

"العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال في المنظمات العامة
(دراسة ميدانية على شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية)"

إعداد/الاء بنت غازي فيصل ابو خشبة

ماجستير إدارة أعمال

lolo.g.1412@hotmail.com

المشرف على البحث الدكتور: صالح الثنيان

لجنة المناقشة

الدكتور: عبد اللطيف صابر

الدكتور: نبيل الطريفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال لشركة مطوفي حجاج الدول الأفريقية الغير عربية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالشركة، والكشف عن مستوى كلاً من جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال من وجهة نظر الموظفين بالشركة، والتعرف على فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي) ، وكانت عينة الدراسة من الموظفين العاملين بالشركة سواء بالتعاقد أو بالتعيين، وكانت عينة الدراسة (٦٩) موظف من الوظائف المختلفة، فنيين، إداريين، رؤساء أقسام حيث تم تطبيق أداة الدراسة بشكل تطوعي من قبل الموظفين بالشركة، وكانت أبرز النتائج : وجود ارتباط دال احصائياً بين الهيكل التنظيمي وأبعاد الأداء الفعال المعرفة بمتطلبات الوظيفة - المثابرة - كمية العمل المنجز والدرجة الكلية على الترتيب (٠,٣٢٤ - ٠,٤٣٥ - ٠,٦٤٤ - ٠,٤٦٦) ، وجود ارتباط دال احصائياً بين العلاقات الداخلية وأبعاد الأداء الفعال المعرفة بمتطلبات الوظيفة - المثابرة - كمية العمل المنجز والدرجة الكلية على الترتيب (٠,٦٤٤ - ٠,٥٤٩ - ٠,٤٥٧ - ٠,٥٨٥) ، جاء بعد (الدعم التنظيمي والاداري) كبعد من أبعاد جودة المناخ التنظيمي في المستوى الأول، جاء بعد (كمية العمل المنجز) كبعد من أبعاد الاداء الفعال في المستوى الأول، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد جودة المناخ التنظيمي والدرجة الكلية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الأداء الفعال والدرجة الكلية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الأداء الفعال والدرجة الكلية.

الكلمات المفتاحية:

جودة المناخ التنظيمي - الأداء الفعال - شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the quality of the organizational climate and the effective performance of the company of pilgrims of non-Arab African countries from the point of view of the company's employees, and to reveal the level of both the quality of the organizational climate and effective performance from the point of view of the company's employees, and to identify significant differences- The sample of the study was(69) employees from various positions, technicians, administrators, heads of departments, where the study tool was applied voluntarily by the employees of the company, and the most prominent results were: a statistically significant correlation between the organizational structure and the dimensions of effective performance (knowledge of job requirements perseverance -the amount of work done and the total grade) respectively(0.324-0.435-0.644-0.466) there is a statistically significant correlation between internal relationships and the dimensions of effective performance (knowledge of job requirements -perseverance - the amount of work done and the overall grade, respectively) 0.644-0.549-0.457-0.585), came after (organizational and administrative support) as a dimension of the quality of the organizational climate at the first level, came after (the amount of work done) as a dimension of the dimensions of effective performance at the first level, there are no statistically significant differences between the averages of the responses of the individuals of the study sample towards the dimensions of the quality of the organizational climate and the total score, there are no statistically significant differences between the averages of the responses of the individuals of the study sample towards the dimensions of effective performance and the total score, there are no statistically significant differences between the averages of the responses of the individuals of the study sample towards the dimensions of the quality of the organizational climate and the overall score, there are no significant differences between the averages of the responses of the study sample individuals towards the dimensions of Effective performance and overall grade.

Keywords:

quality of the organizational climate - effective performance - the company of pilgrims from non - Arab African countries.

المقدمة:

اهتم العديد من الباحثين بالمناخ التنظيمي في تطوير أداء المنشآت وأهمية دور المناخ التنظيمي الجيد في رفع فعالية الأداء ولما كان للعنصر البشري دور هام في نجاح أي منظمة أو منشأة كان العبء الكبير يقع على البيئة والمناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد ودوره في مدى فشل أو نجاح المنشأة. يحتل المناخ التنظيمي أهمية كبيرة على المستويين النظري والتطبيقي انطلاقاً من دوره الحاسم في نجاح المنظمات وتعزيز قدرتها على التفاعل مع المتطلبات العصر الحديث، وتحقيق معدلات مرتفعة من الدافعية وتحسين مستوى أداء العاملين فيها على اعتبار أنهم يمثلون أهم الموارد التي يمكن عن طريقها تحقيق النجاح وضمان الاستمرار والتقدم، وقد أكدت الدراسات أن المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك وتوجهات العاملين فيها، حيث توصل الباحثون إلى أن سلوك وفاعليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم الذي يوفرها لهم المناخ التنظيمي (بابكير، ٢٠٢١).

الأمر الذي تتأكد معه أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة بهدف تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها (الشواورة، ٢٠١٢).

وفي ضوء ما سبق تسعى الباحثة إلى محاولة التعرف على علاقة عناصر جودة المناخ التنظيمي الهيكلي التنظيمي الجيد - العلاقات الداخلية البناءة حجم عمل تم انجازه - الدعم التنظيمي والإداري على الأداء الفعال المعرفة بمتطلبات الوظيفة - المثابرة - كمية العمل المنجز للموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا الغير عربية وكذلك الشكل العام للموظفين بالشركة.

مشكلة الدراسة:

يشكل نجاح أي منظمة الركيزة الأساسية في المضي دوماً نحو التطور وزيادة الأداء من خلال عناصر جودة المناخ التنظيمي وهذا ما يدفع بكل من المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي الزيادة الفاعلية الأداء الفعال في أي شركة، حيث تركز الشركات على جهود العاملين من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين حيث تخصص المنظمات الكثير من ميزانيتها في إيجاد السبل الكافية برفع أدائها وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.

من الدراسة النظرية والدراسات التطبيقية التي سيتم تناولها فيما بعد نجد أن هناك مجموعة من محددات المناخ التنظيمي التي قد تؤثر على التميز في أداء العاملين فهناك مصلحة مشتركة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها في أن يسود المنظمات مناخ تنظيمي صحي يساعد على التطور الذاتي للعاملين ويرفع في مستوى أدائهم في العمل ، إن عدم إدراك المنظمات الأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعتها من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين تحقيق مستوى أداء متميز قد شكل مشكلة تستحق العناية والبحث وقد اختارت الباحثة العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية لتطبيق الدراسة.

وإن الأداء الفعال يعبر عن مجموعة من السلوكيات الإدارية ومدى درجة تحقيق المهام الموكلة لوظيفة الفرد في تطبيق المنظمات وضمان جودة الأداء وتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية والإنتاجية خلال فترة زمنية معينة.

لذلك تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية إلى المتغيرات الداخلية والخارجية على حد سواء، إلا أن نجاح المنظمات بشكل عام ومنها شركات مطوفي حجاج الدول الأفريقية غير العربية تعتمد على عدد من المتغيرات أهمها، بيئة العمل الداخلية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي، الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل الشركة، لذا تدور الدراسة الحالية حول تساؤل رئيسي هو : ما العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال لشركة مطوفي حجاج الدول الأفريقية الغير عربية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالشركة؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما هو مستوى جودة المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - العلاقات الداخلية - حجم العمل الإداري الدعم التنظيمي والإداري) من وجهة نظر الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية؟
- ما هو مستوى الأداء الفعال (المعرفة بمتطلبات الوظيفة - المثابرة - كمية العمل المنجز) من وجهة نظر الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية؟
- هل يوجد علامة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال من وجهة نظر الموظفين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية - العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد علاقة ايجابية بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال للموظفين العاملين في شركات مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة المناخ التنظيمي الداعم لتحسين الأداء الفعال من وجهة نظر الموظفين العاملين في شركات مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.

أهداف الدراسة:

للإجابة على تساؤلات البحث يمكن صياغة أهداف البحث كالتالي:

- التعرف على مستوى جودة المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - العلاقات الداخلية - حجم عمل معقول - الدعم التنظيمي والإداري) من وجهة نظر الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.
- التعرف على مستوى الأداء الفعال (المعرفة بمتطلبات الوظيفة - المثابرة - كمية العمل المنجز) من وجهة نظر الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال للموظفين العاملين في شركات مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.
- التعرف على الفروق بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال من وجهة نظر الموظفين العاملين في شركات مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية.

- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المقاربات الحديثة في حقل الإدارة واتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات وتسلط الضوء عليهما نظراً لانعكاساتهما على الكثير من المجالات الحيوية.
- الأهمية البالغة التي يحظى بها المناخ التنظيمي باعتباره من أهم متغيرات السلوك التنظيمي المؤثرة في تطوير المنظمات.
- الإثراء النظري لموضوعات المناخ التنظيمي والأداء الفعال من حيث المساهمة في نقل التجارب العلمية المتقدمة وتكييفها على واقع المنظمات المتخصصة في تطويف الحجاج دول أفريقيا غير العربية.

ثانياً: الأهمية العملية.

- الشق الميداني والذي يعطينا صورة جيدة عن حال الشركات والمؤسسات وواقع الجودة والمناخ التنظيمي فيها، وبالتالي أهمية البحث تتبع من نتائجها التي هي أقرب للواقع المعاش والملموس في معظم شركات مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.
- تأمل الباحثة أن تسهم نتائج الدراسة في إعطاء المسؤولين في شركات مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية صورة واضحة عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمات أو الشركات.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على تناول العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المناخ التنظيمي - والأداء الفعال وأبعادها المختلفة من وجهة نظر الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا الغير عربية.
- الحد المكاني: تم اختيار شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٥هـ.
- الحد البشري: الموظفين العاملين في شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا الغير عربية.

مصطلحات الدراسة:

- المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء ويتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبيل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (الفريجات، وآخرون، 2009)

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة السمات المهيمنة في منظمة ما وتميزها عن غيرها من منظمات الأعمال وتؤثر على سلوك أعضاء المنظمة، وهي ضمن سمات التنظيم الداخلي والتي تنتج عن السياسات والأنشطة التي يقوم بها العمال وتمثل ضغطاً لتوجيه مواقف العمل وسلوكه. (Abdul, et al, 2011)

ويعرف إجرائياً بأنه، مجموعة من الخصائص والسمات الداخلية تشمل بيئة العمل الداخلية غير الخارجية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها والتي تؤثر على سلوك الفرد.

- الأداء الفعال:

يقصد بالأداء الفعال أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة أو الشركة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهم وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (كردي، ٢٠١٠م).

ويعرف إجرائياً بأنه سلوك الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج الدول الأفريقية الغير عربية، نحو أهداف الشركة ورؤيتها.

- منهجية الدراسة:

بما أن هذه الدراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعال في المنظمات العامة دراسة تطبيقية على شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكونه أحد المناهج التي تلائم الدراسات الوصفية، والذي عرفه (عدس، عبيدات، عبد الحق، 2012) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى". حيث تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي للكشف على العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعال في المنظمات العامة.

- أداة الدراسة:

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والاستفادة من أدواتها تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي ليتكون من (٣٥) عبارة لقياس الدرجة الكلية للاستبيان، بهدف الوصول إلى الاجابة على تساؤلات البحث.

- دراسة (ابن سعيد، 2021) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة أبحاث وتطوير الأعمال التجارية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر المناخ التنظيمي المتمثلة في أبعاده (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي بيئة العمل المادية، نمط الاتصالات على أداء العاملين في شركة أبحاث وتطوير الأعمال التجارية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فروع شركة أبحاث التطوير الأعمال التجارية، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (114) مفردة، توزعت على الوظائف التالية (تنفيذيون - مدراء - مبرمجون - موظفين وتم تحليل (72) استجابة صالحة للتحليل من مجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها لغاية جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، توافر المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة قليلاً وأداء العاملين في شركة أبحاث وتطوير أعمال التجارية بدرجة مرتفعة كما توصلت إلى وجود أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين حيث بلغت قيمة $(R) = 0.809$.

- دراسة (بابكر، 2021) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات العاملين ورفع الأداء الوظيفي بالمنشآت السودانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي باتجاهات العاملين ورفع الأداء الوظيفي في المنشآت السودانية ولما كان المناخ التنظيمي الجيد دور كبير في تهيئة البيئة المناسبة للعاملين وتشجيع الدولة لمنهجية المناخ التنظيمي لدعم وتطوير أداء المنشآت السودانية لذلك اهتم الباحث بدراسة أثر المناخ التنظيمي الجيد بينك أم درمان الوطني على زيادة فعالية الأداء وقد بلغ حجم عينة الدراسة (102) مفردة هدفت الورقة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير المناخ الجيد حتى يساهم ذلك في استقرار العاملين وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية ومن خلال النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي واتجاهات وأداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يعمل على دعم وتطوير أداء العاملين وذلك بزيارة التدريب والتأهيل وتنمية قدرات ومهارات العاملين وتوفير البيئة الجاذبة.

- دراسة (دباش، 2021) بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء المالي لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة سابك السعودية".

هدفت الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي وأهميته في منظمات الأعمال والعناصر التي يتكون منه والتي تؤثر على الأداء المالي كما تهدف أيضاً الدراسة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي في شركة سابك السعودية ومدى تأثيره على أدائها المالي في الفترة 2016 إلى 2020، حيث أظهرت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن شركة سابك قد حققت مستويات أداء عالية خلال سنوات الدراسة وهذا بفضل اهتمامها بتحسين المناخ التنظيمي.

- دراسة (حسون، 2020) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية وذلك في جامعة تشرين، قام الباحث بتوزيع (100) استبانة على عينة من المديرين والعاملين في الجامعة محل الدراسة تم استرداد (89) واستبعاد (7) استبانات منها لعدم استكمال بياناتها وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم تعريفها (82) استبانة قام الباحث بتحليل البيانات واستخلاص النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي، وخلصت النتائج إلى توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها: يوجد تأثير معنوي للمناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية في الجامعة محل الدراسة.

- دراسة (رضوان، 2020) بعنوان: "متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال حيث تم إلقاء الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي والسمات المميزة له وكذلك عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده بمؤسسات رياض الأطفال كما تطرق البحث الحالي إلى أهمية المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه بمؤسسات رياض الأطفال كما تناول البحث طرق قياس المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال كما تطرق الفصل الحالي إلى خبرات بعض الدول العربية والأجنبية (المملكة العربية السعودية - الأردن - ألمانيا - اليابان - ماليزيا التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال وانتهى البحث بوضع تصور مستقبلي لتحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء م

- دراسة (بسكر، 2020) بعنوان: "الأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية لثانوية محمد شريف بن شبيرة - بوسعادة ولاية المسيلة ٢٠١٧م".

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي الثانوية محمد بن شبيرة ببوسعادة ولاية المسيلة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتطبيق استبيان للأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي وطبق على عينة قوامها (٥٠) استاذًا وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيري الدراسة.

الإطار النظري:

المبحث الأول: المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته.

- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي ظهر النصف الثاني من القرن العشرين ويعد كورنيل أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن المناخ في المؤسسات التعليمية (السبيعي، ٢٠١٤م)، وقد أظهرت الأدبيات التي تناولت المناخ التنظيمي اختلاف الباحثين في تعريفه تبعاً لاختلاف خلفياتهم العلمية واتجاهاتهم الفكرية فقد عرفه لتوين وسترينجر " بأنه مجموعة الخصائص التي تميز العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسوكهم (قبوق، ٢٠٠٩م).

وعرفه ليكرت بأنه "نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما، ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد. (أحمد، ٢٠٠٨).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة وتتمتع بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وتنعكس على مستوى أدائهم بشكل يسهم في تحسين الخدمة التي تقدمها المنظمة.

- أهمية المناخ التنظيمي:

تمكن أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد المتغيرات التنظيمية المهمة داخل المنظمة كونه يعبر عما يلي: (المغربي، ٢٠٠٧)

1. جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
2. تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
3. المساعدة على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
4. حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
5. وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وعناصره وابعاده.

- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

تصنف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات عوامل خارجية عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية، وذلك كالآتي: (عبد الله، ٢٠٢٠).

أولاً: العوامل الخارجية.

البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء أكانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية، أو اجتماعية سائد، فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع بينهم.

البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بالمنظمة ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المنظمة جود من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد للمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. البيئة الثقافية: ويقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة إلى تكون مصدر قلق وتؤثر سلباً على أداء العاملين.

ثانياً: العوامل التنظيمية.

السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد.

طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بها.

الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سيزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

أهداف المنظمة: فكما كانت الأهداف واضحة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود تعارض وتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

الثقافة التنظيمية: وتعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كفاءة عمل وأداء التنظيم بسبب تأثيرها المباشر على الأفراد وعلى الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

ظروف العمل: ويقصد بها بيئة العمل المادية، تنظيم المكاتب التهوية، التي يعمل بها الأفراد حيث أن توفر بيئة سليمة أو عدمه سوف يؤثر على سلوك الأفراد.

البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة.

ثالثاً: العوامل الشخصية.

إن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث كونه ذكراً أو أنثى أو مستواه التعليمي وأيضاً عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية، تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فعالية المناخ التنظيمي بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء، وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي، منها: (عبد الله، ٢٠٢٠)

قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على أداء الأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط وبالتالي انخفاض إنتاجيته.

تناقض القيم: فالعمل الوظيفي قد يتطلب بعض السلوكيات التي لا تتماشى مع أخلاق وقيم الموظف وهذه السلوكيات قد تصيبه بالذنب والقلق الدائم وتأنب الضمير وبالتالي تؤثر سلباً

درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطر معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ الذي يتتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.
رابعاً: العوامل النفسية.

الضيق والقلق: الضيق والقلق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد حاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الانسانية لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.
الصراع النفسي: فالصراع النفسي صفة لها محوران، فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد.
الولاء: يقصد بالولاء احساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين.

- عناصر المناخ التنظيمي:

يمكن عرض عناصر المناخ التنظيمي في مجموعة من المتغيرات كالتالي:

الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الموازية (عبد، ٢٠٠٥).

نمط القيادة: تمثل الإدارة محوراً مهماً في العملية الإدارية حيث عرفها البديري بأنها القيادة الإنسانية والجماعية التي تتضمن التقاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذاتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء له والإخلاص فيه (القرواني، ٢٠٠٩).
نمط الاتصال: هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة والتي تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات رسمية وتعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورية أساسية في توجي وتفسير السلوك الفردي واجماعي للعاملين وتعتبر كذلك وسيلة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات (عبد الرازق، ٢٠١٠م).

الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية أو إيجابية وسلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية أي أنه كلما نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (عبد الله، ٢٠١٤).

- أبعاد المناخ التنظيمي:

تتباين وجهات النظر حول عند ونوعية الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ولعل من أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمات هو الاختلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي وأن هذه الاختلافات تعود إلى اختلاف المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي، ستتناول الباحثة بعض نماذج أبعاد المناخ التنظيمي التي وضعت من قبل مجموعة من الباحثين والمختصين وذلك على النحو التالي: (الشريف، ٢٠١٣).

أولاً: نموذج كامبل Cample:

قام كامبل بتقديم مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة المناخ التنظيمي وقد تمكن من تحديد تسعة أبعاد أساسية له وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد تشمل:

- الهيكل التنظيمي وتحديد وظائف التنظيم.
- الشفافية والصراحة في التعامل.
- أسلوب اتخاذ القرار.
- التقدير والتغذية العكسية.
- المخاطرة والأمان.
- المعنوية والمكانة.
- كفاءة ومرونة التنظيم.

ثانياً: نموذج فورهند forehand:

يذهب هذا النموذج في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلى أربعة أبعاد وهي:

- الهيكل التنظيمي
- الأهداف.
- التعقد التنظيمي.
- القيادة.

ثالثاً: نموذج ليتونوسترنجر Litwin and stringer:

يسعي هذا النموذج إلى محاولة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي تمكنت من تحقيق معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة بالتغيير وعدم الاستقرار واعتبر نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على تحديد نمط المناخ التنظيمي السائد وقدم هذا النموذج تسعة أبعاد للمناخ

التنظيمي وهي:

- الهيكل التنظيمي.
- المسؤولية.
- نظام المكافآت.
- درجة الدفء في العلاقات وسيادة روح الفريق.
- الصراعات، والمخاطر
- نظم تقويم الأداء، والانتماء والولاء للمنظمة.

المبحث الثاني: الأداء الفعال.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الفعال وأهميته وابعاده.

- مفهوم الأداء الفعال:

يرى (Joseph & Arugu,2019) أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة لأداء جميع الأفراد فرق العمل في مهام ووظائف مختلفة في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً في مهمتها من خلال تحقيق مستوى عال الأداء المالي وتطوير كفاءة العمليات الداخلية وبالتالي تحقيق مستوى عال من الرضا عن احتياجات ورغبات المدققين.

ويعرف الأداء الفعال: بأنه حالة الدرجة التي ينفذ بها الموظف الواجبات والمسؤوليات بينما كان أداء الموظف مرتبطاً بالنتائج والجهود الجماعية والسلوكيات ذات الصلة بالأهداف التن

وترى الباحثة أن الأداء هو سلوك يمارسه الفرد بهدف إنجاز المهام والواجبات ليس المكلف بها فقط بل ممارسة كل نشاط من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة وفق الإجراءات المقبولة ضمن إطار زمني محدد وهو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة اليه.

- أهمية الأداء الفعال:

أوضح أبو النصر (٢٠٠٩) أن للأداء الفعال أهمية كبيرة وتتمثل في الآتي:

1. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة ويعتبر تحقيق الأداء المتميز من جانب العاملين في أي منظمة أحد المبادئ الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة.
2. القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
3. تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمنظمة وتخفيض معدلات الغياب وكذلك تحقيق تكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد.

يعتبر مفهوم الأداء الفعال من المصطلحات الأكثر استخداماً في البحوث التي تتناول المؤسسات فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، أو يعبر عن إنجاز المهام وهنا نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله (Midya, 2019 & Abdul.

بري (الشريف، ٢٠٠٤) أن أهمية الأداء الفعال تتمثل في أن الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي قطاع أو مؤسسة حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الدولة وارتباط الأداء الوظيفي بدوره حياة المؤسسة في مراحل مختلفة، مرحلة الظهور، البقاء والاستمرار، مرحلة السمعة والفخر، التميز، الريادة، يتوقف الانتقال من مرحلة إلى مرحلة والدخول فيها على مستويات الأداء للأفراد العاملين.

- أبعاد الأداء الفعال:

أشار (Viswesvaran, 1993) إلى أن الأداء الفعال يتكون من (١٠) أبعاد وهي الأداء بشكل عام والإنتاجية والاتصالات والجهد والمعرفة ذات العلاقة بالعمل والمهارات الشخصية والجودة والقيادة والتعليمات التي يجب اتباعها.

كما يذكر الباحثين (محسن ٢٠١٢)، (أبو جليدة، ٢٠١٨) بأن الأداء الوظيفي بشكل عام يتمثل في التالي:

1. الإنتاجية.
2. الاتصالات.
3. الجهد والمعرفة ذات العلاقة بالعمل.
4. المهارات الشخصية.
5. الجودة.
6. القيادة.
7. التعليمات التي يجب مراعاتها.
8. المهارات الإدارية.
9. جودة العمل المنتج، وكمية العمل المنتج، والالتزام.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الفعال والعوامل المؤثرة فيه ومعايير قياسه.

- عناصر الأداء الفعال:

يرى عثمان (٢٠٠٣م) أن هناك عدة عناصر هامة لتكوين الأداء وهي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكين الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
3. المثابرة والثوق: ويدخل فيها التقاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيد ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
4. كمية العمل: وتشمل حجم أعمال المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

- العوامل التي تؤثر على الأداء الفعال:

قسم (Ivancevich,2005) العوامل التي تؤثر في الأداء إلى ثلاث أقسام وهي الاستعداد للأداء (التحفيز) والفرصة العوامل التنظيمية مثل الموارد والمهام والقدرة على الأداء المهارات والقدرات (المعرفية).

وذكر عباس (٢٠٠٩م) عدداً من العوامل التي قد تؤثر في الأداء منها التغيير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية حيث أن التغيير في حجم العمل قد يؤدي سلباً على الأداء العام للمؤسسات التي تقوم بعمل كبير وضخم والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل مما يتسبب في تغير معدل الأداء والتأخير في القيام بالأعمال فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد قد يتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي والعوامل الفنية والتكنولوجية حيث أن التطوير المستمر لتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة ومعدات وبرمجيات يحدد مستوى ونوعية التكنولوجيا المتوافرة.

كما يذكر في بعض الأحيان، يمكن أن ترتبط مشكلات الأداء بمشاكل شخصية مثل تعاطي المخدرات أو الكحول ولكن في كثير من الأحيان تكون مجموعة من العوامل ومنها: (Dias, 2012)

1. لا يتم تحقيق الأهداف الوظيفية في الوظيفة.
2. هناك تعارض مع الموظفين الآخرين أو المدير.
3. الأهداف أو التوقعات لا تتماشى مع قدرات الموظف.
4. الموظف يرى الظلم في مكان العمل.
5. الموظف يدير الوقت بشكل سيء.
6. الموظف غير راض عن الوظيفة.

- معايير قياس الاداء الفعال:

معايير قياس الأداء يتم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي والمعايير نوعان هما معايير الصفات ومعايير الأداء (Cole, 2002)

أولاً: معايير الصفات.

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها الإخلاص والتفاني في العمل والأمانة والتعاون والمواظبة وللصفات نوعان هما:

- صفات وسمات ظاهرة: وهي صفات ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل الواظبة على العمل والدقة فيه.
- صفات وسمات غير ظاهرة: وهي صفات غير ملموسة والتي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظراً لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد وهذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها ومن الأمثلة على مثل هذه الصفات الأمانة، والذكاء، التعاون، الشخصية.

ثانياً: معايير الأداء.

وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

- معايير كمية: إن كمية العمل المنتج ترتبط غالباً بالوحدات الزمنية المحددة والوقت المحدد مثل الساعة، واليوم، والشهر، والسنة، مع ارتباطها بالعوامل الموضوعية والشخصية لتحقيق استثمار الموارد بفاعلية وتحقيق الأهداف المخططة وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف المادية وحساب سرعة الإنجاز مع مراعاة ظروف العمل المتاحة. (ابراهيم ٢٠١٩م).
- معايير نوعية: وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب بحيث لا يتجاوزها الفرد ويسمى هذا النوع بالمعدل للأداء.

كما يشير (الطاهر، ٢٠١٩) بأن الكفاءة والفاعلية في قياس أداء العاملين تعني بالكفاءة فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تتخفف التكاليف فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة بينما يعني بالفاعلية فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة بمعنى أن الكفاءة عبارة عن علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل أما الفاعلية فتعني القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

المطلب الثالث: علاقة الاداء التنظيمي بالاداء الفعال.

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من المحددات التي يتفاعل معها لتحديد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي، ويعد الهيكل التنظيمي أحد أهم محددات المناخ التنظيمي المؤثر على الأداء الوظيفي بالمنظمة من حيث استيعابه لاحتياجاتهم من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط أجزاء العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الإشرافية ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابياً في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها.

(أبو النصر، ٢٠٠٩)

وهناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الفعال حيث إنه يمكن قياس فاعلية الهيكل التنظيمي من خلال:

1. قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة وهو في ذات الوقت هدف الأداء المتميز.
2. التوافق والتفاعل بين التقسيمات التنظيمية المكونة للهيكل الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل في سهولة ويسر.
3. إنسانية أداء العمل وتتابعه في سلاسة مما يجعل إنجاز العمل يتم سريعاً ويؤدي إلى أداء العمل في سهولة ويسر.
4. انسيابية أداء العمل وتتابعه في سلاسة مما يجعل إنجاز العمل يتم سريعاً ويؤدي إلى رضا العاملين والمتعاملين مع المنظمة. (أبو

النصر، ٢٠٠٩)

- النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة عن طريق العرض لاستجاباتهم على محاورها بصفة مجملة وذلك على النحو التالي:

1. خصائص أفراد عينة الدراسة: اتصفت أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص في ضوء متغيرات الدراسة يمكن توضيحها فيما يلي:

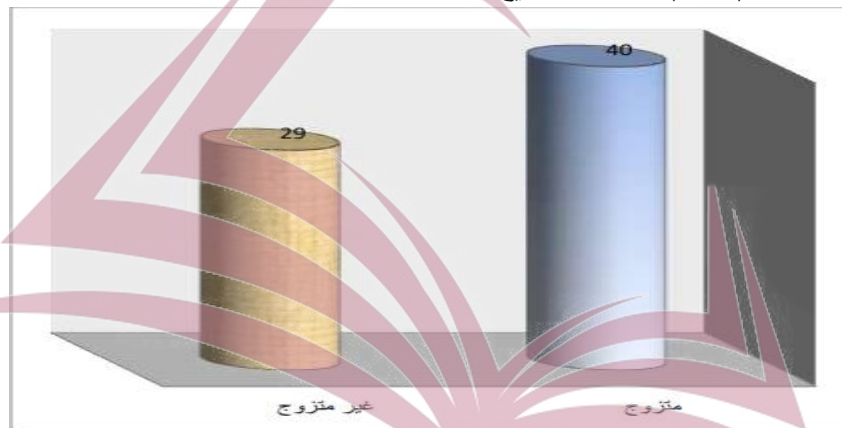
- الحالة الاجتماعية:

جدول (٣ - ٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
%57.1	40	متزوج
%41.4	29	غير متزوج
%100	69	اجمالي

يوضح الجدول رقم (٣ - ٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث مثلت عينة الدراسة من المتزوجين (٤٠) ، بنسبة (٥٧,١%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن هناك (٢٩) من غير المتزوجين بنسبة (٤١,٤) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

شكل (٣ - ١) يبين نسبة توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية



- المؤهل العلمي:

جدول (٣ - ٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
%7.1	5	متوسط
%12.9	9	ثانوي
%64.3	45	بكالوريوس
%14.3	10	دراسات عليا
%100	69	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (٣ - ٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث مثلت عينة الدراسة من مؤهل متوسط (٥) موظفين في شركة مطوفي حجاج الدول الغير أفريقية، بنسبة (٧,١%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن هناك (٩) من ذوي المؤهلات الثانوية بنسبة (١٢,٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وحوالي (٤٥) موظف من حملة البكالوريوس بنسبة ٦٤,٣، وأخيراً حوالي (١٠) موظفين

شكل (٢-٣) يبين نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي >



- العمر:

جدول (٣-٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر .

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	11.4%
من 30 سنة لأقل من 40 سنة	37	57.9%
من 40 سنة لأقل من 50 سنة	22	31.4%
أكثر من 50 سنة	2	2.9%
الإجمالي	69	100%

يوضح الجدول رقم (٣-٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث مثلت عينة الدراسة من أعمار أقل من ٣٠ سنة (٨) موظفين بنسبة (١١,٤%) من إجمالي عينة الدراسة، كما أن هناك (٣٧) موظف من أعمار ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة بنسبة (٥٧,٩) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وعدد (٢٢) موظف من أعمار ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة بنسبة ٣١,٤ وعدد (٢) موظف أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة بنسبة ٢,٩% من مجتمع الدراسة الكلي.

شكل (٣-٣) يبين نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة العلمية.



جدول (٣-٧٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
24.6%	17	فني
32.9%	22	إداري
41.4%	29	رئيس قسم
100%	69	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٧٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي، حيث مثلت عينة الدراسة من المراكز الوظيفية (فني) (١٧) موظفين من عينة الدراسة الكلية بنسبة (٢٤.٦%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما يوجد عدد (٢٣) إداري تطوعوا للإجابة على الاستبانة بنسبة (٣٢.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وعدد (٢٩) من رؤساء الأقسام بنسبة (٤١.٤%) من المجتمع الكلي للدراسة. شكل (٣-٤) يبين نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي.



2. نتائج السؤال الرئيسي ومناقشتها وتفسيرها: ما العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال لشركة مطوفي الدول الأفريقية الغير عربية من وجهة نظر الموظفين العاملين بالشركة؟
للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال لعينة المبحوثين، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول: ما العلاقة بين جودة المناخ

التنظيمي والأداء الفعال

الدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي	كمية العمل المنجز	المثابرة	المعرفة بمتطلبات الوظيفة	الأداء الفعال المناخ التنظيمي
٠.٤٦٦	٠.٦٤٤	٠.٤٣٥	٠.٣٢٤	الهيكل التنظيمي
٠.٥٨٥	٠.٤٥٧	٠.٥٤٩	٠.٦٤٤	العلاقات الداخلية
٠.٥٣٣	٠.٤٨٨	٠.٣٤١	٠.٦٢٣	حجم عمل معقول
٠.٤٧٤	٠.٢٢٥	٠.٣٣٠	٠.٥٧٠	الدعم التنظيمي والإداري
٠.٣٢٤	٠.٣٢٤	٠.٣٢٤	٠.٣٥٧	الدرجة الكلية لأبعاد جودة المناخ التنظيمي

يتضح من الجدول (٤ - ٨) ما يلي: هناك ارتباط دال احصائياً في الاتجاه الموجب بين كلاً من أبعاد جودة المناخ التنظيمي وأبعاد الأداء الفعال والدرجة الكلية، وكان الارتباط كالتالي:

- أظهرت الدراسة ارتباطاً دالاً إحصائياً بين الهيكل التنظيمي، العلاقات الداخلية، وحجم العمل المعقول، والدعم التنظيمي والإداري من جهة، وبين الأداء الفعال (معرفة متطلبات الوظيفة، المثابرة، كمية العمل المنجز) في شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.225 إلى 0.644) عند مستوى دلالة 0.01.
- كما تبين وجود ارتباط دال إحصائياً بين جودة المناخ التنظيمي كدرجة كلية وبين الأداء الفعال، مما يعزز أهمية هذه الأبعاد التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل الشركة.

3. **نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:** ما مستوى أبعاد جودة المناخ التنظيمي الهيكل التنظيمي - العلاقات الداخلية - حجم عمل معقول - الدعم التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية؟ للإجابة عن السؤال السابق قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن مستوى أبعاد جودة المناخ التنظيمي"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (٤-٩) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة على السؤال الأول: ما العلاقة بين جودة المناخ

التنظيمي والأداء الفعال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
2	3,990	19,681	الهيكل التنظيمي
3	3,314	19,434	العلاقات الداخلية
4	4,282	18,536	حجم العمل المعقول
1	2,830	19,695	الدعم التنظيمي والإداري

يتضح من الجدول (٤ - ٩) ما يلي:

- جاء بعد (الدعم التنظيمي والإداري) كبعد من أبعاد جودة المناخ التنظيمي في المستوى الأول بمتوسط حسابي ١٩,٩٩٥ وانحراف معياري ٢,٨٣٠.
 - جاء بعد الهيكل التنظيمي في المستوى الثاني من المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي (١٩,٦٨١) وانحراف معياري ٣,٠٩٩٠.
 - جاء بعد العلاقات الداخلية في المستوى الثالث من المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي (١٩,٤٣٤) وانحراف معياري ٣,٣١٤.
 - جاء بعد حجم عمل معقول في المستوى الرابع من المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي (١٨,٥٣٦) وانحراف معياري ٤,٢٨٢.
- مما سبق يتبين أن الدعم التنظيمي والإداري وشركة مطوفي حجاج الدول الأفريقية الغير عربية من وجهة نظر موظفيها يتمتع بها دعم بنسبة كبيرة سواء كان في مجال العمل أو في التوجيه المعنوي الذي يخلق جزء من الأداء الفعال داخل الشركة. على عكس حجم عمل معقول والذي لم يتفق عليها الموظفين بأنه السبب الرئيس في تحقيق جودة المناخ التنظيمي بالشركة بل كان التركيز بشكل أكبر على الدعم التنظيمي والإداري.

4. **نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:** ما مستوى أبعاد الأداء الفعال المعرفة بمتطلبات الوظيفة - المثابرة - كمية العمل المنجز من وجهة نظر الموظفين العاملين بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا؟ للإجابة عن السؤال السابق قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكشف عن مستوى أبعاد الأداء الفعال"، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول (٤ - ١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة على التساؤل الثاني: ما مستوى أبعاد الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
3	4,166	19,898	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
2	3,328	21,260	المثابرة
1	3,022	21,360	كمية العمل المنجز

يتضح من الجدول (٤ - ١٠) ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن كمية العمل المنجز تشغل المستوى الأول كأهم بُعد من أبعاد الأداء الفعال في شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية، حيث يرتبط الأداء الفعلي للموظفين بالدعم التنظيمي والإداري وجودة المناخ التنظيمي، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- جاءت المعرفة بمتطلبات الوظيفة في المستوى الثالث، إذ يرى الموظفون أن اكتساب هذه المعرفة يتم من خلال التدريب والخبرة العملية، مما يؤكد أن كمية العمل المنجز هي المؤشر الأساسي لتقييم الأداء، وهو ما يتفق مع أدبيات الدراسة.
- 5. نتائج الفرض الأول والثاني ومناقشتها وتفسيرها: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال من وجهة نظر المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الحالة الاجتماعية - العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي.
- الفروق باختلاف متغير الجنس:

جدول (٤ - ١١) نتائج اختبارات (Independent Sample Test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

مستوى الدلالة	قيمة T	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	الأبعاد
غير دالة	٠,٤٣٥	٠,٩٣١	٤,١٠٨	١٩,٣٠٠	٤٠	متزوج	الهيكلة التنظيمي
				٣,٨٣٠	٢٠,٢٠٦	٢٩	
غير دالة	٠,٥٣٠	١,٢٨٦	٠,٣٩٨	١٩,٠٠٠	٤٠	متزوج	العلاقات الداخلية
				٣,٢٢٣	٢٠,٠٣٤	٢٩	
غير دالة	٠,١٩٧	٠,٩٩٤	١,٧٠٠	١٨,١٠٠	٤٠	متزوج	حجم عمل معقول
				٣,٩٢٥	١٩,١٣٧	٢٩	
غير دالة	٠,٥٩٧	١,٥٥٢	٠,٢٩٨	١٩,٢٥٠	٤٠	متزوج	الدعم التنظيمي والإداري
				٢,٩٠٤	٢٠,٣١٠	٢٩	
غير دالة	٠,٣٨٦	١,٤٣٣	٠,٧٦٣	٧٥,٦٥٠	٤٠	متزوج	الدرجة الكلية لجودة المناخ التنظيمي
				١٠,٨٦٦	٧٩,٦٨٩	٢٩	
غير دالة	٠,٩٢٩	١,٩٦٩	٠,٠٠٨	١٩,٠٧٥	٤٠	متزوج	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
				٣,٩١٤	٢١,٠٣٤	٢٩	
غير دالة	٠,٨٠٦	١,٦٦٥	٠,٠٦١	٢٠,٧٠٠	٤٠	متزوج	المثابرة
				٣,٠٤١	٢٢,٠٣٤	٢٩	
غير دالة	٠,٦٢٩	١,٠٠٠	٠,٢٣٦	٢٠,٩٥٠	٤٠	متزوج	كمية العمل المنجز
				٢,٥٩٢	٢١,٦٨٩	٢٩	
غير دالة	٠,٩٣٥	١,٩٢١	٠,٠٠٧	٦٠,٧٢٥	٤٠	متزوج	الدرجة الكلية للأداء الفعال
				٧,٧٨٥	٦٤,٧٥٨	٢٩	

يتضح من خلال الجدول رقم (٤ - ١١):

1. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو أبعاد جودة المناخ التنظيمي أو الأداء الفعال في شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية تُعزى للحالة الاجتماعية، حيث كان مستوى الدلالة غير دال.
2. تُفسر هذه النتيجة بأن الموظفين، سواء كانوا متزوجين أو غير متزوجين، لديهم نفس التقييم لجودة المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الفعال، إذ يرتبط الأداء بجودة الدعم الإداري والتدريبات المقدمة، وليس بالحالة الاجتماعية.

- الفروق باختلاف متغير العمر:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو جودة المناخ التنظيمي، والأداء الفعال تبعاً لاختلاف متغير العمر، تم استخدام اختبار كروسكال والاس ((Kruskal Wallis & بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova)، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير العمر، كما يتضح في الجدول رقم (٤ - ١٢).



جدول (٤- ١٢) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.

مستوى الدلالة		متوسط الرتب	العدد	العمر	الأبعاد
غير دالة	٠,٤٧٦	٢٦,٥٠	٨	أقل من ٣٠ سنة	الهيكل التنظيمي
		٣٧,٣٤	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٢٣,٣٦	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		٤٣,٧٥	٢	٥٠ سنة فأكثر	
	٠,٥٠٠	٢٨,٥٦	٨	أقل من ٣٠ سنة	
غير دالة		٣٨,٠٥	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	العلاقات الداخلية
		٣١,٨٤	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		٣٩,٠٠	٢	٥٠ سنة فأكثر	
غير دالة	٠,٨١٥	٣٤,٠٦	٨	أقل من ٣٠ سنة	حجم عمل معقول
		٣٦,٥٤	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٣٦,١١	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		٤٢,٠٠	٢	٥٠ سنة فأكثر	
غير دالة	٠,٦٢٧	٢٦,٣١	٨	أقل من ٣٠ سنة	الدعم التنظيمي والإداري
		٣٦,٥٤	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٣٦,٠٧	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		٣٤,٠٠	٢	٥٠ سنة فأكثر	
غير دالة	٠,٤٦٨	٢٧,٤٤	٨	أقل من ٣٠ سنة	الدرجة الكلية لجودة المناخ التنظيمي
		٣٧,٣٤	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٣٢,٨٠	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		٤٦,٢٥	٢	٥٠ سنة فأكثر	

غير دالة	٠,٧٥٥	٣٣,٩٤	٨	أقل من ٣٠ سنة	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
		٣٧,٢٨	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٣٢,١٨	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		٢٨	٢	٥٠ سنة فأكثر	
غير دالة	٠,٤٠٩	٣٩,٦٩	٨	أقل من ٣٠ سنة	المثابرة
		٣٦,٦٩	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٣٢,١١	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		١٦,٧٥	٢	٥٠ سنة فأكثر	
غير دالة	٠,٣٤٠	٣٤,٧٥	٨	أقل من ٣٠ سنة	كمية العمل المنجز
		٣٧,٩٦	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٣١,٩١	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
غير دالة	٠,٣٩٢	١٥,٢٥	٢	٥٠ سنة فأكثر	الدرجة الكلية للأداء الفعال
		٣٥,٠٠	٨	أقل من ٣٠ سنة	
		٣٨,١٥	٣٧	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	
		٣١,١٦	٢٢	من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	
		١٩	٢	٥٠ سنة فأكثر	

يتضح من خلال الجدول رقم (٤ - ١٢):

1. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين نحو أبعاد جودة المناخ التنظيمي أو الأداء الفعال في شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية تُعزى للعمر، حيث كان مستوى الدلالة غير دال.
 2. تُفسر هذه النتيجة بأن جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال يتم تحقيقهما بغض النظر عن العمر، حيث تعتمد الشركة على الخبرة والكفاءة وليس على العمر الزمني، مما يجعل استجابات الموظفين متسقة في تقييم الأداء والجودة داخل الشركة.
- الفروق باختلاف متغير المؤهل:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو جودة المناخ الوظيفي والأداء الوظيفي تبعا لاختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس Kruskal Wallis بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، كما يتضح في الجدول رقم (٤ - ١٣)

جدول (٤ - ١٣) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.

مستوى الدلالة		متوسط الرتب	العدد	المؤهل	الأبعاد
غير دالة	٠,٤٢٧	٢٩,٥٠	٥	ثانوي	الهيكل التنظيمي
		٤٢,٨٣	٩	متوسط	
		٣٣,٠٠	٤٥	جامعي	
		٣٩,٧٠	١٠	دراسات عليا	
غير دالة	٠,١٩٨	٣٦,١٠	٥	ثانوي	العلاقات الداخلية
		٤٧,٥٠	٩	متوسط	
		٣٣,٦٧	٤٥	جامعي	
		٢٩,٢٠	١٠	دراسات عليا	
غير دالة	٠,١٢٤	٢٢,٧٠	٥	ثانوي	حجم عمل معقول
		٤٧,٦٧	٩	متوسط	
		٣٤,٤٩	٤٥	جامعي	
		٣٢,٠٥	٤٥	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٧٣٧	٢٦,٦٠	٥	ثانوي	الدعم التنظيمي والإداري
		٣٦,٨٣	٩	متوسط	
		٣٥,٠٢	٤٥	جامعي	
		٣٧,٤٥	٤٥	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٢٨٦	٢٥,٢٠	٥	ثانوي	الدرجة الكلية لجودة المناخ التنظيمي
		٤٥,٣٣	٩	متوسط	
		٣٣,٧٩	٤٥	جامعي	
		٣٦,٠٥	٤٥	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٤٤٢	٢٨,٩٠	٥	ثانوي	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
		٢٦,٦١	٩	متوسط	
		٣٦,٤٩	٤٥	جامعي	
		٣٨,٩٠	١٠	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٣٤٥	٢٨,٧٠	٥	ثانوي	المثابرة
		٣١,٠٦	٩	متوسط	
		٣٤,٣٣	٤٥	جامعي	
		٤٤,٧٠	١٠	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٦٣٠	٣١,٨٠	٥	ثانوي	كمية العمل المنجز
		٣٧,٢٨	٩	متوسط	
		٣٣,٣٩	٤٥	جامعي	
		٤١,٨٠	١٠	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٢٧٣	٢٦,٦٠	٥	ثانوي	الدرجة الكلية للأداء الفعال
		٢٩,٠٦	٩	متوسط	
		٣٥,٠٢	٤٥	جامعي	
		٤٤,٤٥	١٠	دراسات عليا	

يتضح من خلال الجدول رقم (٤ - ١٣):

1. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين تجاه أبعاد جودة المناخ التنظيمي أو الأداء الفعال في شركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية تُعزى للمؤهل العلمي (ثانوي، متوسط، جامعي، دراسات عليا)، حيث كان مستوى الدلالة غير دال.
2. تُشير النتائج إلى أن تحقيق جودة المناخ التنظيمي وتحسين الأداء الفعال لا يتأثر باختلاف المؤهل العلمي، إذ يتم التركيز على أبعاد مثل الهيكل التنظيمي، العلاقات الداخلية، حجم العمل المعقول، والدعم التنظيمي والإداري لضمان أداء فعال من جميع الموظفين.

- الفروق باختلاف متغير المركز الوظيفي:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر عينة الدراسة نحو جودة المناخ الوظيفي والأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف متغير المركز الوظيفي. تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المركز الوظيفي، كما يتضح في الجدول رقم (٤ - ١٤)

جدول (٤ - ١٤) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال من وجهة نظر عينة الدراسة.

مستوى الدلالة		متوسط الرتب	العدد	المركز الوظيفي	الأبعاد
غير دالة	٠,٤٦٦	٤٠,١١٢	١٧	فني	الهيكل التنظيمي
		٣٣,٩٣	٢٣	إداري	
		٣٢,٨٤	٢٩	رئيس قسم	
غير دالة	٠,٢٩٣	٤٠,٩٤	١٧	فني	العلاقات الداخلية
		٣١,٠٤	٢٣	إداري	
		٣٤,٦٦	٢٩	رئيس قسم	
غير دالة	٠,٣٦٧	٣٤,٧٦	١٧	فني	حجم عمل معقول
		٣٩,٩٧	٢٣	إداري	
		٣١,٤٥	٢٩	رئيس قسم	
دالة	٠,٠٥	٣٣,٥٠	١٧	فني	الدعم التنظيمي والإداري
		٢٨,٥٠	٢٣	إداري	
		٤١,٠٣	٢٩	رئيس قسم	
غير دالة	٠,٧٠٩	٣٨,٢٦	١٧	فني	الدرجة الكلية لجودة المناخ التنظيمي
		٣٣,٠٠	٢٣	إداري	
		٣٤,٦٧	٢٩	رئيس قسم	
دالة	٠,٠٠	٢٩,١٨	١٧	فني	المعرفة بمتطلبات الوظيفة
		٢٩,٠٧	٢٣	إداري	
		٤٣,١٢	٢٩	رئيس قسم	
غير دالة	٠,١٠٢	٣٧,٢٦	١٧	فني	المتابعة
		٢٧,٨٩	٢٣	إداري	
		٣٩,٣١	٢٩	رئيس قسم	
غير دالة	٠,٢٧٠	٣٩,٠٩	١٧	فني	كمية العمل المنجز
		٢٩,٧٠	٢٣	إداري	
		٣٦,٨١	٢٩	رئيس قسم	
دالة	٠,٠٥	٣٤,٤٧	١٧	فني	الدرجة الكلية للأداء الفعال
		٢٧,٧٤	٢٣	إداري	
		٤١,٠٧	٢٩	رئيس قسم	

يتضح من خلال الجدول رقم (٤ - ١٤):

1. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين حول أبعاد جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال (المتابعة وكمية العمل المنجز) بشركة مطوفي حجاج دول أفريقيا غير العربية تُعزى للمركز الوظيفي (فني، إداري، رئيس قسم)، حيث كان مستوى الدلالة غير دال.
2. وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين نحو "المعرفة بمتطلبات الوظيفة" بناءً على المركز الوظيفي، مما يشير إلى تأثير المركز الوظيفي في هذا البعد فقط، بينما لا يؤثر في تحقيق جودة المناخ التنظيمي أو الأداء الفعال بالشركة.

ثانياً: التوصيات.

بناء على نتائج الدراسة خلصت الباحثة إلى عدد من التوصيات منها:

1. ضرورة رفع مستوى العلاقات الداخلية لتحسين جودة المناخ التنظيمي بشكل مستمر.
2. العمل على تفعيل المشاركات مع الشركات المماثلة لاكتساب الخبرات من الكفاءات الأخرى.
3. ضرورة أن يسعى كل موظف داخل الشركة بمعرفة ما بمتطلبات الوظيفة التي يعمل بها لتحسين مخرجات أداء الشركة.
4. الاعتناء بالهيكل التنظيمي داخل الشركة بهدف رفع مستوى الأداء الفعال للموظفين.
5. المثابرة في العمل بهدف تحقيق الكفاءة الذاتية وإثبات الدور الذي يقوم به الفرد داخل الشركة.



المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

- ابن سعيد، اعتماد محمد، (٢٠٢١)، "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة أبحاث وتطوير الأعمال التجارية"، رسالة (ماجستير)، جامعة الاسراء الخاصة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩)، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أحمد، ميسرة إبراهيم، ليلي مصطفى، (٢٠٠٧)، "منطلقات ضمان الجودة في أنشطة التعليم العالي"، مجلة بحوث مستقبلية، (١٩).
- السبيعي، عبيد عبد الله، (٢٠١٤)، "المناخ التنظيمي الداعم لضمان الجودة دراسة تطبيقية على جامعة المجمع"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (٤).
- الشريف، هاجر أحمد، (٢٠١٣)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على أعضاء التدريس العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمدينة بنغازي"، رسالة (ماجستير)، جامعة بنغازي.
- الصبري، محمد زيد محمد، (٢٠١٦)، "المناخ التنظيمي في الجامعات اليمنية وانعكاساته على جودة الأداء التعليمي: دراسة تطبيقية بجامعة إب"، مجلة القراءة والمعرفة، (١٧٥).
- العطار، دعاء محمود، (٢٠١٩)، "أثر محددات المناخ التنظيمي على التميز في الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، ٦ (٢).
- الفريحان، عبد الله عبد الله، العريقي، منصور إسماعيل، (٢٠١٢م)، "الإدارة"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- القرواني، خالد، (٢٠٠٩)، "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ٢٠١٠".
- بابكر، الهادي عثمان، (٢٠٢١)، "المناخ التنظيمي وعلاقته باتجاهات العاملين ورفع الأداء الوظيفي بالمنشآت السودانية"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٩).
- بسكر، حدة (٢٠٢٠)، "الأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية لثانوية محمد شريف بن شبيرة - بوسعادة ولاية المسيلة ٢٠١٧"، مجلة التكامل، (٨).
- حبيب، لقاء ميري، (٢٠١٨)، "تأثير المناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية الآراء عينة موظفي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ١٠ (٤).
- حسون عتاب يوسف (٢٠٢٠)، "تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، ٤ (٤).
- دباش، أميرة، (٢٠٢١)، "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء المالي لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة سابك السعودية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (١)٨.
- رضوان، أميرة أحمد (٢٠٢٠)، "متطلبات تحقيق جودة المناخ التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال"، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، (٢)٧.
- صيلحة، شامي، (٢٠١٠)، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية.
- عاشوي، إبراهيم، (٢٠١٦)، "مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة البويرة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (٢٨).
- عبده، فلية فاروق، عبد المجيد، السيد محمد، (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- علي، حسام قرني، (٢٠١٨)، "العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعال في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للأداء الفعال في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للأنفاق في جمهورية مصر العربية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ١٩ (٤).
- قبوقب، عيسى (٢٠٠٩)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد ١٨٠ خيضر، (١٦).
- لحول، سعاد، (٢٠١٦)، "أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري: دراسة عينة من المؤسسات في صناعة الأجر"، تماسين. رسالة (ماجستير)، جامعة قاصدي مرياح.
- مبروك، عاطف عبد الباري، (٢٠١٩)، "الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي وأثرهما على أداء الموظفين بقطاع البلديات"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣٩ (٣).

ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Abdul-Nasser, El-Kassar, Miss Nour Chams, and Dr. Sylvia Karkoulian; (2011), The Business Review, Cambridge, Vol. 19.
- Bose, S., et al. (2018). "Gaial7biu/SN 2017egm in NGC 3191: the closest hydrogen- poor superluminous supernova to date is in a "normal," massive, metal- rich spiral galaxy." The Astrophysical Journal 853(1).
- Cole, A. C., et al. (2002). "Novel Brønsted acidic ionic liquids and their use as dual solvent-catalysts." Journal of the American Chemical Society 124(21).
- Dias-Filho, M. B. (2012). "Desafios da produção animal em pastagens na fronteira agrícola brasileira."
- Joseph-Obi, C. (2019). "The impact of workers training on the organizational performance of the staff of the Ministry of Labor and productivity, Port Harcourt." IFE Psychologia: An International Journal 27(2).
- Midya, R., et al. (2019). "Reservoir computing using diffusive memristors." Advanced Intelligent Systems 1(7): 1900084.