	.81	كبيرة
3	يتافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة المديرية ومهامها	3.79	.89	كبيرة
4	تواافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	3.69	1.02	كبيرة
5	يتميز هيكل الدائرة بالمديرية التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	3.65	1.12	كبيرة
6	مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	3.32	1.00	متوسطة
7	يتميز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة	3.30	.96	متوسطة
8	تناسب مؤهلات وخصائص العاملين بالمديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم	2.74	1.07	متوسطة

يتضح من خلال الجدول السابق ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور الهيكل التنظيمي قد تراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.00) و (2.74) حيث نالت عبارة "يساعد تقسيم العمل في المديرية على تحقيق أهدافها" أعلى المتوسطات الحسابية بمستوى مرتفع بينما أخذت عبارة "تناسب مؤهلات وخصائص العاملين بالمديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم" ادنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة.

ثانياً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحور الادارة

حيث يظهر الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الادارة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الادارة

مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	4.15	.819	كبيرة
2	يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي	3.79	.833	كبيرة
3	يبدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرءوسين	3.74	.814	كبيرة
4	يعلم المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار	3.70	.963	كبيرة
5	يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	3.60	1.042	كبيرة
6	توفر لي الادارة الدعم اللازم للقيام بعملي والواجبات المطلوبة مني	3.58	.950	كبيرة
7	أعمال بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	3.51	1.039	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور الادارة قد كان ضمن الدرجة المرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.15) و (3.51) حيث نالت عبارة " هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين " أعلى المتوسطات الحسابية بمستوى مرتفع بينما أخذت عبارة " أعمال بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز" ادنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور وأخذت تقدير درجة كبيرة أيضا.

ثالثا : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحور مدى مشاركة العاملين

حيث يظهر الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور مشاركة العاملين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور مشاركة العاملين مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب	3.94	.758	كبيرة
2	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.	3.28	.979	متوسطة
3	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	3.16	1.181	متوسطة
4	يلجأ متخدو القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها.	3.08	1.036	متوسطة
5	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	3.05	1.091	متوسطة

يتضح من خلال الجدول السابق ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات مشاركة العاملين قد تراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.94) و(3.05) وقد نالت عبارة "

مستوى التعاون بين الزملاء مناسب " أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة كبيرة بينما أخذت عبارة " يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها " أدنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة.

رابعا : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحور نمط

الاتصال

حيث يظهر الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور نمط الاتصال مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور نمط الاتصال مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصرف بالدقة البالغة والوضوح	4.13	.795	كبيرة
2	تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتقدمة في الاتصالات	3.98	.874	كبيرة
3	تم الاتصالات بين الدائرة والدوائر الأخرى بكل سهولة	3.80	.950	كبيرة
4	يساهم نظام الاتصال بالدوائر على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.77	.851	كبيرة
5	تبذل الإدارة جهداً للتغلب على معوقات الاتصالات	3.70	.976	كبيرة
6	تميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرنة	3.70	.910	كبيرة
7	تجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	3.57	1.023	كبيرة
8	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	3.25	.911	متوسطة

يتضح من خلال الجدول السابق ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور نمط الاتصال قد تراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.13) و(3.25) حيث نالت عبارة " المعلومات المنقوله عبر الاتصالات تتصرف بالدقة البالغة والوضوح " أعلى المتوسطات الحسابية بمستوى مرتفع بينما أخذت عبارة " يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق " ادنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة.

خامساً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحور

طبيعة العمل

حيث يظهر الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور طبيعة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور طبيعة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتمتع العاملين في المديرية بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام	4.03	.620	كبيرة
2	ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة	4.02	.857	كبيرة
3	وظيفتي تمنعني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	3.96	.664	كبيرة
4	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	3.87	1.027	كبيرة
5	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	3.79	.975	كبيرة
6	تنفق إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي مع قدراتي ومهاراتي	3.68	1.098	كبيرة
7	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية مؤهلاتي العلمية	3.66	1.041	كبيرة

كبيرة	.995	3.64	لاأشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	8
كبيرة	1.206	3.39	يتيح لي العمل فرصاً عديدة للتجديد والابتكار	9
متوسطة	1.048	3.09	توفر الإدارة مقومات الأمان والسلامة	10
متوسطة	1.155	2.57	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (النهوية، الإضاءة، الحركة)	11

يتضح من خلال الجدول السابق ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات طبيعة العمل قد تراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.03) و(2.57) ونالت عبارة "يتمتع العاملين في المديرية بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام " أعلى المتوسطات الحسابية بمستوى مرتفع بينما أخذت عبارة " تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (النهوية، الإضاءة، الحركة)" أدنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة متوسطة.

سادساً : **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحور التكنولوجيا**

حيث يظهر الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور التكنولوجيا مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور التكنولوجيا مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تنجز المديرية أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	3.94	.888	كبيرة
2	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد	3.91	.906	كبيرة
3	أدت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	3.87	.950	كبيرة
4	النحوبيا المستخدمة في المديرية ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	3.78	1.096	كبيرة
5	تحرص المديرية على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية	3.74	.976	كبيرة

يتضح من خلال الجدول السابق ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور التكنولوجيا قد كانت ضمن الدرجة الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.94) و(3.74) وقد نالت عبارة "تنجز المديرية أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا " أعلى المتوسطات الحسابية بمستوى مرتفع بينما أخذت عبارة "تحرص المديرية على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية "ادنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة كبيرة ايضا.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل وسنوات الخبرة الوظيفية والمحافظة ؟

من أجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع واختبار تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغيرات المؤهل والخبرة الوظيفية والمحافظة.

اولاً : بالنسبة لمتغير المؤهل

حيث يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمتغير المؤهل كما يوضح الجدول رقم (14) تحليل التباين الاحادي بالنسبة لمتغير المؤهل لجميع محاور أداة الدراسة.

رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لمتغير المؤهل لجميع المحاور

المحاور	مستوى المؤهل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	دبلوم	3.5402	.29669
	بكالوريوس	3.5197	.49373
	ماجستير فأعلى	3.6486	.35702
الادارة	دبلوم	3.7500	.55482
	بكالوريوس	3.6541	.57959
	ماجستير فأعلى	3.8494	.61163
مدى مشاركة العاملين	دبلوم	3.1714	.38380
	بكالوريوس	3.2947	.60705
	ماجستير فأعلى	3.4108	.54761
نطاق الاتصال	دبلوم	3.8661	.27413
	بكالوريوس	3.6398	.47124
	ماجستير فأعلى	3.8412	.45419
طبيعة العمل	دبلوم	3.6364	.51008
	بكالوريوس	3.6041	.51484
	ماجستير فأعلى	3.5995	.65851
التكنولوجيا	دبلوم	3.8786	.36652
	بكالوريوس	3.8316	.67965
	ماجستير فأعلى	3.8541	.75960
المجموع الكلي	دبلوم	3.6513	.28449
	بكالوريوس	3.6002	.40821
	ماجستير فأعلى	3.7179	.30071

يتضح من خلال الجدول السابق ان هناك بعض الفروق الظاهرة في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمستويات المؤهل ومن اجل التأكيد ان هذه الفروق دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك من خلال الجدول رقم (14)

جدول رقم (14)

تحليل التباين الاحادي لمتغير المؤهل لجميع محاور أداة الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.317	1.159	.212	2	.424	بين المجموعات	المهكل التنظيمي
		.183	138	25.248	داخل المجموعات	
			140	25.672	المجموع الكلي	
.243	1.428	.486	2	.972	بين المجموعات	الادارة
		.340	138	46.973	داخل المجموعات	
			140	47.945	المجموع الكلي	
.228	1.496	.460	2	.919	بين المجموعات	مدى مشاركة العاملين
		.307	138	42.411	داخل المجموعات	
			140	43.330	المجموع الكلي	
*.017	4.192	.793	2	1.586	بين المجموعات	نطاق الاتصال
		.189	138	26.111	داخل المجموعات	
			140	27.697	المجموع الكلي	
.958	.042	.013	2	.026	بين المجموعات	طبيعة العمل
		.308	138	42.515	داخل المجموعات	
			140	42.541	المجموع الكلي	
.946	.056	.024	2	.048	بين المجموعات	التكنولوجيا
		.428	138	59.043	داخل المجموعات	
			140	59.091	المجموع الكلي	
.265	1.340	.174	2	.348	بين المجموعات	المجموع الكلي
		.130	138	17.938	داخل المجموعات	
			140	18.286	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في جميع محاور أداة الدراسة ما عدا محور نطاق الاتصال ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية حيث يظهر جدول رقم (15) ذلك .

جدول (15)

اختبار LSD للمقارنات البعدية لمتغير المؤهل

لمحور نمط الاتصال

المتوسط الحسابي	مستويات المؤهل	المحاور
3,866	دبلوم	نمط الاتصال
3,639	بكالوريوس	
*3,871	ماجستير فاعلی	

* دالة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من خلال الجدول السابق ان الفروق الاحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل لمحور الاتصال كانت لصالح مؤهل ماجستير فأعلى وهذا معناه ان اصحاب المؤهلات من حملة الماجستير اكثر رضا من اصحاب المؤهلات الاخرى فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي في مجال الاتصال.

ثالثاً : متغير الخبرة الوظيفية

حيث يظهر الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الوظيفية كما يظهر الجدول رقم (17) تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة الوظيفية لجميع محاور أداة الدراسة

رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الخبرة	المحاور
.50797	3.4732	5-1	الهيكل التنظيمي
.34553	3.6090	10-6	
.41405	3.5833	أكثر من 10	
.60758	3.5578	5-1	الادارة
.43625	3.8388	10-6	

.63506	3.7667	أكثر من 10	
.71280	3.1857	5-1	مدى مشاركة العاملين
.30551	3.2667	10-6	
.54802	3.4033	أكثر من 10	
.50005	3.6994	5-1	
.34098	3.7596	10-6	نطاق الاتصال
.46827	3.7500	أكثر من 10	
.44479	3.7376	5-1	
.45102	3.5325	10-6	
.48217	3.6946	أكثر من 10	طبيعة العمل
.64879	3.6076	5-1	
.60444	3.9048	10-6	
.56186	3.8103	أكثر من 10	
.48698	3.6652	5-1	المجموع الكلي
.35139	3.5827	10-6	
.25999	3.6783	أكثر من 10	

يتضح من خلال الجدول السابق ان هنالك بعض الفروق الظاهرية في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمستويات الخبرة الوظيفية ومن اجل التأكد ان هذه الفروق دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك من خلال الجدول رقم (17)

جدول رقم (17)

تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة الوظيفية لجميع محاور أداة الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.302	1.208	.221	2	.442	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		.183	138	25.231	داخل المجموعات	
			140	25.672	المجموع الكلي	

.073	2.666	.892	2	1.783	بين المجموعات	الادارة
		.335	138	46.161	داخل المجموعات	
			140	47.945	المجموع الكلي	
.137	2.020	.616	2	1.233	بين المجموعات	مدى مشاركة العاملين
		.305	138	42.097	داخل المجموعات	
			140	43.330	المجموع الكلي	
.800	.223	.045	2	.089	بين المجموعات	نط الاتصال
		.200	138	27.608	داخل المجموعات	
			140	27.697	المجموع الكلي	
.420	.874	.266	2	.532	بين المجموعات	طبيعة العمل
		.304	138	42.009	داخل المجموعات	
			140	42.541	المجموع الكلي	
.782	.246	.105	2	.210	بين المجموعات	التكنولوجيا
		.427	138	58.881	داخل المجموعات	
			140	59.091	المجموع الكلي	
.442	.820	.107	2	.215	بين المجموعات	المجموع الكلي
		.131	138	18.071	داخل المجموعات	
			140	18.286	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\leq \alpha$ (0.05) بين مستويات الخبرة الوظيفية في جميع المحاور وهذا معناه ان عينة الدراسة على اختلاف خبرتها الوظيفية نظرتها تكاد تكون متشابهة فيما يتعلق بواقع المناخ التنظيمي.

رابعاً : متغير المحافظة

حيث يظهر الجدول رقم (18) المتosteats الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة كما يظهر الجدول رقم (19) تحليل التباين الاحادي لمتغير المحافظة لجميع محاور أداة الدراسة

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحافظة	المحاور
.32540	3.6830	الداخلية	الهيكل التنظيمي
.43908	3.4327	الظاهرة	
.38835	3.6204	مسقط	
.43376	3.3000	ظفار	
.39665	3.7500	الباطنة شمال	
.37481	4.2959	الداخلية	الادارة
.63624	3.3791	الظاهرة	
.25791	3.9312	مسقط	
.53924	3.3714	ظفار	
.47691	3.6571	الباطنة شمال	
.47920	3.5000	الداخلية	مدى مشاركة العاملين
.75051	3.1615	الظاهرة	
.37409	3.5926	مسقط	
.48632	3.0933	ظفار	
.48806	3.1800	الباطنة شمال	
.24780	4.1027	الداخلية	نط اتصال
.52238	3.7788	الظاهرة	
.39753	3.4954	مسقط	
.40462	3.4917	ظفار	
.31928	3.8250	الباطنة شمال	
.53108	4.1948	الداخلية	

.30290	3.6643	الظاهرة	طبيعة العمل
.52415	3.2391	مسقط	
.36075	3.2424	ظفار	
.36965	3.7152	الباطنة شمال	التكنولوجيا
.39272	4.2357	الداخلية	
.62092	4.1923	الظاهرة	
.70674	3.4444	مسقط	لمجموع الكلي
.65422	3.4600	ظفار	
.34575	3.9333	الباطنة شمال	
.37452	3.6336	الداخلية	لمجموع الكلي
.17998	3.5582	الظاهرة	
.29866	3.3158	مسقط	
.27013	3.7133	ظفار	لمجموع الكلي
.32540	3.6830	الباطنة شمال	

يتضح من خلال الجدول السابق ان هنالك بعض الفروق الظاهرية في المتواسطات

الحسابية بالنسبة لمستويات متغير المحافظة ومن اجل التأكد ان هذه الفروق دالة

احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك من خلال الجدول رقم (19)

جدول (19)

تحليل التباين الاحادي لمتغير المحافظة لجميع محاور أداة الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المرءات	مصدر التباين	
.065	6.376	1.013	4	4.054	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		.159	136	21.619	داخل المجموعات	
			140	25.672	المجموع الكلي	
.072	19.148	4.318	4	17.274	بين المجموعات	الادارة
		.226	136	30.671	داخل المجموعات	
			140	47.945	المجموع الكلي	
.059	5.091	1.411	4	5.643	بين المجموعات	مدى مشاركة العاملين
		.277	136	37.687	داخل المجموعات	
			140	43.330	المجموع الكلي	
.064	12.405	1.851	4	7.404	بين المجموعات	نمط الاتصال
		.149	136	20.293	داخل المجموعات	
			140	27.697	المجموع الكلي	
.087	24.350	4.438	4	17.753	بين المجموعات	طبيعة العمل
		.182	136	24.788	داخل المجموعات	
			140	42.541	المجموع الكلي	

.076	13.087	4.106	4	16.423	بين المجموعات	الเทคโนโลยجيا
		.314	136	42.668	داخل المجموعات	
			140	59.091	المجموع الكلي	
.098	21.707	1.781	4	7.125	بين المجموعات	المجموع الكلي
		.082	136	11.161	داخل المجموعات	
			140	18.286	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير المحافظة في جميع وهذا معناه ان هنالك تقارب فيما يتعلق بواقع المناخ التنظيمي في مديريات التربية بتلك المحافظات.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث

والذي ينص على التالي " ما واقع الاداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟

من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة كما تم استخدام المعيار في جدول رقم (6) والذي تم استخدامه للإجابة على السؤال الاول للدراسة.

–المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لمحور الاداء الوظيفي

حيث يظهر الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور الاداء الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لواقع الاداء الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	4.29	.702	كبيرة جدا

كبيرة	.658	3.90	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل	2
كبيرة	.822	3.68	يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	3
كبيرة	.788	3.63	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	4
كبيرة	.771	3.62	يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	5
كبيرة	1.147	3.59	يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	6
كبيرة	1.009	3.57	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	7
كبيرة	.929	3.55	توفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	8
كبيرة	1.137	3.55	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	9
كبيرة	.780	3.52	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة	10
كبيرة	.875	3.50	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	11
كبيرة	0,428	3,67	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور الأداء الوظيفي وكذلك للمجموع الكلي قد تراوح بين الدرجة الكبيرة جداً والكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.29) و(3.50) وقد نالت عبارة "الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين" أعلى المتوسطات الحسابية بتقدير درجة مرتفع جداً بينما أخذت عبارة "تم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه" أدنى المتوسطات الحسابية مقارنة بعبارات هذا المحور حيث أخذت درجة كبيرة.

رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل وسنوات الخبرة الوظيفية والمحافظة؟

من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test لمتغير النوع واختبار تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA لمتغيرات المؤهل والخبرة الوظيفية والمحافظة.

اولا : بالنسبة لمتغير المؤهل

حيث يوضح الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمتغير المؤهل كما يوضح الجدول رقم (22) تحليل التباين الاحادي بالنسبة لمتغير المؤهل لمحور الاداء الوظيفي.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لمتغير المؤهل لمحور الاداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى المؤهل	المحاور
.35333	3.6429	دبلوم	الاداء الوظيفي
.50973	3.6256	بكالوريوس	
.24512	3.7912	ماجستير فاعلى	

يتضح من خلال الجدول السابق ان هناك بعض الفروق الظاهرة في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمستويات المؤهل في الاداء الوظيفي ومن اجل التأكيد ان هذه الفروق داله احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك من خلال الجدول (22)

جدول (22)

تحليل التباين الاحادي لمتغير المؤهل لمحور الاداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.144	1.965	.356	2	.713	بين المجموعات	الاداء الوظيفي
		.181	138	25.021	داخل المجموعات	
			140	25.734	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\leq \alpha$ (0.05) بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في بالنسبة للاداء الوظيفي .

ثالثاً : متغير الخبرة الوظيفية

حيث يظهر جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الوظيفية كما يظهر الجدول رقم (24) تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة بالنسبة للأداء الوظيفي

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الخبرة	المحاور
.73538	3.8300	5-1	الاداء الوظيفي
.43446	3.6775	10-6	
.32434	3.6783	أكثر من 10	

يتضح من خلال الجدول السابق ان هنالك بعض الفروق الظاهرة في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمستويات الخبرة الوظيفية ومن اجل التأكد ان هذه الفروق داله احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك من خلال جدول (24).

جدول (24)

تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة الوظيفية للجميع لمحور الاداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.985	.015	.003	2	.006	بين المجموعات	الاداء الوظيفي
		.186	138	25.728	داخل المجموعات	
			140	25.734	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات الخبرة الوظيفية بالنسبة للأداء الوظيفي.

رابعاً : متغير المحافظة

حيث يظهر الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة كما يظهر الجدول (26) تحليل التباين الاحادي لمتغير المحافظة بالنسبة للأداء الوظيفي

جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المحافظة بالنسبة للأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحافظة	المحاور
.65422	3.4600	ظفار	الاداء الوظيفي
.34575	3.9333	الباطنة شمال	
.27558	3.8929	الداخلية	
.48934	3.7657	الظاهرة	
.19585	3.6768	مسقط	
.50192	3.2727	ظفار	
.30255	3.7818	الباطنة شمال	

يتضح من خلال الجدول السابق ان هنالك بعض الفروق الظاهرة في المتوسطات الحسابية بالنسبة لمستويات متغير المحافظة ومن اجل التأكد ان هذه الفروق دالة احصائيا تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي وذلك من خلال الجدول رقم (26)

جدول (26)

تحليل التباين الاحادي لمتغير المحافظة لمحور الاداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.081	12.063	1.685	4	6.739	بين المجموعات	الاداء الوظيفي
		.140	136	18.994	داخل المجموعات	
			140	25.734	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05 \leq \alpha$) بالنسبة لمتغير المحافظة في محور الاداء الوظيفي وهذا معناه ان هنالك تقارب فيما يتعلق بواقع الاداء الوظيفي في مديريات التربية بتلك المحافظات.

خامساً : عرض نتائج السؤال الخامس

والذي ينص على التالي " ما العلاقة ما بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على جميع محاور أداة الدراسة ومحور الاداء الوظيفي ويوضح ذلك من خلال جدول رقم (27)

جدول رقم (27)

معامل ارتباط بيرسون بين محاور أداة الدراسة والأداء الوظيفي

محاور الاداء	الهيكل التنظيمي	الادارة	مشاركة العاملين	نمط الاتصال	طبيعة العمل	التكنولوجيا	المجموع الكلي
الاداء الوظيفي	**0,472	**0,441	**0,278	**0,487	**0,460	**0,501	**0,623

* دلالة عند مستوى $0.01 \leq \alpha$

يتضح من خلال الجدول السابق ان هنالك ارتباط طردي ايجابي ودال احصائيا بين محاور أداة الدراسة وبين الاداء الوظيفي .

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والمقررات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، كما سيشمل تقديم مجموعة من التوصيات والمقررات المنبثقة من نتائج الدراسة، وسيتم مناقشة نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها كما يلي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

والذي نص على التالي:

ما واقع المناخ التنظيمي في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ؟

وبالرجوع إلى الجدول رقم (5) يتضح أن درجة الموافقة بالنسبة لمحاور أداة الدراسة وكذلك للمجموع الكلي كانت ضمن الدرجة الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين(3.8468) و(3.3007) ويوضح أن محور التكنولوجيا قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بعد ذلك جاء محور نمط الاتصال ثم محور الإدارة ثم طبيعة العمل ثم الهيكل التنظيمي وجاء في المرتبة الأخيرة محور مشاركة العاملين، وتعزو الباحثة حصول المجموع الكلي للأداة على موافقة بدرجة كبيرة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى وجود توجه إيجابي لدى افراد العينة نحو المناخ التنظيمي في المديريات بصورة عامة وقد يكون ذلك بسبب توافر بيئة عمل جيدة ومرحية للموظفين ولعل هذا يرجع إلى ما تقدمه الحكومة ممثلة في وزارة التربية والتعليم من تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة، بالإضافة إلى تقديم البرامج التأهيلية والتدريبية للموظفين، حيث تقوم دائرة تنمية الموارد البشرية بتخصيص نسبة جيدة من البرامج التدريبية للموظفين الإداريين والفنين سنوياً وتقدم لهم على مستوى مراكز التدريب في المديريات أو يكون التدريب مركزي على مستوى وزارة التربية والتعليم.

وتعزو الباحثة حصول المحور المتعلق بالเทคโนโลยيا على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (3.8468) وبتقدير درجة كبيرة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام التكنولوجيا في إنجاز الأعمال بسرعة وسهولة ودقة وما يترتب على

استخدامها من توفير الوقت والجهد والتكلفة، وهذا التوجه تبنته السلطنة في جميع الهيئات والمؤسسات الحكومية في الدولة حيث أولت اهتماماً كبيراً لمسألة تطوير قطاع تقنية المعلومات من خلال تطبيق الإستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي والحكومة الإلكترونية.

وبصفة عامة تتفق هذه النتيجة مع دراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس والتي توصلت إلى أن معظم أفراد العينة موافقون على أن استخدام التقنيات الحديثة يساعد في زيادة أدائهم الوظيفي وذلك بنسبة (100 %) من استجابات أفراد العينة

كما قد يفسر حصول المحور المتعلق بمشاركة العاملين على أدنى المتطلبات الحسابية (3.3007) وبتقدير درجة متوسطة إلى وجود نوع من عدم الرضا لدى بعض العاملين يتعلق بدرجة مشاركتهم في الجوانب المختلفة التي تخص العمل مثل المشاركة في وضع الاهداف وصنع القرارات ومنهم الصالحيات التي تشجعهم على تحمل المسؤولية وتشعرهم بدورهم وأهمية عملهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يتبعون الأسلوب الهرمي في اتخاذ القرارات والذي يعتمد على اتجاه واحد وهو تلقي الأوامر من قبل الجهات الإدارية العليا وعلى بقية الموظفين تنفيذها كما هي، وقد يكون سبب ذلك هي ضعف ثقة بعض المسؤولين بموظفيهم نتيجة لنقص الوعي أو لعدم تلقي التدريب المناسب الذي يوضح لهم كيف يمكن الاستفادة واستغلال إمكانيات وقدرات الموظفين.

وفيما يلي سيتم مناقشة ابرز نتائج فقرات كل مجال من مجالات اداة الدراسية كل على حده كما يلي :

مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الأول (الهيكل التنظيمي):

بالرجوع الى الجدول رقم (7) يتضح ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور الهيكل التنظيمي قد تراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.00) و(2.74) ويتبيّن ان العبارة "يساعد تقسيم العمل في المديرية على تحقيق أهدافه" حصلت على اعلى المتطلبات الحسابية في هذا المحور (4.00) وبتقدير درجة كبيرة وقد يعزى ذلك الى أن تقسيم العمل يساعد على تحديد المهام على مستوى كل

قسم وتحمل مسؤولية المهام الموكله اليه وكذلك تحديد ادوار كل فرد مما يعني سهولة المتابعة وتقويم الأداء وسرعة الانجاز، كما ان طبيعة العمل ونوعيته تختلف وبالتالي لا بد من توزيع الأدوار وتقسيم العمل حسب اختصاص الدائرة أو القسم، كما يتضح من الجدول ان العبارة "يتواافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة المديرية ومهامها" نالت ايضا على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور وقد يفسر ذلك بان لدى افراد العينة توجها ايجابيا مرتفع في هذه الفقرة حيث ان تحديد المهام والأعمال المنوطة بكل دائرة او قسم في المديريات جاء متماشيا مع طبيعة مهام هذه الدوائر والاقسام وهذا يساعد على تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات حسب الاختصاص، كما قد يفسر ذلك بان وزارة التربية والتعليم أستطاعت وطورت الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع أنشطة ومهام المديريات.

ويلاحظ من الجدول رقم (7) أن العبارة "تناسب مؤهلات وخصائص العاملين بالمديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم" نالت أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (2.74) وبتقدير درجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك الى وجود بعض الموظفين في المديريات من حملة المؤهلات العليا لم يتم استغلال إمكاناتهم وخبراتهم بالطريقة الصحيحة وربما تم وضعهم في وظيفة لا تناسب مع نوع تخصصهم الدراسي، ومن خلال ملاحظة الباحثة يوجد مجموعة من الموظفين من حملة الماجستير والدكتوراه يشغلون وظائف تعنى بالجانب الإداري بينما تخصصهم كانت تعنى بالجوانب الفنية والتي يمكن أن يقدموا فيها الكثير مثل الجوانب التي تعنى بمتابعة التحصيل الدراسي والشراف الفني على المعلمين والطلاب وتحليل المناهج الدراسية...

كما يلاحظ من الجدول(7) أن العبارة "يتميز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة" نالت ايضا على ادنى المتوسطات الحسابية (3.30) وبتقدير درجة متوسطة وقد يعزى ذلك بسبب وجود ضعف في التنسيق والتفاهم بين دوائر المديرية في انجاز بعض المهام، كما قد يوجد تداخل في بعض الأعمال المخصصة لكل دائرة فمثلا يوجد هناك تداخل في بعض المهام التي تقوم بها دائرة التقويم والمهام التي تقويم بها دائرة تربية الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بالإشراف على عمل الامتحانات ومتابعة السجلات المتعلقة بالتقويم التي يضعها المعلمين حيث يوجد مشرف تقويم يتبع هذه الجوانب

وهو تابع لدائرة التقويم ويوجد أيضاً مشرف تربوي يتبع هذه الأعمال وهو تابع لدائرة تنمية الموارد البشرية، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن انجاز بعض المعاملات يتطلب المرور بعدة دوائر في المديرية وقد يكون هناك تأخير في انجاز العمل.

وبصفة عامة تتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة (السكنان ، 2004)

والتي أظهرت توجهات إيجابية عالية نوعاً ما نحو الهيكل التنظيمي . وتخالف مع نتائج دراسة (الشنتي ، 2006) والتي أظهرت توجهات غير جيدة نوعاً ما نحو الهيكل التنظيمي

مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني (الإدارة):

بالرجوع إلى الجدول رقم (8) يتبيّن أن درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور الإدارة قد كان ضمن الدرجة الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.15) و(3.51)، ويتبّح أن العبارة " هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين " نالت أعلى المتوسطات الحسابية (4.15) وبتقدير درجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى مدى وعي المسؤول المباشر بأهمية التعاون ومنح الثقة للمرؤوسين لما يترتب عليه من نتائج إيجابية في زيادة الإنتاج والدافعة للعمل، وهذا يشير إلى نمط الإدارة الديمقراطي أو الإنساني الذي يمنح الثقة للمرؤوسين ويشجع إلى التعاون، كما يتضح أن العبارة " يقوم المسؤول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي " حصلت أيضاً على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (3.79) وبتقدير درجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك لأجل منح الثقة للموظفين، كما ان تفويض الموظفين في القيام ببعض الأعمال يخفف العبء عن المسؤول المباشر وهذا الإجراء يلزم الموظف على تحمل مسؤولية عمله وجودته.

ويتبّح من الجدول رقم (8) ان العبارة " أفعال بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز " نالت أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (3.51) مقارنة بعبارات هذا المحور وبتقدير درجة كبيرة وقد يعزى ذلك لشعور بعض الموظفين بوجود نوع من المحاباة والمجاملة لبعض الموظفين دون آخرين رغم انهم يقومون بنفس المهام وقد لا يظهرون أي تفوق أو جودة في إنتاجهم مقارنة بالآخرين وهذا يشكل امتعاض لدى البعض والشعور بالظلم

مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الثالث (مدى مشاركة العاملين):

بالرجوع الى الجدول رقم (9) يتضح ان درجة الموافقة بالنسبة لعبارات مشاركة العاملين قد تراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.05) و(3.94) ويتبيّن أن العبارة "مستوى التعاون بين الزملاء مناسب" نالت على أعلى المتوسطات الحسابية (3.94) بتقدير درجة كبيرة وقد يعلّ ذلك با ان المناخ التنظيمي السائد يشجع على التعاون بين الزملاء لما يترتب عليه من تكوين علاقات إنسانية جيدة وسرعة انجاز العمل وتبادل الخبرات بين الزملاء، كما قد يعزى ذلك لنقارب نوع العمل والمستوى التعليمي للموظفين، ويتبّح أن العبارتين "يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها" ، "يلجأ متذوّق القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها" نالتا أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور وبمتوسط حسابي على التوالي (3.05)، (3.08) وبدرجة تقدير متوسطة وقد يفسر ذلك لأن اتخاذ القرارات تتم في الغالب من خلال اتجاه واحد (المركزية) من خلال إصدار الأوامر والتعليمات من أعلى السلم الهرمي إلى الموظفين لأجل التنفيذ دون اخذ رأيهم أو مشورتهم وهذا يؤدي إلى الخمول وقلة المبادرة باعتبار أن آرائهم وأفكارهم لا قيمة لها، وقد يكون ذلك عائد إلى ضعف ثقة متذوّق القرار بمن دونهم أو لأن بعض القرارات يتطلب الاستعجال في حسمها، وقد يعلّ ذلك أيضاً لخوف بعض المسؤولين من وجود معارضين لأفكارهم ومصالحهم، كما قد يكون ذلك نتيجة لعدم وجود محاسبة قانونية لصنع القرار في حال اتخاذهم لقرارات وثبت فشلها بعد فترة أو لقلة وجود كوادر بشرية متخصصة في متابعة اتخاذ القرارات بالتشاور مع الآخرين بالأسلوب والطريقة المنهجية والعلمية السليمة.

وبصفة عامة تتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة (الشنطي) والتي اظهرت توجهات غير جيدة نحو مدى مشاركة العاملين. وتختلف مع نتائج دراسة دراسة (السكنان ، 2004) والتي اظهرت توجهات موافق ايجابية نحو مدى مشاركة العاملين .

دـ مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع (نمط الاتصال) :

بالرجوع إلى الجدول رقم (10) يتضح أن درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور نمط الاتصال قد تراوح بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.13) و(3.25) ويوضح أن العبارة " المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصرف بالدقة البالغة والوضوح " نالت أعلى المتوسطات الحسابية (4.13) بتقدير درجة كبيرة وقد يعزى ذلك أن وسائل الاتصالات المختلفة والتي تستخدم لنقل المعلومات والبيانات وتخزينها في الوزارة تم تهيئتها ومتابعتها واستغلالها بما يضمن دقتها ووضوحاها ومنها البوابة التعليمية وما تتضمنه من أنظمة اتصال متعددة مثل نظام عتاد (يقدم الخدمات المتصلة بالمجال التقني للموظفين) ونظام المراسلات (وهو عبارة عن نظام يتم فيه تبادل المراسلات بين الجهات المختلفة في الوزارة) ونظام آفاق المعرفة (نظام الكتروني لإدارة المكتبات ومصادر المعلومات) ونظام الأجر اليومي ونظام التعيينات والمورد البياني وغيرها وهي تأخذ طابع الصفة الرسمية، لذا فيلزم أن تكون دقيقة وواضحة، كما يتضح أن العبارة " تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتقدمة في الاتصالات" حصلت أيضا على أعلى المتوسطات الحسابية (3.98) وبتقدير درجة كبيرة وقد يفسر ذلك بسبب تبني وزارة التربية والتعليم نهج الحكومة وخطتها في تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية في جميع مؤسساتها وهيئاتها المختلفة، حيث تم الاستغناء عن جميع وسائل الاتصال التقليدية إلا بصورة نادرة جدا فجميع المراسلات والمخاطبات تتم عن طريق البريد الالكتروني وأنظمة البوابة التعليمية ويتم الاستفادة من خدمات التواصل الاجتماعي مثل التويتر والفيسبوك لتسهيل عملية التواصل مع المجتمع الخارجي.

ويوضح من الجدول رقم (10) أن العبارة " يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق" نالت أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (3.25) وبتقدير درجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بوجود عوائق تعرقل الاتصال بالمسؤولين وقد يكون ذلك نتيجة لكثرة أعمالهم وارتباطاتهم العملية أو بسبب

الإجراءات الروتينية المتبعة عند طلب مقابلة أحد مسئولي الإدارات العليا، وقد يكون ذلك بسبب قلة استخدام المستويات الإدارية العليا لأنواع الاتصال الحديثة لتنوع مهامهم وعدم وجود الوقت الكافي للتفرغ لها أو لقلة خبرة البعض بها مثل فتح حساب شخصي في الفيس بوك أو التويتر أو تخصيص موقع الكتروني للتواصل الشخصي..

وبصفة عامة تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) و(السكنان ، 2004) والتي اظهرت توجهات جيدة نوعا ما نحو نمط الاتصال

مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور الخامس (طبيعة العمل):

يتبيّن من خلال الجدول رقم (11) أن درجة الموافقة بالنسبة لعبارات طبيعة العمل قد تراوحت بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.03) و(2.57)، ويُتضح أن العبار " يتمتع العاملون في المديرية بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام " أعلى المتوسطات الحسابية (4.03) وبتقدير درجة كبيرة ويعزى ذلك إلى أن إجازة الموظف محددة وفق قانون الخدمة المدنية وهي حق لكل موظف، والموظفيين في المديريات يمارسون حقهم الطبيعي في الاستمتاع بإجازاتهم دون عوائق، كما يتضح من الجدول أن العباره " ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة " نالت أيضاً على أعلى المتوسطات الحسابية في هذا المحور (4.02) وبتقدير درجة كبيرة وتعزى هذه النتيجة إلى أن ساعات العمل للموظف الحكومي التابع للخدمة المدنية محددة بمدة (8) ساعات و يحتسب للموظف اجر إضافي في حال تطلب العمل الاستمرار لفترة أطول لإنجاز بعض المهام المستعجلة والضرورية، لذا فإن الفترة التي يقضيها الموظف في وظيفته هي فترة زمنية مناسبة وهي تتماشى مع القوانين واللوائح العالمية المحددة لساعات العمل للموظف.

ويُتضح من الجدول رقم (11) أن العباره " تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة)" نالت أدنى المتوسطات الحسابية (2.57) وبتقدير درجة متوسطة وقد يعزى ذلك لإدراك أفراد عينة الدراسة بعدم وجود رضا لدى بعض الموظفيين في تصميم المكاتب وهذا يرجع إلى ازدحام بعض المكاتب بالموظفيين حيث تستوعب بعض الغرف المكتبية موظفيين تتجاوز طاقتها الاستيعابية مما يؤدي إلى صعوبة في الحركة والتنقل وقد يوثر ذلك على سير العمل وانجاز المهام الموكلة

للموظف، وهذا يلاحظ ان المديريات تواجه مشكلة تكدس الموظفين في بعض الدوائر والأقسام مع عدم وجود المكان المناسب الذي يستوعب هذه الأعداد، كما يتضح من الجدول () أن العبارة "توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة" نالت أيضاً أدنى المتوسطات الحسابية (3.09) وبتقدير درجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الغلب مبني المديريات هي مبني قديمة ولا تتوافر في بعضها شروط ومتطلبات الأمن والسلامة والتي هي من ضمن متطلبات اشتراطات المنظمة الدولية للمعايير (أيزو) والتي تعني بالمباني والمنشآت مثل مخارج الطوارئ وطفيات الحرائق وأجهزة الإنذار.

وتتفق هذه النتيجة نوعاً ما مع دراسة (السكنان ، 2004) والتي اظهرت توجهات جيدة نحو طبيعة العمل .

مناقشة الفقرات المتعلقة بالمحور السادس (التكنولوجيا):

بالرجوع إلى الجدول رقم (12) يتضح أن درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور التكنولوجيا كان بدرجة كبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (3.94) و(3.74)، ويوضح أن العبارتين "تجز المديرية أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا" ، " ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد" نالتا أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (3.94)، " بتقدير درجة كبيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك الوزارة لأهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الأداء والسرعة في إجراءات المعاملات وتقليل التكالفة والجهد، وتحرص الوزارة على مواكبة ما يحدث من تطورات تكنولوجية وتنقوم بتطبيقها في المديريات للعمل على جودة الأداء، ولعل برامج التدريب وورش العمل التي تقدم للموظفين كان لها نتائج إيجابية للاستفادة من هذه التقنيات الحديثة واستغلالها بالصورة التي تساعده على إنجاز العمل سواء من حيث الحصول على المعلومات وتنظيمها وتحليلها وإعادة تقديمها وتبادلها وتنمية مهارات الموظفين والتفاعل بينهم .. ويوضح من الجدول رقم (12) إن العبارة " تحرص المديرية على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية " حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية(3.74) مقارنة بعبارات هذا المحور وبتقدير درجة كبيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة أفراد العينة إلى لأن

بكون تحرك المديريات في هذا الجانب أسرع ولاسيما فالكثير من الموظفين على اطلاع ودرأية بالمستجدات الحديثة في التكنولوجيا في ظل الانفتاح المعرفي والتكنولوجي، كما قد تعزى هذه النتيجة قلة تحديث واستبدال الأجهزة الالكترونية القديمة وخاصة أجهزة الحاسب الآلي بصورة دورية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دراسة (الشنتي، 2006) والتي اظهرت توجهات جيدة نحو التكنولوجيا .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل وسنوات الخبرة الوظيفية والمحافظة ؟

ا. -متغير المؤهل

دللت النتائج المشار إليها في الجدول رقم (14) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في جميع محاور أداة الدراسة ما عدا محور نمط الاتصال وقد يعزى عدم وجود الفروق إلى الدورات التدريبية ومشاغل العمل المستمرة التي تقدمها الوزارة للموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية، هذا بالإضافة إلى أن جميع أصحاب العاملين بغض النظر عن مؤهلهم الدراسي يعملون ضمن نفس المناخ التنظيمي قد تعودوا وتكيفوا عليه واستطاعوا التأقلم معه، بالإضافة إلى ذلك فان المستوى العلمي المتقارب لأفراد العينة حيث أن اغلبهم من حملة البكالوريوس وهذه الفئة تدرك جيدا المناخ التنظيمي المحيط بها و تستطيع تحمل المسئولية والمشاركة في اتخاذ القرار، كما قد يفسر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في محور نمط الاتصال ولصالح مؤهل ماجستير إلى أن برامج التأهيل والتدريب في دراسة الماجستير قد ساعدتهم في التعرف على وسائل اتصال متنوعة واستغلالها لتحسين المناخ التنظيمي في بيئه العمل، ولاسيما أن طالب الدراسات العليا في حاجة كبيرة لاستغلال وسائل الاتصال المختلفة لإنتهاء مهام ومتطلبات دراسته.

ج- متغير الخبرة الوظيفية

بالرجوع إلى الجدول رقم (16) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستويات الخبرة الوظيفية في جميع المحاور، وقد يفسر ذلك أن أغلب الموظفين في المديرية كانوا ممن يعملون في الحقل التربوي كمعلمين أو إداريين وبحكم طبيعة عملهم فهم على اتصال دائم بدوائر وأقسام المديرية ولديهم إمام بالمناخ التنظيمي السائد فيها.

بصفة عامة وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (القربيوي، 1994) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة الوظيفية .

د- متغير المحافظة

يتضح من خلال الجدول السابق (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير المحافظة في جميع المحاور والمجموع الكلي وقد يعز ذلك إلى أن جميع المديريات بالمحافظات تسير وفق نفس الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل فهي تخضع لإدارة مركزية واحدة ممثلة في وزارة التربية والتعليم

اذا وجد دراسات سابقة وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة، (Davidson 2003) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمكان العمل .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

بالرجوع إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (21) وذلك للإجابة على السؤال الثالث والذي ينص على التالي "ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟ يتضح أن درجة الموافقة بالنسبة لعبارات محور الأداء الوظيفي قد تراوح بين الدرجة الكبيرة جدا والكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.29) و(3.50) وقد يفسر حصول

المجموع الكلي لعبارات محور الأداء الوظيفي على تقدير درجة كبيرة (3.67) إلى طريقة وأسلوب اختيار الموظفين الذين يعملون في المديريات من يتصفون بدافعية عالية في الانجاز الوظيفي، فإجراءات شغل الوظيفة في المديريات تتم وفق شروط وضوابط ومنها الاختبارات والمقابلة والسيرة الذاتية وتقرير الكفاءة السنوي حيث يتم التناقض بين المتقدمين ويقع الاختيار على من يجتاز تلك الإجراءات وغالباً ما يتميزون بالكفاءة والدافعية للإنجاز، وقد تعزى هذه النتيجة إلى خصوصية الموظف إلى برامج تأهيل وتدريب ساعدت على رفع الأداء الوظيفي إليه، كما قد يكون لنمط الإدارة السائد والمناخ التنظيمي علاقة بارتفاع درجة أداء الوظيفي للعاملين، وهذا مؤشر يدل على ولاء العاملين في المديريات وشعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي وحرصهم على تقدمها وتحقيق أهدافها.

ويتبين من الجدول رقم (22) أن العبارة "الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين " نالت أعلى المتوسطات الحسابية(4.29) بتقدير درجة كبيرة جداً وقد يفسر ذلك لاهتمام الرؤساء بمتابعة الأعمال المكلفة بها وتحملهم المسئولية، كما إن المتابعة المستمرة تشعر الموظفين بالمحاسبة، وترفع الروح المعنوية لديهم وتحسين أدائهم وتعطيهم انتظاماً باهتمام الرؤساء، كما إن الإشراف على العاملين يمكنهم من الاستفادة المباشرة من تعليمات الرؤساء وخبرتهم الطويلة بأقصر الطرق واقلها تكلفة، كما يتضح من الجدول رقم(22) أن العبارة " يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل" نالت أيضاً أعلى المتوسطات الحسابية وبتقدير درجة كبيرة وقد يعزى ذلك إلى أن التنسيق والتعاون في العمل يساعد على سرعة الانجاز، وتحتم طبيعة بعض الأعمال التي يتطلب دراستها الجوانب الفنية والجوانب الإدارية التنسيق والتعاون مع المتخصصين في كلا الجانبين، كما إن الهدف الرئيسي لدوائر المديريات وأقسامها هو خدمة الحقل التربوي وهذا يتطلب التعاون والتنسيق لأجل تحقيق هذا الهدف.

ويتبين من الجدول رقم (22) أن العبارة " يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه " حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية (3.50) مقارنة بعبارات هذا المحور وبتقدير درجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أدراك أفراد العينة بوجود تأخير في إنجاز بعض الأعمال وقد يكون ذلك ناتج عن طبيعة ونوعية بعض الأعمال التي

يتطلب انجازها التواصل مع عدة أقسام، وقد تحتاج إلى إجراء دراسة متنائية من النواحي الفنية والإدارية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل وسنوات الخبرة الوظيفية والمحافظة؟

بالرجوع إلى الجدول رقم (23) والجدول رقم (24) والجدول رقم (25) والجدول رقم (26) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة في جميع متغيرات الدراسة والتي تشمل المتغيرات التالية: المؤهل الدراسي والخبرة الوظيفية والمحافظة وتعلل الباحثة ذلك لأن جميع العاملين يخضعون لإجراءات عمل موحدة تنطوي تحت ظل إدارة مركزية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم وهذا أدى إلى التشابه والتقارب في المناخ التنظيمي للعمل مما جعل أفراد العينة يحملون نفس التصور نحو واقع الأداء الوظيفي في المديريات.

تفق مع (رمضان ، 2009) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى الجنس و المؤهل الدراسي الوظيفية ومكان العمل عدا محور تطوير الأداء .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

والذي ينص على التالي " ما العلاقة ما بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان؟ وبالرجوع إلى الجدول رقم (27) يتضح أن هنالك ارتباط طردي ايجابي ودال إحصائيا بين محاور أداة الدراسة وبين الأداء الوظيفي اي كلما كان المناخ التنظيمي السائد مناسب ويلقى رضاه وقبول العاملين كلما ساعد هذا على ارتقاء مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين فكلما توافرت التقنيات الحديثة وتم استغلالها بصورة مناسبة وكلما تميزت الإدارة بمراعاة

الموظفين وتوفير بيئة عمل تشجع الموظف وتمتحنهم الحرية الكافية للمشاركة والتعبير عن آرائهم ومقتراحاتهم وعندما يشعر الموظف بالاستقرار والأمان الوظيفي هذه العوامل سترفع من ولاء الموظف وداعيته للعمل ويبذل الموظف جهده لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة ويتعاون مع الآخرين لتحقيق مصلحة العمل.

6-الوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم استخلاص العديد من التوصيات في هذا المجال كما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المديريات لعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظات السلطة .
2. توزيع الأدوار والأعمال على الموظفين بما يتواافق مع تخصصاتهم .
3. الابتعاد عن الروتين في العمل، والعمل على تشجيع العاملين للمشاركة صنع القرارات وإبداء الرأي والتطوير والإبداع والابتكار.
4. ضرورة الاستمرار في إشراك العاملين في صنع القرارات وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤلية .
5. ضرورة معاملة العاملين بالعدل والمساواة دون تمييز في كل الأمور التي تتم بينهم من ترقيات وحوافز ومكافئات وغيرها.
6. زيادة التنسيق والتعاون بين مختلف دوائر وأقسام المديرية في توزيع الأدوار وانجاز المهام المحولة إلى القسم أو الدائرة.
7. استغلال وسائل الاتصال الحديثة في زيادة التواصل وإيصال الأفكار والآراء بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
8. استغلال إمكانات ومعرفة أصحاب المؤهلات العليا بوسائل الاتصال المختلفة لتدريب العاملين عليها ونقل الخبرات لديهم.

المقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثة تقترح إجراء البحوث التالية:

1. أجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية من وجهات نظر أخرى كمديري المدارس والمشرفين التربويين والإداريين والأخصائيين الفنيين وغيرهم من الموظفين العاملين في المديريات التعليمية من أجل توفير مناخ مناسب للعمل وتحقيق اهداف المنظمة.
2. أجراء دراسة لمعرفة واقع المناخ التنظيمي في مدارس المحافظات وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين فيها.
3. عمل دراسات لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي بمتغيرات مختلفة مثل الرضاء الوظيفي، الإبداع الإداري، القلق، تقدير الذات..
4. عمل تصور مقترح للاحتجاجات التدريبية لرؤساء الدوائر والأقسام في مجال بناء المناخ الإيجابي.

المراجع

المراجع :

أبو تايه ، بندر كريم و الحياري ، خليل و القطاونة ، منار إبراهيم (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، 159 (1) 188 - .

أحمد فاروق محمد صالح (2009) أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية ، جامعة الفيوم ، المؤتمر العلمي العشرون كلية الخدمة الاجتماعية .

أحمد ، فاطمة عبد القادر (2008) . واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية .

خليلات ، عبد الفتاح صالح ، المطارنة ، شرين محمد (2010) أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، 26 (1-2) العدد .

رمضان ، فدوى محمد(2009) . أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة .

صلحية ، شامي (2010) ،المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة (ا.محمد بوقرة) بومرداس ، رسالة ماجستير ، جامعة ا.محمد بوقرة بومرداس .

عبد الله ، نجلاء محمود (2000) .**القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالاداء الوظيفي** ، رسالة ماجستير الجامعة الاردنية .

عطية ، العربي (2012) . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزه الحكومية المحلية ، مجلة الباحث ، 210 (25-27).

عكاشه، اسعد احمد محمد (2008م) . أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
مغاري ، تيسير محمد عبد القادر (2009) . نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة .

فلمنان ، ايناس فواد نواوي (1429) . الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بادارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة .

فليه، فاروق عبده و عبد المجيد، محمد (2005) . **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،** (ط 1). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قراؤني ، خالد (2009 / 2010) . **مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ،** رسالة ماجستير ، جامعة القدس .

ناصر ، حسن محمود (2010) **الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،** رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .

البقمي ، مصلح حمدان (2011) . **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي لموظفي ادارة منطقة مكة المكرمة ،** رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

الجريدة ، محمد ؛ العريمي ، حليس (2011) . **معوقات الإبداع الإداري لدى العربية،سام في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ،** جامعة الكويت.

الجماز ، عبدالعزيز عبدالرحمن (2005) ، **اثر المناخ التنظيمي على الاداء المؤسسي في شركة الاتصالات السعودية،** رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية .

الحقاني ، تركي عبدالرحمن (1998) . **اثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية .

الخشروم ، محمد مصطفى ، 2011 **تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ،** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 27 (3).

الرشايدة ، نايل سالم فلاح (2007) . **مفهوم الاداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في اقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي ،** رسالة دكتوراه ، الجامعة الاردنية .

السلمي، فهد نجيم راجح (2012). **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده ،** رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى .

السکران ، ناصر محمد إبراهيم (2004) . **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ،** رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض .

الشريدة محمد نور (١٩٩١) . **تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد ،** رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، الاردن .

الشمرى ، فهيد عايض (2001) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

الشقسي ، سعيد بن عبدالله بن ناصر ، 2011، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى .

الشيخ، خالد بن عبد الرحمن(٢٠٠١). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة . أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .

الشهري ، علي حسن (2005) . الاتصالات الإدارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبى الامن الجنائي في مدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطيب ، ايهاب محمود عايش (2008) . اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة .

الفرا ، ماجد محمد ، الشنطي ، محمود عبد الرحمن (2008). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، ، مجلة الجامعة الإسلامية،سلسلة الدراسات الإنسانية،16 (1) 713 - 755 .

القاق ، محمود حمدان (2005) أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن .

القريوتي، محمد قاسم (2009) .السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن .

القصير ، احمد سليمان (2004) . تطوير نظام الحواجز للإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم بناء على مستوى رضاهم الوظيفي ، دكتوراه ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الأردن .

المحمود ، احمد زعبي العبدالرحمن (2005) .انموذج اداري مقترن لتطوير الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الادارة ، دكتوراه ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .

المعشر ، زياد يوسف (٢٠٠١) . المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية ، مجلة جامعة دمشق ١٧ (١).

المسوري، احمد عبد القادر، ٢٠١٢، واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الاستاذ - العدد (٢٠١) .

المنديل ، خالد بن فيحان(2003) . المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبى الامن الجنائي في مدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

اللوزي ، موسى سلامة و الزهراني ، عمر عطية ، ٢٠١٢، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية) دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٩ ، العدد ١ .

Abubaker, Suliman, (2005)"Is it Really Amediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate – Performance Relationship".Journal of Development .21(3),170-183.

Davidson, Michael, (2003)"Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel ",The International Journal of Contemporary Hospitality management, 15(4),206-213

Gratto, Frederic,(2001) "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ".
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister> .

Hanges, Paul, and others,(2005) "The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey".
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister> .

Peter, Kangies, (2000)" Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ",
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister> .

الملاحق

ملحق رقم (1)



جامعة نزوى

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

استبانة تحكيم

الاستاذ الدكتور المحترم

:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ، ، ،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التعليمية ، ونظرًا لما تمتلكون به من خبرة ودرأية ، يسرني ان اضع اداة الدراسة بين ايديكم وان تكونوا احد اعضاء اللجنة التحكيمية للاستفادة من ارائهم . علماً بان الباحثة قد توصلت الى هذه المجالات والفترات استناداً الى الدراسات السابقة ، لذا ترجوا الباحثة ان تتكرموا بابدء مقتراحاتكم فيما يلي :

1. مدى ملامحة الفقرة للمجال
2. سلامية الصياغة اللغوية للفقرات
3. اضافة او حذف ما تراه مناسباً من المجالات
4. اقتراح او اضافة ما تراه مناسباً من المجالات
5. اية ملاحظات اخرى تستفيد منها الباحثة

علماً بأن اهتمامكم بتقويم هذه الفقرات وتعديلها سيكون له بالغ الاثر في تكامل بناء الاداة واعتماد المقاييس المناسب ، كما ارجوا العلم لتحقيق هذه الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من جزأين يحتوي الجزء الأول منها على البيانات الاولية ، أما الجزء الثاني فيحتوي على مجالات تحوي عدد من الفقرات ، وتم تحديد الإجابات فيها حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وذلك كما يلي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

دمتم اهلاً للعلم وطلبه

شاكراً لكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث / شيخه النبهانية

طالبة ماجستير / إدارة تعليمية /
جامعة نزوى

البيانات الشخصية والعلمية للمحكم

	الاسم	.1
	المؤهل العلمي	.2
	التخصص	.3
	الوظيفة	.4
	جهة العمل	.5

بعض المصطلحات الواردة في الاستبانة :

المناخ التنظيمي : علاقة مترابطة بين كل من خصائص التنظيم وإدراك الفرد مع المؤشرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل ، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد .

الأداء الوظيفي : الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإداره .

الجزء الأول : البيانات الشخصية : أرجو وضع () في المربع الإجابة المناسبة :

1. المؤهل العلمي : دبلوم ()
بكالوريوس ()
ماجستير فما فوق ()
2. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ()
اكثر 5 – 10 سنوات ()
من 10 سنوات ()
3. المحافظة التعليمية : الداخلية () ، جنوب الشرقية () ، شمال الشرقية ()
، مسقط () البريمي () ، الظاهرة () ، جنوب الباطنة () ، شمال الباطنة

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

الفقرات	م
المجال الأول : الهيكل التنظيمي	
توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	.1
يتميز هيكل الدائرة بالمديرية التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	.2

					يتميز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة .3
					درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال .4
					والوظائف يساعد تقسيم العمل في المديرية على تحقيق أهدافها .5
					يتافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة المديرية ومهامها .6
					تناسب مؤهلات وخصصات العاملين بالمديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم .7
					مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي .8
المجال الثاني : الإدارة					
					يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار .9
					يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار 10
					توفر في الادارة الدعم اللازم للقيام بعملي والواجبات المطلوبة مني 11
					هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين 12
					يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي 13
					يبدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين 14
					أعمال بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز 15
المجال الثالث : مدى مشاركة العاملين					
					يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل .16
					يلجأ متذمدو القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها .17
					يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها 18
					مستوى التعاون بين الزملاء مناسب 19
					يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم 20
المجال الرابع : نمط الاتصال					
					تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة 21

					تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرؤنة	22
					تبذل الإدارة جهداً للتغلب على معوقات الاتصالات	23
					تستخدم المدييرية وسائل حديثة ومتقدمة في الاتصالات	24
					المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصرف بدقة البالغة والوضوح	25
					يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عائق	26
					تتم الاتصالات بين الدائرة والدوائر الأخرى بكل سهولة	27
					يساهم نظام الاتصال بالدوائر على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	28
المجال الخامس : طبيعة العمل						
					ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة	29
					تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة)	30
					توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة	31
					يتيح لي العمل فرصاً عديدة للتجديد والابتكار	32
					يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية مؤهلاتي العلمية	33
					تنتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي مع قدراتي ومهاراتي	34
					لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	35
					لاأشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	36
					وظيفتي تمنحي تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	37
					يتمتع العاملين في المدييرية بالإجازات التي يستحقونها وفقاً لنظام	38

					توفر لي وظيفي الاستقرار والأمن الوظيفي	39
المجال السادس : التكنولوجيا						
					الเทคโนโลยيا المستخدمة في المديرية ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	40
					تحرص المديرية على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية	41
					أدت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية إلى سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	42
					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد	43
					تنجز المديرية أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	44
المجال السابع : الأداء الوظيفي						
					يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	45
					يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	46
					يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل	47
					يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة	48
					توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	49
					التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	50
					الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	51
					يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	52
					يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	53

					يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	54
					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	55

ملحق رقم (2)

أسماء بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي	جهة العمل
1	محمود عبد الحميد لاشين	استاذ دكتور	أستاذ مشارك	جامعة السلطان قابوس
2	ياسر فتحي الصنداوي	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
3	عمر هاشم اسماعيل	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
4	سالم بن سليم الغبوضي	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
5	أمل بنت راشد الكيومية	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
6	محمد النقادي	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
7	علي خميس علي	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
8	عبد العزيز داود	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
9	حسام الدين السيد محمد	دكتوراه	أستاذ مساعد	جامعة نزوى
10	منى سالم الجابرية	دكتوراه	أستاذ	الكلية التطبيقية بنزوى

ملحق رقم (3)



جامعة نزوی

كلية العلوم والآداب

قسم التربية والدراسات الإنسانية

استبانة الدراسة

استبانة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

الفضل :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ، ، ،

نقوم بالباحثة بدراسة تهدف إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان

ولتحقيق هذه الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من جزأين يحتوي الجزء الأول منها على البيانات الأولية ، أما الجزء الثاني فيحتوي على مجالات تحوي عدد من الفقرات ، وتم تحديد الإجابات فيها حسب مقياس " ليكرت الخماسي " وذلك كما يلي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	بعد موافقة
------------	-------	-------	-----------	------------

لذا الرجاء التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة علماً بأن إجاباتكم ستتعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث / شيخه النبهانية

طالبة ماجستير / إدارة تعليمية /

جامعة نزوی

بعض المصطلحات الواردة في الاستبانة :

المناخ التنظيمي : علاقة مترابطة بين كل من خصائص التنظيم وإدراك الفرد مع المؤشرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل ، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد .

الأداء الوظيفي : الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في انجاز وتحقيق أهداف الإداره .

الجزء الأول : البيانات الشخصية : أرجو وضع () في المربع الإجابة المناسبة :

- | |
|--|
| 3. النوع الاجتماعي : ذكر ()
أنثى () |
| 4. |
| 5. المؤهل العلمي : دبلوم ()
بكالوريوس ()
ماجستير فما فوق () |
| 6. |
| 7. سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات ()
5 - 10 سنوات ()
اكثر من 10 سنوات () |
| 6. المحافظة التعليمية : الداخلية () ، جنوب الشرقية () ، شمال الشرقية () ، مسقط () البريمي ()
() ، الظاهرة () ، جنوب الباطنة () ، شمال الباطنة () |

الجزء الثاني : فقرات الاستبانة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة
المجال الأول : الهيكل التنظيمي					
56	توافق وتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي				
57	يتميز هيكل الدائرة بالمديرية التي أعمل فيها بالتصميم الجيد				
58	يتميز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة				
59	درجة من الداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف				
60	يساعد تقسيم العمل في المديرية على تحقيق أهدافها				
61	يتواافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع طبيعة المديرية ومهامها				
62	تناسب مؤهلات وخصصات العاملين بالمديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم				
63	مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.				

					الهيكل التنظيمي بالالمديرية يؤدي الى سرعة في انجاز العمل وجودة عالية	64
					توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤسين بالالمديرية	65
المجال الثاني : الإدارة						
					يساعد اسلوب القيادة في المديرية على تقديمها الرقي بها	66
					يتميز مسؤولي المباشر برويته الواضحة	67
					يتتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.	68
					يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار	69
					توفر لي الإدارة الدعم اللازم ل القيام بعملي والواجبات المطلوبة مني	70
					هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤسين	71
					يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي	72
					يبدي المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرءوسين	73
					تم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	74
المجال الثالث : مدى مشاركة العاملين						
					يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.	75
					يلجأ متذمدو القرارات إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها.	76
					يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	77
					الفلسفة الادارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	78
					تحرص الادارة على اشراك المرؤسين في صنع القرارات	79
					يتم حل المشاكل التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	80
					مستوى التعاون بين الزملاء مناسب	81
					يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	82

المجال الرابع : نمط الاتصال						
					يساهم نظام المديرية على تحقيق الاهداف	83
					تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	84
					تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	85
					تستخدم المديرية جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات .	86
					تبذل الإدارة جهداً للتغلب على معوقات الاتصالات	87
					تستخدم المديرية وسائل حديثة ومتقدمة في الاتصالات	88
					المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصرف بدقة البالغة والوضوح	89
					يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	90
					تتم الاتصالات بين الدائرة والدوائر الأخرى بكل سهولة	91
					يساهم نظام الاتصال بالدوائر على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	92
المجال الخامس : طبيعة العمل						
					ساعات العمل ومواعيد العمل مناسبة	93
					تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، الحركة)	94
					توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة	95
					تغلب الاعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	96
					يتتيح لي العمل فرصاً عديدة للتجديد والابتكار	97
					يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية مؤهلاتي العلمية	98
					تنتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي مع قدراتي ومهاراتي	99
					لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	00

					لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	01
					وظيفتي تمنعني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	02
					يتمتع العاملين في المديرية بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام	03
					توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	04

المجال السادس : التكنولوجيا

					التكنولوجيا المستخدمة في المديرية ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	05
					تحرص المديرية على مواكبة التطورات الטכנولوجية وتعمل باستمرار على تطوير الเทคโนโลยجيا المستخدمة بالمديرية	06
					أدت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	07
					الเทคโนโลยجيا المستخدمة بالمديرية سهلة الاستخدام	08
					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد	09
					تجز المديرية أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	10
					هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات الטכנولوجية بهدف زيادة الأداء	11
					هناك المام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة	12

المجال السابع : الأداء الوظيفي

					يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	13
					يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين	14
					يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل	15
					يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة	16

					توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	17
					الالتزام بالإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين	18
					الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين	19
					يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	20
					يبذل العاملون الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	21
					يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	22
					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	23

ملحق رقم (4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الرقم : م ع ت م ٤٢٨
التاريخ : ١٤٣٥ / ١٨٧ هـ
الموافق : ٢٠١٣ / ١١ / ٢٠١٣ م

سُلْطَانَةُ عَمَانُ
وزارَةُ التَّرْبِيَةِ وَالْعِلْمِ
الْمَدِيرِيَّةُ الْعَامَّةُ لِلتَّرْبِيَةِ وَالْعِلْمِ
دَائِرَةُ تَنْمِيَةِ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ
قَسْمُ التَّدْرِيبِ وَالْإِنْجَاءِ الْمَهْنِيِّ

الأفضل / رؤساء الأقسام بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة مسقط المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، وإلى خطاب المكتب الفني للدراسات والتطوير رقم (١٣١٨٧٦١٥) بتاريخ ٢٠١٣/٦/١٩ م تقيدكم بان الفاضلة / شيخة بنت سالم بن محمد النبهانية طالبة دراسات عليا ماجستير ، بجامعة نزوى ، تخصص إدارة تعليمية ، تقوم بإجراء دراسة حول (المناخ النظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان) وترغب المذكورة في تطبيق إدراة الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام ، لذا نرجو التكرم بتسهيل مهمتها في تطبيق أدلة الدراسة وفق الإجراءات المعمول بها لديكم .

شكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

ثريا بنت حميد مهلاك الراشدة
مدير دائرة تنمية الموارد البشرية

ملحق رقم (5)

University of Nizwa
College of Arts & Sciences
Dean's Office



جامعة نزوى
كلية العلوم والآداب
مكتب العميد

٢٧ أكتوبر ٢٠١٣ م

إلى من يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

نقوم الطالبة /شيخه بنت سالم بن محمد النبهانية ، طالبة ماجستير تخصص الإدارة التعليمية ورقمها الجامعي (١٣٩٩٦٨٨٦) بإعداد بحث بعنوان : " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان " ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ولتطبيق دراستها تحتاج إلى الاطلاع على العديد من المصادر الأولية والمراجع والإحصائيات المتعلقة بدراستها وتطبيق الاستبانة التي أعدتها ؛ لذا نرجو تسهيل مهمتها البحثية.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم معنا.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

د/ عبدالله بن سيف التوبي
عميد كلية العلوم والأداب

أ/د سالم جعيل رضوان
رئيس قسم التربية والدراسات الإنسانية

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

اهداف الدراسة

أهمية الدراسة

مصطلحات الدراسة

حدود الدراسة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم المناخ التنظيمي

خصائص المناخ التنظيمي

أهمية المناخ التنظيمي ومقاييسه

ابعاد المناخ التنظيمي

الاداء الوظيفي

عناصر الاداء الوظيفي

محددات الاداء الوظيفي

معوقات الاداء الوظيفي

تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي

الدراسات السابقة