



The Role of the Organizational Environment in Improving Job Skills: A Case Study of Public Universities in Al-Jazira State (2025)

Dr. Siddig Abdulrahman Shoaib Saleh ^{1*}, Dr. Abubaker Amer Mohammed Logma ²,

Dr. Mohammed Mukhtar Ibrahim Ahmed ³, Asgad Ibrahim Mohamed hamed ⁴

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management Sciences and Economics, University of Butana, Sudan.

² Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al-Salam University, Sudan.

³ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Commercial Studies, University of Kordofan, Sudan.

⁴ PhD Student in Business Administration, University of Butana, Sudan.

دور البيئة التنظيمية في تحسين المهارات الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة 2025

د. صديق عبد الرحمن شعيب صالح ^{1*}، د. أبوبكر عامر محمد لقمة ²، د. محمد مختار إبراهيم أحمد ³،

أ. عسجد إبراهيم محمد حمد ⁴

¹ أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة البطانة، السودان

² أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام، السودان

³ أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة كردفان، السودان

⁴ طالبة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة البطانة، السودان

*Corresponding author: siddignewsss@gmail.com

Received: July 25, 2026

Accepted: September 18, 2026

Published: September 24, 2026

Abstract:

This study aimed to identify the role of the organizational environment in improving job skills, with application to public universities in Al Jazirah State. The study problem was represented by the main question: What is the role of the organizational environment in improving job skills in public universities in Al Jazirah State? The main hypothesis of the study stated that there is a statistically significant positive relationship between the organizational environment and the improvement of job skills. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was designed to collect the required data. The valid questionnaires accounted for 97.05% of the total distributed questionnaires. The most important finding of the study was that there is a statistically significant positive relationship between the organizational environment and the improvement of job skills. The study recommended that university administrations should disseminate the applicable policies and procedures among employees in order to enhance their sense of security and job stability.

Keywords: Organizational Environment, Job Stability, Job Skills.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البيئة التنظيمية في تحسين المهارات الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: هل دور البيئة التنظيمية في تحسين المهارات الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة؟ وفرضية الدراسة الرئيسية: توجد علاقة إيجابية معنوية بين دور البيئة التنظيمية في تحسين المهارات الوظيفية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات، حيث بلغت الاستبانات الصالحة نسبة (97.05%). أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: توجد علاقة إيجابية معنوية بين دور البيئة التنظيمية في تحسين المهارات الوظيفية. أهم توصيات الدراسة ضرورة أن تعمم إدارة الجامعة السياسات والإجراءات المعمول بها على العاملين مما يخلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي، المهارات الوظيفية.

مقدمة الدراسة:

يُعد التطوير الإداري من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في مواجهة التحديات المتسارعة وتحقيق التميز المؤسسي، حيث يمثل عملية منهجية تهدف إلى تحسين الهياكل التنظيمية، وتطوير أساليب العمل، وتنمية قدرات العاملين بما يتوافق مع متطلبات التغيير والتطور. وقد أصبح التطوير الإداري ضرورة حتمية، خاصة في مؤسسات التعليم العالي، التي تسعى إلى رفع كفاءتها وتعزيز جودة مخرجاتها في ظل بيئة تنافسية متزايدة وفي هذا الإطار، يرتبط التطوير الإداري ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التنظيمية، إذ يساهم في تحسين مكوناتها المختلفة، مثل الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز، وأنماط القيادة. وتؤثر هذه البيئة بشكل مباشر في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تحديد مستوى أداء العاملين من حيث الكفاءة والإنتاجية والالتزام الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الحكومية العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي قد تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي ومستوى أداء العاملين وتتمثل هذه التحديات في تباين مستوى البيئة التنظيمية من حيث الهيكل التنظيمي، ونظم الاتصال، والقيادة الإدارية، والحوافز، والعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى الحاجة المستمرة إلى تطوير النظم والإجراءات الإدارية لمواكبة المتغيرات الحديثة في بيئة التعليم العالي. كما أن نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على توفير بيئة تنظيمية ملائمة تدعم العاملين وتمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ورغم الاهتمام المتزايد بتحسين البيئة التنظيمية ورفع مستوى أداء العاملين، إلا أن العلاقة بينهما قد لا تكون مباشرة في جميع الحالات، إذ يمكن أن يتأثر هذا الارتباط بوجود متغيرات تنظيمية أخرى، من أهمها التطوير الإداري الذي يساهم في تحديث أساليب العمل، وتنمية القدرات البشرية، وتحسين الإجراءات والنظم الإدارية. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة الدور الذي يؤديه التطوير الإداري في تعزيز مع البيئة التنظيمية وأداء العاملين داخل الجامعات الحكومية، وعلى ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما هو دور البيئة التنظيمية في تحسين المهارات الوظيفية بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الجزيرة

أهمية الدراسة: وتتمثل في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية: وتتمثل في:

- تزويد المكتبة الجامعية بطرق المختلفة للتطوير الإداري وتحسين البيئة التنظيمية.
- يعتبر موضوع التطوير الإداري من المواضيع التي تساهم في ترقية العمل داخل الجامعات.
- تزويد الباحثين والكتاب بمعلومات مفيدة من أجل إصدار المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع

ثانياً: الأهمية العملية: وتتمثل في:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها ضرورية لمواجهة التغيرات الحاصلة في السودان ومعالجة المشاكل الإدارية بالجامعات الحكومية.

- دراسة الهيكل التنظيمي وإعادة تنظيمه وتطويره بما يتناسب مع المستجدات ووضع هدف ومهام كل إدارة للقضاء على الازدواجية في الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات.
- العمل على دراسة اللوائح والقوانين والإجراءات وتبسيطها بما يكفل تحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية واختصارها لإنجاز الأعمال بسرعة وإتقان، وكذلك المرونة بالأمر الطارئة والغير مبرمجة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين البيئة التنظيمية بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، القرارات الوظيفية) وتحسين المهارات الوظيفية في الجامعات الحكومية.
- اختبار العلاقة بين البيئة التنظيمية بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، القرارات الوظيفية) وتحسين المهارات الوظيفية في الجامعات الحكومية.

مفاهيم الدراسة:

عرفه هلال (1996م) بأنه "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".
مظاهر ضعف الأداء:

- بين الهمشري (2004م) أن هنالك العديد من المؤشرات التي تدل على ضعف الأداء في المنظمات وهي:
- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

تحسين الأداء عرفها على (2003م) بأنها "تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية".
الاستقرار الوظيفي: هو شعور الموظف بالأمان والثبات في موقعه الوظيفي، وعدم تعرضه للفصل أو النقل التعسفي، ويشمل أيضاً استمرارية الدور الوظيفي ووضوح المسار المهني. (Gebeyehu, 2025)
القدرات الإدارية: هي مجموعة الكفاءات المعرفية والمهارية والسلوكية التي يمتلكها القائد أو المدير، وتشمل: التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرار، حل المشكلات، التفكير النقدي، القيادة التحويلية، وإدارة الأزمات. (Al-Eid, 2023) وهي مخرجات أساسية لعملية التطوير الإداري، وتتميز بأنها مهارات قابلة للقياس والتطوير.

تحسين المهارات الوظيفية هو عملية تطوير وصقل قدرات الموظفين الحالية أو إكسابهم مهارات جديدة عبر التدريب المستمر لتحسين الأداء وسد الفجوات في متطلبات العمل
(<https://zabeel institute.ae/blog>)

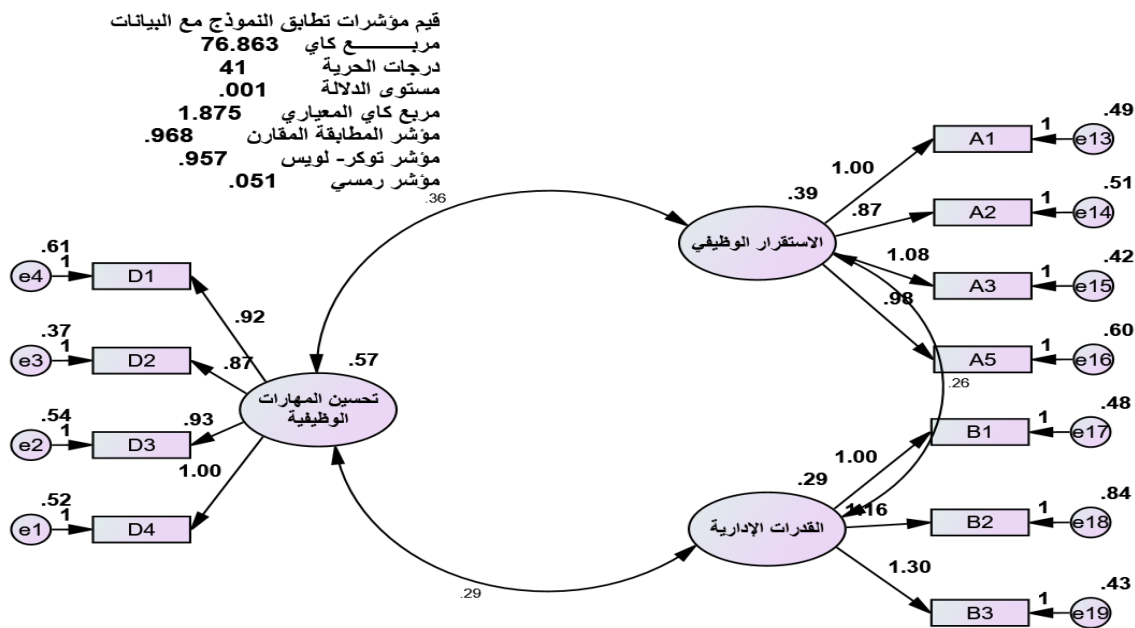
الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- كرو نباخ ألفا: قياس الموثوقية والاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسية للدراسة.
- التحليل العاملي الاستكشافي: لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- أسلوب تحليل المسار.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة: تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من متغيرات مستقلة و تابعة ومتغير وسيط تحتوي على خمسة محاور لجميع المتغيرات التي تقيسهم (25) عبارة حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، وتم التوصل من التحليل الى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من خمسة محاور تقيسهم (27) عبارة، وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي لبيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول (1) والشكل (1).

الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي لجميع متغيرات الدراسة.



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

الجدول رقم (1) مؤشرات جودة المطابقة للمتغيرات الدراسة

التفسير	مستوى القبول	هيكل النموذج	مؤشرات جودة المطابقة
Excellent	--	76.8633	قيمة مربع كاي (CMIN)
Excellent	--	41	درجات الحرية (DF)
Excellent	Between 1 and 3	1.875	قيمة مربع كاي/درجات الحرية (CMIN/DF)
Excellent	<0.08	.088	جذر متوسط مربع الانحرافات (RMSEA)
Excellent	≥ 90	.968	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
Excellent	≥90	.957	مؤشر توكر لويس (TLI)

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

تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية والاعتمادية والصلاحية لمتغيرات الدراسة:

يبين من الجدول (2) 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، يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي إذا كالتقييم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Barbara, 1967) إلى أن المصادقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصادقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 1998) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب، والجدول (2) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة.

الجدول (2) تحليل الاعتمادية والتحليل الوصفي بين متغيرات الدراسة.

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاعتمادية	أبعاد المتغيرات	نوع
1=83.18	4.16	0.72	.879	الاستقرار الوظيفي	مستقل
2=78.88	3.94	0.82	.809	القرارات الإدارية	
1=80.71	4.04	0.79	.781	تحسين المهارات الوظيفية	تابع

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 النسبية كالاتي المتغير المستقل: الاستقرار الوظيفي المعرفة، القرارات الإدارية أما المتغير التابع: تحسين المهارات الوظيفية.

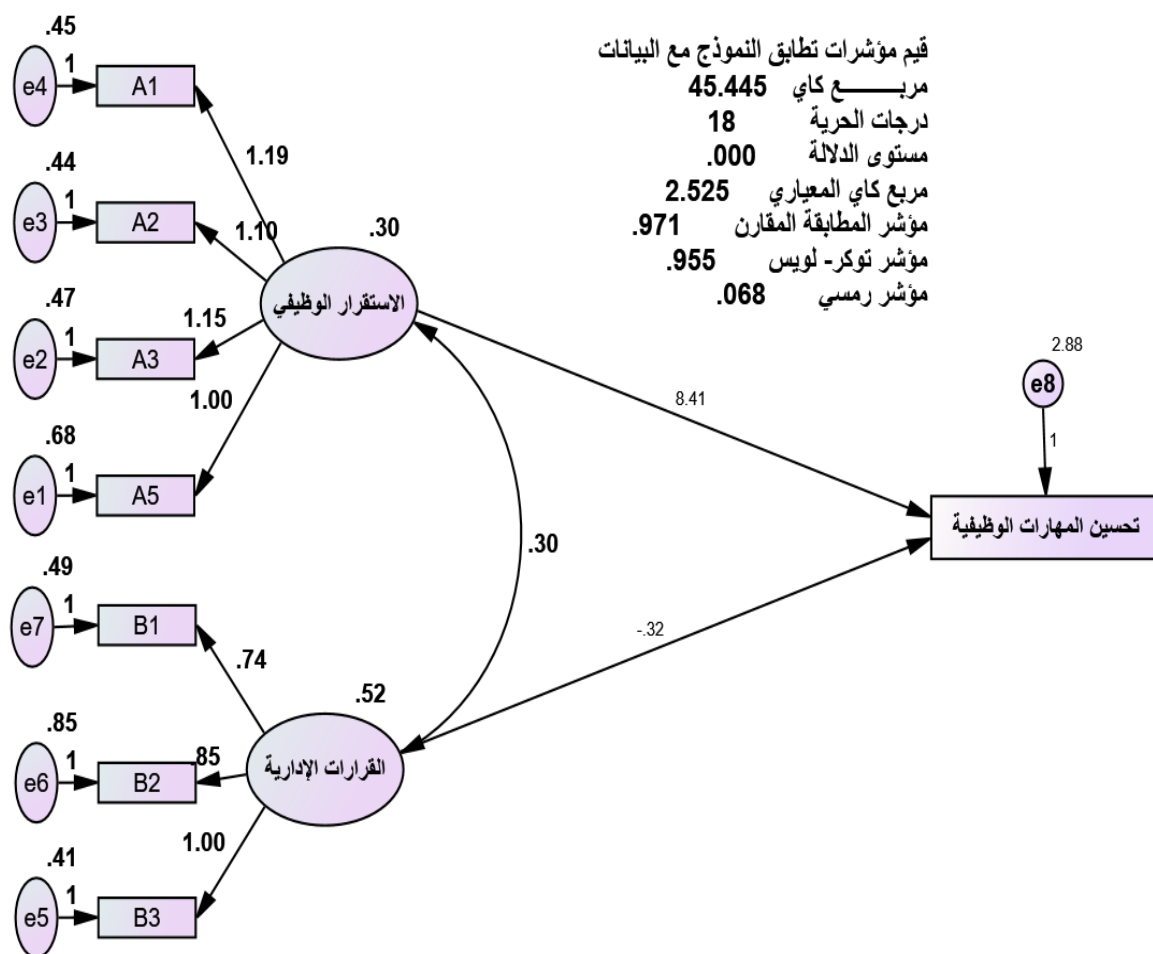
اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة أعتمد الباحثين في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling [SEM]) وهومت مفترض للعلاقات الخطية المباشرة و غير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و المشاهدة، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة. (BarbaraFidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أن يضع في الحسبان نمذجة التفاعل بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

اختبار فرضية الدراسة: العلاقة بين البيئة التنظيمية بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، القرارات الوظيفية) وتحسين المهارات الوظيفية:

تنص الفرضية على انه توجد علاقة إيجابية معنوية بين البيئة التنظيمية بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، القرارات الوظيفية) والمهارات الوظيفية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (2)، جدول رقم (3).

شكل (2) العلاقة بين البيئة التنظيمية وتحسين المهارات الوظيفية



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

جدول رقم (3) المسار من البيئة التنظيمية إلى تحسين المهارات الوظيفية (Estimate)

النتيجة	الدلالة P	القيمة الحرجة CR	الخطأ المعياري S.E	التقديرات Estimates	العلاقات
دعمت	.000	3.815	.098	.375	المهارات الوظيفية <--- الاستقرار الوظيفي
دعمت	.015	2.426	.106	.258	المهارات الوظيفية <--- القرارات الوظيفية

مستوي المعنوية: $p < 0.10$ *, $p < 0.05$ **, $p < 0.001$ ***

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

وفقاً للجدول رقم (3) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد (R2) والاعتماد على مستوى الدلالة (0.05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل

البيئة التنظيمية بأبعادها (الاستقرار الوظيفي، القرارات الوظيفية) والمتغير التابع وتحسين المهارات الوظيفية، وأن المسار من الاستقرار الوظيفي إلى تحسين المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). أما أن المسار من القرارات الوظيفية إلى تحسين المهارات الوظيفية وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.015)، مما يشير إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين البيئة التنظيمية وتحسين المهارات الوظيفية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية معنوية بين الاستقرار الوظيفي وتحسين المهارات الوظيفية.
- توجد علاقة إيجابية معنوية بين القرارات الوظيفية وتحسين المهارات الوظيفية.
- توجد علاقة إيجابية معنوية بين البيئة التنظيمية وتحسين المهارات الوظيفية.

توصيات الدراسة:

- ضرورة أن تعمم إدارة الجامعة السياسات والإجراءات المعمول بها على العاملين مما يخلق الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.
- ضرورة أن تشجع الإدارة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضرورة أن تسهم القرارات الإدارية المتخذة في تحسين البيئة التنظيمية وزيادة الاستقرار داخل الجامعة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

1. Al-Eid, A. (2023). خصائص المهارات الإدارية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 45(2)، 112-130.

المراجع الأجنبية

1. Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <https://doi.org/10.1177/002224377901600110>
2. Gebeyehu, B. (2025). Organizational culture, commitment, and employee performance in Ethiopian public sector. *Springer Nature Journal of Public Administration*, 31(4), 210–235.
3. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4th ed.). Prentice Hall.
4. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice Hall.
5. Lattin, J. M., Carroll, J. D., & Green, P. E. (2003). *Analyzing multivariate data*. Thomson Brooks/Cole.
6. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). HarperCollins College Publishers.
7. Zabeel Institute. (n.d.). Blog. <https://zabeel institute.ac/blog>