

جامعة نايف العربية للعلوم الامنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم الادارية  
برنامج الماجستير في العلوم الادارية



## المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي

دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية

إعداد

ناصر محمد ابراهيم العكران  
( ٤٢٢.٣.١ )

إشراف

أ. د. عامر خضير الكبيسي  
رئيس قسم العلوم الادارية  
جامعة نايف العربية للعلوم الامنية

الرياض

١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
كلية الدراسات العليا  
قسم العلوم الإدارية  
برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض

بحث مقدم إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعداد

ناصر محمد إبراهيم السكران  
(٤٢٢٠٣٠١)

إشراف

أ. د. عامر خضير الكبيسي  
رئيس قسم العلوم الإدارية  
بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



.

/

/

/

.

/

/

/

/

.

.

.

:  
:

:

:

:

.(            )            . . - :

.(        )            . -

.(        )            . -

.        //            // :

:

:

:

:

-

-



## College of Graduate Studies

**Department:** Administrative Sciences  
**Specialization:** Administrative Sciences

**Thesis Abstract**      M□    PH□

**Thesis Title:** Organized Climate and Its Correlation to the Job Performance: A Survey Study on the Special Security Forces Officials of the Riyadh City

**Prepared by:** Nasir bin Muhammad bin Ibrahim Al-Sakran

**Supervisor:** Prof. Dr. Amir Khudair Al-Kubaisi

### **Thesis Defence Committee:**

Supervisor	1. Prof. Dr. Amir Khudair Al-Kubaisi
Member	2. Dr. Ibrahim bin Abdullah Al-Munif
Member	3. Dr. Abdul Mohsin bin Faleh Al-Luhaid

**Defence Date:** 28/04/1425 A.H. — 16/06/2004 A.D.

**Research Problem:** The present research seeks to identify the trends of the personnel associated with the Special Security Forces. The latter represents as one of the security organs of the Ministry of Interior, Kingdom of Saudi Arabia. The study will focus on its prevalent organizational climate and its correlation to performance. This would build policies that should promote positive perspectives, correct negative facets and elevate psychological impact among such personnel. Needless to state, this should facilitate the attainment of objectives enshrined by an organization.

**Research Importance:** The importance of the present study is linked with the importance of identification on the trends of the Special Security Forces personnel towards organizational climate and its correlation to the job performance. The underlying intent is to explore some difficulties that they encounter and that serve as obstacles in their best performance. Also, this study assists in explaining the organizational behavior of the personnel working in the Special Security Forces as well as their future forecasts. This, in turn, reinforces the understanding of the performance of an organization as well as its activities and tasks.

**Research Objectives:** The present study seeks to strive for the following objectives:

1. Identification on the trends of Special Security Forces personnel towards prevalent organizational climate;
2. Identification on the job performance level from the viewpoints of Special Security Forces personnel;



3. Identification on the nature of correlation between trends of Special Security Forces towards organizational climate and the level of job performance; and
4. Identification on the correlation between individual variance of Special Security Forces personnel and their trends towards organizational climate.

**Research Questions:** The present study seeks to address the following questions:

1. What are the trends of Special Security Forces personnel towards prevalent organizational climate?
2. What is the job performance level from the viewpoints of Special Security Forces personnel?
3. What is the nature of correlation between the trends of Special Security Forces towards organizational climate and the level of job performance; and
4. What is the correlation between individual variance of Special Security Forces personnel and their trends towards organizational climate?

**Research Methodology:** The present research has used analytical-descriptive approach. Also, it has employed social survey methodology. Pursuant to it, it has used research tool — questionnaire — for data collection.

**Important Results:** The present study has offered following findings of salience:

1. High positive trends exist among individuals selected for research sample towards — communications — as one of the themes related to organizational climate.
2. High positive trends exist among individuals opted for research sample towards — systems and action procedures — as one of the themes related to organizational climate.
3. High positive trends exist among individuals selected for research sample towards — organizational structure of an organization — as one of the themes related to organizational climate.
4. Neutral trends exist towards three themes — incentives; decision-making methods; human resources development — related to organizational climate.
5. Neutral trends exist among persons selected for research sample towards total degree of organizational climate.
6. High positive trends exist among persons selected for research sample towards — perceptions of an employee on the role of job — as one of the themes related to job performance.
7. High positive trends exist among persons selected for research sample towards — skills and individuals characteristics of an employee — as one of the themes related to job performance.
8. High positive trends exist among persons selected for research sample towards — performance of job assignments — as one of the themes related to job performance.
9. High positive trends exist among persons opted for research sample towards total degree of job performance level.



	<p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: right;">-</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: right;">:</p>
	<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">.</p> <p style="text-align: right;">.</p>
	<p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: center;">:</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: right;">:</p> <p style="text-align: center;">.</p>



	<p data-bbox="432 510 440 521">.</p> <p data-bbox="592 591 600 602">.</p> <p data-bbox="588 667 596 678">.</p> <p data-bbox="922 826 930 837">.</p> <p data-bbox="707 907 715 918">.</p> <p data-bbox="443 987 451 999">.</p> <p data-bbox="475 1066 483 1077">.</p> <p data-bbox="595 1144 603 1155">.</p> <p data-bbox="515 1223 523 1234">.</p> <p data-bbox="595 1301 603 1312">.</p> <p data-bbox="432 1379 440 1391">.</p> <p data-bbox="451 1458 459 1469">.</p> <p data-bbox="643 1536 651 1547">.</p> <p data-bbox="432 1615 440 1626">.</p> <p data-bbox="483 1693 491 1704">.</p> <p data-bbox="432 1771 440 1783">.</p>	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.

	<p data-bbox="375 510 1248 1877">A large, empty rectangular area with a few scattered dots, possibly representing a drawing or a diagram.</p>	



	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1220 425 1236 448">•</li><li data-bbox="1037 593 1053 616">•</li><li data-bbox="1220 660 1236 683">•</li><li data-bbox="1085 750 1101 772">•</li><li data-bbox="1220 817 1236 840">•</li><li data-bbox="1220 907 1236 929">•</li><li data-bbox="1220 985 1236 1008">•</li><li data-bbox="1220 1064 1236 1086">•</li></ul>	



•  
•  
•  
•  
•  
•

•

.( : ).

.

). .

. ( : .

. ( : ).

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

•

:

).

(

).

. ( :

.

.

:

-

). .

. ( :

. ( : " " ).

"

"

.

.

( : ).

:

:

-

:

-

-

-

-

:

-

:

-

.

-

.

-

.

-

.

:

-

:

-

-

.

.

.

.

:

--

.

:

-

:

--

"

) ."

.(

:

"





( : )

:  
)

( :

"

:

.

.

.

. ( : ) .

:

- -

"

:

) ."

(

"

."

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

:

).

.( :

.

.

.( : ) .

" Litwin & Stringer"

"

.( : ) ."

.

.

"

) ."

.( :

.

"

"

"

.( : ) ."

.

"

"

"

.( : ) ."

.

"

"

"

) ."

.( :

"

"

"

"  
.

. ( : )

.

"

"

"

. ( : ) . "

.

" " "

) . "

. ( :

.

.

:





( ( ) )  
( : ) .

( )

.

.

.

.

. ( : ) .

·  
"Resources"

"Factors of Production"

· ( : ) ·

·

:

--

:

.

.

.

). .

. ( :

.

.

.

:

.

. ( : )

"Litwin"

"Stringer"

Organizational "

"Structure

"Red Tape"

"Responsibility"

"Challenge"

"Risk"

"Rewards "

"Promotion "

. " Warmth " .  
 " Standards " .  
 .  
 " Conflict " .  
 .  
 " Support " .  
 .  
 " Identity " .  
 . ( : ) .  
 " Pace " " Peterson " .  
 .  
 .  
 " Participation " " Trust "  
 " Communication " " Support "  
 . ( : ) .  
 : - -  
 :  
 : -

: ) .

.(

. ( : ) .  
:

. ( : ) .

.

) .

. ( :

:

.

) .

. ( :

:

.

. ( : ) .

. ( : ) .

:

.



. ( : )

.

. ( : ) .  
:

. ( : ) .  
" "

:

:" External Influences " :

:

:" Organizational Factors " :

:

: " Person Influence "

).

( - :

( )

( )



:

: :

) ( Business Week) : ( Fortune

) .

. ( :

: ) .

.(

.

).

. ( :

( )

.

:

:

- -

"

( Andrew)

) . "

. ( :

"

( Haynes)

:

) . "

"

. (

) . "

. ( :

"

:

) . "

"

. ( -

) . "

( :

"

.( : )."

"

) . "

. ( :

"

. ( : . ) . "

"

) . "

. ( Jowett & Rothwell , 1988 ,P. 2

Thomas )

( Gilbert

. ( - : ) .

:

.

: -

: -

.

: -

"

.

"

.

:

-

:

.

:

-

.

: -

.

: -

. ( : ) .

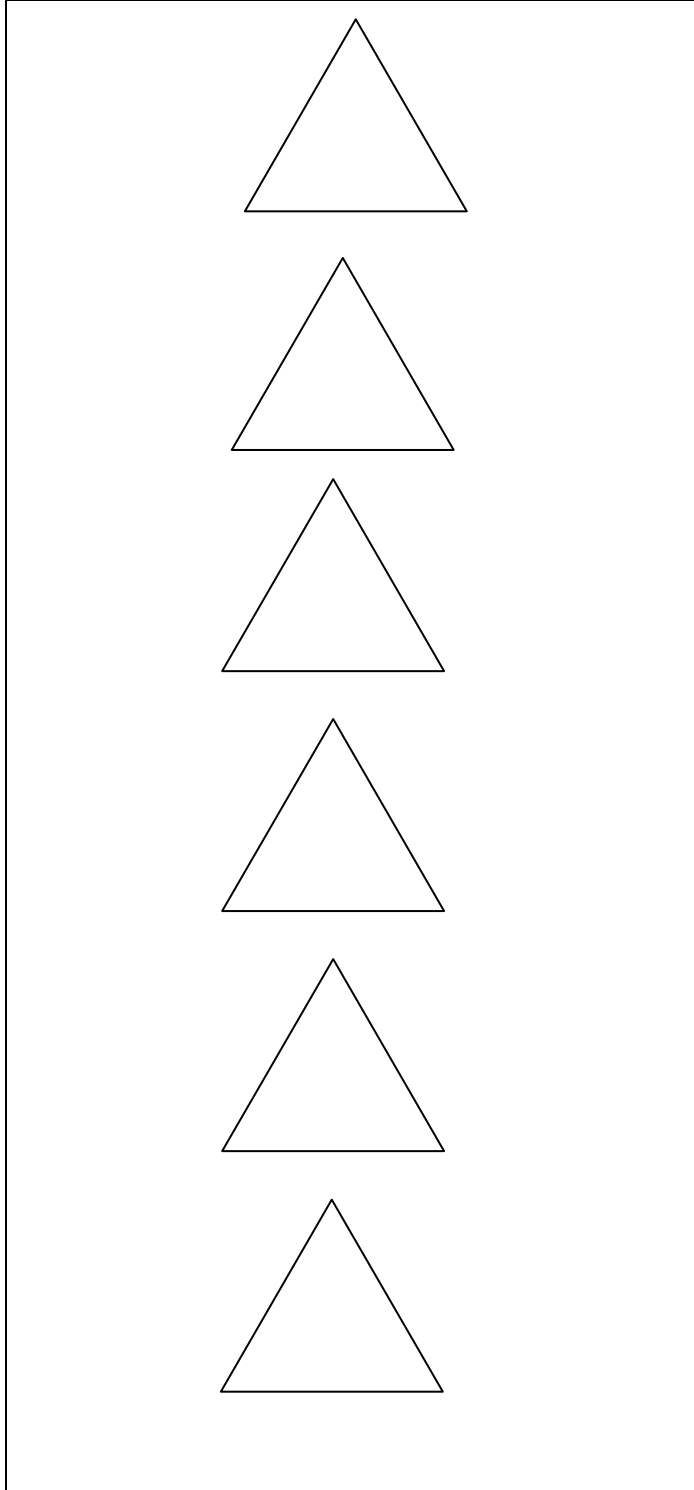
: - -

.

. ( : ) .

. ( )

( )



.

.

:



:

· ·

·

·

· ·

·

:

·

·

· ·

·

· ·

) .

· ( -

:



: ) . : .  
: ( - : - -

.

. ( : ) .

.

.

. ( : ) .

Lawler

Porter

)

.(

).)

.( - :

:

: .

.

: .

.

: .

: . ) .

.( -

) .

. ( :

.

:

.

.

.

.

.

. ( : ) .

"

)

"

. (

:

--

.

"

"

:

.

:

--

.( : ) .

"

: ) . "

.(

.

.( : ) .

.

.

.

.

.

.

.

.

-

.

-

.

-

.

-

.



-

.

-

.

-

.

-

.

-

-

:

) .

. (

:

- - -

"

"

"

"

"

. ( .

) . "

: ) .

. (

. ( : ) .

. ( : ) .

.

).

. ( :

: - - -

"

"

) .

. ( :  
" "

. ( : . ) .

.

.

.

:

- - -

"

"

.

. ( : ) . "

.

.( : ) .

" "

( : ) .

.

:

:

-

:

) .

. (

.

-

-

-

.

-

-

) .

. ( - :

.

.

:

- - -

.

.

"

.

).

.(

:

"

.(

:

)."

"

)."

"

.(

:

) . "

. ( :

:

:

.

.

:

.

.

.

.

:

:

.

.

.



:

) .

.( :

.( : ) .

: ) .

.

.(

:

- - -

"

: ).

. ( -  
" "

) .

. ( :

.

: )..

. (

"

" Multi Media Approach

.

:

: .

. : .

### Setup Training System

: ).

. ( -

: .

.

: " "

)

(

. ( : . ) .

. ( : ) .

: ( )" Halpin & Crofts " : - - -

.

:

.

:

:

. (Friedlauder,1969,P.173).

Halpin & Crofts 1966

:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

: ( )" Litwin & Stringer "

- - -

.

:

.(Litwin,Stringer,1969,pp.66-87)

: ( ) " Campbell" - - -

:

:" Task Structure" .

:

:"Decision Centralization" .

:" Training And Development" .

:" Risk And Safety" .

:" Openness Or Defensiveness" .

: " Status & Morale " .

: " Recognition & Feedback " .

General Organizational " .

: " Competence & Flexibility

: " Achievement Emphasis " .

.( Campbell, 1974,pp.29-31).

: ( ) "Lawler et al " - - -

( )

( )

:

-

-

( )

:

.( Lawler, 1974, pp.142-152).

:

. ( ) "Downey et al "

- - -

:

.( Downey, 1974, p.150-).

: **Forehand & Gilmer** :

- - -

:

:

:

.

.



) .

. ( :  
: ( ) "Steers " - - -

:  
:

: .

: .

.

( Steers,1977,pp.100-122 ).

: ( ) " **Timm & Peterson** "

.  
- - -

:

: " Trust "

.

: " Participation "

.

: " Honesty & Openness "

.

: " Support & Encouragement "

.

: " Upward Communications "

: " Job Performance "

. ( Timm, Reberson, 1982,pp.104-107 ) .

) " **Kozlowski & Doherty**"

- - -

: (

:

: " Work Structure"

: " Job Understanding "

: "Personal Accountability " .

: " Responsibility " .

: "Supervisor Work Emphasis " .

: " Participation " .

: " Supportive Supervision " .

: " Team Work " .

: " Inter group " .

Management wareness " .

: " & Concern

: " Communications " .

Kozlowski, ).

. ( Doherty,1989,pp.519-551

( )

( )

	√			√		.
	√				√	.
√	√	√		√	√	.
	√	√	√		√	.
	√	√			√	.
					√	.
√		√	√		√	.
		√		√		.
		√		√	√	.

∴  
" "

" "

" "

" "

∴ ( ∴ ) ∴ "

∴ ) ∴

∴ (

.

. ( : ) .

.

.

:

.

.

.



) .

.( :

.

:

.

.

.

:

). .

.

.

.( -

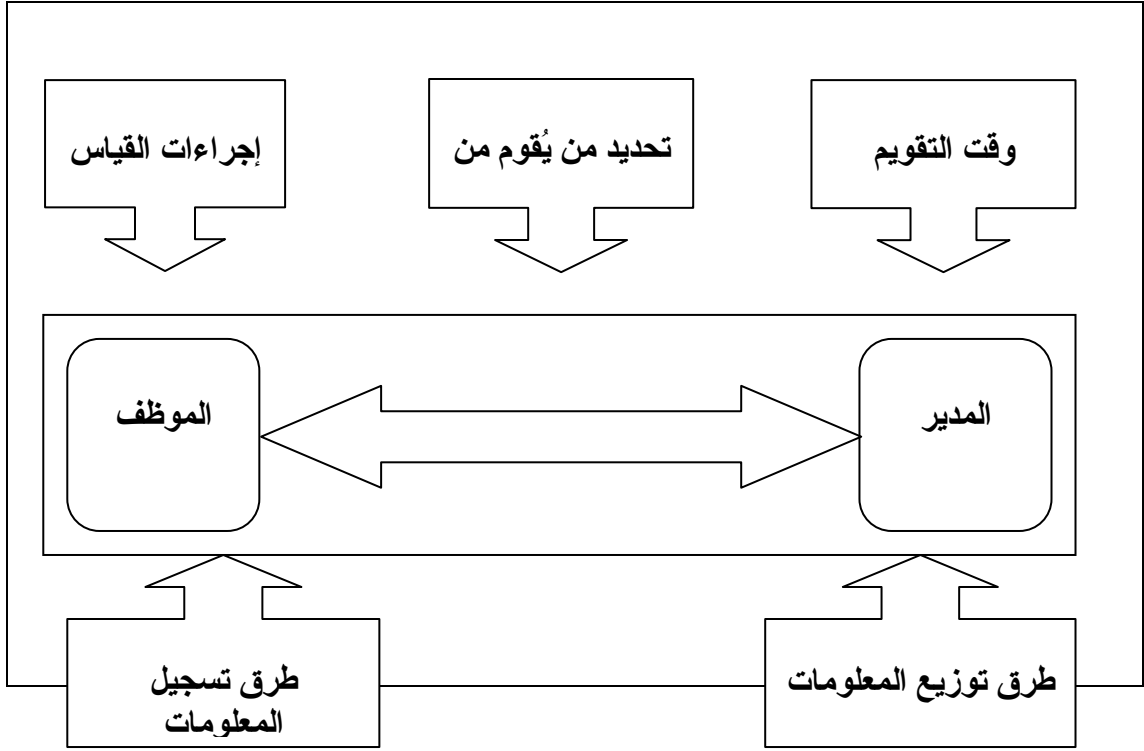
( )

.

:

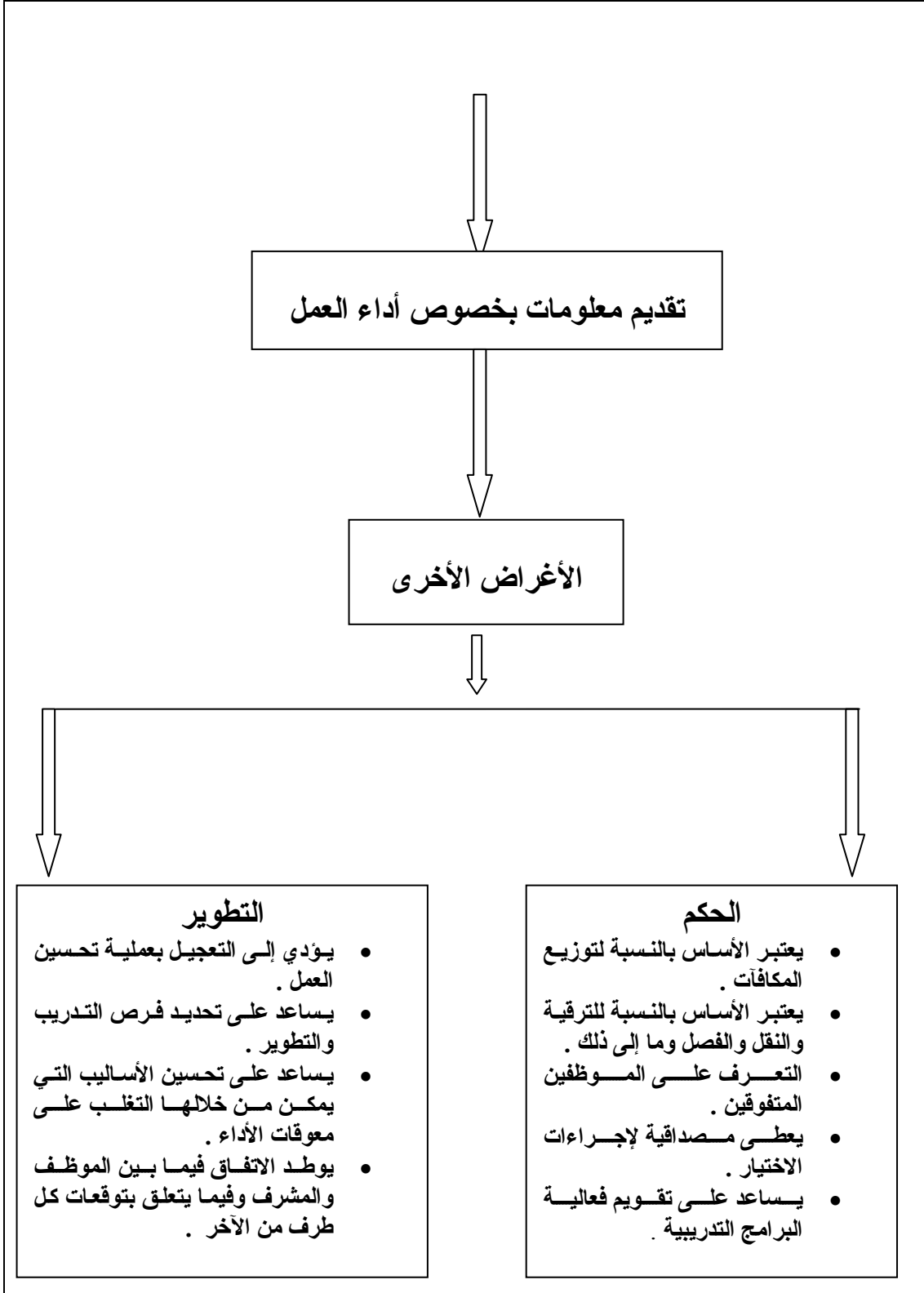
.( )

( )



Moorhead & Griffin, 1989,P.605. :

( )



Moorhead & Griffin, 1989,P.606:

:

--

).

.

.( :

"

). "

.( :

:

).

.(

"

). "

.( :

. ( : ) .

Hudson

"

.

"Appraisal"

. ( Hudson, 1992,PP.1-2

: - -

:

-

.

) .

. ( :

-

: ).

. (

-

). .

. ( :

## "Organization Performance"

. ( : ) .

"

: )."

. (

: ) .

. ( -

: - -

) .

. ( :

Landy & Farr

.

: .

.

: .

. : .

. ( Landy & Farr, 1980 , PP.14-16).

. ( Lawler, 1989,P.5 )

Maroney & Buckely

:

: -\

.



: -۲

.  
: -۳

. ( Maroney&Buckely ,1992,PP.189-190 )

:  
-

.  
-

.  
-

.  
-

.  
-

.  
-

.  
-

) .

. ( :

"

"

:

.

.

.

.

.

.

. ( : ).

). .

. ( :

:

- -

.

"

.

. ( : ) .

.

:

- - -

:

:

.

:

.

:

.

:

. ( : ) .

:

- - -

( )

.

. ( - : )

:

- - -

.

:

) .

. (

:

- - -

. (

:

) .

:

- - -

·  
·  
·  
·  
·  
· ( : )  
· :  
- - -

· ( )

· ( : ) .

:

- - -

.

. ( - : ) .

∴ ( ∴ )  
.

( )

∴ ( ∴ )  
.



.

( )

.

( )

.

:

:( : )

.

.

·  
:  
: ( : )  
·

( ) ·

·

·

∴ ( ∴ )

( ) ∴ ( )

∴

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

:

:

:( : )

.

( )

:

.

-

-

:

•

•

•

•

•

•

•

•

—

—

:

•

•

•

•

•

•

•

•

—

—

:

•

•

•

•

—

:

:( : )

.

.

( )

( )

"

"

:

:

:

:

.

.

.

.

.

.

.

:

:( : )

.

.

( )

( )

.

( )

:

.

:

:

.

-

.

-



.

:

:( : )

.

" "

" "

( )

" "

( )

( )

:

:( : )

.

( )

. ( )

:

.

:

-

-

-

-

-  
-  
-  
-  
-  
-

:

.

:

) ( : ) ( : )  
.( : ) ( :  
: ) ( : )  
: ) .( : ) (

(

( : )

( : )

## Five Point Likert Scale"

"

)  
( )

(

.

.

.

.

.

:

:

( : )

( : )

)

( :

:

--

:

./  
//

)

(

( : )

.

)

( : ) (

// .

. ( )

) //

. ( :

)

.

(

//

)

// .

(

( : )

(                    )                    //                    .  
                  //                    /

                  (                    :                    )  
                  .  
/                    .

(                    )                    //                    //  
                  //                    //                    //  
                  )

(                    :                    )  
                  .

. (                    :                    )

. (                    :                    ) .

:                    - - -

:



( : )

)

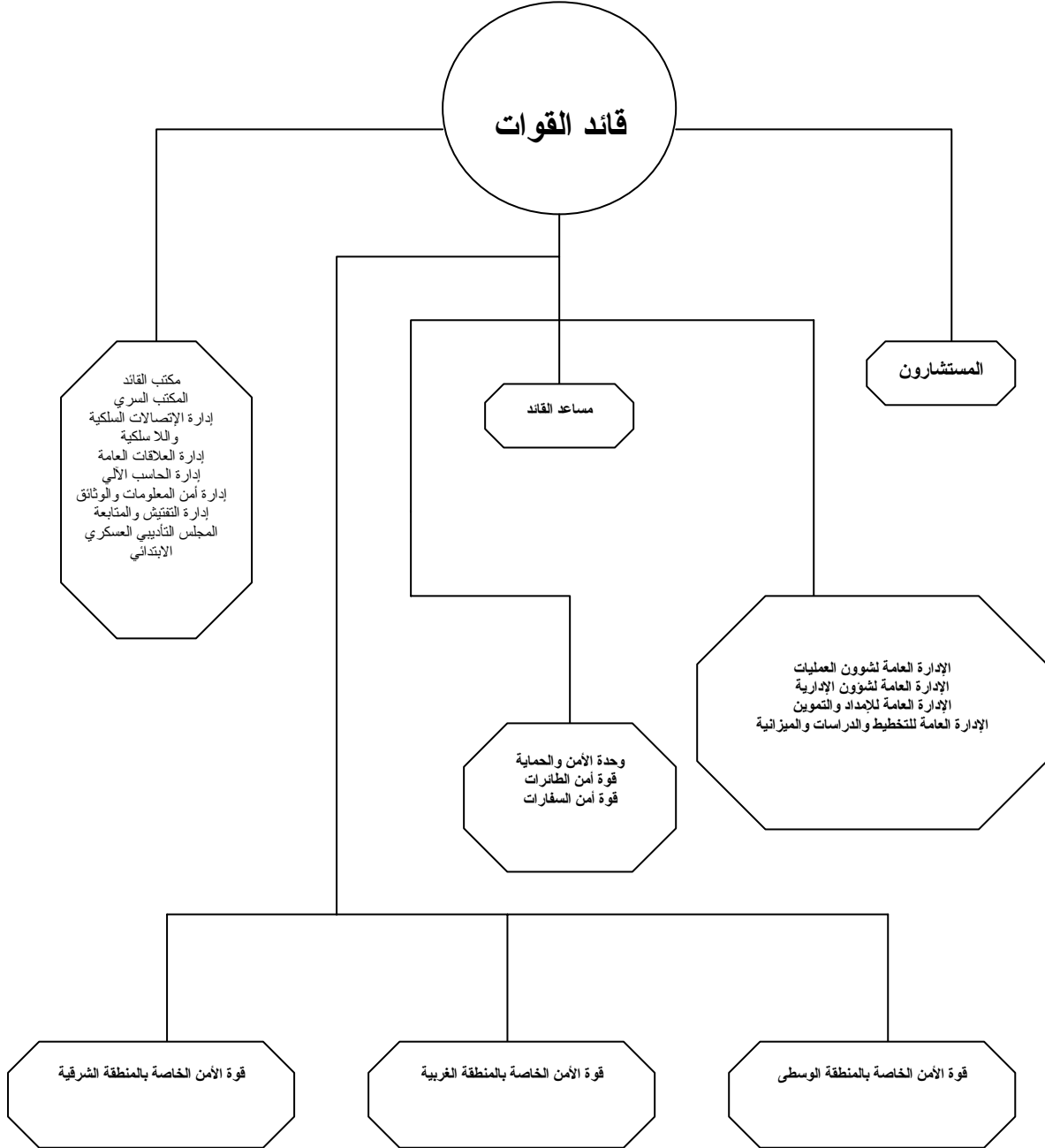
( :

.  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .  
. .

:

- -

( )



:

# الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

منهج الدراسة:

( - : )

مجالات الدراسة:

:

. ( )

. /

:

:

مجتمع الدراسة:

. ( )

عينة الدراسة:

(% )

( )

. ( )

( )

( )

% ,

:

.( )

: ( )

( )

,		
,		
,		

(% , )

( )

( )

.(% , )

:

( )

( )

,		
,		
,		

( )

(% , )

( )

.(% , )

:

( )

( )

,		
,		
,		
,		
,		
,		
,		
,		

(% , )

( )

( )

.(% , )

( )

( )

% ,

% ,

( )

:

( )

,		
,		
,		

)

(% , )

(

, )

(

)

.(%)

**أداة الدراسة:**

.

**بناء أداة الدراسة**

( )

:

أولاً: البيانات الوظيفية:

:

( )

ثانيًا: الجزء الثاني: المناخ التنظيمي :

( )

:

.

:

■

.

:

■

.

:

■

.

:

■

.

:

■

.

:

■

( ) :

( )

ثالثًا: الجزء الثالث: الأداء الوظيفي :

( )

:

.

:

■



- :
- :

( ) :

( )

### تقنين أداة الدراسة :

( )

( )

( )

)

(

( )

:

### أولاً: ثبات الإستبانة

( )

( )

( )

:

)

)

(

(

.

( )

.( ) ( )

: ( )  
)

( , )  
( )

,			
,			
,	.		
,			
,			
,			
,			
,			
,			
,			
,			



**	**			**	**		
**	**			**	**		
**	**			**	**		
**	**			**	**		
**	**			**	**		
**	**			**	**		
**	**			**	**		
**	**			**	**		

( , )

\*\*

:

■

.

■

)

(

( , )

.( )

( )

( )

**	**			**	**		
**	**			**	**		
**	**			**	*		

** /	** /	/		** /	** /	/	
** /	** /	/		** /	** /	/	
** /	** /	/		** /	** /	/	
** /	** /	/		** /	** /	/	
** /	** /	/		** /	** /	/	
** /	** /	/		** /	** /	/	
** /	** /	/		** /	** /	/	
				** /	** /	/	

( , ) , \*\*

:

■

.

■

)

(

( , )

.( )

:

( )

( )

.

:

( )

( = )

** ,			
** ,			
** ,			
** ,			
** ,			
** ,			
** ,			
** ,			
** ,			

:

■

( , )

.( )

.

**حدود استجابات الإستهانة:**

$$r = \frac{(-)}{ : } : \\ = ( )$$

$r -$

$$r = r - =$$

:

- $r : ( )$  •
- $r : ( )$  •
- $r : ( )$  •
- $r : ( )$  •
- $r : ( )$  •

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

)

(SPSS

:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

(نتائج الدراسة)







( )

)

:

(

( ) مدى التوافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة:

( , % )

)

( , ) (%)  
( , ) (%)  
( , ) (%)  
( , ) (%)

%,

( , ) ( , )

( ) درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في إدارتك:

( , ) (%)

)

(

( , ) (%)

( , ) (%)

( , ) (%)

( , ) (%)

%,

( , )

( , )

( ) مدى تناسب طبيعة تخصصات العاملين في إدارتك مع طبيعة مهام  
وواجبات وظائفهم:

( , )

(%)

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

( , )

.(%)

% ,

( , )

( , )

( ) درجة الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء  
والمرؤوسين في إدارتك والأقسام التابعة لها:

(% , )

)

(% , )

(

(% )

(% , )

.(% , )

% ,

( , )

( , )

( ) مدى التوافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع الأهداف العامة للمنظمة:  
(% , )

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

, )

.(%

% ,

( , )

( , )

,

.

( )

( = )

'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

= %

=

:

( , )

" "

•

:

-

.

-

.

-

.

-

.

( )

.



( , )

:

" "

-

( )

:

( ) استخدام العاملين في إدارتك إلى الأسلوب الشفوي للاتصال في الحالات الطارئة:

( , )

(%)

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

(% , ).

% ,

( , )

( , )

.

( ) اعتماد إدارتك على جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات: ( , % )

)

( , % )

( , % )

( , % )

( , % ).

, %

( , )

( , )

.

( ) السرعة التي يتم بها إنجاز الاتصال الإداري في إدارتك بين الرؤساء والمرؤوسين:

( , % )

)

( , % )

( , % )

( , % )

, )

.(%

% ,

( , )

( , )

( ) مستوى مساهمة الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في إدارتك  
في تحسين علاقاتهم الإنسانية:

(% , )

)

(

(% , )

, )

(% , )

(%

.(% , )

% ,

( , )

( , )

( ) اعتماد إدارتك على الوسائل الحديثة في الاتصال:

(% , )

)

(% , ) (

(% , )

(% , )

, )

.(%

( , ) % ,

( , )

.

( )

( = )

'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

= %

=

:

( , )

" "

•

:

-

.

-

.

.

-

.

-

-

( )

.

( , )

" "

•

:

( )  
التزام العاملين في إدارتك بأوقات بداية الدوام الرسمي وانتهائه:

( , % )  
)  
(  
( , % )  
( , % )  
( , % )

( , % ) .

, %  
( , )  
( , )

( ) انتقال المعاملات بين أقسام إدارتك المختلفة وفقاً للإجراءات  
النظامية والتعليمات الصادرة:

( , % )

)

(

(% , )

(% , )

(% , )

.(% , )

% ,

( , )

( , )

.

( ) احترام العاملين في إدارتك لإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة:  
(% , )

)

(

(% , )

(% , )

(% , )

.(% , )

% ,

( , )

( , )

.



( ) تمتع العاملين في إدارتك بالأجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام:

(% , )

)

(

(% , )

(% , )

(% , )

.(% , )

% ,

( , )

( , )

.

( ) التحديث والتطوير في الأنظمة وإجراءات العمل:

(% , )

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

.(% , )

,

,

%

%

( , )

( , )

.

( )

( = )

'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		

				,	,	,	,	,	%		
--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	--	--

= %

=

:

( , )

" "

: ( )

-

.

-

.

-

.

.

-

.

-

.( )

)

(

:

( ) إتباع متخذي القرارات في إدارتك للمعايير التي تساعدهم في اتخاذ

, )

القرارات الرشيدة:

(% )

(% , ) (

(% , )

(% , )

, )

.(%)

( , )

( , )

( ) دراسة مشروعات القرارات في إدارتك قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمنظمة:

(% , )

)

(

(% , )

, )

(% , )

(%

.(% , )

( , )

( , )

.

( ) تقييم إدارتك للبدائل المتاحة لقراراتها:

(% , )

( )

(% , )

(% , )

(% , )

.(% , )

( , )

( , )

.

( ) لجوء متخذي القرارات في إدارتك إلى المشاورات والاستطلاعات

قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها:

(% , )

)

(% , ) (

(% , )

(% , )

.(% , )







( , " " )

•

:

.

-

-

.

-

.

-

.

( )

.

( , " " )

•

:

-

.

( )

:

( ) إتباع إدارتك للأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة والتعليمات النافذة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين:

(% , )

)

(% , ) (

(% , )

(% , )

, )

.(%)

( , )

( , )

( ) درجة الاهتمام بالافتراحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسون

(% , )

في إدارتك:

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

.(% , )

( , )

( , )

( ) عدالة نظام الرواتب والأجور والمكافآت في إدارتك:

(% , )

)

(% , ) (

(% , )

(% , )

, )

.(%

( , )

( , )

( ) الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها إدارتك للعاملين

المتميزين نظير جهودهم في إتقان أعمالهم:

(% , )

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

.(% , )

% ,

% ,

( , )

( , )

( ) حجم المزايا التي يحصل عليها العاملون في إدارتك مقارنة مع حجم العطاء الذي يقدمونه:

(% , )

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

, )

.(%

( , )

( , )

.

( )

( = )

'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		

= %

=

:

( , )

" "

•

:

-

.

-

.

-

( )

.

( , )

" "

•

:

.

-

-

.

-

.

( )  
:  
( )  
حرص إدارتك في جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها  
إلى قوتها العاملة:  
( , )  
(% )

( , ) (%)  
( , ) (%)  
( , ) (%)  
( , )  
(% )

( , )

( , )

( ) درجة اهتمام إدارتك بكوادرها البشرية:

( , ) (%)

( )

( , ) (%)

( , ) (%)



(% , )

.(% , )

( , )

( , )

( ) التدريب الذي يحصل عليه العاملون في إدارتك لتحسين أدائهم  
الوظيفي:  
(% , )

)

(% , )

(

, )

(% , )

(%

.(% , )

( , )

( , )

( ) الدورات التخصصية التي يشارك به العاملون خارج المنظمة بهدف  
تنمية قدراتهم المعرفية:  
(% , )

(% , )

)

( , ) (%)

( , ) (%)

( , ) (%)

, )

.(%)

( , )

( , )

.

( ) الفرص المتاحة للعاملين في إدارتك لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة:

( , ) (%)

)

(

( , ) (%)

, )

( , ) (%)

%)

.( , ) (%)

( , )

( , )

.

:

( )

	'	'	'				
	'	'	'				
	'	'	'				
	'	'	'				
	'	'	'				
	'	'	'				
	'	'	'				

:

( ) •

'

( , ' ) ( )

( )

.

( ) •

'

'

( , , ) ( )

. ( )  
)

.

( ) •

'  
, ) ( )

'

( ,

. ( )

.

): •

(

, , :

, , , : ,  
( )

( , , )

.

,

•

( ,

,

)

( )

.

السؤال الثاني:

"

"

Chi-Square

:

( )

( = )

'	'	'	'				-	-		
'	'	'	'	,	,	,	-	-	%	
'	'	'	'					-		
'	'	'	'	,	,	,	,	-	%	
'	'	'	'							
'	'	'	'	,	,	,	,	,	%	
'	'	'	'					-		
'	'	'	'	,	,	,	,	-	%	
'	'	'	'							
'	'	'	'	,	,	,	,	,	%	



)

:

(

( ) حرصك على تحقيق الأهداف العامة:

( , % )

( )

( , % )

( , % )

( , )

( , )

( ) التنسيق مع الآخرين في أداء عملك:

( , % )

( )

( , % )

( , % )

( , % )

( , )



( , )

( ) التنظيم في المهام وواجبات العمل:

(% , )

( )

(% , )

(% , )

( , )

( , )

( ) الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل:

(% , )

)

( )

(% , )

(% , )

(% , )

( , )

( , )

.

( ) التخطيط لعملك قبل أدائه:

) (% , )

(% , ) (

(% , )

(% , )

.

( , )

( , )

.

( ) حجم العمل اليومي الذي تنجزه:

) (% , )

, ) (

(% , ) (%)

(% )

(% , )

.

( , )

( , )

.

( ) نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط والبرامج المرسومة:

(% )

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

(% , )

.

( , )

( , )

.

( )

( = )

'	'	'	'	,	,	,	,	,	%		
'	'	'	'	,	,	,	,	,	%		
'	'	'	'	,	,	,	,	,	%		
'	'	'	'					-			
'	'	'	'	,	,	,	,	-	%		
'	'	'	'								
'	'	'	'	,	,	,	,	,	%		
'	'	'	'					-			
'	'	'	'	,	,	,	,	-	%		
'	'	'	'								
'	'	'	'	,	,	,	,	,	%		

= %

=

:  
( , " ) •  
" "

: ( -  
-  
-  
-  
-  
-

.  
.  
.  
.  
.  
.

.  
( , " ) •  
" "  
( )  
:

)

(

:

( ) رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد:

(% , )

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

(% , )

( , )

( , )

( ) تقييدك والتزامك بأنظمة العمل:

(% , )

( )

(% , )

( , % )

( , % )

( , )

( , )

( ) قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل:

( , % )

)

( , % )

(

( , % )

( , % )

( , % )

( , )

( , )

( ) قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك :

( , % )

)

( , % )

(

(% , )

(% , )

.

( , )

( , )

.

( ) إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد:

(% , )

( )

(% , )

(% , )

(% , )

(% , )

.

( , )

( , )

.

( ) مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير:

(% , )

( )

(% )

(% , )



(% , )

(% , )

.

( , )

( , )

.

( ) مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة:

(% , )

( )

(% , )

(% )

(% , )

(% , )

.

( , )

( , )

.

( )

( = )

								-			
'	'	'	'	'	'	'	'	-	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
								-			
'	'	'	'	'	'	'	'	-	%		
'	'	'	'	'	'	'	'	'	%		
								-			
'	'	'	'	'	'	'	'	-	%		
'	'	'	'					-			

				,	,	,	,	-	%		
--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	--	--

= %

=

:

( , )

•

" "

( )

:

.

-

.

-

.

-

.

-

.

-

-

.

.

( , )

" "

( )

:

.

-

.

)

(

:

( ) التعاون مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة:

(% , )

( )

(% , )

(% , )

(% , )

( , )

( , )

.

( ) تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائك فيما يخص العمل:  
(% , )

( )  
( , )  
(% , ) (%)  
(% , )

( , )

( , )

( ) قدرتك على الاتصال برؤسائك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل:  
(% , )

)

(

(% , )

(% , )

(% , )

( , )

( , )

( ) تعاونك مع فريق العمل لإتجاز المهام المطلوبة:

(% , )

( )

(% , )

(% )

(% , )

(% , )

( , )

( , )

( ) عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل:

(% , )

)

(% , )

(

(% , )

(% )

(% , )

( , )

( , )

( ) قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل:

(% , )

)

(% , )

(

(% , )

(% , )

( , )

( , )

( ) ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها:

(% , )

( )

(% , )

(% , )

(% , )

(% )

( , )

( , )

.

:

( )

	,	,	,				
	,	,	,				
	,	,	,				
	,	,	,				

:

( ) •

, ) ( ) ,

( ,



. ( )

.  
( ) •

, ) ( )  
( ( , )

.  
. ( ) •

( , , ) ( ) ,

. ( )

.  
, •

( , , ) ( )

.

السؤال الثالث :

||

||

:

( )

( = )

** ,	** ,	** ,	** ,	
** ,	** ,	** ,	** ,	
** ,	** ,	** ,	** ,	
** ,	** ,	** ,	** ,	
** ,	** ,	** ,	** ,	
** ,	** ,	** ,	** ,	
** ,	** ,	** ,	** ,	

:

( , )

•

( )

)

.

(

.

( , )

•

)

)

(

.

(

.

( , )

•

(

)

)

.

(

.

( , )

•

)

(

.

.



,	,	,	,	,	,	,	,	
---	---	---	---	---	---	---	---	--

:

( , ) •

( )

.

**Scheffe test**

)

( ) (

( )

.

( )

( )

( )

.

•

):

.(

( )

( = )

	( )							
		( = )		( = )		( = )		
,	,	,	,	,	,	,	,	
	,	,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	,	,	
	,	,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	,	,	

:

( , )

•

.( )

( )





( )

( = )

	( )							
		( = )		( = )		( = )		
	,	,	,	,	,	,	,	
	,	,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	,	,	
	,	,	,	,	,	,	,	
	,	,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	,	,	
	,	,	,	,	,	,	,	

:

( , )

•

)

.(

)

(

(

)

.

(

)

)

(

)

(

)

.(

•

):

.

(

( )

(

)

( = )

	( )			
--	-----	--	--	--



		,	,	( = )
--	--	---	---	-------

:

•

. ( )

( )

( )

( = )

	( )			
'	'	,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )

:

( , )

•

( )

.

( )

.( )

( )

)

( )

(

.( )

( )

( )

( = )

	( )			
	'	,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )

:

•

( )

.



( )

( = ) ( )

	( )			
	'	,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )

:

•

.

( )

( )

( )

( = )

	( )			
'	'	,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )

:

( , ) •  
)

. (

( )

.( )

( )

( )

( )

.( )

( )

( = )

	( )			
	'	,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )
		,	,	( = )

:

•

.

# الفصل الخامس

الخلاصة والتوصيات والبحوث المقترحة

## ١ - ملخص الدراسة ونتائجها

)

(

.

( )

.

:

**SPSS**

.

-

.

-

.

-

.

-

./

-



( )

.

( , )

( )

)

)

(

(

.

( , )

( )

)

)

(

(

.

( , )

( )

)

(

.

( )

( )

( )



)

.

(

( )

):

.(

( )

( )

(

)

.(

)

( )

( )

)

(

.

( )

:

.( )

):

(

.



## ٢ - توصيات الدراسة:

:

(

.

.

.

(

.

(

.

(

.

(

.

(

.

(

.

.

(

.

(

.

.(

.

(

.

(

.

(

.

(

.



( ) \_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ .( )

\_\_\_\_\_ .( )

\_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ .( )

\_\_\_\_\_ .( )

" .( )

\_\_\_\_\_ "

\_\_\_\_\_ .( ) ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ .( )

\_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

: " . ( ) .

( ) ( ) \_\_\_\_\_ . "

: " . ( ) .

: ( ) ( ) \_\_\_\_\_ . "

. \_\_\_\_\_ . ( ) .

: \_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_ . ( ) .  
.  
: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ . ( ) .  
\_\_\_\_\_ ) . \_\_\_\_\_  
.  
: ( \_\_\_\_\_  
" . ( ) .  
\_\_\_\_\_ . "  
\_\_\_\_\_ . ( ) ( ) \_\_\_\_\_  
( ) . \_\_\_\_\_ . ( ) .  
.  
:  
\_\_\_\_\_ . ( ) .  
.  
: ( ) . \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ . ( ) .  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ .  
\_\_\_\_\_ .  
.  
: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ . ( ) .  
.  
:  
( ) . \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ . ( ) .  
.  
:  
\_\_\_\_\_ . ( ) .  
.  
: \_\_\_\_\_  
" . ( ) .  
\_\_\_\_\_ . "  
.  
:  
.

. ) : . \_\_\_\_\_ . ( ) .  
 . ( )  
 : . \_\_\_\_\_ . ( ) .  
 : \_\_\_\_\_ ( ) .  
 \_\_\_\_\_ . ( ) .  
 . \_\_\_\_\_  
 :  
 \_\_\_\_\_ ( ) .  
 : ( ) ( ) \_\_\_\_\_  
 . \_\_\_\_\_ . ( . ) .  
 :  
 \_\_\_\_\_ . ( ) .  
 : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ . ( ) .  
 : ( ) . \_\_\_\_\_  
 . \_\_\_\_\_ . ( ) .  
 : ( ) . \_\_\_\_\_  
 " . ( ) .  
 " .  
 :  
 :

\_\_\_\_\_ . ( . ) .

\_\_\_\_\_

∴

" . ( )

( ) \_\_\_\_\_ "

∴

\_\_\_\_\_ . ( )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . ( )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . ( )

∴ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . ( )

∴ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ( )

∴ \_\_\_\_\_

" . ( )

"

∴ . ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_

: " . ( ) .

: ( ) \_\_\_\_\_ . "

\_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ .

( ) \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ .



: ". ( )  
) \_\_\_\_\_ ."  
: ( ) ( )  
\_\_\_\_\_ ( )  
\_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_ ( )  
:  
\_\_\_\_\_ : ( )  
: ( ) \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_ ( )  
: ( ) \_\_\_\_\_  
" . ( )  
( ) \_\_\_\_\_ ."  
: \_\_\_\_\_ . ( )  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ .  
\_\_\_\_\_ . ( )  
:  
: \_\_\_\_\_ ( )  
:  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ( ) .  
: ( )  
\_\_\_\_\_. ( ) .  
: \_\_\_\_\_  
.  
\_\_\_\_\_ ( ) .  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ( ) .  
\_\_\_\_\_ .  
: \_\_\_\_\_ . ( ) .  
: ( ) . \_\_\_\_\_  
" . ( ) .  
( ) \_\_\_\_\_ . "  
: ( )  
\_\_\_\_\_ . ( ) .  
: \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_ ( ) .  
: \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ ( ) .

:

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ ( ) .

:

." \_\_\_\_\_ " . ( ) .

: ( ) \_\_\_\_\_

) . \_\_\_\_\_ . ( ) .

: (

" \_\_\_\_\_ " . ( ) .

: ( ) \_\_\_\_\_

." \_\_\_\_\_ " . ( ) .

: . ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . ( ) .

:

\_\_\_\_\_

.

:

: ( ) \_\_\_\_\_ . ( ) .

: \_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

:

\_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ :

:

: \_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_

: ( ) . \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . ( ) .

: \_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ ( ) .

. : ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . ( ) .

: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ . ( ) .

: \_\_\_\_\_

" . ( ) .

\_\_\_\_\_ . "

: ( ) ( ) \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_ . ( ) .

\_\_\_\_\_ .( ) .

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ : ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ .( ) .

\_\_\_\_\_ : ( ) . \_\_\_\_\_

: \_\_\_\_\_ .( ) .

\_\_\_\_\_ .( ) .

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ .( ) .

( ) \_\_\_\_\_ ( ) .

\_\_\_\_\_ .( ) .

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

## ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1) Campbell , J. P. Bownas, E. A . Peterson, N. G. and. Dunnette M. D ( 1974). The Measurement Of Organization Effectiveness : Review Of Relevant Research And Opinion. San Diego, California: Naval Personnel Research And Development Center, Pp 29-31.
- 2) Downey, Kirk. Helriegel, Don.and Slocom, John .( 1974). " Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate Job, Satisfaction And Performance. " Academy Of Management Journal , Pp 149,153.
- 3) Ellen, s,Kaye .( 1988 ). The influence of Organizational climate on levels of Organizational Performance : A comparative Analysis of American Red cross Regional Blood centers . Dissertation Abstract,
- 4) Friedlander, Frank and Nowton Margullies. " Multiple Impacts Of Organizational Climate And Individual Value Systems Upon Jobs Satisfaction". Op. Cit, Pp 173,174.
- 5) Frindlander, Frank and Greenbreg, (1971). Effect of Job Attitudes. Training and Organizational climate on Performance of the Hardcore unemployed , Journal of Applied Psychology.
- 6) Hudson. H. (1992). The Perfect Appraisal : All You Need To Get it Right First Time. London: Random House
- 7) Kozlowski, Steve.and Doherty , Mary .( 1989). " Integration Of Climate And Leadership: Examination Of Neglected Issue". Journal Of Applied Psychology ,vol( 4), Pp 546,551.
- 8) Jowett. P. & M. Rotwell. (1988). Performance Indicators in The Public Sector. London : Macmillan Press.
- 9) Landy. F. et. Al. (1983). Performance Measurement And Theory. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- 10)Landy, Frank. and Trumbo, Don. ( 1980). Psychology Of Work Behavior. Homewood: The Dorsey Press,. P 508
- 11)Lawler, E. Et. Al. (1989). Designing Performance Appraisal System, San Francisco, CI. : Jossey-Bass Publisher Inc.
- 12)Lawler, Edward F. Hall, Dauglas T. and Oldham, Greg R ( 1974). "Organizational Climate And Relationship To Organizational Structure, Process And Performance. " Organization Behavior And Human Performance. 11 , Pp 142-151.
- 13)Litwin, George. H.and Stringer, Robert A (1968). Motivation And Organizational Climate. Boston: Harvard University, , P 1.
- 14)Maroney, B. and Buckley, R. (1992). " Does Research in Performance Appraisal Influence the Practice of Performance Appraisal ? Regretfully Not ?". Public Personnel Management, Vol. (21), No. (7).
- 15)Moorhead, G. and. Griffin, R.W (19989) Organizational Behavior, Boston: Houghton Milfflin Company, P. (605).
- 16)Porter, Lyman. Lawler, Edward .and Hackman, Richard .( 1975). Behavior In Organization. New\_York : Mcgraw – Hill. Inc, P 450.

17). Steers, Richard M .( 1977 ). Organizational Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica, California : Good Year, , Pp 100-122.

18)Timm, Paul. Brent, R.and Peterson, D .( 1982 ). People At Work : Human Relation In Organization: West Publishing Co, Minnesota . Pp, 104-107.



**ملحق رقم (١)**  
**أداة الدراسة**

## بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم / ..... حفظه الله  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....و بعد  
يسرني أن أقدم لك هذه الاستبانة التي صممت خصيصاً لأهداف  
البحث العلمي ، و الذي أقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير  
في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في مدينة الرياض  
تحت عنوان ( المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ) .  
إن الغرض الحقيقي من تقديم هذه الاستبانة هو الحصول على بعض  
البيانات التي تخدم البحث العلمي ، وإن القيمة الفعلية لهذا البحث تعتمد  
بدرجة كبيرة على مدى مساعدتك في الإجابة على جميع العبارات المدرجة  
في هذا الاستبيان المرفق من خلال وضع العلامة المناسبة التي تعبر عن  
وجهة نظرك ، وأن جميع إجاباتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية  
التامة .

"

"

"

"

أخي الكريم ، إذا كان لديك استفساراً معيناً يتعلق بهذه الاستبانة ،  
أرجوا التكرم مشكوراً بالاتصال على رقم الهاتف الجوال ( ٥٥٤٩٩٦٣٩ ) .  
هذا ولكم مني جزيل الشكر والتقدير والاحترام على حسن تعاونكم سلفاً .  
( والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته )

الباحث

ناصر محمد السكران

أولاً : البيانات الوظيفية :



أرجو التكرم بوضع علامة ( √ ) في الخانة المناسبة .

١- المؤهل التعليمي :

دبلوم متوسط  بكالوريوس  دراسات عليا

٢- الرتبة :

ملازم  ملازم أول  نقيب

رائد  مقدم  عقيد

عميد

٣- العمر :

من ٢١ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة

من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ سنة فأكثر

٤- سنوات الخدمة في العمل الحالي :

أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة

من ٢٠ سنة فأكثر

**ثانياً :** فيما يلي بعض العبارات التي صممت لقياس مستوى ونوع وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في قطاع قوات الأمن الخاصة ، أرجو وضع علامة ( √ ) في الخانة التي تعبر عن رأيكم الشخصي ، وذلك باختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الخمس التالية التي تقابل كل عبارة .

تسلسل	العبارة	منخفض جداً	منخفض	محايد	مرتفع	مرتفع جداً
١	مدى التوافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع الأهداف العامة للمنظمة .					
٢	مدى التوافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة .					
٣	درجة الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في إدارتك والأقسام التابعة لها .					
٤	مدى تناسب طبيعة تخصصات العاملين في إدارتك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم .					
٥	درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في إدارتك .					
٦	السرعة التي يتم بها إنجاز الاتصال الإداري في إدارتك بين الرؤساء والمرؤوسين .					
٧	اعتماد إدارتك على جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات .					
٨	استخدام العاملين في إدارتك إلى الأسلوب الشفوي للاتصال في الحالات الطارئة .					
٩	اعتماد إدارتك على الوسائل الحديثة في الاتصال .					
١٠	مستوى مساهمة الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في إدارتك في تحسين علاقاتهم الإنسانية .					
١١	احترام العاملين في إدارتك لإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة .					
١٢	انتقال المعاملات بين أقسام إدارتك المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة .					
١٣	التزام العاملين في إدارتك بأوقات بداية الدوام الرسمي وانتهائه .					
١٤	تمتع العاملين في إدارتك بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام .					
١٥	التحديث والتطوير في الأنظمة وإجراءات العمل .					

مرتفع جداً	مرتفع	محايد	منخفض	منخفض جداً	العبرة	تسلسل
					دراسة مشروعات القرارات في إدارتك قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للمصالح العام للمنظمة .	١٦
					إتباع متخذي القرارات في إدارتك للمعايير التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة .	١٧
					لجوء متخذي القرارات في إدارتك إلى المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها .	١٨
					تقييم إدارتك للبدائل المتاحة لقراراتها .	١٩
					تراجع الرؤساء في إدارتك عن القرارات التي لا تحقق أهدافها .	٢٠
					عدالة نظام الرواتب والأجور والمكافآت في إدارتك . .	٢١
					إتباع إدارتك للأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة والتعليمات النافذة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين .	٢٢
					درجة الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها المرؤوسون في إدارتك .	٢٣
					الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها إدارتك للعاملين المتميزين نظير جهودهم في إتقان أعمالهم .	٢٤
					حجم المزايا التي يحصل عليها العاملون في إدارتك مقارنة مع حجم العطاء الذي يقدمونه .	٢٥
					درجة اهتمام إدارتك بكوادرها البشرية .	٢٦
					حرص إدارتك في جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة .	٢٧
					التدريب الذي يحصل عليه العاملون في إدارتك لتحسين أدائهم الوظيفي .	٢٨
					الدورات التخصصية التي يشارك به العاملون خارج المنظمة بهدف تنمية قدراتهم المعرفية .	٢٩
					الفرص المتاحة للعاملين في إدارتك لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة .	٣٠

**ثالثاً:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بمستوى أدائك الوظيفي في العمل خلال العام الماضي في الإدارة التي تعمل بها ، أرجو التكرم مشكوراً بتقويم هذا الأداء عن طريق وضع علامة ( √ ) أمام أحد الخانات الخمس التي تعبر عن رأيك الشخصي .

مرتفع جداً	مرتفع	محايد	منخفض	منخفض جداً	العبارات	تسلسل
					حرصك على تحقيق الأهداف العامة .	١
					التخطيط لعملك قبل أدائه .	٢
					التنظيم في المهام وواجبات العمل .	٣
					الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل .	٤
					التنسيق مع الآخرين في أداء عملك .	٥
					حجم العمل اليومي الذي تنجزه .	٦
					نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط والبرامج المرسومة .	٧
					مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير .	٨
					إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد .	٩
					قدرتك على تحمل مسئولية الأعباء اليومية في العمل .	١٠
					قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك .	١١
					رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد .	١٢
					تفديك والتزامك بأنظمة العمل .	١٣
					مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة .	١٤
					تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائك فيما يخص العمل .	١٥
					عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل .	١٦
					ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها .	١٧
					قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل .	١٨
					تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة .	١٩
					قدرتك على الاتصال برؤسائك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل .	٢٠
					التعاون مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة .	٢١

**ملحق رقم ( ٢ )  
تحكيم أداة الدراسة**

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

سعادة الدكتور / ..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

يسعدني ويشرفني أن يكون سعادتك ضمن المحكمين للصدق الظاهري لأداة هذه

الدراسة ، وذلك لجمع المادة العلمية اللازمة لرسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها

وعنوانها " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " بإشراف سعادة الأستاذ

الدكتور / عامر خضير الكبيسي .

كما أود أن أحيط سعادتك بأن أداة هذه الدراسة تتضمن محورين هما : المناخ

التنظيمي ، والأداء الوظيفي .

:

:

-

-

-

-

أرجو من سعادتك التكرم بإبداء رأيكم فيما يلي :

١- مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبانة .

٢- مدى ملاءمة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه .

٣- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه .

٤- التوجيه بتعديل أو حذف أو إضافة أي عبارة ترونها ضرورية .

علماً بأن هذه الدراسة سوف تطبق على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة

الرياض ، وأن الاستبانة في صورتها النهائية سوف تتضمن بعض البيانات الأساسية

المرتبطة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة .

ولا يفوتني أن أشكركم مسبقاً على جهودكم في تحكيم هذه الاستبانة ، كما أتمنى

لسعادتك دوام التوفيق بمشيئة الله تعالى . والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

الباحث/ ناصر محمد السكران

أولاً : الأسس التي يستند عليها قياس المناخ التنظيمي :  
١ - محور الهيكل التنظيمي للمنظمة :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
١	مدى التوافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع الأهداف العامة للمنظمة .						
٢	مدى التوافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع طبيعة ومهام عمل الإدارة .						
٣	درجة الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في إدارتك والأقسام التابعة لها .						
٤	مدى تناسب طبيعة تخصصات العاملين في إدارتك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم .						
٥	درجة وضوح خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في إدارتك .						

٢ - محور الاتصالات :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
١	السرعة التي يتم بها إنجاز الاتصال الإداري في إدارتك بين الرؤساء والمرؤوسين .						
٢	اعتماد إدارتك على جميع الاتصالات المناسبة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات .						
٣	استخدام العاملين في إدارتك إلى الأسلوب الشفوي للاتصال في الحالات الطارئة .						
٤	اعتماد إدارتك على الوسائل الحديثة في الاتصال .						
٥	مستوى مساهمة الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في إدارتك في تحسين علاقاتهم الإنسانية .						

### ٣- محور نظم وإجراءات العمل :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
١.	احترام العاملين في إدارتك لإجراءات العمل المحددة في دليل الأنظمة .						
٢.	انتقال المعاملات بين أقسام إدارتك المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة .						
٣.	التزام العاملين في إدارتك بأوقات بداية الدوام الرسمي وانتهائه .						
٤.	تمتع العاملين في إدارتك بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام .						
٥.	التحديث والتطوير في الأنظمة وإجراءات العمل .						



٤- محور طرق اتخاذ القرارات :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
١	دراسة مشروعات القرارات في إدارتك قبل صدورها لتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمنظمة .						
٢	إتباع متخذي القرارات في إدارتك للمعايير التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة .						
٣	لجوء متخذي القرارات في إدارتك إلى المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وآثارها .						
٤	تقييم إدارتك للبدائل المتاحة لقراراتها .						
٥	تراجع الرؤساء في إدارتك عن القرارات التي لا تحقق أهدافها .						

٥ - محور الحوافز :

مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى وضوح العبارة		العبارة	رقم مسلسل
	مناسبة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة		
غير مناسبة					عدالة نظام الرواتب والأجور والمكافآت في إدارتك .	١ .
					إتباع إدارتك للأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة والتعليمات النافذة فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين .	٢ .
					درجة الاهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسون في إدارتك .	٣ .
					الحوافز المعنوية والتشجيعية التي تقدمها إدارتك للعاملين المتميزين نظير جهودهم في إتقان أعمالهم .	٤ .
					حجم المزايا التي يحصل عليها العاملون في إدارتك مقارنة مع حجم العطاء الذي يقدمونه .	٥ .

٦ - محور تنمية الموارد البشرية :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
١.	درجة اهتمام إدارتك بكوادرها البشرية .						
٢.	حرص إدارتك في جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة .						
٣.	التدريب الذي يحصل عليه العاملون في إدارتك في لتحسين أدائهم الوظيفي .						
٤.	الدورات التخصصية التي يشارك بها العاملون خارج المنظمة بهدف تنمية قدراتهم المعرفية .						
٥.	الفرص المتاحة للعاملين في إدارتك لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة .						

ثانياً : الأسس التي يستند عليها قياس الأداء الوظيفي :  
 ١- أداء واجبات الوظيفة :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
١.	حرصك على تحقيق الأهداف العامة .						
٢.	التخطيط لعملك قبل أدائه .						
٣.	التنظيم في المهام وواجبات العمل .						
٤.	الرقابة التي تقوم لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل .						
٥.	التنسيق مع الآخرين في أداء عملك						
٦.	حجم العمل اليومي الذي تنجزه						
٧.	نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط والبرامج المرسومة .						

٢- محور القدرات والخصائص الفردية للموظف :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
١.	مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير .						
٢.	إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد .						
٣.	قدرتك على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل .						
٤.	قدرتك على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك .						
٥.	رغبتك في إنجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد .						
٦.	تفديك والتزامك بأنظمة العمل .						
٧.	مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة .						

### ٣- محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي :

رقم مسلسل	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملاءمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملاءمة	مناسبة	غير مناسبة
١.	تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائك فيما يخص العمل .						
٢.	عنايتك بشؤون العاملين تحت إدارتك فيما يخص العمل .						
٣.	ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها .						
٤.	قدرتك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل .						
٥.	تعاونك مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة .						
٦.	قدرتك على الاتصال برؤسائك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل .						
٧.	التعاون مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة .						



( )

### قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	جهة العمل
١.	اللواء . د . سعد بن علي الشهراني	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . وكيل كلية الدراسات العليا .
٢.	د . إبراهيم عبد الله الماحي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وكيل كلية التدريب .
٣.	د . طه عثمان الفراء	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا .
٤.	د . عبد الشافي أبو الفضل	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .
٥.	أ . د . محمد محمود فتحي	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .
٦.	أ . د . عمار أبو حوش	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .
٧.	أ . د . يوسف صالح البريك	جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .
٨.	د . سليمان عبد العزيز التويجري	وزارة التعليم العالي . أستاذ المحاسبة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن .
٩.	د . سليمان عبد الله السكران	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن . أستاذ العلوم المالية المشارك .
١٠.	د . خالد فارس العتيبي	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن . إدارة العمليات . أستاذ مساعد .
١١.	د . عارف عبد الله العشبان	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن . عميد كلية الإدارة الصناعية . و أستاذ التسويق المساعد .
١٢.	د . خالد عبد الله بو بشيت	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن . أستاذ مشارك . إدارة العمليات .



