



دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين  
" دراسة ميدانية على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

نبيهة خليفة علي بن جامع \*

قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا

[n.binjama@uot.edu.ly](mailto:n.binjama@uot.edu.ly)

**“The Internal Work Environment Course in Improving Employee Performance”  
A field study at the Faculty of Economics and Political Science, University of Tripoli**

**Nabiha khalifa bin gama\***

Department , Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Tripoli, Tripoli, Libya .

تاريخ النشر: 2024-12-13

تاريخ القبول: 2024-11-23

تاريخ الاستلام: 2024-10-30

**المخلص:**

هدفت الدراسة للتعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس، كما هدفت إلى معرفة مستوى تقييم العاملين لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وظل رضائهم أو عدمه وفق مؤشرات محددة لأداء العاملين في الكلية قيد الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت صحيفة استبيان ووزعت على كافة موظفي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس البالغ عددهم (73) موظف / موظفة ونظرا لصغر حجم العينة تم استهدافه بالكامل من خلال أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (73) استمارة وأسترجع منها (70) استمارة صالحة للتحليل، ولقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لغرض التحليل والوصول إلى النتائج والتي من أهمها وجود تقييم بدرجة منخفضة حول مستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية في المؤسسة قيد الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد تمثلت في بعدين وهما (الهيكل التنظيمي\_ الثقافة التنظيمية)، ولقد أوصت الدراسة بالعمل على مزيد من الاهتمام بتحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين وذلك لما لها من أثر إيجابي في تحسين مستوى أداء العاملين، وإبعاده النظر في السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** أداء العاملين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل الداخلية، ثقافة المنظمة.

**Abstract:**

The study aimed to identify the role of the internal work environment in improving the performance of employees at the College of Economics and Political Science, University of Tripoli. It also aimed to know the level of employees' evaluation of their performance in light of the elements of their internal work environment and the extent of their satisfaction or lack thereof according to specific indicators of the performance of employees in the college under study and to achieve the objectives of the study. The descriptive analytical method was used, as a questionnaire newspaper was adopted and distributed to all employees of the Faculty of Economics and Political Science / University of Tripoli, who numbered (73) male and female employees. Due to the small size of the sample, it was completely targeted through the comprehensive survey method, and (73) questionnaires were distributed and retrieved from them.

(70) forms are valid for analysis. Various statistical methods have been used for the purpose of analysis and arriving at results, the most important of which is the presence of a low-degree assessment of the level of dimensions of the internal work environment in the institution under study from the point of view of the sample members. It was represented in two dimensions: (organizational structure) \_Organizational culture), and the study recommended paying more attention to improving the internal work environment for employees because of its positive impact on improving the level of employees' performance, and And reconsider the policies and procedures followed in the institution under study .

**Keywords:** Employee performance, organizational structure, internal work environment, , organization culture..

## المقدمة

تعتبر بيئة العمل الداخلية عنصر هام في رفع أداء العاملين في المنظمة حيث أنها تلعب دوراً جوهرياً وكبيراً في أداء وسلوك العاملين وتعتبر عامل مهم يعكس القيم والاتجاهات السائدة بين العاملين ومدى تأثيرها على جميع العمليات الإدارية ومدى فاعلية المنظمة ، لذلك فإن المنظمات تحرص على تهيئة البيئة الداخلية من خلال مراجعة الانماط وتعديل هياكل التنظيم من فترة إلى أخرى وكذلك مراجعة أنماط و اساليب وطرق ممارسة العمل لتقليل من السلبيات و الاضرار التي قد تلحق بمعنويات العاملين مما يحثهم على الولاء للمنظمة .

إن أغلب المنظمات تعاني من افتقارها للكوادر الإدارية المدربة في مجالات العمل الي تعمل بها المنظمة وكذلك الأزمات التي لا شك أنها أثرت بشكل كبير في تراجع أداء المنظمات، وقدرتها في تحسين بيئات العمل الداخلية، مما يعد من أسباب عرقلة عمل المنظمات وسبب في ضعف أداء العاملين، وفقدان السيطرة أحيانا مما يؤثر في نشاط تلك المنظمات ويشوه صورتها في ظل بيئة معقدة ومتغيرة الظروف باستمرار (جلال ، 2023، ص 244 ). في نفس الوقت يتم استقطاب هذه الكوادر التي تتمتع بكفاءات عالية من قبل جهات أخرى في ظل النقص الحاد في الأفراد المؤهلين تأهيل ممتاز وبشكل خاص .

### 1.1- مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم دور بيئة العمل الداخلية في تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، وخاصة في قطاع التعليم العالي في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، حيث لوحظت عدة فجوات ومشاكل تشير إلى الحاجة الملحة لتحسين بيئة العمل الداخلية، ومن خلال الزيارة الميدانية والمقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة، تم الكشف عن انخفاض معنويات الموظفين، وضعف التواصل بين الإدارات، وعدم رضا الموظفين عن سياسات المكافآت، ونقص الموارد والتدريب، وغياب لسياسات في إدارة النزاعات، كل هذه المشاكل تشير إلى فجوة معرفية في الأدبيات البحثية المتعلقة بقطاع التعليم العالي بصفة عامة، حيث لم يتم استكشاف دور بيئة العمل الداخلية بشكل كافٍ في هذا المجال، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة معمقة لبيئة العمل الداخلية في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، وتقييم تأثيرها على أداء العاملين، واقتراح حلول عملية لتحسينها.

حيث توصلت (متلف ،2022، ص 2) دراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية من خلال العوامل (المادية والوظيفية والاجتماعية) على أداء العاملين، و دراسة (العلواني ،2024،ص 109) ان هناك وجود تأثير البيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في عناصرها (الإدارية والمادية) وتأثيرها على أداء العاملين. ونتيجة لمدى أهمية من دراسة موضوع دور بيئة العمل الداخلية على تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة وبصورة أكثر تحديداً يمكن إبراز هذه المشكلة في التساؤل الرئيسي الاتي :

**ما دور عوامل بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة؟**

ومن خلال التساؤل الرئيسي السابق يندرج منه مجموعة أسئلة فرعية الآتية :

1. ما دور الهيكل التنظيمي في تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة ؟

2. ما دور ثقافة المنظمة في تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة؟

### 2.1-فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي:

**الفرضية الرئيسية :**

**(H.1)- توجد علاقة بين عوامل البيئة الداخلية و تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة.**

وتم اختبار الفرضية السابقة من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

**(H.2)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي و تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة.**

(H.3)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $a \leq 0.05$ ) بين ثقافة المنظمة و تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة.

### 3.1-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:-

1. معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين في الكلية قيد الدراسة.
2. معرفة مستوى تقييم العاملين لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضائهم أو عدمه وفق مؤشرات محددة لأداء العاملين.
3. إمكانية فهم وتحليل العلاقة بين بيئة العمل الداخلية ومستوى أداء العاملين.
4. تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها ان تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز وتحسين بيئة العمل الداخلية بالكلية.

### 4.1.أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في لآتي:

1. يمكن للدراسة أن تفيد المجتمع من خلال اسهامها في تحسين أداء العاملين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس لقيامها بواجباتها تجاه المجتمع بشكل افضل.
2. إثراء المكتبة العلمية بموضوع جديد يدرس دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين الذي من شأنه أن يساعد كل المهتمين بهذه الدراسة حيث يمكن الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في إجراء دراسات أعمق وكذلك في تطوير أداء منظماتهم بناء على نتائج الدراسة.
3. تساعد الدراسة في الوصول إلى التوصيات المنشودة التي تساعد في تحسين أداء العاملين والمنظمة بالشكل العام، كونها من القطاعات الحيوية والتي تعلق بها احتياجات عموم المجتمع في قطاع التعليم العالي.
4. أثر بيئة العمل الداخلية وعناصرها على أداء العاملين، حيث يمكن انعكاسها سواء المباشر أو غير المباشر على العاملين وأدائهم في ادارة الكلية، بتوجيهها لهم نحو تحقيق التطوير في الأداء وبالتالي الاستمرارية في النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة.

### 5.1-منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات والمعلومات، ومن تم تصنيفها وتحليلها والتعبير عنها، حيث تم وصف الظاهرة واستخلاص النتائج والتوصيات كما تضمنت هذه الدراسة جزئين أحدهما نظري والآخر عملي وذلك على النحو لآتي:

**الجانب النظري:** استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيراتها في الجانب النظري، إضافة إلى استخدامه في التعريف ببيئة الدراسة اعتماداً على مختلف مصادر البيانات الثانوية المتمثلة في (الكتب والرسائل) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

**الجانب العملي:** تم استخدام المنهج التحليلي، وذلك بتحليل البيانات المتحصل عليها من المصادر الأولية للدراسة من خلال (الاستبانة)، وتبويبها وتحليلها بهدف تحديد الأثر بين متغيرات الدراسة وتفسيرها مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين متغيراتها للوصول إلى بُعد أعمق، لتفسير الظاهرة من خلال إدخال البيانات المجمع في البرنامج الإحصائي (SPSS25) لاختبار صحة الفرضيات.

### 6.1-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للموظفين والكوادر الإدارية في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس.

### 7.1. حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: تمثل موضوع الدراسة في دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 2- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية) في مدينة طرابلس.
3. الحدود البشرية: تمثلت في الموظفين بالكلية قيد الدراسة.
4. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال أغسطس/سبتمبر/أكتوبر لسنة 2024.

### 8.1-مصطلحات الدراسة:

#### 1.الهيكل التنظيمي:

الإطار الرسمي الذي تقوم إدارات المؤسسات من خلاله بتحديد وتبيان الأنشطة والوظائف والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين هذه الوحدات والمستويات والعاملين فيها، وتحديد أنماط العلاقات والاتصالات وآليات التنسيق فيما بينها، لغايات تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية. (عربيات ، 2018:9). ويعرف الهيكل التنظيمي إجرائياً : الإطار الذي بموجبه يتم تحديد الإدارات والسلطات والمسؤوليات، وانسياب الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة.

## 2. ثقافة المنظمة:

هي نمط من القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد والمعايير المشتركة التي نشأت وتطورت واستقرت في منظمة ما والتي توجه سلوك أفرادها بحيث تكون الطريقة التي تنجز بها الأعمال والتي يتم تلقينها للأعضاء الجدد. (البيستاني 2018:6). وتعرف الثقافة التنظيمية إجرائياً : مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بالمنظمة والتي تشكل نظام ثابت يعود بالنفع والايجابية على اداء المنظمة.

### الإطار النظري للدراسة:

#### 1.2- مفهوم بيئة العمل الداخلية:

عرف عقيلي بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على / وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والنتيجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر (عقيلي، 2005، ص569).

#### 1.1.2- أهم مكونات البيئة الداخلية :

- رسالة المنظمة وأهدافها ونشاطها التخطيطي.
- قيادة المنظمة والنمط القيادي الأساسي.
- الثقافة التنظيمية، من حيث القوة والمضمون.
- قوة العمل وخصائصها ودوافعها.
- النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها. (برنوطي، 2004، ص115)

#### 2.1.2-العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية:

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعده عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:

##### 1. المواد الخام:

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام، مروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

##### 2. الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وامكانيات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

##### 3. الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين و إشعارهم بالثقة بخلاف الضيق والعسر الإقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4. النمط القيادي بعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلسلي المركزي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والإبتكار والإبداع.

##### 5. السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوء يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية محبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

##### 6. القيم المهنية:

المنظمة التي تشبع فيها القيم الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبناته ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للإستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والإستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لتترك المنظمة في الوقت المناسب.

## 7. الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الإبتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الإتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8 . خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية والأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية. (الشمري ، 2013 )

## 2.2- مفهوم أداء العاملين:

الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه عني: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهناك من يعرفه بأنه: يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة (مزهودة، 1993، ص 86). كما يعرف بأنه عبارة عن قدرة العاملين للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة والعناصر والمعالم والمتطلبات خبير قيام بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة إنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة. (العنزي، 2004، ص47).

## 1.2.2- عناصر أداء العاملين:

يشمل أدار العاملين مجموعة من العناصر تشكله وهي:

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

2. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .

3. **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية ، والتفاني في العمل ،قدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.(شامي،2010:ص65).

## الإطار العملي للدراسة

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الجانب العملي للدراسة بهدف التعرف على " دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء العاملين، ويشمل المبحث أيضاً المنهجية المتبعة في إعداد الجانب العملي للدراسة من حيث أداة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات الوصفية واختبار الفرضيات.

1.3 – **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس، والبالغ عددهم (73) موظف، وتم استخدام المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، والجدول التالي يوضح أعداد الاستمارات الموزعة والمسترد والفاقد منها :

## جدول (1.3) يبين الاستمارات التي تم توزيعها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات الغير صالحة للتحليل	نسبة الاستمارات الغير صالحة للتحليل	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الاستمارات الصالحة
73	3	4.1%	0	0%	70	95.9%

## 2.3- أداة جمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة استبيان واشتملت في المحور الأول على المعلومات الشخصية والمتمثلة في (النوع – العمر- المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي) ، واشتمل المحور الثاني على العبارات المصممة لقياس بيئة العمل الداخلية بأبعادها المستخدمة في هذه الدراسة وهي: (الهيكل التنظيمي – الثقافة التنظيمية)، واشتمل المحور الثالث على العبارات المتعلقة على أداء العاملين، ووضعت الباحثة (40) عبارة للتعرف على " دور بيئة العمل الداخلية في تحسين أداء

العاملين ، وقد استخدمت الباحثة الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

### جدول (2.3) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

### 3.3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفق الأساليب الآتية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistics** حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، وإعطاء صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- 2- **المتوسط الحسابي المرجح Weighted arithmetic average**: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس، وفق مقياس التدرج الخماسي.
- 3- **الانحراف المعياري Standard Deviation**: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- 4- **معامل الفا كرونباخ للثبات Cronbach's alpha** : لقياس درجة الثبات في إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.
- 5- اختبار **(Kolmogorov-Smirnov)** للتوزيع الطبيعي.
- 6- اختبار تي **(One Sample T – test)**: لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة.
- 7- **معامل الارتباط Person Correlation**: تم استخدامه في هذه الدراسة لغرض تحديد صدق الاتساق (الداخلي – البنائي) لمحاور الدراسة، وكذلك لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 8- **تباين الانحدار (Regression Analysis)**: لتحديد أثر المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) على المتغير التابع (أداء العاملين).

### 3.4- صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال :

#### 1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري) :

وتم ذلك من خلال صدق المحكمين، حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات، على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين وتم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام :

#### 2- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة :

1- **محور بيئة العمل الداخلية (المتغير المستقل)** : بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي التي تقيس فقرات محور "بيئة العمل الداخلية"، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.306، و 0.801) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، وهذا يدل على وجود ارتباط بين جميع الفقرات التي تقيس محور بيئة العمل الداخلية والدرجة الكلية للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس محور "المتغير المستقل" في الدراسة.

جدول (3.3) مصفوفة الارتباطات بين فقرات محور بيئة العمل الداخلية والمقياس الكلي

الارتباط		بيئة العمل الداخلية	
مستوى المعنوية p-value	القيمة		
0.000	**0.636	Q1	عبارات بعد الهيكل التنظيمي
0.000	**0.795	Q2	
0.000	**0.685	Q3	
0.000	**0.689	Q4	
0.000	**0.517	Q5	
0.000	**0.520	Q6	
0.000	**0.730	Q7	
0.001	**0.401	Q8	
0.000	**0.801	Q9	
0.000	**0.545	Q10	
0.000	**0.633	Q11	
0.000	**0.513	Q12	
0.011	*0.309	Q13	عبارات بعد الثقافة التنظيمية
0.010	*0.306	Q14	
0.001	**0.392	Q15	
0.000	**0.660	Q16	
0.000	**0.562	Q17	
0.001	**0.384	Q18	
0.000	**0.494	Q19	
0.000	**0.607	Q20	
0.000	**0.724	Q21	
0.000	**0.799	Q22	
0.000	**0.658	Q23	

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

2-محور أداء العاملين (المتغير التابع) : بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (4) يوضح صدق الاتساق الداخلي التي تقيس فقرات محور "أداء العاملين"، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.484، و 0.787) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05)، وهذا يدل على وجود ارتباط بين جميع الفقرات التي تقيس محور أداء العاملين والدرجة الكلية للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس محور "المتغير التابع" في الدراسة.

جدول (4.3) مصفوفة الارتباطات بين فقرات محور أداء العاملين والمقياس الكلي

الارتباط		أداء العاملين	
مستوى المعنوية p-value	القيمة		
0.000	**0.768	Q1	
0.000	**0.634	Q2	

0.000	**0.756	Q3
0.000	**0.545	Q4
0.000	**0.772	Q5
0.000	**0.707	Q6
0.000	**0.787	Q7
0.000	**0.556	Q8
0.000	**0.601	Q9
0.000	**0.676	Q10
0.000	**0.651	Q11
0.000	**0.587	Q12
0.000	**0.484	Q13
0.000	**0.782	Q14
0.000	**0.738	Q15
0.000	**0.507	Q16
0.000	**0.595	Q17

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

### 3- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة :

يوضح الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع المحاور تراوحت بين (0.814 – 0.869)، من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته وبذلك يتبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبذلك تعتبر المحاور صادقة ومتناسقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (5.3) مصفوفة معاملات الارتباطات بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة

المجالات	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	أداء العاملين	الاستبانة ككل
الهيكل التنظيمي	1	**0.715	**0.522	**0.841
الثقافة التنظيمية		1	**0.508	**0.814
أداء العاملين			1	**0.869
الاستبانة ككل				1

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

### 5.3- ثبات الاستبانة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة (Sekaran.U.,2006 : P311)<sup>(1)</sup>، وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقة معامل ألفا

كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient)، الذي يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت أكثر من (0.6) أي بنسبة (60%) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات الاستبانة و البالغ عددها (70) استمارة، ويوضح الجدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل المحاور وتراوحت بين (0.814 – 0.918)، لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لاجمالي الاستبانة (0.938)، وأيضاً تراوحت قيمة الثبات لمحاور الدراسة بين

<sup>1</sup> - Sekaran. U.(2006)Research Methods for Business A Skill –Building Approach 4th edition John Wiley & Sons (Asia), Singapore, p311.



(0.902 – 0.958)، في حين كان الثبات الكلي لاجمالي الاستبانة (0.968) وهي قيمة ثبات مرتفعة جداً، ويمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة مما يعزز الثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها.

جدول رقم (6.3) يوضح معامل الفايرونيخ للثبات

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا %	قيمة الثبات
1	الهيكل التنظيمي	12	0.876	0.935
2	الثقافة التنظيمية	11	0.814	0.902
3	أداء العاملين	17	0.918	0.958
4	اجمالي الاستبانة	40	0.938	0.968

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

6.3 – اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة قامت الباحثة بإخضاع هذه المتغيرات لاختبار (Kolmogorov Smirnov-) وكان النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول (7.3) يوضح

اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار اعتدالية البيانات

المحاور	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	N	Sig.
بيئة العمل الداخلية	0.083	70	0.200
أداء العاملين	0.060	70	0.200

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوي الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي وعليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية.

7.3- الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية :

يهدف هذا المحور إلى جمع بيانات أفراد مجتمع الدراسة و التي من خلالها يمكن التعرف على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة ، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبياناتها كالتالي:

جدول (8.3) توزيع أفراد المجتمع حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية

النوع	ذكر		أنثى		المجموع
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	
الفئات العمرية	43	61.4%	27	38.6%	70
	أقل من 30 سنة		من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	15	21.4%	21	30.0%	70
	دبلوم متوسط أو ما يعادله		دبلوم عالي	بكالوريوس أو ما يعادلها	ماجستير
سنوات الخبرة	15	21.4%	10	14.3%	70
	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	15	21.4%	30	42.9%	70
	موظف		رئيس وحدة	رئيس قسم	مدير مكتب
	19	27.1%	19	27.1%	70
	3	4.3%	1	1.4%	70
	65	92.9%	1	1.4%	70

### (المصدر : نتائج الدراسة الميدانية أكتوبر/ 2024)

من النتائج الواردة في الجدول (8) تبين أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الذكور وبنسبة بلغت (61.4%)، في حين كان ما نسبته (38.6%) من الإناث.

أما بالنسبة للعمر فبينت النتائج أن (15) من المستجيبين وبنسبة (21.4%) أعمارهم أقل من 30 سنة، و(27) من المستجيبين وبما نسبته (38.6%) تراوحت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، و (21) مستجيباً وبنسبة (30.0%) تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة. في حين كان هناك (7) مستجيبين وبنسبة (10.0%) للذين كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة. وكذلك بينت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن هناك (15) مستجيباً واحداً وبنسبة (21.4%) كان مؤهله دبلوم متوسط أو مايعادله"، وجاء عدد (15) من المستجيبين وبنسبة (21.4%) مؤهلهم "دبلوم عالي"، وجاء عدد (30) مستجيباً وبنسبة (42.9%) كان مؤهلهم "بكالوريوس/ليسانس"، وكان عدد (10) مستجيبين وبنسبة (14.3%) مؤهلاتهم "ماستر". وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، بينت النتائج أن (19) من المستجيبين وبنسبة بلغت (27.1%) لهم خبرة أقل من (5) سنوات، و(19) مستجيباً وبنسبة بلغت (27.1%) كانت خبرتهم تتراوح ما بين (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، و(20) من المستجيبين وبنسبة مقدارها (28.6%) خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، في حين جاء (12) مستجيباً وبنسبة (17.2) خبرتهم أكثر من 15 سنة.

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فقد بينت النتائج أن هناك (65) من المستجيبين وبنسبة (92.9%) كانوا من الموظفين، وعدد (3) مستجيبين وبنسبة (4.3%) كانوا رؤساء وحدات، وجاء مستجيباً واحداً وبنسبة (1.4%) كان رئيس قسم، في حين كان مستجيباً واحداً وبنسبة (1.4%) كان مدير مكتب.

وتعتبر البيانات سالفة الذكر بيانات جيدة و يمكن أن تعكس بشكل ايجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة

### 8.3 تحليل البيانات الوصفية للدراسة

لتحديد اتجاه الإجابات تم تحديد طول الفترة بـ (0.8) وحدة ، وهذا الطول ناتج عن قسمة (4) على (5) وفقاً للآتي: 1 – (1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق بشدة ، (1.80 – 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق ، (2.60 – 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، (3.40 – 4.19) يكون اتجاه الإجابة بموافق، (4.20 – 5.00) يكون اتجاه الإجابة بموافق بشدة ولتحديد مدى الاتفاق على إجمالي كل محور من محاور الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (OneSample T-Test)، فيكون المحور مرتفعاً لأفراد العينة أي أنهم متفقون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أكبر من قيمة المتوسط المعياري (3) ، ويكون المحور منخفضاً لأفراد العينة أي أنهم غير متفقين على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المجال أقل من قيمة المتوسط المعياري (3)، أو إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)؛ بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

أ- المحور الأول – بيئة العمل الداخلية: نتائج التحليل الوصفي لمحور بيئة العمل الداخلية بأبعادها المستخدمة في هذه الدراسة (الهيكل التنظيمي – الثقافة التنظيمية).

#### 1. الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (9.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات بعد "الهيكل التنظيمي"

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	يتناسب الهيكل التنظيمي بالكلية مع المهام والمسؤوليات المنسوبة إليك	ك	2	17	6	43	2	2.63	0.981	52.6	متوسطة
		%	2.9	24.3	8.6	61.4	2.9				
2	تعتقد أن التسلسل الهرمي للسلطة في الكلية مناسب وفعال	ك	3	12	7	44	4	2.51	0.989	50.2	منخفضة
		%	4.3	17.1	10.0	62.9	5.7				
3	تتلقى الدعم والتوجيه الكافيين من رؤسائك المباشرين	ك	7	8	9	41	5	2.59	1.110	51.8	منخفضة
		%	10.0	11.4	12.9	58.6	7.1				
4	تجد أن هناك تواصلاً فعالاً بين الإدارات والاقسام المختلفة في الكلية	ك	6	22	5	34	3	2.91	1.151	58.2	متوسطة
		%	8.6	31.4	7.1	48.6	4.3				

5	تشعر بأن هناك فرصاً للتطوير الوظيفي والترقي داخل الهيكل التنظيمي	ك	3	13	5	45	4	2.51	1.004	62.0	منخفضة
		%	4.3	18.6	7.1	64.3	5.7				
6	تري أن الهيكل التنظيمي يسهل التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين	ك	5	29	5	30	1	3.10	1.092	62.0	متوسطة
		%	7.1	41.4	7.1	42.9	1.4				
7	تعتقد أن هناك توازناً بين المهام والمسؤوليات الموكلة إليك	ك	2	12	5	38	13	2.31	1.057	46.2	منخفضة
		%	2.9	17.1	7.1	54.3	18.6				
8	تشعر بأن هناك تواصلاً واضحاً بشأن الأهداف التشغيلية للكلية	ك	3	28	7	30	2	3.00	1.063	60.0	متوسطة
		%	4.3	40.0	10.0	42.9	2.9				
9	تجد أن الهيكل التنظيمي يتيح لك المساهمة في المشاركة في صنع القرارات	ك	3	3	8	52	4	2.27	0.815	45.4	منخفضة
		%	4.3	4.3	11.4	74.3	5.7				
10	تري أن هناك مرونة كافية في الهيكل التنظيمي للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة	ك	4	18	6	37	5	2.70	1.108	54.0	متوسطة
		%	5.7	25.7	8.6	52.9	7.1				
11	تشعر بأن هناك عدالة في توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين	ك	1	8	5	49	7	2.24	0.842	44.8	منخفضة
		%	1.4	11.4	7.1	70.0	10.0				
12	تعتقد أن الهيكل التنظيمي يشجع على الابتكار والإبداع في العمل	ك	3	21	8	32	6	2.76	1.109	55.2	متوسطة
		%	4.3	30.0	11.4	45.7	8.6				
<b>الدرجة الكلية للمحور</b>											
<b>متوسط</b>											
<b>52.4 0.670 2.62</b>											

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية أكتوبر/ 2025)

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن مستوى بعد "الهيكل التنظيمي" كإحدى أبعاد بيئة العمل الداخلية في المؤسسة قيد الدراسة جاء متوسطاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 2.62 وبانحراف معياري 0.670، وبوزن نسبي 52.4%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق إلى حد ما في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (تري أن الهيكل التنظيمي يسهل التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين) - وبمتوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معياري 1.092، وبوزن نسبي 62.0%، في حين جاءت الفقرة (تشعر بأن هناك عدالة في توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين)، على أدنى متوسط حسابي وقدره 2.24 وبانحراف معياري 0.842، وبوزن نسبي 44.8%، ويمكن القول بأن بعد "الهيكل التنظيمي" كإحدى أبعاد بيئة العمل الداخلية المستخدمة في هذه الدراسة جاء بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

**2. الثقافة التنظيمية:**

**جدول رقم (10.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات بعد "الثقافة التنظيمية"**

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	تشعر بأن ثقافة الكلية تشجع على العمل الجماعي والتعاون	ك	4	44	6	14	2	3.54	0.937	70.8	مرتفعة
		%	5.7	62.9	8.6	20.0	2.9				
2	تعتقد أن قيم الكلية وأهدافها متوافقة مع قيمك الشخصية	ك	5	45	5	14	1	3.56	0.942	71.2	مرتفعة
		%	7.1	64.3	7.1	20.0	1.4				

متوسطة	66.8	0.946	3.34	0	20	9	38	3	ك	تشعر بأن هناك احتراماً وتقديراً متبادلاً بين الموظفين والإدارة	3
				0	28.6	12.9	54,3	4.3	%		
منخفضة	51.4	1.001	2.57	3	44	6	14	3	ك	تجد أن ثقافة الكلية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر	4
				4.3	62.9	8.6	20.0	4.3	%		
متوسطة	54.8	1.112	2.74	5	35	7	19	4	ك	تشعر بأن هناك دعماً للتنوع والشمولية في ثقافة الكلية	5
				7.1	50.0	10.0	27.1	5.7	%		
منخفضة	45.8	0.870	2.29	7	47	6	9	1	ك	تعتقد أن هناك تشجيعاً كافياً على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية داخل الكلية	6
				10.0	67.1	8.6	12.9	1.4	%		
متوسطة	58.6	1.054	2.93	1	35	5	26	3	ك	تجد أن ثقافة الكلية تعزز روح الفريق والعمل الجماعي	7
				1.4	50.0	7.1	37.1	4.3	%		
منخفضة	44.2	1.034	2.21	14	40	7	5	4	ك	ترى أن هناك تقديراً وإقراراً لإنجازات الموظفين وإسهاماتهم	8
				20.0	57.1	10.0	7.1	5.7	%		
منخفضة	40.6	1.049	2.03	21	38	3	4	4	ك	تشعر بأن هناك فرصاً للتدريب والتطوير الوظيفي داخل الكلية	9
				30.0	54.3	4.3	5.7	5.7	%		
منخفضة	46.6	1.164	2.33	15	36	5	9	5	ك	تعتقد أن ثقافة الكلية تشجع على التعلم المستمر وتحسين المهارات	10
				21.4	51.4	7.1	12.9	7.1	%		
منخفضة	48.2	1.029	2.41	10	37	9	12	2	ك	ترى أن هناك تواصلًا فعالاً بشأن التوقعات والأهداف الفردية للموظفين	11
				14.3	52.9	12.9	17.1	2.9	%		
متوسط	54.4	0.594	2.72	الدرجة الكلية للمحور							

(المصدر: نتائج الدراسة الميدانية أكتوبر/ 2025)

بينت النتائج في الجدول رقم (10) أن مستوى بعد "الثقافة التنظيمية" كإحدى أبعاد بيئة العمل الداخلية في المؤسسة قيد الدراسة جاء متوسطاً، إذ بلغ متوسط الاستجابة لإجمالي المحور 2.72 وبانحراف معياري 0.594، وبوزن نسبي 54.4%، الأمر الذي يعني بأن هناك اتفاق إلى حد ما في استجابة المبحوثين حول فقرات المحور، وكان أعلى متوسط حسابي عند الفقرة (تعتقد أن قيم الكلية وأهدافها متوافقة مع قيمك الشخصية) - وبمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري 0.942، وبوزن نسبي 71.2%، في حين جاءت الفقرة (تشعر بأن هناك فرصاً للتدريب والتطوير الوظيفي داخل الكلية)، على أدنى متوسط حسابي وقدره 2.03 وبانحراف معياري 1.049، وبوزن نسبي 40.6%، ويمكن القول بأن بعد "الثقافة التنظيمية" كإحدى أبعاد بيئة العمل الداخلية المستخدمة في هذه الدراسة جاءت بدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

- إجمالي محور بيئة العمل الداخلية

جدول رقم (11.3) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "بيئة العمل الداخلية"

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى بيئة العمل الداخلية
بيئة العمل الداخلية	2.67	-0.33-	0.587	0.000	معنوي	منخفض

ولتحديد مستوى البيئة الداخلية في المؤسسة قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (11) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (2.67)، وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (-0.33-)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً، وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى بيئة العمل الداخلية بالمؤسسة قيد الدراسة جاء منخفضاً.

ب- محور أداء العاملين:

جدول رقم (12.3) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي والوزن النسبي لفقرات محور "أداء العاملين".

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايداً	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرأي السائد
1	تقوم بمهامك ومسؤولياتك الوظيفية على أكمل وجه	ك	17	8	43	0	2	2.93	1.155	58.6	متوسطة
		%	24.3	11.4	61.4	0	2.9				
2	تتعاون مع زملائك وتعمل بروح الفريق	ك	14	37	4	15	0	3.71	1.024	74.2	مرتفعة
		%	20.0	52.9	5.7	21.4	0				
3	تسعى لتحسين مهاراتك ومعرفتك من خلال التدريب المستمر	ك	12	13	3	36	6	2.84	1.115	56.8	متوسطة
		%	17.1	18.6	4.3	51.4	8.6				
4	تتواصل بشكل فعال مع الطلاب والزملاء والجهات المعنية الأخرى	ك	10	44	6	10	0	3.77	0.871	75.4	مرتفعة
		%	14.3	62.9	8.6	14.3	0				
5	تقدم حلولاً مبتكرة ومبادرات لتحسين العمليات والأنظمة في الكلية	ك	10	21	5	32	2	3.07	1.208	61.4	متوسطة
		%	14.3	30.0	7.1	45.7	2.9				
6	تتحمل المسؤولية وتتخذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة	ك	11	21	4	34	0	3.13	1.191	62.6	متوسطة
		%	15.7	30.0	5.7	48.6	0				
7	تتقن استخدام التقنيات والأدوات اللازمة لأداء عملك بكفاءة	ك	11	15	4	39	1	2.94	1.214	58.8	متوسطة
		%	15.7	21.4	5.7	55.7	1.4				
8	تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة لزملائك.	ك	10	43	4	12	1	3.70	0.968	74.0	مرتفعة
		%	14.3	61.4	5.7	17.1	1.4				
9	تقبل النقد البناء وتعمل على تطوير ذاتك بناءً عليه	ك	13	42	1	13	1	3.76	1.013	75.2	مرتفعة
		%	18.6	60.0	1.4	18.6	1.4				
10	تحافظ على سرية المعلومات الحساسة وتلتزم بأخلاقيات العمل	ك	14	50	1	5	0	4.04	0.711	80.8	مرتفعة
		%	20.0	71.4	1.4	7.1	0				
11	تتواصل مع الإدارة وتشارك في اقتراحات التحسين والتطوير	ك	7	20	4	36	3	2.89	1.174	57.8	متوسطة
		%	10.0	28.6	5.7	51.4	4.3				
12	تتعامل مع التحديات والمشكلات بطريقة إيجابية ومهنية	ك	7	46	5	12	0	3.69	0.877	73.8	مرتفعة
		%	10.0	65.7	7.1	17.1	0				
13	تعمل باستمرار على تعزيز سمعة الكلية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	ك	10	49	3	6	2	3.84	0.879	76.8	مرتفعة
		%	14.3	70.0	4.3	8.6	2.9				
14	تشعر بالفخر والرضا عن عملك وإنجازك في الكلية	ك	14	19	1	35	1	3.14	1.277	62.8	متوسطة
		%	20.0	27.1	1.4	50.0	1.4				
15	تطور من أساليب وثقافة العمل والتواصل مع زملائك	ك	9	28	6	27	0	3.27	1.115	65.4	متوسطة
		%	12.9	40.0	8.6	38.6	0				

باستمرار											
16	تقدم مساهمات ذات قيمة للكلية والمجتمع الأكاديمي	ك	6	38	6	19	1	3.41	1.028	68.2	مرتفعة
		%	8.6	54.3	8.6	27.1	1.4				
17	تتعاون مع الأقسام الأخرى في الكلية لتحقيق الأهداف المشتركة	ك	5	31	9	22	3	3.19	1.094	63.8	متوسطة
		%	7.1	44.3	12.9	31.4	4.3				

#### (المصدر: نتائج الدراسة الميدانية أكتوبر 2024)

بينت النتائج في الجدول رقم (12.3) أن أعلى متوسط حسابي جاء عند الفقرة (تحافظ على سرية المعلومات الحساسة وتلتزم بأخلاقيات العمل)، وبمتوسط حسابي قدره **4.04** وانحراف معياري **0.711**، وبوزن نسبي **80.8%**، في حين جاءت الفقرة (تسعى لتحسين مهاراتك ومعرفتك من خلال التدريب المستمر)، على أدنى متوسط حسابي و قدره **2.84** وبانحراف معياري **1.115**، وبوزن نسبي **56.8%**، ولتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة، فإن النتائج في الجدول رقم (13.3) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي **(3.37)**، وهو أكبر من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي **(0.37)**، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً، وهي أقل من **(0.05)**، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة جاء مرتفعاً.

#### جدول رقم (13.3) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "أداء العاملين"

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى أداء العاملين
أداء العاملين	3.37	0.37	0.718	0.000	معنوي	مرتفع

#### 9.3- اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط (بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية "ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من **(0.05)**، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من **(0.05)**.

- ولتحديد أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين، تم استخدام تباين الانحدار، لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد، وبالتالي تم اختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور (علاقة) ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية و أداء العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.

#### جدول رقم (14.3)

#### يوضح الارتباط بين أبعاد بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين

المحاور	ارتباط (بيرسون)	أداء العاملين
الهيكل التنظيمي	الارتباط	**0.522
	الدلالة	0.000
الثقافة التنظيمية	الارتباط	**0.508
	الدلالة	0.000
بيئة العمل الداخلية	الارتباط	**0.557
	الدلالة	0.000

#### \*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

يتضح من الجدول رقم (14.3) أن معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين بلغ **(0.522)** في المؤسسة قيد الدراسة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة **(0.01)**، وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين **(0.508)** في المؤسسة قيد الدراسة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة **(0.01)**، وهذا يشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

وبلغت قيم معامل الارتباط بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين (0.557) في المؤسسة قيد الدراسة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفراً وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى (وجود علاقة) معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

من خلال النتائج الواردة بالجدول (14.3) نجد أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين محاور المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية)، والمتغير التابع (أداء العاملين) موجبة ودالة إحصائياً وهذا يدل أن هناك علاقة طردية بين المتغيرات وبذلك نستنتج أنه "يوجد دور (علاقة) ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة".

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

- ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات التالية :

1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة

جدول رقم (15.3)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد أثر بعد الهيكل التنظيمي على أداء العاملين

الأنموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري للمعاملات	احصاءة الاختبار t	مستوى المعنوية المشاهد p-value
الثابت (Constant)	1.902	0.300	6.334	0.000
الهيكل التنظيمي	5590.	0.111	5.053	0.000
قيمة F		25.535		
مستوى المعنوية المشاهد p-value		0.000 <sup>b</sup>		
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square		0.273		

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

يتضح من الجدول رقم (15.3) أن قيمة F بلغت (25.535) وبلغت قيمة (مستوى المعنوية المشاهد p-value) الخاصة بها (0.000) مما يشير إلى صلاحية و ملائمة نموذج الانحدار معنويته، ويتضح من خلال استخدام الباحث اختبار T.test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار أن مستوى المعنوية المشاهد p-value لمعامل الهيكل التنظيمي أقل من 0.05 مما يدل على معنويته، وبذلك يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يؤثر على أداء العاملين، ومن خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square نجد أن (0.273) أي ما نسبته (27.3%) من التغيرات في أداء العاملين يعتمد على الهيكل التنظيمي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

جدول رقم (16.3)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد أثر بعد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

الأنموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري للمعاملات	احصاءة الاختبار t	مستوى المعنوية المشاهد p-value
الثابت (Constant)	1.696	0.353	4.807	0.000
الثقافة التنظيمية	140.6	0.126	4.863	0.000
قيمة F		23.652		
مستوى المعنوية المشاهد p-value		0.000 <sup>b</sup>		
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square		0.258		

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

يتضح من الجدول رقم (16.3) أن قيمة F بلغت (23.652) وبلغت قيمة (مستوى المعنوية المشاهد p-value) الخاصة بها (0.000) مما يشير إلى صلاحية و ملائمة نموذج الانحدار معنويته، ويتضح من خلال استخدام الباحث اختبار T.test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار أن مستوى المعنوية المشاهد p-value لمعامل الثقافة التنظيمية أقل من 0.05 مما يدل على معنويته، وبذلك يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين، ومن خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square نجد أن (0.258) أي ما نسبته (25.8%) من التغيرات في أداء العاملين يعتمد على الثقافة التنظيمية.

3- الفرضية الرئيسية: : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

جدول رقم (17.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد أثر أبعاد بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين

الانموذج	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري للمعاملات	احصاءة الاختبار t	مستوى المعنوية المشاهد p-value
الثابت (Constant)	1.547	0.349	4334.	0.000
الهيكل التنظيمي	3490.	1550.	2.246	0.028
الثقافة التنظيمية	0.333	0.175	1.895	240.0
قيمة F		15.050		
مستوى المعنوية المشاهد p-value		0.000 <sup>b</sup>		
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square		0.310		

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

يتضح من الجدول رقم (17.3) أن قيمة F بلغت (15,050) وبلغت قيمة (مستوى المعنوية المشاهد p-value) الخاصة بها (0.000) مما يشير إلى صلاحية و ملائمة نموذج الانحدار معنويته، ويتضح من خلال استخدام الباحث اختبار T.test وذلك لدراسة معنوية معالم نموذج الانحدار أن مستوى المعنوية المشاهد p-value لمعاملات المتغير المستقل (بيئة العمل الداخلية) بأبعاده مجتمعة أقل من 0.05 مما يدل على معنوية، وبذلك يمكن القول أن بيئة العمل الداخلية تؤثر على أداء العاملين، ومن خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square نجد أن (0.310) أي ما نسبته (31.0%) من التغيرات في أداء العاملين يعتمد على بيئة العمل الداخلية.

### 10.3 نتائج وتوصيات الدراسة:

#### 1.10.3 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الثقافة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى تقييم المستجيبين له في الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة لمستوى توافرها (2.72)، ثم جاء بعد "الهيكل التنظيمي" بمتوسط استجابة قدره (2.62)، وجاءت بدرجة متوسطة وذلك وفق مقياس ليكارت الخماسي.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم بدرجة منخفضة حول مستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية في المؤسسة قيد الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (2.67)، وقد تمثلت في بعدين وهما (الهيكل التنظيمي – الثقافة التنظيمية)، وذلك وفق اختبار One Sample T- test.
- 3- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع في أداء العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة حيث بلغ متوسط الاستجابة العام (3.37)، وهذا وفق اختبار One Sample T- test.
- 4- أظهرت نتائج الدراسة أن قيمة الارتباط (بيرسون) بين المتغير المستقل "بيئة العمل الداخلية" والمتغير التابع "أداء العاملين" بلغ (0.557) وهو يشير إلى ارتباط طردي موجب بدرجة متوسطة بين المتغيرين.
- 5- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.273)، أي ما نسبته (27.3%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة سببه "الهيكل التنظيمي".
- 6- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.258)، أي ما نسبته (25.8%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة سببه "الثقافة التنظيمية".
- 7- خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية على أداء العاملين، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.310)، أي ما نسبته (31.0%) من التغيرات في مستوى أداء العاملين بالمؤسسة سببه "بيئة العمل الداخلية"، أما ما نسبته (69.0%) سببها عوامل أخرى تحدث على أداء العاملين في المؤسسة قيد الدراسة لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

#### 2.10.3 توصيات الدراسة:

ثانياً – توصيات الدراسة :

- 1- العمل على استثمار إيجابيات الهيكل التنظيمي في المؤسسة وبما يساهم تحقيق الأهداف وذلك بتفعيل دليل إجراءات العمل وتطويره وتحديثه باستمرار وضمان وصوله إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.
- 2- العمل على مزيد من الاهتمام بتحسين بيئة العمل الداخلية للعاملين وذلك لما لها من أثر إيجابي في تحسين مستوى أداء العاملين.
- 3- تعزيز مبدأ التخصص من خلال إشراك العاملين في ورش العمل والندوات وضمان حصولهم على تدريب مناسب يرتبط بتخصصهم في العمل ومنحهم مساحة أوسع من الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بمشاركة الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل.



- 4- العمل وبشكل أكبر على التشجيع المستمر للعاملين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية في الكلية وكذلك التشجيع على تنمية روح الإبداع والابتكار لديهم وتعزيز مبدأ التعاون والعمل بروح الفريق داخل المؤسسة.
- 5- تشجيع الأفراد المتميزين في العمل ومنحهم التقدير المناسب لجهودهم المبذولة وإقرار إنجازاتهم وإسهاماتهم في تطوير العمل وذلك من خلال منحهم الحوافز الإيجابية المناسبة لذلك.
- 6- زيادة العمل على تحسين ورفع من مستوى أداء العاملين وذلك من خلال إيجاد نظام فعال للحوافز يكون عادلاً ومرتبب ارتباطاً مباشراً بالجهد المبذول.
- 7- إدخال تحسينات في بيئة العمل المادية للعاملين وذلك بهدف التقليل من الضغوط على العاملين وتعزيز مستوى أدائهم.
- 8- إعادة النظر في السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة لمراعاة قدرات العاملين ووضوح المهام والمسئوليات التي يقومون بها.
- 9- العمل على إيجاد نظام فعال لتقييم الأداء وربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بما يكتسبه الموظف من مهارات إبداعية.

#### المراجع:

- البستاني، فراس فرحان (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي رسالة ماجستير منشورة العراق: جامعة آل بيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الظفيري شاهين فراج (2018) أثر بيئة العمل الداخلية في تعزيز التوجهات الإبداعية في شركات الاتصالات الكويتية. رسالة ماجستير منشورة الكويت: جامعة آل بيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- برنوطي، سعاد نافف، إدارة الموارد البشرية/إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2004.
- جلال كليب (2023) :أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعة، جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد (6)، العدد (5).
- حدة متلف (2022): بيئة العمل الداخلية واثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد (16)، العدد (01)، الجزائر.
- صالح اقرين العلواني (2024) :أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز البريقة ليبيا، رسالة ماجستير ،جامعة طرابلس.
- صليحة شامي (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (تسهيل منظمات)، دراسة حالة ، غير منشورة، جامعة أمجد بوقره بومرداس.
- عايد رحيل عبادة الشمري (2013)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية ، رسالة ماجستير منشورة بجامعة نايف للعلوم الأمنية .
- عبد العليم محمد بكري (2016) كتاب مبادئ إدارة الأعمال من موقع <http://almerja.net/reading.php?i=4&idm=45657&id=900&ida=1917>
- عبد المليك مزهودة (2012)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، الجزائر.
- عربيات حسين عبد الله حسين (2018) أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في حاجات العاملين. رسالة دكتوراه منشورة. الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا.
- عمر وصفي عقيلي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن.
- مبارك بنية ضمان العنزي (2004)، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.