

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات  
قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

الدكتور : سليمان أحمد الطلاع

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة لبعض المتغيرات التنظيمية للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة مع الأداء الوظيفي، حيث شملت المتغيرات التنظيمية: "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، و"التكنولوجيا المستخدمة"، بجانب التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تلك المتغيرات تعزى لبعض الخصائص لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (50) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً من العاملين الإداريين بالجامعات، وقد استجاب منهم (262) موظفاً، وأظهرت النتائج توافر درجة مرتفعة من المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة، وكان ترتيب المجالات كالتالي: التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نمط الاتصال. وأن هناك مستوى مرتفع من الأداء، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطيه دالة بين المتغيرات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي، كما دلت على وجود فروق في تصورهم لتلك المتغيرات تبعاً للجامعة التي يعملون فيها لصالح الجامعة الإسلامية، ووجود فروق بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى لصالح جامعة الأزهر، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغيرات: المستوى الوظيفي ومكان العمل.

كلمات مفتاحية: المتغيرات التنظيمية، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، الأداء الوظيفي

## Abstract

This study aimed to investigate the relationship between the organizational variables and job performance at Gaza strip Universities, the organizational variables included: communication style, nature of work, the technology used. And it aimed to identify the extent of differences statistically significant in employees trends toward the reality of organizational variables attributed to some characteristics of the study population. The data has been collecting using a questionnaire consisting of (50) paragraphs. The questionnaire was distributed randomly to (320) employees of the administrative staff in Gaza strip universities; (262) employees responded, and the results showed the availability of a high degree of organizational variables in Gaza Universities, the order of variables were as follows: the technology used, the nature of work, and finally communication style, and it showed a high level of job performance, in addition the results showed a significant correlation between organizational variables and job performance, and there was existence of differences in the perception of the organizational variables depending on the university, for the benefit of the Islamic university, and differences between Al-Azhar University and Alaqsa University for the benefit of Al-Azhar University, as results showed no differences between the sample depending on the variables: the functional level and the workplace .

**Keywords:** organizational variables, communication style, work nature, used technology, job performance.

## مقدمة

تعد المتغيرات التنظيمية اللبنة الأولى لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الإبداع وتنمية الأداء وتطويره ، لذلك من الضروري بمكان التعرف على أهم هذه المتغيرات التي تساهم وبشكل فاعل في تحسين مستوى الأداء (بحر، والعجلة:2010).

وهناك الكثير من المتغيرات التنظيمية التي تلعب دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل القيم والعادات والسلوك، ونجاح الجامعات في إيجاد المتغيرات التنظيمية الملائمة للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للعاملين من جهة وللجامعة من جهة أخرى.

إذ أن العاملين في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على الإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد(حمود، 2002: ص166).

ويطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم ومن بين هذه المتغيرات: نمط الاتصال السائد، طبيعة العمل، والتكنولوجيا المستخدمة، إذ تعكس هذه المتغيرات التنظيمية في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها وهي أيضاً من محددات السلوك التنظيمي التي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتزداد أهمية وجود بيئة تنظيمية صحية في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة تحسين الأداء والتطوير المستمرين، ولما كان المتغيرات التنظيمية تمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر الأداء الوظيفي بهذه المتغيرات السائدة فإما أن تكون مشجعةً للأداء أو معوقةً له، فالمتغيرات التنظيمية الصحية تعطي الفرصة لتحسين الأداء وتشجع التجديد وتمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واستخدام التكنولوجيا بما يخدم العمل .

والجامعات هي مثال جيد للمنظمات التي تحتاج لتوفر متغيرات تنظيمية جيدة من أجل تحسين أداء العاملين فيها ليتسنى لها القيام بوظيفتها الحيوية للمجتمع، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة الدراسة الحالية، حيث يسعى الباحث إلى تقييم أثر بعض المتغيرات التنظيمية السائدة في جامعات قطاع غزة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين فيها.

**مشكلة الدراسة:**

إن التعرف على العوامل التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل إيجابي أو سلبي يقع على عاتق المسؤولين في إدارة أية مؤسسة وإن إهمال التعرف عليها يعتبر أحد مسببات مشاكل الإدارة، وقد أظهرت دراسة (أبو عامر، 2008) ودراسة (الطلاع، 2016) أن درجة رضا العنصر البشري في الجامعات الفلسطينية متوسطة ولا ترقى للتوقعات، ويرى الباحث من خلال خبرته في مجال العمل الأكاديمي أن هناك تباين في أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على أدائهم، ومن هذه المتغيرات طبيعة العمل، ونمط الاتصال الموجود، بالإضافة إلى تأثير التكنولوجيا المستخدمة، كما أكدت الدراسات السابقة العلاقة الوطيدة بين هذه المتغيرات مع الأداء

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

الوظيفي، ومن هذه الدراسات دراسة (حسين، 2013) والتي أوضحت أن من المتغيرات المؤثرة على الاداء الوظيفي في البيئة الجامعية طبيعة العمل، ولذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على طبيعة علاقة هذه المتغيرات بالأداء الوظيفي، وذلك من أجل المساعدة في توجيه اهتمام إدارات هذه الجامعات إلى أهمية تحسين هذه المتغيرات ومعالجة سلبياتها للنهوض بأداء تلك الجامعات ومواجهة العقبات التي تواجهها إدارياً وفنياً.

#### فروض الدراسة:

توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية محل الدراسة في جامعات قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة المتغيرات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة المتغيرات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، مكان العمل).

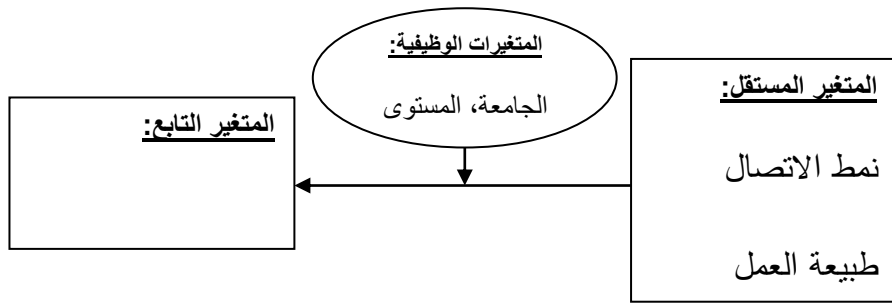
#### متغيرات الدراسة:

**المتغيرات المستقلة:** المتغيرات التنظيمية (نمط الاتصال- طبيعة العمل- التكنولوجيا المستخدمة).

**المتغير التابع:** الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعات قطاع غزة.

**المتغيرات الوظيفية:** (الجامعة، المستوى الوظيفي ، مكان العمل).

#### نموذج الدراسة:



#### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال:

أنها قد تساعد صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية في جامعات قطاع غزة في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المتغيرات التنظيمية (طبيعة العمل، نمط الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة) في الجامعات ومستوى الأداء للعاملين بها.

إضافة إلى هذا المجال الحيوي من مجالات البحوث، حيث أنه من المجالات المهمة التي تناولت مفهوم أداء القوى البشرية، وحاجتها للتطوير في الوقت الحاضر نتيجة للتطورات الهائلة في المجالات المختلفة، ومواجهة حاجة المنظمات من الكفاءات البشرية التي تساعد في حل المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها.

لأن الجامعات تتأثر بنوعية الموارد البشرية الخاصة بها وفعاليتها، وجزء مهم من هذه الموارد الكادر الإداري، لذا يجب توجيه المزيد من الاهتمام بهم حتى تستطيع تحقيق أهدافها وغاياتها.

ربط المتغيرات الوظيفية بمستوى الأداء الوظيفي من خلال دراسة الموضوع في جامعات قطاع غزة في مجال التعليم الأكاديمي، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

إلقاء الضوء على واقع المتغيرات التنظيمية السائدة في جامعات قطاع غزة.

التعرف إلى أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

تحليل العلاقة التي تربط بين المتغيرات التنظيمية محل الدراسة ومستوى الأداء الوظيفي.

التعرف إلى مدى ارتباط المتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء للعاملين بجامعات قطاع غزة بالخصائص الوظيفية (المستوى الوظيفي، مكان العمل).

التعرف على أهم الفروق في الأداء الوظيفي المترتبة على المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة.

تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة جامعات قطاع غزة وجميع الإدارات العاملة في المجال التعليمي على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة بن اوصيف (2016):**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل داخل المؤسسة انطلاقاً من معرفة طبيعة العمل، الظروف الاجتماعية والمهنية للعمل، نوعية السلطة، إلى الكشف عن الطبيعة التضامنية والنزاعية لعلاقات العمل، إضافة إلى محاولة الكشف عن الاتصالات المعتمدة داخل المؤسسة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة لجمع البيانات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك طبيعة تضامنية ونزاعية لعلاقات العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى تغلب الاتصالات بين نفس المستويات التنظيمية على أنماط الاتصالات الأخرى وأثرها على الأداء الوظيفي.

**دراسة هيرنس وميكليتش (2014: Hernaus & Mikulić):**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من نمط العلاقات بين خصائص العمل وأداء العمل لدى العاملين في مجال المعرفة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 512 موظف في 48 منظمة كرواثية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود تفاعل بين طبيعة العمل ونتائج أداء العمل، وأن الخصائص المعرفية لها تأثير كبير على كل أبعاد سلوك العمل، بينما أظهرت خصائص العمل والخصائص الاجتماعية تأثيرات مختلفة على الأداء الوظيفي.

### دراسة حسين (2013):

هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والمتعلقة بمتغيرات (طبيعة العمل، غموض الدور، عبء العمل) وأثره على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تقديرات أفراد العينة لضغوط العمل بشكل عام، سواء ما يتعلق بطبيعة العمل أو غموض الدور أو عبء العمل، ووجود أثر لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي.

### دراسة سيلبي (Shilpee 2013):

هدفت الدراسة إلى دراسة أنماط الاتصال الإداري واختبار زيادة دعم الموظفين من المشرفين واحترام الذات القائم في منظماتهم. ويقيم رضا التواصل واحترام الذات لدى الموظفين وأثره على الأداء والالتزام والتغيب عن العمل. وقد أجريت الدراسة على 400 موظف من عشر شركات صناعية في الهند من خلال الاستبيان. وقد تم تطوير مقياس لقياس نمط الاتصالات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط الاتصالات يضيف أقصى قدر من الدعم للموظفين. وأن الدعم الإشرافي من المشرفين مع الاتصالات في مكان العمل يعزز رضا الموظفين والقائم على احترام الذات. وأن الاتصالات الجيدة تعزز العلاقات في المنظمات و يقلل تغيب الموظفين.

### دراسة دين هارتوغ وفيربرغ (Den Hartog & Verborg, 2013):

هدفت الدراسة إلى استكشاف جودة الاتصالات كوسيط للعلاقة بين تصنيف ممارسات القوى البشرية من وجهة نظر المديرين ووجهة نظر الموظفين، وأثر التصور لممارسات القوى البشرية على الرضا الوظيفي والأداء، وقد أجريت الدراسة على مصادر متعددة ومستويات متعددة على (2063) موظفاً و(449) مديراً في (119) شركة كبيرة. وأظهرت النتائج أن ممارسات القوى البشرية تتوسط العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الرضا والأداء وأن الاتصالات تتوسط العلاقة بين تصور المدراء والموظفين لإدارة الموارد البشرية، وهذه النتائج تساعد الباحثين على فهم كيفية تأثير إدارة المواد البشرية على مخرجات الموظفين.

### دراسة هاشم واسماعيل (Hashim & Ismail 2013):

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين سهولة استخدام الوثائق الإلكترونية والأداء الوظيفي. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية و وزعت الباحثة 96 الاستبيانات للموظفين من موظفي الدعم في شركة بيرمودلان بيرهاد الوطنية (كوالا لمبور). استجاب ثمانين (80) موظفاً من موظفي الدعم الاستبيان. كان معدل الاستجابة 80٪.

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين سهولة استخدام الوثائق الإلكترونية والأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن مواقف موظفي الدعم هي العناصر الرئيسية التي تؤثر في قبول التكنولوجيا على الوثائق الإلكترونية من أجل الأداء الوظيفي.

### دراسة موسى وآخرون (Musah, et al, 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، كما هدفت للتحقق من الخصائص السيكومترية للمناخ التنظيمي ولأداء القوى العاملة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (800) عضو هيئة تدريس من (8) مؤسسات تعليم عالي في ماليزيا، وتكون المقياس من خمسة عناصر للمناخ التنظيمي وعنصرين لأداء القوى العاملة.

وأظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي قوي لعناصر المناخ التنظيمي على أداء القوى العاملة، كما أظهرت النتائج أن تأسيس مناخ تنظيمي إيجابي يحسن من الأداء الوظيفي.

### دراسة عطية (2012):

هدفت إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية (المستوى الوظيفي).

### دراسة اللوزي والزهراني (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، كذلك تحديد تأثير اختلاف هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية للعاملين (العمر، نوع الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي)، وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة دالة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة إيجابية بين كل عامل على حدى والأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التنظيمية (نوع الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي)، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل ذات مواصفات قياسية، والعمل على تفعيل الاتصال التنظيمي، وتنويع برامج الحوافز المادية والمعنوية، لما لها من أثر على الأداء الوظيفي.

### دراسة هسو (Hsu et al, 2012) :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الفعال لنظام الذاكرة النشطة على عمليات العمل الجماعي والأداء، واستخدم المنهج التحليلي في الدراسة، حيث جمعت البيانات من (236) فرداً من العاملين في نظم المعلومات من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، حيث أكدت النتائج أن نظام الذاكرة النشطة يمكن أن يعزز الأداء بشكل فعال من خلال تحسين الاتصال وعمليات التنسيق، وأن الذاكرة النشطة تلعب دور الوسيط بين تعقد التكنولوجيا والعمل الجماعي، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيداً من الدراسات المستقبلية عن الذاكرة النشطة والعمل الجماعي.

### دراسة تركزاده ووهاردن (Torkzadeh & Hardin, 2011) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استخدام وأثر التكنولوجيا في تمكين التعلم الوظيفي، وقد أجريت الدراسة على (308) من المستخدمين النهائيين. وقد أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا ساهم في تعلم الأفراد وتحسين أدائهم، حيث ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في عمليات دعم اتخاذ القرار، الانخراط في العمل، خدمة العملاء، عملية الرقابة الإدارية، ومهما الابتكار والإنتاجية، وروضا العملاء.

**دراسة بحر وأبوسويح (2010):**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى : توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية يشمل المتغيرات (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، نمط الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة)، ووجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، ووجود مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

### دراسة بحر والعجلة (2010):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في مؤسسات القطاع العام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين والمتغيرات هي (البناء التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة.

وقد توصلت إلى النتائج التالية: واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، أداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد، تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

### دراسة العمري (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير وتصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم (310) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: هناك أثر للمستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات



المحوسبة (المادية، والبرمجية، والبشرية، والتنظيمية) في الأداء الوظيفي، أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين لمستلزمات تشغيل نظم المعلومات ، تعزى للمتغيرات (مكان العمل، المستوى الوظيفي).

#### دراسة العكس (2007) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة .  
وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:1- أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.3- أن مستوى أداء العاملين بوزارات السلطة الوطنية بشكل عام كان مرتفعاً.

#### دراسة البطوش (2007) :

هدفت إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وعلاقة كل من المناخ التنظيمي، وأداء العاملين ببعض الخصائص الشخصية، والوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن المديرين في مؤسسة المناطق الحرة لا يقومون بتفويض الصلاحيات بالمستوى المطلوب ، كما بينت الدراسة وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، تنمية الموارد البشرية) وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وأنه لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (نظم وإجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الحوافز) وأداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح المديرين ورؤساء الأقسام. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين تعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح المديرين.

#### ثالثاً /التعقيب على الدراسات السابقة:

1. تم استعراض العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرات الوظيفية، والأداء الوظيفي ومن خلالها نجد:

الدراسات التي ربطت بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي كانت دراسات كلاً من دراسة:(هيرنس وميكلتش: 2014، حيسن:2013، اللوزي والزهراني:2012، بحر وأبوسويرح: 2010، العكس:2007).

والدراسات التي ربطت بين نمط الاتصالات والأداء الوظيفي كانت دراسات كلاً من دراسة:(بن اوصيف: 2016، سيلبي:2013، عطية:2012، اللوزي والزهراني:2012، دين هارتوغ وفيربرغ: 2013، هسو: 2012، بحر وأبوسويرح: 2010، بحر والعجلة:2010، البطوش:2007).

والدراسات التي ربطت بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي كانت دراسات كلاً من دراسة:(بحر وأبوسويرح: 2010، العمري:2009، هاشم وإسماعيل:2013، تركزاده وهاردن:2011).

وكل هذه الدراسات أظهرت العلاقة الوثيقة بين المتغيرات التنظيمية محل الدراسة وبين الأداء الوظيفي، وعلى أهمية توافر هذه المتغيرات في المنظمات من أجل القيام بعملها بشكل السليم ورفع مستوى أدائها.

2. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال النقاط التالية:  
عدم وجود دراسات تناولت موضوع المتغيرات التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي كدراسة مقارنة بين الجامعات الفلسطينية وذلك على حد علم الباحث.

عينة الدراسة حيث ركزت على الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وهم مكون أساسي من القوى البشرية في الجامعة ويقع على عاتقهم تقديم الخدمات للفئات الأخرى في الجامعة.

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة الفروق تبعاً للمتغيرات الوظيفية في مستوى المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي.

تناولت هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات التنظيمية مجتمعة معاً وهي (نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة).

تقديم مجموعة من التوصيات والنتائج للجامعات الفلسطينية من خلال نتائج دراسة المتغيرات التنظيمية بناء على دراسة تطبيقية وميدانية بما يمكن من تحقيق فاعلية الأداء في الواقع العملي.

## العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي:

### 1. تأثير نمط الاتصال على الأداء الوظيفي:

يعد الاتصال العصب الرئيسي في العملية الإدارية في أي منظمة، فهو الذي يؤمن نقل المعلومات بين الإدارات والأفراد، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز انجازاً عملياً سليماً دون الاعتماد على المعلومات والتي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والقدر المناسب والشخص المناسب إلا في ظل نمط اتصال إداري ناجح (شحادة، 2008:ص28).

وأشار (قبوق) أن الاتصالات تتمثل بمدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل، ومدى سهولة أو صعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، إذا إن ذلك سيؤدي لميل العالين ببذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة (قبوق، 2008:ص17). وتبرز أهمية نمط الاتصال في الجامعات من خلال النقاط التالية (محمد، 2006، العجمي، 2003):

يساعد نمط الاتصالات الإداريين في الجامعات على فهم أهداف وواجبات الجامعة فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق الأهداف.

يعد الاتصال الفعال النهج الأبرز والأصح لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية وبأعلى المستويات.

يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة الجامعية والعاملين. العمل الجامعي بكل جوانبه وتحقيق أهداف الجامعة والعاملين لا يمكن تحقيقه دون اتصال فعال إيجابي .

## 2. تأثير طبيعة العمل على الأداء الوظيفي:

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. (العميان، 2004:308)

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي على فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يرقب اقتراب الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الي قد يسبب اكتئاباً. (القيوتي، 1994: ص221)

ومن ذلك نجد أن طبيعة العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء، فكلما كانت طبيعة العمل تحت على الابتكار والإبداع كلما ساعد ذلك في تحسين الاداء، وزيادة الكفاءة والفاعلية للموظفين، وكلما كانت طبيعة العمل ذات طابع روتيني ادت إلى شعور العاملين بالإحباط، وانخفاض الإنتاجية لهم.

وهذا ما اكده (حسين) في دراسته أن طبيعة العمل تؤثر بشكل واضح على الاداء الوظيفي في المنظمة (حسين، 2013).

لذا على المنظمات أن تعمل وبشكل دائم على أن تكون طبيعة العمل متناسبة مع مؤهلات الأشخاص القائمين عليه وقدراتهم، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى القيام بعملية التدوير الدوري للعاملين في الوظائف المختلفة لقتل روح الرتابة في العمل، وزيادة خبراتهم وتحسين أدائهم، وإشعارهم بأهمية الوظائف والأدوار القائمين عليها، ومدى مساهمة هذه الوظيفة في الإنتاجية العامة للمنظمة.

## 3. تأثير التكنولوجيا المستخدمة على الأداء الوظيفي:

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى الأساليب المستخدمة في العمل، أو هي فنون أو أدوات تحويل المدخلات إلى مخرجات(ماهر، 2011، ص377).

ويشير (القحطاني) أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في إضفاء عاملي السرعة والدقة على العمليات، مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة وتحقيق نتائج أفضل (القحطاني، 2013، ص35).

وتكنولوجيا المعلومات قد يكون لها تأثير إيجابي وسلبى على العاملين، فقد تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والتخلص من الأجزاء الروتينية والمجهود العضلي، وزيادتها تتسبب في البطالة سبب استغناء المنظمات عن العاملين واعتمادها بنسبة كبيرة على التكنولوجيا المستخدمة فيها(عيسى، 2014، ص70).

إلا إنه إذا تم استخدام التكنولوجيا بالشكل الصحي فإنها تسهم في تحسين الإنتاجية من خلال(حمود، 2002: ص172):

تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات. تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.

تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية. تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء. ومن هنا يتضح بأن التكنولوجيا المتطورة من شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل روح الرتابة والروتين في الأداء، وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في العمل، وتحقيق الظروف الملائمة للإنجاز المتميز.

#### إجراءات الدراسة:

#### أولاً/ منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وبيان الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، والباحث في هذا المنهج يتناول دراسة أدوات وظواهر وممارسات قائمة وموجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها بشكل علمي وموضوعي (الآغا، 1997:ص41). وتعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

#### البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبانات لدراسة مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. بعض المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المعنيين؛ بهدف الحصول على بعض البيانات غير الموثقة كتابة، وإيضاح بعض الآراء.

#### البيانات الثانوية:

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة، وأية مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وهدف الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

#### ثانياً/ مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية الرئيسية في قطاع غزة وهذه الجامعات هي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، ومن خلال الإحصاء لمجتمع الدراسة وجد أنه يتكون من (953) موظفاً إدارياً.

#### ثالثاً/ عينة الدراسة:

عينة استطلاعية طبق عليها الباحث أدوات الدراسة، للتحقق من صدق وثبات هذه الأدوات وبلغ حجم العينة (32) موظفاً إدارياً.

تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية في الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (320) موظفاً إدارياً من الجامعات الثلاث، علماً بأن العينة المطلوبة والمحسوبة

حسب القانون (274) موظفاً، وقد كانت نسبة الاستجابة (81.87%) وقد كان توزيع العينة ودرجة الاستجابة كما في الجدول التالي:  
جدول (1): عدد أفراد العينة في كل جامعة وعدد المستجيبين منهم

المجموع	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	البند
953	298	227	428	حجم المجتمع
100%	%31	%24	%45	النسبة
<b>274</b>				حجم العينة المطلوب
274	85	66	123	العينة المطلوبة حسب الجامعة
320	71	77	144	العينة الموزعة
262	80	71	111	عدد المستجيبين
81.87%	80.80%	92.20%	77.08%	نسبة الاستجابة

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).  
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )  
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة (N = 953)، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 953}{953 + 384 - 1} \cong 274$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (274) على الأقل، وقد تم توزيع (320) استبانة، وقد تم استرداد (262) استبانة صالحة للتحليل، وكانت نسبة الاسترداد (81.87%).

رابعاً أداة الدراسة:

لما كانت طبيعة الفروض والمتغيرات المتضمنة فيها هي التي تتحكم في اختيار الأداة المناسبة، تبعاً لذلك قام الباحث بإعداد مقياس لتلك الدراسة يتناسب وأهدافها وفروضها، وهو مقياس المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات.

وقد مرت عملية تصميم وإعداد مقياس الدراسة بعدة مراحل وخطوات وهي كما يلي:  
الاطلاع على أدبيات المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية. 2. جمع وتحديد فقرات المقياس. 3. صياغة عبارات المقياس بما

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

يتناسب مع عينة الدراسة.4. وضع تعليمات المقياس. 5. طريقة تصحيح المقياس. 6. إجراء دراسة ثبات وصدق للمقياس.

تم اعتماد (3) متغيرات تنظيمية بالإضافة لمجال الأداء الوظيفي، وهي كالتالي:  
جدول (2): يبين أبعاد مقياس المتغيرات التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات

م	المجالات	عدد الفقرات
1	المجال الأول	10
2	المجال الثاني	10
3	المجال الثالث	10
4	المجال الرابع	20

صدق المقياس: قام الباحث بحساب صدق المقياس بالطرق التالية:

1. الصدق الظاهري: قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة ظاهرياً من خلال عرضها على نخبة من الحاصلين على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وعددهم (8)، والصدق الظاهري يدل على المظهر العام للاختبار من حيث مدى مناسبه للمفحوصين، وانتماء العبارة للمجال، ومدى وضوح الصياغة والتعليمات.
2. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للمقياس حيث أجرى الباحث الصدق والثبات على عينة استطلاعية قوامها (32) موظفاً، وذلك بإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين كل مجال وبين المقياس ككل، كما في الجداول التالية:

جدول (3): معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمجال التابعة له

نمط الاتصال			طبيعة العمل			التكنولوجيا المستخدمة			الأداء الوظيفي		
رقم الفقرة	م. الصدق	م. الدلالة	رقم الفقرة	م. الصدق	م. الدلالة	رقم الفقرة	م. الصدق	م. الدلالة	رقم الفقرة	م. الصدق	م. الدلالة
1	0.782	0.01	11	0.563	0.01	21	0.757	0.01	31	0.565	0.01
2	0.711	0.01	12	0.381	0.05	22	0.734	0.01	32	0.823	0.01
3	0.756	0.01	13	0.366	0.05	23	0.574	0.01	33	0.633	0.01
4	0.732	0.01	14	0.604	0.01	24	0.451	0.01	34	0.425	0.05
5	0.767	0.05	15	0.640	0.01	25	0.807	0.01	35	0.551	0.01
6	0.821	0.01	16	0.692	0.01	26	0.818	0.01	36	0.694	0.01
7	0.745	0.01	17	0.591	0.01	27	0.782	0.01	37	0.844	0.01
8	0.742	0.01	18	0.715	0.01	28	0.857	0.01	38	0.368	0.05
9	0.656	0.01	19	0.535	0.01	29	0.585	0.01	39	0.666	0.01
10	0.770	0.01	20	0.457	0.01	30	0.796	0.01	40	0.565	0.01

جدول (4): معاملات الارتباط للمجالات و الدرجة الكلية لمقياس المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات

م	المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	نمط الاتصال	0.898	دالة عند 0.01
2	طبيعة العمل	0.775	دالة عند 0.01
3	التكنولوجيا المستخدمة	0.862	دالة عند 0.01
4	الأداء الوظيفي	0.401	دالة عند 0.05

يتضح لنا من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق مرتفعة وكلها دالة عند مستوى (0.05) وهذا يعطي ثقة بقدرة المقياس على التمييز.

**ثبات المقياس:**

إن مفهوم الثبات يعني مدى قدرة الاختبار على إعطاء نفس الدرجات أو القيم لنفس الفرد أو الأفراد إذا ما تكررت عملية القياس (عوض، 1997:ص57).

وللتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

1- طريقة التجزئة النصفية: وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية ، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول التالي.

جدول (5): معامل ثبات مقياس المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة
1	نمط الاتصال	10	0.778	0.875	دالة عند 0.01
2	طبيعة العمل	10	0.565	0.722	دالة عند 0.01
3	التكنولوجيا المستخدمة	10	0.588	0.741	دالة عند 0.01
	المجال الكلي للمتغيرات التنظيمية	30	0.683	0.812	دالة عند 0.01
3	الأداء الوظيفي	20	0.805	0.892	دالة عند 0.01

يتضح لنا من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها كانت مرتفعة، وأن معامل الثبات الكلي كان (0.812) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2-معامل ثبات ألفا كرونباخ: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لجميع عبارات المقياس حيث يبلغ معامل الارتباط العام (0.925) وهو معامل ثبات عالي يشير إلى قوة وصلاحيّة المقياس حيث لاحظ الباحث أن نتائج معاملات ارتباط بيرسون تتفق مع نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ، ثم قام الباحث بإجراء معامل ثبات ألفا كرونباخ بين عبارات كل مجال على حدة وهو موضح في الجدول التالي:

جدول (6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من أبعاد مقياس المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات

م	المجالات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	نمط الاتصال	0.910
2	طبيعة العمل	0.731
3	التكنولوجيا المستخدمة	0.897
4	الأداء الوظيفي	0.912

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (0.731)، وهذا يدل على أن الاستبانة تمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة. **خامساً/ الأساليب الإحصائية:**

تم استخدام الحاسوب في المعالجة الإحصائية، وخاصة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، حيث تم إدخال جميع البيانات التي حصل عليها الباحث ومن ثم استخراج النتائج من خلال المعادلات العلمية اللازمة لذلك وأهم ما استخدم في هذه الدراسة: المتوسطات والتكرارات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة.

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.

اختبار T test لمعرفة الفروق بين المتوسطات.

تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين.

اختبار شيفيه البعدي لقياس اتجاه الفروق.

**تحليل النتائج واختبار الفروض:**

وللإجابة على أسئلة الدراسة وحيث تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في إعداد أداة الدراسة فقد تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكارت الخماسي. (عبد الفتاح: 2008، 539) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (7): سلم المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة

الأسلوب المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
المتوسط الحسابي	أقل من (1.80)	من (1.80) : (2.59)	من (2.60) : (3.39)	من (3.40) : (4.19)	أكبر (4.20)
الوزن النسبي	أقل من %36.00	من:36.00: %51.90	من:52.00: %67.90	من:68.00: %83.90	أكبر %84.00

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً في عناصر المجال، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80: 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة في توافر عناصر المجال، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60:3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة في عناصر المجال، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40:4.19) فهي تدل على وجود درجة كبيرة في عناصر المجال، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة كبيرة جداً في عناصر المجال، وذلك على سلم المقياس المستخدمة في الدراسة المبين في الجدول السابق.

**مستوى المتغيرات التنظيمية محل الدراسة في جامعات قطاع غزة:**

لجأ الباحث إلى التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب. وكانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:



**المجال الأول/ نمط الاتصال:**

جدول (8): التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة في مجال نمط الاتصال

م	الفقرة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط (5)
1	يساهم نظام الاتصال بالجامعة على تحقيق أهداف الجامعة	262	73.80%	0.905	3.69
2	ينجز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	261	70.80%	0.982	3.54
3	يساهم نظام الاتصال بالجامعة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	261	72.20%	0.933	3.61
4	تستخدم الجامعة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات	262	71.60%	0.951	3.58
5	تبدل الإدارة جهداً للتغلب على معوقات الاتصال.	262	71.20%	0.944	3.56
6	تستخدم الجامعة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصال.	262	72.20%	0.919	3.61
7	المعلومات المنقولة عبر الاتصال تتصف بالدقة البالغة والوضوح	261	70.20%	0.875	3.51
8	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	261	66.20%	1.053	3.31
9	يتم الاتصال بين الدائرة/العمادة وما بين الدوائر والعمادات الأخرى بكل سهولة	262	74.20%	0.852	3.71
10	يتميز الاتصال الإداري في الجامعة بالمرونة	262	70.80%	0.957	3.54
	الدرجة الكلية لمجال نمط الاتصال	262	71.32%	0.7221	3.56 62

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتراوح بين نسبة متوسطة وعالية، حيث أن هناك تسع فقرات في هذا المجال كانت ذات نسبة مئوية عالية بين (68%) و(83.90%) كما حصلت فقرة واحدة على درجة متوسطة بين (52.00%) و(67.90%)، وحصلت الدرجة الكلية للمجال على نسبة مئوية (71.30%) وهي درجة عالية.

وتدل هذه النتيجة على أن نظام الاتصال في الجامعات جيد، حيث يوجد سهولة في الاتصال بين الإدارات المختلفة في الجامعة، كما أن نمط الاتصال يساهم في تحقيق الجامعة لأهدافها وتوفير المعلومات اللازمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وأبو سويرح:2010) والتي توصلت إلى أن نظام الاتصال بالجامعة جيد حيث أنه يساهم في تحقيق أهداف الجامعة، وأن الجامعة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين وحدات ودوائر الجامعة، واتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة (الشنطي، 2006)، ودراسة (Gratto,2001) ودراسة (اللوزي والزهراني:2012)، ودراسة (البطوش:2007)، ودراسة (دين وفيربرغ:2013)، ودراسة (تركزاده ووهاردن:2011) حيث أظهرت هذه الدراسات أن نمط الاتصالات المستخدم في هذه المؤسسات ملائم، ويرجح الباحث هذه النتيجة إلى السرعة

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

في الحصول على المعلومات وإنجاز الأعمال وإلى وسائل الاتصالات المستخدمة في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة، وأيضاً اتفقت مع دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت أن محور الاتصالات في دراسته حصل على أعلى التوجهات الإيجابية من بين جميع محاور الدراسة.

### المجال الثاني/ طبيعة العمل:

جدول (9): التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة في مجال طبيعة العمل

م	الفقرة	تكرار	(5) المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	260	3.55	1.119	71.00%	7
2	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهووية، الإضاءة، الحركة)	258	3.23	1.166	64.60%	10
3	توفر الإدارة مقومات الأمن والسلامة	258	3.47	0.991	69.40%	8
4	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	260	3.37	1.003	67.40%	9
5	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلتي العلمية	258	3.59	1.015	71.80%	5
6	تتفق متطلبات عملي مع قدراتي ومهاراتي	260	3.77	0.988	75.40%	2
7	أشعر بالرضا حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل	260	3.67	1.006	73.40%	4
8	تمنحني وظيفتي تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	257	3.95	0.878	79.00%	1
9	يتمتع العاملون في الجامعة بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام	260	3.75	1.002	75.00%	3
10	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي	260	3.59	1.157	71.80%	6
	الدرجة الكلية لمجال طبيعة العمل	262	3.5899	0.6895	71.80%	

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتراوح بين نسبة متوسطة وعالية، حيث أن هناك ثماني فقرات في هذا المجال كانت ذات نسبة مئوية عالية بين (68%) و(83.90%) كما حصلت فقرتين على درجة متوسطة بين (52.00%) و(67.90%)، وحصلت الدرجة الكلية للمجال على نسبة مئوية (71.80%) وهي درجة عالية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوظيفة في الجامعة من أكثر الوظائف احتراماً في المجتمع، فهي تعطي الموظف مكانة محترمة، كما أن الوظائف التي تستقطبها الجامعة تكون حسب الوصف والمواصفات الوظيفية، بالإضافة إلى أن الجامعات تمنح الموظفين الإداريين إجازة سنوية قدرها (35) يوماً سنوياً حسب قانون الكادر الموحد للجامعات، وأن العمل يكون خمسة أيام أسبوعياً، كل هذه الأسباب تجعل هناك رضا من قبل الموظفين عن طبيعة العمل الخاصة بهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وأبو سويرح: 2010) حيث تبين أن طبيعة العمل في الجامعة يمنح العاملين بها الاحترام والتقدير في المجتمع ويتلاءم حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية ويوفر الاستقرار والأمن الوظيفي لعاملين، وبشكل عام فإن

طبيعة العمل في الجامعة جيدة وملائمة، كما اتفقت مع دراسة (اللوذي والزهراني:2012)، بينما اختلفت النتيجة مع دراسة (الشنطي:2006)، حيث أظهرت نتائج دراسته عدم تناسب طبيعة العمل وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن هناك خلل في الهيكل التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### المجال الثالث/ التكنولوجيا المستخدمة:

جدول (10): التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة في مجال التكنولوجيا المستخدمة

م	الفقرة	ترتيب	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	(5) المتوسط	تكرار
1	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة في تحسين اتخاذ القرارات	6	74.60%	0.937	3.73	260
2	تحرص الجامعة على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة باستمرار	2	76.40%	0.894	3.82	260
3	تؤدي التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة إلى سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	4	75.60%	0.954	3.78	260
4	تتميز التكنولوجيا التي تستخدمها الجامعة بسهولة الاستخدام	1	77.20%	0.934	3.86	259
5	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة مع متطلبات العمل	5	75.00%	0.924	3.75	260
6	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة بتوفير الجهد	3	76.00%	0.925	3.80	260
7	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف العمادات والدوائر والجامعة ككل	10	72.20%	0.906	3.61	259
8	تناسب التكنولوجيا المستخدمة مع حجم العمل	8	73.40%	0.921	3.67	260
9	تنجز الجامعة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	7	73.60%	0.936	3.68	260
10	تتأقلم وتستجيب الجامعة للتغيرات التكنولوجية بصورة دائمة	9	73.00%	1.020	3.65	260
	الدرجة الكلية لمجال التكنولوجيا المستخدمة		74.55%	0.7438	3.7277	262

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات كانت عالية بين (68%) و(83.90%)، وقد حصلت الدرجة الكلية للمجال على نسبة مئوية (74.55%) وهي درجة عالية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعات الفلسطينية تواكب التطورات التكنولوجية بشكل مستمر، وتحاول تطويرها، حيث يوجد في جميع هذه الجامعات وحدات تكنولوجيا معلومات، تشرف على برمجة الجامعات، وتقديم الخدمات الإلكترونية للطلبة والعاملين والإدارة العليا في الجامعات بشكل مناسب، فعلى صعيد الطلبة تمكنهم التكنولوجيا المستخدمة من التسجيل الفصلي من داخل البيت من خلال المواقع الإلكترونية للجامعات، كما يمكنهم طلب الخدمات الطلابية من كشوفات علامات، وشهادات القيد، ومعرفة العلامات الخاصة بهم أيضاً من

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

خلال المواقع الالكترونية، كما تقدم التكنولوجيا المستخدمة للعاملين المعلومات اللازمة، وتراسل البيانات بين الدوائر المختلفة في الجامعة من خلال الشبكة الداخلية الموجودة في كل جامعة، كما توفر التكنولوجيا المستخدمة المعلومات اللازمة للإدارة العليا من خلال قواعد البيانات الموجودة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بحر وأبو سويرح:2010)، والتي بينت أن الجامعة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة، وأن التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات. واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الشنطي: 2006)، ودراسة (عطية:2012)، دراسة (العمرى:2009)، ودراسة (هاشم واسماعيل:2013) حيث أظهرت هذه الدراسات توجهاً إيجابياً حول التكنولوجيا المستخدمة ووجود عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة عمل تلك المؤسسات وحاجتها إلى التكنولوجيا لتحسين الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال.

#### مستوى الأداء الوظيفي السائد في جامعات قطاع غزة:

لجأ الباحث إلى التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11): التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب لاستجابات أفراد العينة في محور الأداء الوظيفي

م	الفقرة	الدرجات مجموع	(5) المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب الفقرة
1	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للجامعة	259	4.29	0.675	85.80%	1
2	استطيع إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد لإنجازه	260	4.12	0.799	82.40%	13
3	امتلك القدرة لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	259	4.19	0.760	83.80%	7
4	امتلك القدرة على تحمل أي أعباء وظيفية إضافية	260	4.02	0.856	80.40%	16
5	التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين الجامعة	260	4.22	0.784	84.40%	5
6	توجد لدي القدرة على التكيف مع ظروف العمل	260	4.19	0.720	83.80%	8
7	أنسق وأتعاون مع الآخرين لأداء العمل	260	4.17	0.826	83.40%	11
8	أحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطة والبرامج المرسومة	259	4.08	0.824	81.60%	14
9	توفر الإدارة التدريب المناسب للعاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	260	3.38	1.089	67.60%	20
10	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أدائي	260	3.74	0.909	74.80%	19

م	الفقرة	الدرجات مجموع	(5) المتوسط	المعياري الانحراف	النسبة المئوية	الفقرة ترتيب
11	يتوفر لدى القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	257	4.00	0.758	80.00%	17
12	توجد لدى القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء العمل	260	4.03	0.705	80.60%	15
13	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من مسؤولي المباشر فيما يخص العمل	260	4.23	0.753	84.60%	3
14	يتحسن مستوى أدائي نتيجة الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء	259	3.82	0.910	76.40%	18
15	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	260	4.25	0.840	85.00%	2
16	تتوافر لدي الدافعية لإنجاز العمل	259	4.13	0.939	82.60%	12
17	أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	260	4.21	0.804	84.20%	6
18	أبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	259	4.18	0.840	83.60%	10
19	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أؤديها	260	4.23	0.766	84.60%	4
20	يتوفر لدي الاستعداد لاستخدام الأسلوب العلمي للتخطيط للمهام الموكلة لي	260	4.18	0.762	83.60%	9
	الدرجة الكلية لمجال الاداء الوظيفي	262	4.0757	0.5331	81.51%	

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات تتراوح بين نسبة متوسطة وعالية جداً، حيث أن هناك ست فقرات في هذا المجال كانت ذات نسبة مئوية عالية جداً أعلى من (84.00%)، وأن هناك ثلاثة عشر فقرة في هذا المجال كانت ذات نسبة مئوية عالية بين (68%) و(83.90%)، بينما حصلت فقرة وحيدة على درجة متوسطة بين (52.00%) و(67.90%)، وحصلت الدرجة الكلية للمجال على نسبة مئوية (81.51%) وهي درجة عالية.

ومن خلال الجدول السابق نجد أن هناك درجة عالية من الأداء للموظفين الإداريين في الجامعات، ويربط هذه النتيجة مع مؤشرات الأداء التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية في الجامعات نجد توافق بين هاتين النتيجتين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بحر وأبو سويرح: 2010) والتي توصلت إلى وجود درجة مرتفعة من الأداء في الجامعة الإسلامية.

#### اختبار فروض الدراسة:

توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية محل الدراسة في جامعات قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين.

لجأ الباحث إلى إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

جدول (12): مصفوفة ارتباطيه بين المتغيرات التنظيمية محل الدراسة والأداء الوظيفي في الجامعات

المجالات	الاداء الوظيفي
نمط الاتصال	**0.398
طبيعة العمل	**0.481
التكنولوجيا المستخدمة	**0.412
الدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية	**0.482

\*\* ذات دلالة عند مستوى (0.01)

\* ذات دلالة عند مستوى (0.05)

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة بين جميع المتغيرات التنظيمية والدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية مع الأداء الوظيفي وهذا يدل على صحة الفرضية ويؤكد على أهمية المتغيرات التنظيمية وأثرها الكبير على الأداء الوظيفي. فمن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تبين ان هناك متغيرات تنظيمية جيدة في الجامعات، مصاحبه لأداء مرتفع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (حسين:2013)، (عطية:2012)، (اللوزي والزهراني:2012)، (بحر وأبو سويرح:2010)، (العمرى:2009)، (سليبي:2013)، (دين وفيربرغ:2013)، (هاشم واسماعيل:2013) كما اتفقت النتيجة مع دراسة (البطوش:2007) في وجود الاتصالات مع الأداء الوظيفي.

بينما اختلفت النتيجة مع دراسة (العكش:2007)، حيث بينت النتيجة ضعف تأثير طبيعة العمل على الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة المتغيرات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى لمتغير الجامعة.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way anova كما يظهر في الجدول التالي:  
جدول (13): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	المجالات	المصدر	المجموع المربعات	الدرجة الحرية	المتوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة مستوى
المحور الأول: المتغيرات التنظيمية	نمط الاتصال	بين المجموعات	17.985	2	8.992	19.71	دالة عند 0.01
		داخل المجموعات	118.122	259	0.456		
		المجموع	136.107	261			
	طبيعة العمل	بين المجموعات	17.237	2	8.619	20.89	دالة عند 0.01
		داخل المجموعات	106.843	259	0.413		
		المجموع	124.080	261			

المحور	المجالات	المصدر	الدرجات مجموع	الحرية درجات	المرجات متوسط	قيمة ف	الدلالة مستوى
	التكنولوجيا المستخدمة	بين المجموعات	30.614	2	15.307	34.88	دالة عند 0.01
		داخل المجموعات	113.655	259	0.439		
		المجموع	144.269	261			
	الدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية	بين المجموعات	21.524	2	10.762	32.58	دالة عند 0.01
		داخل المجموعات	85.532	259	0.330		
		المجموع	107.056	261			
المحور الثاني:	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.942	2	0.971	3.48	دالة عند 0.05
		داخل المجموعات	72.223	259	0.279		
		المجموع	74.164	261			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 259) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.03  
قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 259) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.68  
يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية وبالتالي  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغير  
الجامعة، وفي محور الأداء الوظيفي، وهذا يثبت صحة الفرضية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة لاختلاف ظروف كل جامعة عن جامعة أخرى، فبينما نجد أن  
الجامعة الإسلامية هي أقدم الجامعات نشأة وأكثرها استقراراً، وهي جامعة عامة، نجد أن  
جامعة الأقصى هي أحدث هذه الجامعات نشأة وهي جامعة حكومية، تديرها الحكومة ولا  
تطبق الكادر الموحد بشكل كامل على موظفيها، كما إنها تتأثر بالانقسام السياسي الموجود  
على الساحة الفلسطينية، ومن تبعيتها لوزارتي تعليم عالي، إحداها في غزة، والأخرى في  
رام الله، وبالتالي انقسام الموظفين في ولائهم لأي الحكومتين، وكل ذلك يؤثر على توفر  
المتغيرات التنظيمية محل الدراسة فيها، كما أن جامعة الأزهر والتي تتعرض لأزمات مالية  
من فترة لأخرى نتيجة الاعتماد بشكل أساسي على الرسوم المحصلة من الطلاب في تمويل  
الجامعة، مما يؤثر في أدائها وعلى الوضع التنظيمي السائد فيها.

ولمعرفة اتجاه الفروق في المجالات التي ظهرت فيها فروق تم استخدام اختبار شيفيه البعدي  
Scheffe Test كما في الجداول التالية:

جدول (14): نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في  
مجال نمط الاتصال تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	الإسلامية م = 3.8261	الأزهر م = 3.5678	الأقصى م = 3.2042
الإسلامية م = 3.8261	-		
الأزهر م = 3.5678	-0.2584*	-	
الأقصى م = 3.2042	-0.6220*	-0.3636*	-

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجامعة في مجال "تمط الاتصال" بين الجامعة الإسلامية وكلاً من جامعتي الأزهر والأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بالاستقرار الإداري الموجود في الجامعة الإسلامية، والذي ينعكس بدوره على فتح مجال لقنوات اتصال أكثر حرية، كما نلاحظ من الجدول وجود دالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر ويرجع ذلك كما بينا سابقاً إلى الاستقطاب السياسي الموجود في جامعة الأقصى. جدول (15): نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مجال طبيعة العمل تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
الإسلامية م= 3.8382	-	م= 3.6072	م= 3.2299
الأزهر م= 3.6072	-0.2310	-	-
الأقصى م= 3.2299	-0.6084*	-0.3773*	-

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجامعة في مجال "طبيعة العمل" بين الجامعة الإسلامية وكلاً من جامعتي الأزهر والأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بالاستقرار الإداري الموجود في الجامعة الإسلامية، والذي ينعكس بدوره على تحديد طبيعة عمل تتناسب مع العاملين، كما نلاحظ من الجدول وجود دالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر ويرجع ذلك كما بينا سابقاً إلى الاستقطاب السياسي الموجود في جامعة الأقصى.

جدول (16): نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في مجال التكنولوجيا المستخدمة تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
الإسلامية م= 4.0751	-	م= 3.7070	م= 3.2642
الأزهر م= 3.7070	-0.3680*	-	-
الأقصى م= 3.2642	-0.8109*	-0.4429*	-

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجامعة في مجال "التكنولوجيا المستخدمة" بين الجامعة الإسلامية وكلاً من جامعتي الأزهر والأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بالاستقرار الإداري الموجود في الجامعة الإسلامية، والذي ينعكس بدوره على توفير أحدث وسائل التكنولوجيا في العمل، كما نلاحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر ويرجع ذلك كما بينا سابقاً إلى الاستقطاب السياسي الموجود في جامعة الأقصى.



جدول (17): نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في الدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
الإسلامية م= 3.9131	م= 3.9131	م= 3.6273	م= 3.2327
الأزهر م= 3.6273	-0.28581*	-	-
الأقصى م= 3.2327	-0.68041*	-0.39460*	-

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجامعة في الدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية بين الجامعة الإسلامية وكلاً من جامعتي الأزهر والأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، والذي يعكس بدوره على توفير مناخ تنظيمي جيد، كما نلاحظ من الجدول وجود فروق دالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى لصالح جامعة الأزهر ويرجع ذلك كما بينا سابقاً إلى الاستقطاب السياسي الموجود في جامعة الأقصى، وإلى أن الخبرة الإدارية الموجودة في جامعة الأزهر أكبر نتيجة أن نشأتها سبقت نشأة جامعة الأقصى.

جدول (18): نتائج اختبار شيفيه Scheffe Test للتعرف على اتجاه الفروق ودلالاتها في محور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة

الجامعة	الإسلامية	الأزهر	الأقصى
الإسلامية م= 4.1642	م= 4.1642	م= 4.0675	م= 3.9602
الأزهر م= 4.0675	-0.0967	-	-
الأقصى م= 3.9602	-0.2040*	-0.1073	-

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تعزى لمتغير الجامعة في محور "الأداء الوظيفي" بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى لصالح الجامعة الإسلامية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بالمناخ التنظيمي الجيد الموجود في الجامعة الإسلامية كما بينت النتائج السابقة والذي أدى إلى تحسين الأداء الموجود في الجامعة الإسلامية، كما نلاحظ من الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية بين جامعتي الأزهر والأقصى، وبين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في الأداء الإداري .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة المتغيرات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للمتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، مكان العمل). توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة المتغيرات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way anova كما يظهر في الجدول التالي:

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين

جدول (19): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

المحور	المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: المتغيرات التنظيمية	نمط الاتصال	بين المجموعات	0.632	2	0.316	0.604	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	135.475	259	0.523		
		المجموع	136.107	261			
	طبيعة العمل	بين المجموعات	0.055	2	0.027	0.057	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	124.025	259	0.479		
		المجموع	124.080	261			
	التكنولوجيا المستخدمة	بين المجموعات	1.658	2	0.829	1.505	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	142.611	259	0.551		
		المجموع	144.269	261			
الدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية	بين المجموعات	0.168	2	0.084	0.233	غير دالة إحصائياً	
	داخل المجموعات	93.310	259	0.360			
	المجموع	93.477	261				
المحور الثاني: 0	الاداء الوظيفي	بين المجموعات	0.733	2	0.366	1.292	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	73.432	259	0.284		
		المجموع	74.164	261			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 259) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.03  
 قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، 259) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.68  
 يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية لديهم تصور إيجابي عن المتغيرات التنظيمية محل الدراسة السائدة في جامعتهم وعن أدائهم الوظيفي. وتختلف النتيجة مع دراسة (بحر وأبو سويرح: 2010)، (البطوش: 2007) والتي أظهرت وجود فروق في هذه المتغيرات تبعاً للمستوى الوظيفي. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول علاقة المتغيرات التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى لمتغير مكان العمل.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way anova كما يظهر في الجدول التالي:

جدول (20): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير مكان العمل

المحور	المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: المتغيرات التنظيمية	نمط الاتصال	بين المجموعات	1.897	3	0.632	1.215	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	134.210	258	0.520		
		المجموع	136.107	261			
	طبيعة العمل	بين المجموعات	1.792	3	0.597	1.260	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	122.288	258	0.474		
		المجموع	124.080	261			
	التكنولوجيا المستخدمة	بين المجموعات	1.940	3	0.647	1.172	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	142.329	258	0.552		
		المجموع	144.269	261			
	الدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية	بين المجموعات	0.948	3	0.316	0.881	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	92.529	258	0.359		
		المجموع	93.477	261			
المحور الثاني:	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.813	3	0.604	2.155	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	72.351	258	0.280		
		المجموع	74.164	261			

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3، 258) وعند مستوى دلالة  $(0.05) = 2.63$   
 قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (3، 258) وعند مستوى دلالة  $(0.01) = 3.85$   
 يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية للمقياس، كما تبين عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي بين الباحثين تبعاً لمتغير مكان العمل.  
 ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة العمل في الجامعة متداخلة ومقاربة إلى حد ما، مما يجعل تصور العاملين للمتغيرات التنظيمية محل الدراسة متشابه.  
 واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البطوش: 2007) بعدم وجود فروق تبعاً لمكان العمل، بينما اختلفت النتيجة مع دراسة (اللوزي والزهراني: 2012)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود فروق تبعاً لمكان العمل والتخصص.

## النتائج والتوصيات

### أولاً/ النتائج:

دلت النتائج على توافر درجة عالية من المتغيرات التنظيمية في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت النسبة المئوية (72.56%). وكان ترتيب المجالات كالتالي: التكنولوجيا المستخدمة: 74.55%، طبيعة العمل: 71.80%، نمط الاتصال: 71.32%. كما دلت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من الأداء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث بلغت النسبة المئوية (81.51%). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي. وأن هناك فروق في تصور العاملين للمتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي تبعاً للجامعة التي يعملون فيها في جميع المجالات والدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية. حيث تبين أن هناك فروق دالة إحصائياً بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في جميع المجالات والدرجة الكلية للمتغيرات التنظيمية، وفي محور الأداء الوظيفي، لصالح الجامعة الإسلامية. وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في مجال: نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، لصالح الجامعة الإسلامية. بالإضافة لوجود فروق دالة إحصائياً بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى في جميع المجالات لصالح جامعة الأزهر. بينما دلت النتائج على عدم وجود فروق في تصور العاملين للمتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ولمتغير مكان العمل.

### ثانياً/ التوصيات:

- زيادة اهتمام إدارات جامعات قطاع غزة الثلاث عامة، وجامعتي الأقصى والأزهر خاصة بتوفير المتغيرات التنظيمية الجيدة.
- تعزيز اهتمام إدارات الجامعات بأداء العاملين فيها والتحسين المستمر له.
- تعزيز التقييم الدوري للأداء الوظيفي وإطلاع العاملين عليه وإبداء رأيهم فيه.
- حل مشاكل العاملين وإعطاؤهم الفرصة للمساهمة في حل مشاكلهم بأنفسهم.

**المراجع:**

**أولاً/ المراجع العربية:**

1. أبو عامر، آمال(2008)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. بحر، يوسف، أبو سويرح، أيمن: (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
3. بحر، يوسف، العجلة، توفيق: (2010): " المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" فلسطين.
4. البطوش، موسى:(2007): أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
5. بن اوصيف، مريم (2016)، علاقات العمل و تأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، جامعة طيبة ، الجزائر.
6. حسين، سحراء (2013)، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون،ص ص 207-227، العراق.
7. حمود، خضير،(2002): "السلوك التنظيمي"،: دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. السكران، ناصر:(2004):"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. شحادة، رائف (2008) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
10. الطلاع، سليمان (2016) نموذج مقترح لقياس وتقويم الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
11. العجمي،محمد(2003) ،الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر.
12. العكش، علاء، (2007): "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
13. العمري، ايمن (2009) أثر نظم المعلومات المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
14. عبد الفتاح، عز (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، مصر.
15. عطية، العربي (2012)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية – دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر) – مجلة الباحث، العدد 10، ص ص 321 – 332، الجزائر.
16. العميان، محمود،(2005) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
17. عيسى، حمد (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشنون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

18. قيقوب ، عيسى ، ( 2008 ) ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد .خيضر بسكرة ، الجزائر، العدد( 14 ) ، صص180 163
19. القحطاني، نايف (2013)، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
20. القريوتي، محمد قاسم(1994)، **تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات**، العدد (5)، الأردن.
21. القريوتي، محمد (1994)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار المشرق، عمان، الأردن.
22. اللوزي، موسى، والزهراي، عمر (2012)، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية**، دراسة تحليلية، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد1.
23. ماهر، احمد (2011)، **تصميم المنظمات مدخل في التحليل النظمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
24. محمد،أميره.(2006)، **الاتصال التربوي**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
25. **ثانياً المراجع الأجنبية:**
26. Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). **HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance A Cross-Level Test**. Journal of Management, 39(6), 1637-1665.
27. Gratto, Frederic, (2001)"**The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants**
28. <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>
29. Hashim, S. F. S. M., & Ismail, Z. (2013, April). **Relationship on perceived ease of use of electronic document towards job performance**. In Business Engineering and Industrial Applications Colloquium (BEIAC), 2013 IEEE (pp. 11-16). IEEE.
30. Hernaus, Tomislav ,and Mikulić, Josip\_ , (2014) "Work characteristics and work performance of knowledge workers", EuroMed Journal of Business, Vol. 9 Iss: 3, pp.268 - 292
31. Hsu, J. S. C., Shih, S. P., Chiang, J. C., & Liu, J. Y. C. (2012). **The impact of transactive memory systems on IS development teams' coordination, communication, and performance**. International Journal of Project Management, 30(3), 329-340.
32. Musah,M , et al, (2016) "Organisational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions", Quality Assurance in Education, Vol. 24 Iss: 3, pp.416 - 438
33. Shilpee A. Dasgupta, Damodar Suar, Seema Singh, (2013) "**Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviors**", Employee Relations, Vol. 35 Iss: 2, pp.173 - 199
34. Torkzadeh, G., Chang, J. C. J., & Hardin, A. M. (2011). **Usage and impact of technology enabled job learning**. European Journal of Information Systems, 20(1), 69-86.