Manar Elsharq Journal
For Management and Commerce Studies
ISSN: 2959-0655 (Print)
http://meijournals.com/ara/index.php/mejcms/index

الدور المفسر للتطوير الإداري في العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة

د. صديق عبد الرحمن شعيب صالح[1] ، د. أبوبكر عامر محمد لقمة[2] ، د. محمد مختار إبراهيم أحمد[3] ، د. محمد ادم أبكر عزو[4] ، عسجد إبراهيم محمد حمد[5]

أ. مشارك-جامعة البطانة، كلية علوم الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، (السودان)[1] ، أ. مشارك-جامعة السلام، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال[2] ، أ. مشارك-جامعة كردفان -كلية الاقتصاد والدراسات التجارية – قسم إدارة الأعمال[3] ، أ. باحث _ شركة حاشي باشا، المملكة العربية السعودية[4] ، طالبة دكتوراة في إدارة الأعمال-جامعة البطانة[5]

siddignewsss@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: 16 Sep
Accepted: 06 Nov
Volume:4
Issue: 4

ABSTRACT

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المفسر للتطوير الإداري في العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: هل التطوير الإداري يفسر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة؟ وفرضية الدراسة الرئيسية: التطوير الإداري يفسر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث بلغت الاستبانات الصالحة نسبة (97.05%). أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: توجد علاقة توسط جزئي وان التطوير الإداري يفسر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين. أهم توصيات الدراسة على إدارة الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة أن تسهم في تعزيز البرامج التدريبية المقدمة في تنمية المهارات الإدارية للعاملين بما يواكب متطلبات العمل

الكلمات المفتاحية : التطوير الإداري، البيئة التنظيمية، أداء العاملين.

Abstract:

The study aimed to identify the explanatory role of administrative development in the relationship between the organizational environment and employee performance, with application to the government universities in Al-Jazirah State. The study problem was represented in the main question: Does administrative development explain the relationship between the organizational environment and employee performance, with application to the government universities in Al-Jazirah State? The main hypothesis of the study: Administrative development explains the relationship between the organizational environment and employee performance. The descriptive analytical method was used, and a questionnaire was designed to collect data, with the validity of the questionnaires reaching (97.05%). The study's key findings indicate a partial mediating relationship between the organizational environment and employee performance, suggesting that administrative development explains this relationship. The study's main recommendation is that the administration of public universities in Al-Jazirah State contribute to enhancing training programs that develop employees' administrative skills to meet the demands of the job.

Keywords : Administrative development, organizational environment, employee performance.

المقدمة:

تعد المنظمة كيانًا حيويًا يتفاعل باستمرار مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، حيث تفرض هذه البيئة ضغوطًا وتحديات تستوجب استجابات تكيفية تضمن البقاء والاستمرارية، وتشير نظريات الطوارئ إلى أن تصورات المديرين لعدم اليقين البيئي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالنتائج التنظيمية، حيث تدفعهم هذه التصورات إلى إيلاء اهتمام متزايد للاستراتيجيات والهياكل والعمليات التي من شأنها تحسين الأداء وفي خضم هذا التفاعل الجدلي، يبرز التطوير الإداري كآلية استراتيجية لا تقتصر على تحسين العمليات، بل تتجاوز ذلك لتلعب دورًا مفسرًا ووسيطًا في فهم كيفية ترجمة مقتضيات البيئة التنظيمية إلى ممارسات فعلية تنعكس إيجابًا على أداء العاملين، فقد أظهرت أدبيات أنظمة الرقابة الإدارية أن هذه الأنظمة يمكن أن تعمل كأحد السوابق التنظيمية للقدرات المؤدية إلى أداء متميز، خاصة في سياقات عدم اليقين.

مشكلة الدراسة:

هنالك أن العديد من الدراسات ركزت على الأثر المباشر للبيئة التنظيمية في الأداء، إلا أنها أغفلت الدور التفسيري الذي يمكن أن يلعبه التطوير الإداري كمتغير مفسر يساعد في صياغة علاقة قوية ويوضح مسارات التأثير ويحول الغموض البيئي إلى فرص إبداعية لدى العاملين، كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن آليات الوساطة مثل الالتزام التنظيمي والدعم المدرك تلعب دورًا حاسمًا في ترجمة الثقافة التنظيمية إلى نتائج أدائية كما تؤكد أبحاث أخرى على أن تأثير البيئة التنظيمية على الأداء قد لا يكون مباشرًا، بل ينتقل عبر أنظمة وسيطة كأنظمة تقييم الأداء التي تنقل آثار الأبعاد البيئية المختلفة ، تأسيساً مما تقدم يمكن صيانة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: هل التطوير الإداري يُفسر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين في الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة ؟ ويتفرع منه الاتي:

1. مادور البيئة التنظيمية على أداء العاملين بالجامعات الحكومية؟
2. مامدى تأثير التطوير الإداري في تفسير علاقة البيئة التنظيمية في الجامعات الحكومية؟
3. مامدى تأثير التطوير الإداري في تفسير علاقة أداء العملين بالجامعات الحكومية؟
4. هل للتطوير الإداري تأثير في تفسير العلاقة بين التطوير الإداري وأداء العاملين في الجامعات الحكومية؟

أهداف الدراسة:

1. تحليل البيئة التنظيمية وتحديد أكثرها تأثيرًا في أداء العاملين.
2. اختبار الدور المفسر للتطوير الإداري في العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين.
3. قياس أثر كل من الاستقرار الوظيفي، القرارات الإدارية ، المهارات الوظيفية، الرضاء الوظيفي في وجود وبرامج التدريب كآليات تشغيلية للتطوير الإداري التي تنعكس علي تحسين أداء العاملين.
4. بناء نموذج مفاهيمي مقترح يفسر ديناميكية التفاعل بين هذه المتغيرات، ويقدم إطارًا عمليًا للتخطيط للتطوير الإداري في الجامعات الحكومية السودانية.

فرضيات الدراسة

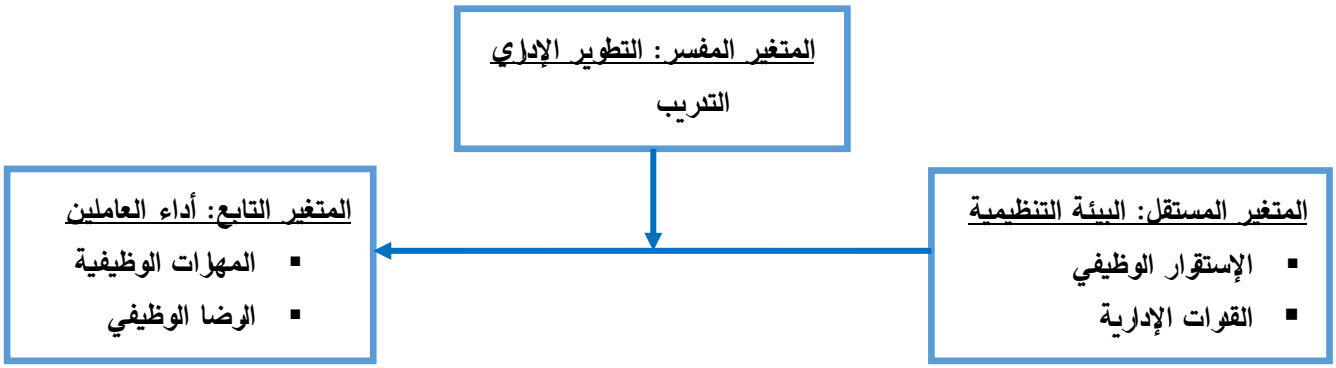
الفرضية الرئيسية هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين بتفسير التطوير الإداري.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة التنظيمية والتطوير الإداري.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير الإداري وأداء العاملين.
4. التطوير الإداري تفسر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين.

نموذج الدراسة

شكل (1) يوضح نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

الإطار المفاهيمى:

البيئة التنظيمية: هي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر في قراراتها وهياكلها وعملياتها، وتشمل :الهيكل التنظيمي، الثقافة السائدة، الأنظمة التكنولوجية، الإطار القانوني، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية وتقسم إلى (بيئة داخلية) قابلة للتحكم نسبيًا (وبيئة خارجية)طارئة وغير يقينية.(Endris, 2026).

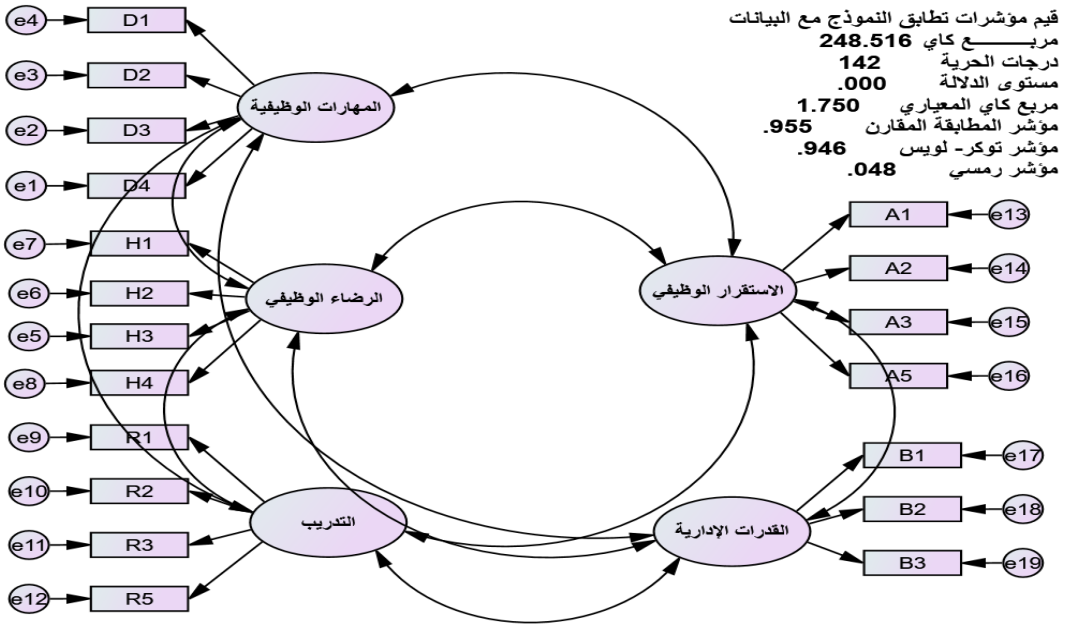
التطوير الإداري: هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية معارف وقدرات ومهارات القيادات والإداريين، من خلال برامج تدريبية، تخطيط للتعاقب الوظيفي، وتصميم وظيفي مرن، بما يمكنهم من مواجهة تحديات البيئة المتغيرة وتحقيق الفاعلية التنظيمية .(Alawaid & Muthaliff, 2024)

أداء العاملين : هو نتاج الجهود المبذولة من قبل الموظف لتنفيذ مهامه ومسؤولياته الموكلة إليه، وفق معايير محددة من الجودة والكمية والالتزام بالوقت، ويتأثر مباشرة بالقدرات الفردية، الدافعية، والظروف التنظيمية المحيطة (Pitino Calderon et al., 2025).ويُقاس بأبعاد :كفاءة الأداء، فعالية الأداء، والابتكار في

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

التحليل العاملي التؤكيدي لجميع متغيرات الدراسة:

الشكل (2) التحليل العاملي التؤكيدي لجميع متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

الجدول رقم (1) مؤشرات جودة المطابقة للمتغيرات الدراسة

مؤشرات جودة المطابقة	هيكل النموذج	مستوى القبول	التفسير
قيمة مربع كأي (CMIN)	516.248	--	**Excellent**
درجات الحرية (DF)	142	--	**Excellent**
قيمة مربع كأي/درجات الحرية (CMIN/DF)	750.1	**Between 1 and 3**	**Excellent**
جذر متوسط مربع الانحرافات (RMSEA)	088.	**<0.08**	**Excellent**
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	955.	**90≥**	**Excellent**
مؤشر توكر لويس (TLI)	946.	**90≥**	**Excellent**

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية والاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة:

الجدول(3) تحليل الاعتمادية والتحليل الوصفي بين متغيرات الدراسة

نوع	أبعاد المتغيرات	الاعتمادية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	الاستقرار الوظيفي	**798.**	**0.72**	**4.16**	**1=83.18**
	القرارات الإدارية	**.809**	**0.82**	**3.94**	**2=78.88**
تابع	المهارات الوظيفية	**18.7**	**0.79**	**4.04**	**1=80.71**
	الرضاء الوظيفي	**049.**	**0.82**	**4.00**	**2=80.00**
الوسيط	التدريب	**34.8**	**0.82**	**3.99**	**1=79.84**

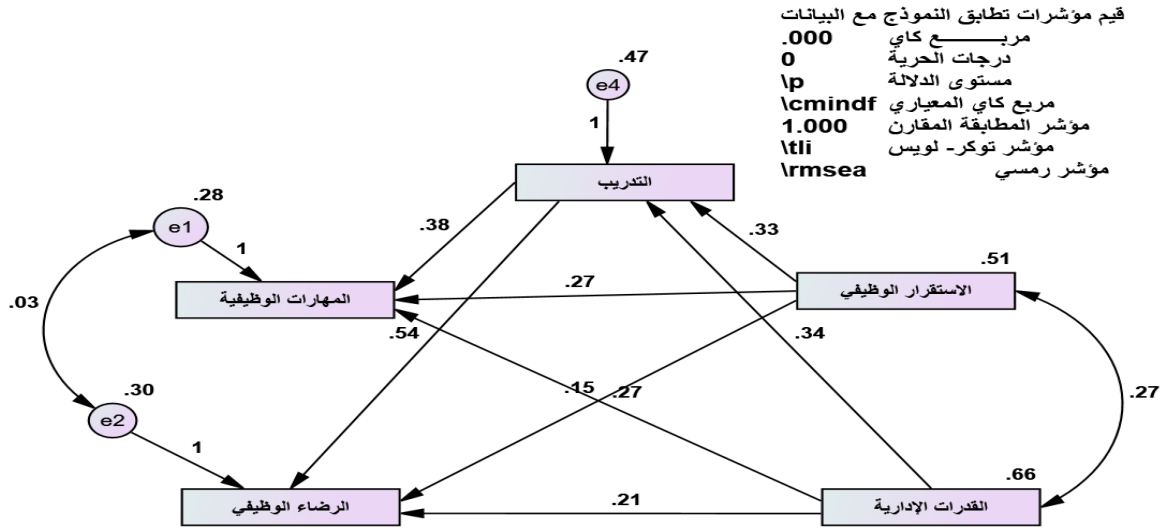
المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2025م)

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن نتائج اختبار ألفا كرونباخ للعبارات مرتفعاً، أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبة كالاتي المتغير المستقل: الاستقرار الوظيفي المعرفة، القرارات الإدارية أما المتغير التابع: المهارات الوظيفية، الرضاء الوظيفي، أما المتغير الوسيط: التدريب.

اختبار فروض الدراسة:

اختبار فرضية الدراسة : الدور المفسر للتطوير الإداري بعد(التدريب) في العلاقة بين البيئة التنظيمية بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، القرارات الوظيفية) وأداء العاملين بأبعادها (المهارات الوظيفية، الرضاء الوظيفي): تنص الفرضية على انه توجد علاقة توسط للتطوير الإداري بعد(التدريب) في العلاقة بين البيئة التنظيمية بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، القرارات الوظيفية) وأداء العاملين بأبعادها (المهارات الوظيفية، الرضاء الوظيفي)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (3)، جدولين رقم (4،5).

شكل(3) التطوير الإداري يتوسط العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

الشكل (3) يوضح تحليل المسار بين البيئة التنظيمية والتطوير الإداري، وبين التطور الإداري وأداء العاملين. والجدول (4) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما الجدول (5) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير المباشر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين.

الجدول رقم (4) تحليل المسار الأثر المباشر

العلاقات			التقديرات Estimates	الخطاء المعيار S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	Label
الاستقرار الوظيفي	<---	التدريب	.538	.044	12.241	.000	A1
القرارات الإدارية	<---	التدريب	.274	.048	5.717	.000	A2

B1	.000	8.919	.042	.376	المهارات الوظيفية	<---	التدريب
B2	.003	3.017	.050	.151	الرضاء الوظيفي	<---	التدريب

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

الجدول رقم (5) الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A1 x B1	.329	.060	5.498	.000
A1 x B2	.344	.053	6.554	.000
A2 x B1	.270	.043	6.322	.000
A2 x B2	.213	.045	4.775	.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2026م)

وضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (4) الأثر المباشر، أن المسار من الاستقرار الوظيفي إلى التدريب وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) والمسار من التدريب إلى المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) ويلاحظ من خلال الجدول (5) أن الأثر غير المباشر من الاستقرار الوظيفي الى المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط جزئي وان التدريب يفسر العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والمهارات الوظيفية.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه رقم (4) الأثر المباشر، أن المسار من الاستقرار الوظيفي إلى التدريب وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) والمسار من التدريب إلى الرضاء الوظيفي وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.003) ويلاحظ من خلال الجدول (5) أن الأثر غير المباشر من الاستقرار الوظيفي الى المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط جزئي وان التدريب يفسر العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والرضاء الوظيفي.

وضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (4) الأثر المباشر، أن المسار من القرارات الإدارية إلى التدريب وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) والمسار من التدريب إلى المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) ويلاحظ من خلال الجدول (5) أن الأثر غير المباشر من القرارات الإدارية الى المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط جزئي وان التدريب يفسر العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والمهارات الوظيفية.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه رقم (4) الأثر المباشر، أن المسار من القرارات الإدارية إلى التدريب وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) والمسار من التدريب إلى الرضاء الوظيفي وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) ويلاحظ من خلال الجدول (5) أن الأثر غير المباشر من الاستقرار الوظيفي الى المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط جزئي وان التدريب يفسر العلاقة بين القرارات الإدارية والرضاء الوظيفي.

على مستوي العلاقة الكلية يتضح انه يوجد توسط جزئي وان التدريب يفسر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية معنوية بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين.
- توجد علاقة إيجابية معنوية بين البيئة التنظيمية والالتزام الإداري.
- توجد علاقة إيجابية بين الالتزام الإداري وأداء العاملين.
- يوجد توسط جزئي وان التطوير الإداري يفسر العلاقة بين البيئة التنظيمية وأداء العاملين.

توصيات الدراسة:

- على إدارة الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة أن تسهم في تعزيز البرامج التدريبية المقدمة في تنمية المهارات الإدارية للعاملين بما يواكب متطلبات العمل.
- ضرورة أن تعمل إدارة الجامعات على تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بها.
- ضرورة أن تسهم القرارات الإدارية المتخذة في تحسين البيئة التنظيمية وزيادة الاستقرار داخل الجامعة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. Alawaid, A. I. M. S., & Muthaliff, M. M. A. (2024). الدور الوسيط للتطوير الإداري في العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية وأداء الموظفين :دراسة تطبيقية في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان] رسالة دكتوراه غير منشورة. Universiti Sains Islam Malaysia].
2. Al-Eid, A. (2023). خصائص المهارات الإدارية :دراسة تحليلية .مجلة الإدارة والاقتصاد،(2)45 ، 112-130.
3. Al-Ghamdi, M. (2023). المهارات الوظيفية وتطوير الأداء في المؤسسات الحديثة .مجلة العلوم الإدارية،(1)38 ، 55-73.
4. ECC Global. (2023). التطوير الإداري :مفهومه وأهدافه ومقوماته. ECC Global Education Hub . https://www.eccglobal.com
5. FAO (منظمة الأغذية والزراعة .(2021) .(مدخل أساسي لمفهوم التدريب وتطوير الموارد البشرية . FAO Technical Reports. https://www.fao.org
6. jisr (منصة جسر .(2024) .(تعريف الرضا الوظيفي وأهميته في بيئة العمل المعاصرة .جسر للموارد البشرية . https://www.jisr.com

7. Midocean. (2024). الرضا الوظيفي: الأهمية والعوامل وأدوات القياس. Midocean للاستشارات الإدارية. https://www.midocean.com

8. Sabbar (2024). دليل المهارات الوظيفية: أنواعها وأهميتها في سوق العمل. منصة صبار للتدريب والتطوير. https://www.sabbar.com

المراجع الإنجليزية:

1. Andrews, R. W. (2008). Perceived environmental uncertainty in public organizations: An empirical exploration. M. E. Sharpe Inc.
2. Dialnet. (2025). Management Control Systems and performance under environmental uncertainty: A systematic review. Dialnet Métricas, 12(3), 45-67.
3. Endris, M. A. (2026). The effect of working environment on the job performance of Mandela Amba University employees: The case of Gimbal Campus. Journal of Organizational Behavior, 18(1), 1-25.
4. Gebeyehu, B. (2025). Organizational culture, commitment, and employee performance in Ethiopian public sector. Springer Nature Journal of Public Administration, 31(4), 210-235.
5. Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA, (1995)
6. Hair, J. f, Anderson, R.E, Tat ham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc., p 10
7. Churchill, G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal (1979).
8. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, (1996)
9. James Latin and Others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada,(2003)
10. Pitino Calderon, Y. S., et al. (2025). El climax organizational y so incidence en el desempeno labral. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinary, 9(3), 2209-2221.