

مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء دراسة تطبيقية

د. محمد بن سعد بن عبد العزيز اليحيى (*)

• ملخص:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على تأثير عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا على أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء. كما أنها هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور والإناث) والمتغير المستقل أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء. ولغرض تحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، إضافة إلى تبني المنهج الوصفي التحليلي. تجدر الإشارة هنا إلى أن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتكون من أكاديمي جامعة شقراء، وقد بلغ عدد العينة المستخدمة في هذه الدراسة فعليا (161) مستجيب، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية بين جميع عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي الجامعة عند مستوى دلالة 5%، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي النوع الاجتماعي (الذكور والإناث) في جميع عناصر الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة 5% حيث تشير النتائج إلى أن متوسط أداء الموظفين الذكور أكبر من أداء الموظفين الإناث، وفي خاتمة الدراسة تم عرض مناقشة النتائج وملخص لأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج كما تم توضيح التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن تطبيقها من قبل إدارة جامعة شقراء لرفع مستوى أداء الموظفين، بالإضافة إلى وضع مقترحات لدراسات مستقبلية يمكن إجراءها في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، أداء الموظفين.

(*) أستاذ الموارد البشرية المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة شقراء

• Abstract

The main objective of this study is to identify the effect of organizational climate elements such as organizational structure, leadership style, communication style, participation in decision making, nature of work, and technology on the performance of academic staff at Shaqra University. It also aimed to identify whether there was statistically significant difference between the responses of the sample according to the gender, Male and Female degree, and the independent variable, performance of the academic staff, at Shaqra University. In order to achieve these objectives, the researcher used the questionnaire as a main tool for this study. In addition to that, the study adopted the analytical descriptive approach. It should be noted here that the population of the study consists of the academic staff of the Shaqra University. The sample used in this study was 161 respondents. The results study showed that there is a significant statistical effect between all elements of the organizational climate and the performance of university staff at (5%) significance level. The results also showed that there was statistically significant difference between the male and female for all elements of the organizational climate at a significance level of 5%. Specifically, the results indicate that the average performance of male staff is greater than that of female staff. Finally, the discussion of the results, a summary of the results of this study as well as recommendations and practical implications that can be applied by Shaqra University to raise the level of performance of the staff were highlighted. The suggestions for future studies that can be conducted in this field were also presented.

Keywords: Organizational Climate, Organizational Structure, Leadership Style, Communication Style, Staff Performance.



• مقدمة:

نظرا للتطورات المتسارعة في الجوانب الإقتصادية والتقنية والسياسية والإجتماعية التي يمر بها العالم في الوقت الحالي فإنه من الواجب على جميع المؤسسات والمنظمات العمل على مواجهة كافة التحديات والتماشي مع هذه التطورات والتحولات. كون هذه المنظمات ليست بمنعزل عن العالم والبيئة المحيطة بها حيث أنها تتأثر بهذه المتغيرات لذا فإن عملية التغيير المستمر من قبل هذا المنظمات يجب أن يعطى الأولوية من قبل الإدارة العليا. لذلك يعتبر تهيئة المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل الرئيسية التي تساهم في إدارة عملية التغيير في المنظمات من خلال المساهمة في رفع أداء الموظفين عن طريق تبني ممارسات فعالة مثل الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل مناسبة، وتكنولوجيا متقدمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع المناخ التنظيمي أثار جدلا واسعا بين مختلف الأوساط الأكاديمية والعملية نظرا لما يتمتع به من أهمية واسعة في تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة والذي بدوره يساهم في نجاحها بشكل كبير، حيث وقد أثبتت الدراسات السابقة أهمية المناخ التنظيمي على أداء المنظمات بشكل عام وأداء الموظفين بشكل خاص (Sethibe & Steyn, 2016) إضافة إلى أنه يعتبر من أهم العوامل في تحقيق الرضا الوظيفي بين أوساط الموظفين (Castro & Martins, 2010). وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن تقوم إدارة الجامعات بدورها في تهيئة المناخ التنظيمي من أجل الحفاظ على مكانتها والإستجابة الفعالة للمتغيرات الضرورية واللازمة والتي تعمل على رفع وتطوير أداء الموظفين الأكاديميين والذين يعتبرون هم العمود الفقري والضمان الوحيد لنجاح العملية التعليمية والبحثية في هذه الجامعات.

مشكلة الدراسة:

إن أهمية الموارد البشرية وخصوصا الموظفين الأكاديميين ودورهم في الجامعات لا يمكن إغفاله أو التغاضي عنه كونهم العنصر الأهم في نجاح العملية والتعليمية

والبحثية. إضافة إلى مساهمتهم الفاعلة في مواجهة التغيرات والتحديات المستمرة التي تواجه الجامعات سواء كانت في الجوانب الاقتصادية، السياسية، الثقافية أو التكنولوجية. وبشكل خاص يتطلب من الجامعات السعودية كمنظمات حكومية أن تواجه هذه التحديات من خلال العمل على التطوير المستمر لجميع العناصر اللازمة لنجاحها والمتعلقة بالموارد البشرية وغير البشرية.

وبما أن جامعة شقراء تم إنشائها حديثاً وتحديداً في عام 1430 هجرية فإنها ليست بمعزل عن هذه التحديات والصعوبات التي تعيق تطورها والإرتقاء بمستواها محلياً وإقليمياً. حيث أشارت دراسة قام بها (الورثان والزكي 2013م) إلى أن جامعة شقراء تواجه معوقات كثيرة متعلقة بالجوانب التعليمية والبحثية والقيادية والتنظيمية. لذلك فإن تهيئة المناخ التنظيمي يعتبر من أهم العوامل التي تساهم في مواجهة هذه التحديات والصعوبات من خلال رفع الأداء الوظيفي للموظفين الأكاديميين في الجامعة وتوظيف قدراتهم التوظيف الملائم وصقل مهاراتهم من قبل الإدارات المتعددة بالجامعة، الشيء الذي سيؤثر بشكل إيجابي على مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي تحقيق الإستثمار الأمثل للرأسمال الفكري، ومن أجل إنجاز هذا الهدف جاءت هذه الدراسة لتحليل مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء والذي بدوره سيساعد إدارة الجامعة في معرفة تأثير هذه العناصر وأهميتها من خلال البحث العلمي.

أسئلة الدراسة:

يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤالين التاليين:-

أولاً: هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟



2. هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟
 3. هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟
 4. هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟
 5. هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟
 6. هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟
- ثانياً: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة وفقاً للمتغير النوع الإجتماعي (ذكور-إناث) والمتغير المستقل الأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مدى توفر عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا) بجامعة شقراء.
2. التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا) على الأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء.
3. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة وفقاً لمتغير النوع الإجتماعي والمتغير المستقل الأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؟

أهمية الدراسة:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية:-

1. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى -حسب علم الباحث- التي تهدف إلى إختبار عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء.
2. سوف تساعد هذه الدراسة إدارة جامعة شقراء وصناع القرار والمسؤولين عن الموارد البشرية في التعرف على أهمية عناصر المناخ التنظيمي وتأثيرها على أداء الأكاديميين في الجامعة وبما يمكنها من العمل على تهيئة البيئة المناسبة لتطوير العملية التعليمية والبحثية وبما يساعد في تحقيق رضا المجتمع والدارسين والعاملين بها.
3. قد تساهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة الجامعات الحكومية السعودية الأخرى والجامعات العالمية في رفع أداء الموظفين الأكاديميين من خلال خلق وعي أكبر عن أهمية عناصر المناخ التنظيمي وتأثيرهم على أداء الأكاديميين.
4. تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتناول موضوع المناخ التنظيمي والذي يعتبر من أهم المواضيع التي تطرق لها الباحثين كما أنها تحظى بأهمية كبيرة لدى صناع القرار لدى إدارات المنظمات كونه يربط عناصر المناخ التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال دراسة هذه الحالة في إحدى الجامعات السعودية في مجال التعليم الأكاديمي تساهم في إثراء مجال المعرفة بوحدة من أهم الدراسات في هذا المجال.
5. تعتبر جامعة شقراء من أهم الجامعات السعودية التي تم إنشائها حديثا كونها تغطي مساحة جغرافية كبيرة وتحتوي على عدد كبير من الكليات، لذلك فإن تحسين البيئة المحيطة بالعاملين والمتمثلة في المناخ التنظيمي سيؤدي إلى تحسين المستوى الأكاديمي للموظفين الأكاديميين والذي بدوره سيساهم في تخريج كوادر كفوءة ومؤهلة ومن خلال ذلك وبلا شك فإنه سيؤثر تأثيرا إيجابيا على نمو وتطور المجتمع المحلي.



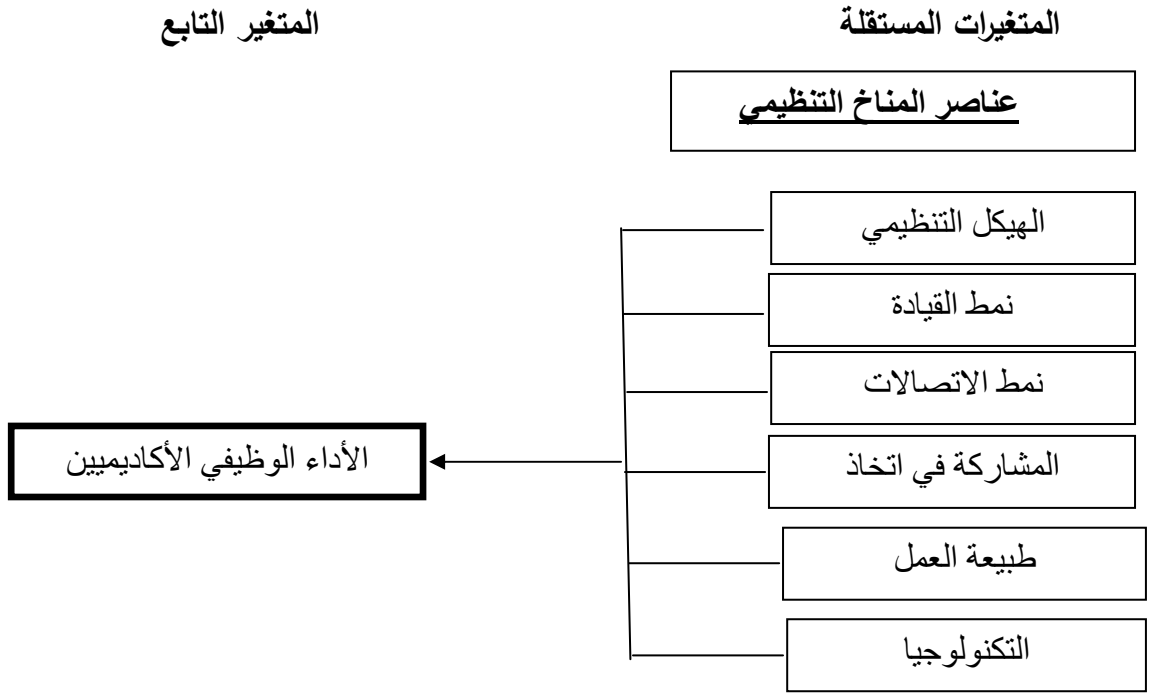
فرضيات الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد حاولت هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسة الاولى (H_1): تفترض الدراسة الحالية وجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي والمتضمنة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا على أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء.

وتتبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الست التالية:

1. $H_{1.1}$: يوجد تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء.
2. $H_{1.2}$: يوجد تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة والتكنولوجيا و أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء.
3. $H_{1.3}$: يوجد تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات و أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء.
4. $H_{1.4}$: يوجد تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات و أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء.
5. $H_{1.5}$: يوجد تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين طبيعة العمل و أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء.
6. $H_{1.6}$: يوجد تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وأداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء.

الفرضية الرئيسة الثانية (H_2): تفترض هذه الدراسة وجود فروق هامة ذات دلالة إحصائية بين اجابات مفردات العينة وفقاً لمتغير النوع الإجتماعي (ذكور - إناث) والمتغير المستقل أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء. وكما هو موضح في الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة والمتضمنة المتغيرات المستقلة (عناصر المناخ التنظيمي) و المتغير التابع (الأداء الوظيفي للأكاديميين).



الشكل رقم (1): الإطار النظري للدراسة

ولغرض إختبار الفرضيات فقد تم تطوير نموذج رياضي للتحليل بحيث يمثل الطرف الأيسر منه أداء الموظفين الأكاديميين (y) (المتغير التابع)، بينما يمثل الطرف الأيمن من المعادلة المتغيرات المستقلة الست والتي تمثل عناصر المناخ التنظيمي تحديدا الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا والتي يتوقع أنها تؤثر على المتغير التابع . ويمكن بيان نموذج الدراسة كالتالي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + E_i$$

حيث أن :

Y: تمثل الأداء الوظيفي الأكاديميين (المتغير التابع).

a: ثابت ، و b1 ، b2 ، b3 ، b6،...، قيم معاملات الانحدار بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

b_1x_1 : الهيكل التنظيمي

b_2x_2 : نمط القيادة

b_3x_3 : نمط الاتصالات

b_4x_4 : المشاركة في اتخاذ القرارات

b_5x_5 : طبيعة العمل

b_6x_6 : التكنولوجيا

E_i : الخطأ العشوائي

الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتتناول حدود الدراسة والمنهج الذي تم استخدامه من قبل الباحث في الدراسة، أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة في الدراسة، كما يتضمن الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: التطبيق الميداني في هذه الدراسة اقتصر على الكليات التابعة لجامعة شقراء .
2. الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة بشكل أساسي على معرفة مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء الأكاديميين بجامعة شقراء.
3. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1438 - 1439 هـ.

منهج الدراسة:

إنطلاقاً من أهداف الدراسة الحالية والتي تتضمن وصف وتفسير الظاهرة التي نتناولها إضافة إلى طبيعة الموضوع فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

والذي من خلاله يمكن تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في وصف وتفسير المشكلة وتحليلها لغرض الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة. حيث عرف المنهج الوصفي التحليلي من قبل شفيق (1985) بأنه " شكل من أشكال الوصف والتحليل والتغيير العلمي، بغية وصف الظاهرة ، وذلك بواسطة جمع المعومات النظرية والمعطيات النظرية وإخضاعها للدراسة من اجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكمة اجتماعية".

مجتمع وعينة الدراسة:

لقد اختار الباحث جامعة شقراء لتكون مجتمعاً للدراسة لسببين رئيسيين هما: الأول يتمثل في الدور الهام الذي تقوم به الجامعة في القطاع التعليمي وأثره على المجتمع، والثاني: يتمثل في رؤية الدراسة بأن الجامعة تمتلك المقومات الأساسية اللازمة لفهم واستيعاب عناصر المناخ التنظيمي والذي تستطيع من خلاله رفع الأداء الوظيفي للأكاديميين. ومن الضروري عادة إختيار عينة من مجتمع الدراسة نظرا لصعوبة إجراء جمع بيانات من جميع أفراد مجتمع البحث بسبب عامل الوقت والمال والجهد. لذلك فقد تم إختيار عينة من مجتمع البحث ليتسنى للباحث أخذ صورة مصغرة من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع الاستبانة على (176) أكاديميا في الجامعة، وقد تم استبعاد عدد (15) استبانة منها نظرا لعدم تعبئتها من قبل المستجيبين بشكل كامل والتي جعلها غير صالحة لاستخدامها في التحليل ، وقد توزعت عينة الدراسة وفق عدة متغيرات كما هو موضح في الجدول رقم (1) أدناه.



جدول رقم (1)

عينة الدراسة حسب النوع / العمر / الدرجة العلمية / الوظيفة / عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	الإجمالي	العدد	النوع	البيان
%50.3	161	81	ذكر	النوع
%49.9		80	أنثى	
%41.0	161	66	أقل من 30 سنة	العمر
%28.0		45	من 31 _ 40 سنة	
%24.8		40	من 41 _ 50 سنة	
%6.2		10	من 51 _ 60 سنة	
%12.40	161	20	محاضر	الدرجة العلمية
%66.40		107	أستاذ مساعد	
%13.70		22	أستاذ مشارك	
%7.50		12	أستاذ	
%20.5	161	33	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
%28.6		46	5 إلى أقل من 10 سنوات	
%31.1		50	10 إلى أقل من 15 سنة	
%19.8		32	أكثر من 15 سنة	

أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة حيث تعد الإستبانة إحدى أهم الوسائل التي تستخدم من قبل الباحثين في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها. وتحتوي الإستبانة على مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على أفراد عينة البحث بناء على توقعاته المطروحة سلفاً والمعتمدة على العرض الأدبي لموضوع البحث والدراسات السابقة نفس الموضوع والإجابة على هذه الأسئلة تكون حسب توقعات الباحث والذي تم صياغتها في إستفسارات محددة (إبراهيم 2000). ووفقاً لذلك فقد تم إعداد إستبانة تم توجيهها وتوزيعها على عينة من الموظفين الأكاديميين في

جامعة شقراء بعد عرضها وتحكيمها من قبل عدد من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال. حيث تتكون هذه الإستبانة من جزئين رئيسيين هما: الجزء الأول : تناول المعلومات والسمات الشخصية عن المستجيبين، أما الجزء الثاني فيتضمن (57) عبارة تركزت حول عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين. كما إعتد الباحث على مصادر ثانوية تمثلت في الكتب والمراجع والدراسات والأبحاث العلمية والنظريات المدعمة لموضوع الدراسة ومتغيراتها. هذا وقد تم برنامج التحليل الإحصائي (spss) لدراسة مدى تأثير المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة، واختبار الفرضيات.

الجانب النظري:

أولاً : المناخ التنظيمي:

مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد برز مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام في بداية الستينات من القرن العشرين ومنذ ذلك الوقت وهو يلقي إهتمام كبير بين أوساط الباحثين الأكاديميين خصوصا فيما يتعلق بنظرية التنظيم والسلوك التنظيمي (الشربيني، ١٩٨٧، ص ٢٠).

وقد عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص المميزة للبيئة التي تعمل على إثارة سلوك الأفراد كما أنها تعتبر من أهم المحددات للدافعية (ص 546: 1975، Kozlowsk & Doherty) وهذا التعريف تعدى مفهوم المناخ التنظيمي على أنه يمثل البيئة الداخلية فقط لكنه أيضا بين أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي والأفراد في المنظمة وأثره على دوافعهم وسلوكياتهم.

ويشير ماهر (2005: ص87) إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي يمثل "علاقة متشابهة بين كل من خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم".

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح بأنه يمكننا أن نطلق على مفهوم المناخ التنظيمي بأنه:



- عبارة عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز المنظمات عن غيرها.
- يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات ودوافع الأفراد والذي يؤثر بشكل عام على الأداء الوظيفي للأفراد.
- يعبر عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية وبين الموارد البشرية والذي يقوم بضبط العلاقات القائمة بين المنظمة والأفراد.

أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- يتمتع المناخ التنظيمي بميزة ودور هام في مقدرته على التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمات من خلال بناء وبلورة السلوك التنظيمي والأخلاقي للأفراد في هذه المنظمات حيث يقوم بتوجيه سلوكياتهم التي يمارسونها في بيئة العمل وتعديل قيمهم وإتجاهاتهم التي يحملونها، لذلك يجب على جميع المنظمات العمل على خلق بيئة وظيفية مستقرة يسودها الثقة ورفع معنويات العاملين بها لضمان نجاحها وإستمرارها (القطامنة، ٢٠٠٠، ص ٢٧).
- إن كفاءة وفاعلية أداء الأفراد أو الجماعات يتوقف بشكل أساسي على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية سواء كانت قرارات، سلوكيات أو إتجاهات نحو المنظمة حيث أن سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين يتأثرون ببيئة العمل المحيطة بهم (السكران، ٢٠٠٤، ص ١٨).
- إن معرفة طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمات يساهم بشكل فعال في معرفة طبيعة سلوكيات العاملين سواء كانوا أفراد أو جماعات ولذلك من السهل على إدارة المنظمات تفسير وتوجيه هذه السلوكيات ، إضافة إلى أن فهم طبيعة المناخ التنظيمي المناسب يعتبر العامل الأساسي لنجاح الإدارة وبشكل فعال، كما أن الإهتمام بتهيئة المناخ التنظيمي يساهم في عملية تطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية أيضا (العوامل، ١٩٩٤، ص ٢٤١).

- إن سوء وطبيعة البيئة المحيطة بالعاملين والمنتلة في المناخ التنظيمي تؤدي إلى جعل معظم الأفراد لا يستغلون طاقاتهم وإمكاناتهم الإستغلال الأمثل نظرا لعدم وجود دوافع ورغبات كافية لإستغلال هذه الطاقات والإمكانات، بحيث تتركز جهودهم واهتماماتهم غالبا على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين (الصباغ وآخرون، ١٩٨٢، ص ١١٧).

عناصر المناخ التنظيمي:

تجدر الإشارة هنا إلى أن أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي تختلف باختلاف طبيعة بيئة العمل للمنظمات المختلفة خدمية كانت أم صناعية، إلا أن الدراسة الحالية تبنت التصنيف المستخدم من قبل بعض المختصين والمهتمين بإدارة الأعمال والذين قسّموا أبعاد المناخ التنظيمي وفقا ل (أبو شيخه، 2005م:13) إلى العناصر التالية كما هو مبين في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) يبين عناصر المناخ التنظيمي

رقم	العنصر	التعريف	المرجع
1-	الهيكل التنظيمي	ويقصد به "البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة"	(ابن حنتور، 2004م:19).
2-	القيادة الإدارية	ويقصد بها "القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن الثقافة الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص له"	(البديري، 2005م:53)



<p>(حنفي، 2000م: 489).</p>	<p>"تؤثر في المنظمة وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها، وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لإنجازها، فلا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وإنجازه"</p>	<p>3- الاتصالات الإدارية الفعالة</p>
<p>(اللوzy، 2003م: 183).</p>	<p>"عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية؛ فهم يتمتعون بدراية بالمشاكل التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها"</p>	<p>4- مشاركة العاملين في العملية الإدارية</p>
<p>(العدلي، 1995م: 243).</p>	<p>"ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية، حيث تتمثل ردود فعل الإنسان تجاه هذه المثريات بالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرحان، أو غياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف"</p>	<p>5- ضغوط العمل</p>
<p>(اللوzy، 2002م: 151-153)</p>	<p>تعمل على "إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأنا نعيش ثورة المعلوماتية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضرورات العمل في المنظمات في القرن الحادي والعشرين".</p>	<p>6- التكنولوجيا</p>

الدراسات السابقة:

سيتم في هذا القسم عرض أبرز وأحدث الدراسات السابقة محليا وعربيا ودوليا والتي تناولت هذه الموضوع وفقا لتسلسلها الزمني لغرض الإستفادة منها سواء في الجانب النظري أو من خلال التعرف على النتائج السابقة في هذه الدراسات ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

دراسة السكران (2004م):

أجرى السكران (2004م) دراسة هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض من خلال فهم طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. وقد أثبتت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محوري الاتصالات والهيكل التنظيمي للمنظمة كعناصر مهمة للمناخ التنظيمي، كما توصلت إلى هناك توجهات محايدة لدى عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

دراسة المريخ (2004م):

قام المرخ (2004م) بإجراء دراسة تطبيقية هدفت إلى دراسة مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلك المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي في قطاع غزة، حيث كان حجم العينة (258) منشأة تمثل ما نسبته (7.5 %) من مجتمع الدراسة البالغ عددها (3431) منشأة والتي تشمل كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة. هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين عناصر بيئة العمل تعزي للجنس ونوع العمل، وبين عناصر بيئة العمل للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل، وبين الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل. كما أوصت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالعاملين والعمل على حل مشاكلهم وتقريب المسافات بين العاملين ومالك أو مدير المنشأة من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة تتركز على مبدأ الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس. كما أوصت بضرورة تحسين الوضع المادي للعاملين وتوفير الآلات الحديثة والمتطورة.



دراسة عادل (2005م):

في عام (2005) أجرى عادل دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية" حيث كان الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على الوضع الحالي للرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية، حيث شملت عينة هذه الدراسة العاملين في الفنادق ذو الثلاث والأربع والخمس نجوم في الأردن، ويجب أن تكون خبرتهم في العمل الفندقي سنة وأكثر. وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز غير المادية لها تأثير إيجابي أكبر من الحوافز المادية على رضا العاملين، كما أظهرت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام بين أوساط العاملين في الفنادق الأردنية متوسط، كما خلصت إلى أن أهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب أسلوب القيادة، وبيئة العمل، والإدارة الفندقية، وتنظيم الفندق، ونظام التعويضات الفندقية.

دراسة حويحي (2008م):

في دراسة أخرى أجريت من قبل حويحي (2008م)، هدفت إلى تحديد أثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين ذوي العقود الدائمة والمؤقتة في الاستمرار بالعمل في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على أفضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين لا يزالون يعملون حالياً وعددهم (184) والموظفين الذين تركوا العمل في الإتحاد خلال السنوات الثلاث الأخيرة وعددهم (43). هذا وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل وكل من ظروف العمل، والاستقرار الوظيفي، والرؤساء والمرؤوسين، والراتب والحوافز، وتوقعات الفرد، وقيمة الإنجاز، والعدالة. كما أظهرت الدراسة إلى أن مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض جداً، وأن ظروف العمل جيدة، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة، وأن الرواتب والحوافز غير مجزية، وأن مستوى العدالة في التعامل غير مرضى.

دراسة Adenike (2011م):

تناولت الدراسة التي قام بها Adenike (2011) مدى استخدام المناخ التنظيمي لتوقع مدى الرضا الوظيفي بين أوساط الأكاديميين في إحدى الجامعات النيجيرية. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس. وتلخصت نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباط هام بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة.

دراسة الخناق (2012م):

في واحدة من الدراسات الهامة التي أجريت في ماليزيا وتحديدا في إحدى الجامعات الماليزية والتي أجريت من قبل الخناق (2012م)، هدفت الدراسة إلى إختبار علاقة المناخ التنظيمي مع الإدارة إضافة إلى تأثيرهما على الرضا الوظيفي، وتم تعبئة الإستمارة من قبل عينة عشوائية من الأكاديميين وتم تقسيم عينة الدراسة (الأكاديميين) إلى مجموعتين وفقا للتخصص الأكاديمي الذي يحملونه بهدف التعرف على آراء كل مجموعة حول المناخ التنظيمي الذي تتبناه الجامعة حاليا. كما تطرقت إلى معرفة طبيعة علاقة كل مجموع بالإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي العام عن عملهما. وتمت الاستعانة باستمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين المتغيرات التي تطرق إليها البحث.

دراسة شمعون (2017م):

تعتبر الدراسة التي أجريت من قبل شمعون (2017م) من أحدث الأبحاث التي درست تأثير أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل في مجال الصحة بالمملكة العربية السعودية حيث تم تطبيقها على مستشفى شقراء العام وقد أشارت الدراسة إلى أن هناك ندرة في الدراسات العلمية باللغة العربية وخصوصا في البيئة العربية في هذه المجال. إضافة إلى أنها هدفت إلى تحديد أهم عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر على رضا العاملين ومعدلات دوران عملهم (معدل انضمام العاملين، ومعدلات إنفصالحهم). وقد بلغ عدد عينة الدراسة (59) موظفا في المستشفى المذكور سابقا. وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت



إليها هذه الدراسة هي وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ومتغيرات الدراسة التابعة تحديدا رضا العاملين ومعدل انضمام ومعدلات انفصال العاملين بمستشفى شقراء العام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، النوع، التخصص الأكاديمي، الوظيفة) والمتغير المستقل (المناخ التنظيمي، رضا العاملين، معدل الانضمام، معدلات الانفصال).

صدق أداة الدراسة

لغرض التأكد من صدق أداة الدراسة (الإستبانة) يتوجب على الباحث التأكد من الصدق الخارجي والإتساق الداخلي لأداة الدراسة المستخدمة بطريقتين كما هو موضح في الجزء التالي:

أ / الصدق الخارجي (الظاهري)

قام الباحث بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين الأكاديميين (عدد 5) والخبراء (عدد 5) في هذا المجال لغرض التأكد من صدقها الخارجي، حيث أبدت هذه المجموعة آراء متنوعة حول كل عبارة في هذه الإستبانة والمتضمنة طلب التصحيح الإملائي واللغوي لهذه العبارات إضافة إلى إقتراحات بتعديل صيغة بعض العبارات بحيث تكون ملائمة للمحور التي تنتمي إليه أو تكون محددة وتقيس بشكل دقيق لما إستخدمت من أجله. هذا وقد قام الباحث بعمل التعديلات اللازمة بناء على إقتراحاتهم وتوصياتهم والتي أصبحت ملائمة لإستخدامها وتطبيقها ميدانيا وتوزيعها على عينة الدراسة.

ب / الصدق الإتساق الداخلي (الصدق البنائي)

تم حساب معامل ثبات المقياس في الاستبانة المستخدمة بطريقة التجزئة النصفية حيث تعتمد هذه الطريقة على "أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سييرمان-براون" (عبد الرحمن، 1998م: 149). وقد قام

الباحث بأخذ عينة استطلاعية تبلغ (161) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبانة من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية. حيث أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة مرتفعة حيث أنها معاملات كرونباخ ألفا تراوح ما بين (0.80) لمتغير التكنولوجيا و(0.92) الأداء الوظيفي للأكاديميين، أما الثبات العام وصدق الإستبانة المستخدمة فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.89) كما هو مبين في الجدول رقم (1). كما تبين نتائج اختبار الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبانة في الجدول رقم (3) أيضاً أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة (0.73) لمتغير الهيكل التنظيمي و(0.86) لمتغير الأداء الوظيفي للأكاديميين أما قيمة معامل الارتباط لجميع متغيرات الدراسة فقد بلغت (0.80). ومن خلال قيم معامل الثبات والارتباط يتبين الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق الذاتي التي تمكن الباحث من الإعتماد عليها وعلى نتائجها في تطبيق الدراسة ميدانياً.

جدول رقم (3)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الارتباط	معامل الثبات	المتغير
***0.73	0.84	الهيكل التنظيمي
***0.77	0.87	القيادة الإدارية
***0.78	0.88	الاتصالات الإدارية الفعالة
***0.84	0.91	مشاركة العاملين في العملية الإدارية
***0.82	0.90	ضغوط العمل
***0.66	0.80	التكنولوجيا
***0.86	0.92	الأداء الوظيفي للأكاديميين
***0.80	0.89	ثبات وصدق جميع متغيرات الدراسة

*** عند مستوى أقل من (0.001)

تقييم النموذج:

1- مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة

يعتبر إختبار مصفوفة واحد من أهم الإختبارات في عملية تحليل البيانات حيث أنه يقوم بالكشف عن ما إذا كان هناك إرتباطات متعددة بين المتغيرات المستقلة أم لا والذي تؤثر سلبيًا على نتائج الدراسة لذلك قام الباحث بإجراء هذا الإختبار. هذا وقد أوضحت النتائج أنه لا يوجد أي إرتباطات متعددة بين متغيرات الدراسة حيث أن قيمة الإرتباط بين المتغيرات المستقلة أقل من 90% وفقا ل (Hair et al. (2010) وكما هو موضح أدنى في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات المستقل

المتغير	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نمط الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	طبيعة العمل	التكنولوجيا
الهيكل التنظيمي	1.000					
نمط القيادة	0.739	1.000				
نمط الاتصالات	0.579	0.763	1.000			
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.488	0.604	0.781	1.000		
طبيعة العمل	0.526	0.615	0.773	0.861	1.000	
التكنولوجيا	0.552	0.643	0.779	0.720	0.781	1.000

2- اختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

كما أن الباحث قام بعملية التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتأكد من انه لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية، وذلك عن طريق إجراء ثلاثة إختبارات رئيسية هي اختبار الارتباط الذاتي واختبار التداخل المتعدد واختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء كما هو موضح في الجزء التالي.

▪ اختبار الارتباط الذاتي:

تبين نتائج اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية الموضحة في الجدول رقم (6) أن قيمة إحصائية دارين واتسن $(DW) = 2.213$ بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية $(n=161)$ و $(P=6)$ تؤكد على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية.

▪ اختبار الارتباط الخطي المتعدد:

كما أن اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multi-collinearity) تم تنفيذه بواسطة إحصائية (Variance Inflation Factor/ VIF) للتأكد من أنه لا توجد مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات، وقد وضحت نتائج هذا الإختبار الموضحة في الجدول رقم (6) أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 والتباين المسموح به (Tolerance) أكبر من 2 للمتغيرات المستقلة بناء على توصيات Hair et al. (2014) مما يؤكد أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

▪ اختبار التوزيع الطبيعي:

أما الاختبار الثالث فإنه تم تنفيذه لغرض التحقق من أن توزيع البيانات طبيعياً حيث أن النتائج المبينة في الجدول رقم (6) أظهرت أن نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات تقع ضمن المدى (7 و -7) وفقاً لتوصيات Hu et al. (1992) مشيرة إلى أن موزعة طبيعياً.

جدول رقم (6)

اختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

Durbin-Watson	نسبة معامل الالتواء إلى الخطأ المعياري	الخطأ المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.232	1.429	0.291	0.416	2.291	0.437	الهيكل التنظيمي
	1.697		0.494	3.512	0.285	نمط القيادة
	1.841		0.536	4.446	0.225	نمط الاتصالات
	1.848		0.538	4.608	0.217	المشاركة في اتخاذ القرارات
	1.385		0.403	4.639	0.216	طبيعة العمل
	1.759		0.512	3.399	0.294	التكنولوجيا



نتائج تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

تبننت هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في إعداد الإستبانة المغلق بحيث يتم تحديد الإجابات المحتملة لكل عبارة ، حيث كانت الدرجة (5) تمثل "موافق بشدة"، والدرجة (4) تمثل "موافق"، والدرجة (3) تمثل "محايد"، والدرجة (2) تمثل "غير موافق" والدرجة (1) تمثل "لا أوافق بشدة". وقد تم استخدام هذا المقياس لغرض تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية كونه متطلب هام من متطلبات التحليل الإحصائي.

وقد استخدمت هذه الدراسة الانحدار المتعدد لمعرفة التأثير بين المتغيرات المستقلة (عناصر المناخ التنظيمي)، والمتغير التابع (أداء الموظفين الأكاديميين) بجامعة شقراء، وقد تم الإعتماد على قيمة (T) والقيمة الإحتمالية (Sig) للتعرف على مدى التأثير كما تم الاعتماد على قيم (F) للدلالة على الفروق بين أداء أفراد العينة.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

لقياس تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا) والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء تم استخدام قياس الانحدار الخطي المتعدد. وقد أظهرت نتائج التحليل الآتي:

تشير نتائج التقدير في الجدول رقم (7) وجود ارتباط طردي قوي بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا) والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء؛ حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.80). إضافة إلى أنه بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.64)، هذه القيمة تدل على أن (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا)، كمتغيرات مستقلة تساهم (64%) في أداء مستوى الأكاديميين (المتغير التابع). كما أن نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (44.123) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000). ومن خلال هذه القيم يتبين أن نموذج الدراسة مهم جدا وأن تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ذو قيمة.

ومن النتائج أدناه في الجدول (7) نجد أن جميع معاملات الانحدار (B) ، بلغت قيمة الهيكل التنظيمي (t) المحسوبة (6.123) وهي عند مستوى أقل (0.000)، نمط القيادة بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.12) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، نمط الاتصالات بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.100) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، المشاركة في اتخاذ القرارات بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.342) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، طبيعة العمل بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.211) وهي عند مستوى أقل من (0.000)، التكنولوجيا بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.222) وهي عند مستوى أقل من (0.000). وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا)، على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للأكاديميين).

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	0.000	4.231	1.876	\hat{B}_0
معنوية	0.000	6.123	0.460	\hat{B}_1
معنوية	0.000	4.012	0.320	\hat{B}_2
معنوية	0.000	5.100	0.160	\hat{B}_3
معنوية	0.000	4.342	0.130	\hat{B}_4
معنوية	0.000	5.211	0.090	\hat{B}_5
معنوية	0.000	5.222	0.102	\hat{B}_6
			0.80	معامل الارتباط المتعدد (R)
			0.64	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			44.123	اختيار (F)
النموذج				
$y = 1.876 + 0.046x_1 + 0.032x_2 + 0.016x_3 + 0.013x_4 + 0.009x_5 + 0.008x_6$				

• عرض ومناقشة نتائج اختبارات الفرضيات:

- عرض الفرضية الرئيسية الأولى :

تفترض الدراسة الحالية "وجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي والمتضمنة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا على أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء". استنادا إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد أعلاه يمكننا استنتاج قبول الفرضية، لوجود أثر ذي دلالة معنوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين، كما تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد؛ فالتغيرات المستقلة الستة، التي تضمنها النموذج مجتمعة تفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تحدث لأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء". وكما هو موضح في الجدول رقم (7) أعلاه تم التأكد من صحة الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في بناء النموذج حيث أن الهيكل التنظيمي كمتغير مستقل ممثل بـ (X1) والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع ممثل بـ (y) حيث أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين، حيث بلغت قيمة ال T (6.123) عند مستوى دلالة أقل من (1%). كما أن قيمة معامل الانحدار تمثل 0.46 وتعني زيادة الهيكل التنظيمي وحدة واحدة تزيد الأداء الوظيفي للأكاديميين بـ 46%. وهذا ما يؤكد أن فرضية الدراسة الأولى قد تحققت.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء". وكما هو موضح في

الجدول رقم (7) أيضا أعلاه فإنه تم التأكد من صحة الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في بناء النموذج حيث أن نمط القيادة كمتغير مستقل ممثل بـ (x2) والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع ممثل بـ (y) حيث أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين نمط القيادة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة الـ T (4.012) عند مستوى دلالة أقل من (1%). كما أن قيمة معامل الانحدار تمثل 0.32 وتعني زيادة نمط القيادة وحدة واحدة تزيد من الأداء الوظيفي للأكاديميين بـ 32%. مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية قد تحققت أيضا.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على أنه " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في بناء النموذج حيث أن نمط الاتصالات كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع ممثل بـ (y) حيث أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين نمط الاتصالات كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة الـ T (5.100) عند مستوى دلالة أقل من (1%) وقيمة معامل الانحدار 0.160: وتعني زيادة نمط الاتصالات وحدة واحدة تزيد من الأداء الوظيفي للأكاديميين بـ 16%. وبناء على هذه النتيجة فإنه يمكننا القول أن فرضية الدراسة الثالثة قد تحققت.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على أنه " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء".



للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في بناء النموذج حيث أن نمط الاتصالات كمتغير مستقل ممثل بـ (x4) و الأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع ممثل بـ (y) حيث أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة ال T (4.342) عند مستوى دلالة أقل من (1%) وقيمة معامل الانحدار 0.130: وتعني زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وحدة واحدة تزيد من الأداء الوظيفي للأكاديميين بـ 13%. وبناء على هذه النتيجة فإنه يمكننا القول أن فرضية الدراسة الرابعة قد تحققت.

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين طبيعة العمل والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء". وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في بناء النموذج حيث أن طبيعة العمل كمتغير مستقل ممثل بـ (x5) والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع ممثل بـ (y) حيث أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين طبيعة العمل كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة ال T (5.211) عند مستوى دلالة أقل من (1%) وقيمة معامل الانحدار 0.090: وتعني زيادة طبيعة العمل وحدة واحدة تزيد من الأداء الوظيفي للأكاديميين بـ 9%. وبناء على هذه النتيجة فإنه يمكننا القول أن فرضية الدراسة الخامسة قد تحققت.

6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة على أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء". وللتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد في بناء النموذج حيث أن نمط الاتصالات كمتغير مستقل ممثل بـ (x6) والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع ممثل بـ (y) حيث أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين التكنولوجيا

كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للأكاديميين كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة ال T (5.222) عند مستوى دلالة أقل من (1%) وقيمة معامل الإنحدار 0.102: وتعني زيادة التكنولوجيا وحدة واحدة تزيد من الأداء الوظيفي للأكاديميين بـ 10%. وبناء على هذه النتيجة فإنه يمكننا القول أن فرضية الدراسة السادسة قد تحققت.

- عرض ومناقشة الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات الدراسة على أن "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الدرجة العلمية) والمتغير المستقل أداء الموظفين الأكاديميين بجامعة شقراء. وبمعنى آخر هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى بيان عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي (الذكور والإناث) من جهة وبين أفراد عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية (محاضر - أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ) في أداء الموظفين الأكاديميين.

المقاييس الوصفية للمتغير النوع:

ولغرض اختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، وقد خلصت الدراسة للنتائج والمبينة في جدول رقم (8) كما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في الهيكل التنظيمي، وذلك اعتماداً على قيمة (ت) البالغة (4.232) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.000) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن متوسط أداء الموظفين الأكاديميين الذكور اكبر من أداء الأكاديميين الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في نمط القيادة، وذلك اعتماداً على قيمة (ت) البالغة (3.178) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.002) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن متوسط أداء الأكاديميين الذكور اكبر من أداء الأكاديميين الإناث.



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في نمط الإتصالات ، وذلك اعتماداً على قيمة (ت) البالغة (3.854) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.002) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن متوسط أداء الأكاديميين الذكور اكبر من أداء الأكاديميين الإناث.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في المشاركة في إتخاذ القرار ، وذلك اعتماداً على قيمة (ت) البالغة (3.509) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.001) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن متوسط أداء الأكاديميين الذكور اكبر من أداء الأكاديميين الإناث.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في طبيعة العمل ، وذلك اعتماداً على قيمة (ت) البالغة (3.429) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.001) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن متوسط أداء الأكاديميين الذكور اكبر من أداء الأكاديميين الإناث.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين متوسطي الذكور والإناث في التكنولوجيا ، وذلك اعتماداً على قيمة (ت) البالغة (2.937) ومستوى الدلالة لها والبالغ (0.001) والذي هو أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن متوسط أداء الأكاديميين الذكور أكبر من أداء الأكاديميين الإناث.
- ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن متوسط أداء الأكاديميين الذكور أكبر من أداء الأكاديميين الإناث في جميع متغيرات الدراسة والمتضمنة عناصر المناخ التنظيمي.

جدول رقم (8)

نتائج اختبار (ت) للفرق بين متوسطي الذكور والإناث في مستوى أداء الأكاديميين

المتغير	النوع الاجتماعي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية
الهيكل التنظيمي	ذكر	81	3.7531	0.70553	4.232	0.000
	أنثى	80	3.2612	0.76828		
نمط القيادة	ذكر	81	3.5617	0.71442	3.178	0.002
	أنثى	80	3.1582	0.88830		
نمط الاتصالات	ذكر	81	3.6741	0.75395	3.854	0.000
	أنثى	80	3.1700	0.90013		
المشاركة في اتخاذ القرارات	ذكر	81	3.5895	0.69856	3.509	0.001
	أنثى	80	3.1438	0.90163		
طبيعة العمل	ذكر	81	3.6272	0.75548	3.429	0.001
	أنثى	80	3.1700	0.92837		
التكنولوجيا	ذكر	81	3.5908	0.69867	2.937	0.004
	أنثى	80	3.2214	0.88703		

الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة:

كما قام الباحث باستخدام نموذج المقدرات القياسية لبيان الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في عناصر المناخ التنظيمي (في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا) على المتغير التابع (أداء الموظفين الأكاديميين). هذا وقد أظهرت النتائج أن عنصر نمط الإتصالات يعتبر أهم عنصر في المناخ التنظيمي ويليه نمط القيادة ثم التكنولوجيا، طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، وأخيرا المشاركة في اتخاذ القرارات. كما هومبين في الجدول رقم (9) أدناه.



جدول رقم (9)

نتائج ترتيب المتغيرات المستقلة من حيث تأثير على المتغير التابع

الترتيب حيث التأثير	الأهمية النسبية	المتغير
5	0.058	الهيكل التنظيمي
2	0.270	نمط القيادة
1	0.272	نمط الاتصالات
6	0.070	المشاركة في اتخاذ القرارات
4	0.087	طبيعة العمل
3	0.125	التكنولوجيا

• النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي المتبنى في جامعة شقراء على الأداء الوظيفي للأكاديميين بالجامعة وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:-

- أظهرت لنتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذو دلالة إحصائية بين جميع عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء. مما يؤكد صحة فرضيات الدراسة ويبرهن على أنه كلما توفرت الظروف البيئية المناسبة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، والتكنولوجيا داخل الجامعة رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للأكاديميين بالجامعة.
- أظهرت النتائج ترتيب عناصر المناخ التنظيمي وفقاً لأهميتها النسبية حيث
- جاء عنصر نمط الاتصالات في المرتبة الأولى و نمط القيادة ثانياً، و عنصر التكنولوجيا ثالثاً، طبيعة العمل في المرتبة الرابعة، الهيكل التنظيمي في المرتبة الخامسة، وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرارات.

- كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للعينة المستخدمة في الدراسة حول مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأكاديميين في الجامعة تعزى للنوع الإجتماعي، حيث أظهرت الدراسة أن أداء الموظفين الأكاديميين الذكور أكثر من أداء الموظفين الأكاديميين الإناث.

ثانيا: التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإنها توصي بما يلي:-
- 1- ضرورة أن تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة تحليل البيئة الداخلية للجامعة وجعلها من ضمن الأولويات من خلال الأهتمام الكبير بعناصر المناخ التنظيمي كونها أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في رفع أداء الموظفين الأكاديميين. والذي بدوره سيساهم بفاعلية في رفع مستوى الروح المعنوية بين أوساط الموظفين الأكاديميين والولاء والإنتماء للجامعة.
 - 2- ضرورة أن تعمل إدارة الجامعة على توفير نمط إتصالات فعال بينها وبين الموظفين،
 - 3- إضافة إلى تبني أساليب قيادة ذو فاعلية مبنية على الإحترام والتحفيز على تحقيق أهداف الجامعة.
 - 4- العمل على إدخال تكنولوجيا حديثة في بيئة العمل وبما يسهل على الموظفين الأكاديميين تنفيذ المهام والمسؤوليات المناطة بهم.
 - 5- العمل على توفير كافة التسهيلات والأدوات التي تساعد الموظفين الأكاديميين في إنجاز مهامهم وفقا لطبيعة عمل كل فئة.
 - 6- على إدارة الجامعة أن تقوم بتطوير الهياكل التنظيمية الحالية وتصميم هياكل جديدة مرنة وبما تمكنها من التكيف مع تغيرات وتحديات المراحل المختلفة.
 - 7- والعمل على زيادة إشراك الموظفين في وضع أهداف الجامعة وعملية اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل.



• مقترحات للدراسات المستقبلية:

- يستطيع الباحثون إجراء دراسات ميدانية تهدف إلى معرفة مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على متغيرات تابعة أخرى مثل الرضا الوظيفي بجامعة شقراء.
- يستطيع الباحثون إجراء دراسات ميدانية باستخدام الأسلوب الكيفي بدلا عن استخدام الأسلوب الكمي بجامعة شقراء.
- يستطيع الباحثون إجراء دراسات ميدانية لدراسة مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين في قطاعات أو مجتمعات أخرى للدراسة ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات المستقبلية.

• المراجع:

أولاً : المراجع العربية

1. شمعون، عاصم التجاني أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية (بالتطبيق على مستشفى شقراء العام). مجلة امارياك، المجلد 21، العدد 7، 2016م
2. ماهر، احمد، كيفية التعامل مع ادارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005م مصر.
3. أبو شيخه، نادر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين، الاقتصاد والإدارة، مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 19، العدد، 3، 2005م.
4. ابن حنبل، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
5. البدري، طارق، تكنولوجيا الأداء، من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005م.
6. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003م.
7. حنفي، عبد الغفار، إدارة الأداء بالمنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000م.
8. اللوزي، موسى، التنظيم وإجراءات العمل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002م.
9. العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995م .
10. الخناق، سناء عبد الكريم، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد، 10، 2012م.



11. الورثان ، عدنان ، الزكي أحمد (2013 م) 0 معوقات تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة شقراء ، اللقاء السنوي السادس عشر للاعتماد المدرسي.
12. محمد شفيق :البحث العلمي (خطوات المنهجية) ،ب ط ،دار المكتب الجامعي ،الإسكندرية ،1985، ص80.
13. مروان عبد المجيد ابراهيم،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية،ط1،مؤسسة الوراق،عمان،2000،ص165
14. الشربيني، عبد الفتاح ، (المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية). المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987.
15. العوامل، نائل، (أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. (دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، ١)
16. الصباغ، زهير وآخرون، (المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين بالأردن). مجلة معهد الإدارة، ١٩٨٢.

ثانياً: الدوريات:

1. المرنخ، مرفت، تقييم مدي تأثير بيئة العمل الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004م.
2. السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004م.
3. عادل، همام، العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية، بحث منشور، جامعة اليرموك، الأردن، 2005م.
4. حويحي، مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

5. القطامنة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، ٢٠٠٠.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Adenike, A. "Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from covenant University", *Business Intelligence Journal*, 4(1), (2011), pp 151- 165.
- Castro, M., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. #800, 9 pages. DOI: 10.4102/ sajip.v36i1.800.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Andersen, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications. Retrieved from <http://www.sagepub.com/books/Book237345>
- Hu L. T., Bentler P. M., Kano Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychol. Bull.* 112, 351–362. 10.1037/0033-2909.112.2.351
- Kozlowski, S. W.J., Doherty, M.L., "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue ", *Journal of Applied Psychology*, (Vol. 74, No. 4, 1981), P.P.546-547.
- Sethibe, T. & Steyn, R., 2016, 'The relationship between leadership style, organisational climate, innovation and organisational performance: An investigation into research methodology used', in M. Twum-Darko (ed.), *Proceedings of the International Conference on Business and Management Dynamics 2016: Sustainable economies in the information economy*, pp. 17–26, AOSIS, Cape Town. <https://doi.org/10.4102/aosis.2016.icbmd10.03>.

