

المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى " دراسة ميدانية "

أ. فريده محمد غزالي سالم الأندنوسي*

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى ، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى والبالغ عددهن (٥٠٩) موظفة ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ومما توصلت إليه الدراسة ما يلي: - أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة "متوسطة" . - أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة " متوسطة " . - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي . وتوصي الدراسة : بأنه على القيادات الجامعية اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - فاعلية الأداء الوظيفي - عمادة الدراسات الجامعية للطالبات - جامعة أم القرى.

مقدمة الدراسة:

أبدت العديد من المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات إهتماماً خاصاً بإيجاد ظروف عمل ملائمة تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعهم لإنجاز الأهداف المخطط لها، فالعنصر البشري هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، لذا فإن كفاءة وفعالية أداء أي مؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية هذا العنصر مما يتطلب العناية بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له .

وبما أن الجو العام داخل المؤسسة يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين فيها ، فكان لا بد من الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم بالجامعات والذي بدوره يساعد على تحفيز الموظفين وزيادة فاعليتهن وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وبالتالي رفع مستوى الأداء .

وإذا كان المناخ التنظيمي المتسم بالود والعلاقات الانسانية مطلوب بشكل عام لجميع الموظفين فإن للموظفات أولى وأهم .

وقد اتفق كل من (السكران ، ٢٠٠٤؛ قرواني ، ٢٠١٢) بأن المناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، وهي التي تميزها عن غيرها من المؤسسات باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصالات، نظم وإجراءات العمل ، النمط القيادي ، وأسلوب اتخاذ القرارات وطبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل حيث إن

*ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، مساعد إداري مشرف بجامعة أم القرى
البريد الإلكتروني: fmandanosi@uqu.edu.sa

كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي يعمل من خلاله كافة المؤسسات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية .
كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تأكيد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية وتشكيل وتعديل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك وهذا ما وضحه بحر و أبو سويرح (٢٠١٠)

إذاً إن نجاح هذه المؤسسات بإيجاد المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يخلق أجواء عمل هادفه تتميز بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات التي أهتمت بدراسة المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية من عدة متغيرات ومنها تأثيره على الأداء الوظيفي سعت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بالجامعة وما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين هذه الممارسة وفاعلية الأداء بالجامعة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يسهم في السعي نحو توفير بيئة إدارية مناسبة تشجع الأداء الوظيفي الأفضل وتزيد من فاعليته ، وهذا ما أكده سامي (٢٠٠٨) " أن التعرف إلى المناخ التنظيمي للمؤسسة ضروري لضمان الفاعلية في أداء العاملين فيها " ، وبالرغم من وجود هذه الدراسات في المؤسسات الحكومية وخاصة التربوية منها كالمدارس والجامعات كدراسة (الحارثي، ٢٠٠٨ ؛ الهندي، ٢٠١٥) عن تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية إلا أن هذه الدراسات كانت مختلفة في نتائجها تبعاً لاختلاف الدور الذي تلعبه أبعاد المناخ التنظيمي في كل مؤسسة عن الأخرى، حيث أشارت دراسة (قرواني، ٢٠١٢) إلى تأثير المناخ التنظيمي ومتغيراته على الأداء الوظيفي للعاملين حيث جاء بدرجة متوسطة ، ودراسة (عواله، ٢٠١٣) التي كانت نتائجها أن درجة المناخ التنظيمي السائد بالجامعة متوسطة ، ودراسة (علي، ٢٠١٥) التي توصلت نتائجها إلى ضعف المناخ التنظيمي السائد لأعضاء هيئة التدريس وتوجهاتهم المتوسطة والضعيفة نحو بعض أبعاده ، ودراسة (صليحة، ٢٠١٠، التي أكدت على التوجهات المحايدة والسلبية للمناخ التنظيمي والتي كانت لها بالغ الأثر في حيادية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

وقد أوصت العديد من الدراسات، كدراسة (المعشر، ٢٠٠١ ؛ النبهانية، ٢٠١٥ ؛ البقمي، ٢٠١٠؛ عيسى، ٢٠١٤) بضرورة إعطاء الإدارات الجامعية أهمية لموضوع المناخ التنظيمي في مؤسساتها لدراسة أوضاع العاملين الإدارية ضمن بيئة العمل الجامعي وأيضاً بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة محاولة التعرف على ما يمكن أن يحقق المناخ التنظيمي السائد بالجامعة من إيجابيات والعمل على تدعيمه. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

هل توجد علاقة بين ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي و فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن ؟

وتتفرع منها الأسئلة التالية:

ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

١. ما درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟
٢. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) ، ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟
- التعرف على درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

أهمية الدراسة:

تتضمن هذه الأهمية ما يلي :

١. تعد هذه الدراسة (في حدود علم الباحثة) هي الأولى في جامعة أم القرى التي بحثت موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات من وجهة نظرهن في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) ، لذا نأمل أن تكون نواة لدراسات لاحقة في هذا الموضوع الهام.
٢. تقدم الدراسة تقويماً واقعياً لأبعاد المناخ التنظيمي المتغيرة والمتجددة بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بالجامعة وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات نحو متغيرات المناخ السائد ، مما يمكن أن يساعد المسؤولين بالعمادة على وضع الآليات للإرتقاء بالجودة الإدارية.
٣. من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم معلومات واقتراحات لمتخذي القرار بالجامعة في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في الجامعة بفاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات وذلك لتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لكي يساعد على الأداء الوظيفي الملائم.

مصطلحات الدراسة:**المناخ التنظيمي: Organizational climate**

عرفه المغربي (٢٠١٠: ٣٠٣) بأنه: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي".

المناخ التنظيمي إجرائياً: هو الدرجة التي تقيس بها أداة الدراسة مجموعة الممارسات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل بالجامعة وتتمثل في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) و تؤثر في الموظفين مما يكون له انعكاس على دوافعهم وسلوكياتهم .

الفاعلية : Effectiveness

عرفتها صليحة (٢٠١٠: ١٨) بأنها: " هي بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من موارد".

الفاعلية إجرائياً :

الدرجة التي تحدها الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات لدرجة أدائهن للعمل المحدد بأداة الدراسة في إطار تحقيق أهداف العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة.

الأداء الوظيفي : Job performance

عرفه الخليفة (٢٠٠٨: ٣٤) بأنه: " جهد منسق تتضمن القيام بمهام تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة".

الأداء الوظيفي إجرائياً :

مقدار الجهد والنشاطات أو المسؤوليات أو الخدمات التي يتم إنجازها من قبل الموظفين لتحقيق الأهداف في ضوء الموارد المتاحة والبيئة السائدة في العمل.

حدود الدراسة:

اقتصرت على تحديد درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن حيث طبقت هذه الدراسة بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات (مقر الزاهر) بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وشملت على جميع الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بالجامعة.

منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والاطلاع على الدراسات السابقة، فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو: المنهج الوصفي المسحي .

الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الإطار محوري الدراسة الأساسيين: المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) وفاعلية الأداء الوظيفي.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع التي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين فلقد شهدت مرحلة الستينات من القرن الماضي بداية لظهور الإهتمام بدراسة المناخ التنظيمي ، وقد ذكرت صادق والمعضادي (٢٠٠١ : ٢٨) على إستحواذ موضوع المناخ التنظيمي كأحد الظواهر الإدارية على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة ، لماله من أهمية كبيرة في حياة المنظمات المختلفة ، وإرتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ، كالأداء الوظيفي والضغوط المهنية والصحة النفسية للعاملين سلباً وإيجاباً ، كما وذكر الكبيسي (١٩٩٨ : ٦٦) أن ليكرت يعد من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها ، وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى .

مفهوم المناخ التنظيمي : Organizational Climate

إن توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة ، كما أن الإهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي لأي منظمة يسهم في تطوير أداءها وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها ومايتوفر لديها من موارد متاحة.

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والمراجع تبين أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي يُعد من أهم النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون ، وذلك لتباين توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه ولاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية ، لذا فقد تعددت هذه المفاهيم والتعريفات تبعاً لذلك، فلقد أشار المؤمني (٢٠٠٦ : ٢٥) إلى أن " مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر ويعد كورنل (Cornel) هو أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام ١٩٥٥م في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية "

كما وذكر الخالدي (٢٠١١ : ٤٣٠) أن مصطلح المناخ التنظيمي " هو تعبير مجازي ، ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الجو من حيث الحرارة والرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة ، ويدرس المناخ في هذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أم حيوانية " وعرفه القاموس الدولي للإدارة بأنه : " الجو الذي يتكون في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معاً داخل المنظمة " (محارمة ، ١٩٩٦ : ١٢٣) .

أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الإهتمام به :

قد أجمعت الدراسات التي أهتمت بالمناخ التنظيمي على أهميته وبأنه فكرة قائمة بذاتها ، ولتأثيره في إستقرار التنظيم ، وقد حدد العديد من الكتاب والباحثين هذه الأهمية منهم (المغربي ، ٢٠٠٧ ؛ البدر ، ٢٠٠٦ ؛ الطويل وحمدي ، ٢٠١٥ ؛ العراقي ، ٢٠١٥ ؛ أبو تايه وآخرون ، ٢٠١٢ ؛ السكران ، ٢٠٠٤ ؛ فليه و عبد المجيد ، ٢٠١٤ ؛ الحارثي ، ٢٠١٤) وتبرز هذه الأهمية من خلال الآتي :

- أنه من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً.

- أنه تظهر بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء وإهتمامتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل بوصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.
 - لتأثيره الكبير على سلوكيات الأفراد ، لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الإحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.
 - إزدياد أهميته في ظل التحديات العالمية والإتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع فهي تفرض على المنظمات مزيداً من : الإبتعاث ، والتجديد والتطوير.
 - أنه تتوقف فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة .
 - كونه عنصراً أساسياً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.
 - أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي ، وفرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية الفكر الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع .
- أبعاد المناخ التنظيمي :**

هناك تباين بين الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ، نابع من اختلاف تصوراتهم والمداخل التي ينتهجونها في دراستهم له وأيضاً إختلاف بيئات العمل (منظمات صناعية ، شركات ، دوائر حكومية ، مدارس) كما أن المقاييس المستخدمة لتحديد طبيعته هي نفسها متغيرة .

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأدبيات الخاصة بالمناخ التنظيمي ، تعددت الآراء حول أبعاد المناخ التنظيمي منها ماأحدد بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخليه كالتالي ذكرها المغربي (٢٠١٠: ٣٠٣) وهي : مرونة التنظيم ، متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية ، التركيز على الإنجاز، أهمية التدريب، أنماط السلطة، أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة ، أنماط الثواب والعقاب ، الأمن الوظيفي .

وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي أعتمدتها الباحثة في هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

١. الهيكل التنظيمي : Organizational Structure

يرى فليه وعبد المجيد (٢٠١٤) أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، وإستيعابها لإحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل والمساهمة في تبسيط إجراءاته ، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات، وكذلك الإقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات ، لذا عند تحقيق الهيكل التنظيمي لهذه الأهداف تظهر أهميته كبعد إيجابي في المناخ التنظيمي ، أما إذا ساهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر بعداً سلبياً في المناخ التنظيمي .

وأضاف العتيبي (٢٠١٣) أن أهميته تظهر في إسهامه في تحديد وعلاج النواحي السلبية في المنظمة منها :

١. تدني معنويات وحافزية العاملين بسبب التناقض في القرارات وعدم الموضوعية ، وعدم وضوح دور كل فرد في المنظمة وما هو متوقع منه وسبل تقييم أدائه ، وتعرض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المنظمة ، كما قد يكون بعضهم مثقلين بالأعباء الكثيرة لأن الوحدات المساندة غير ملائمة.
٢. بطء القرارات وإتخاذ قرارات غير سليمة بسبب عدم توصيل المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب ، وعدم وجود تفويض كافي بين متخذي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة، كما عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات المشابهة السابقة.
٣. حدوث الإفتكار والنزاع و الإفتقار للتنسيق بسبب وجود أهداف متضاربة ، كما أنه يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائل للتنسيق فيما بينهم، و وجود الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، حيث أن الأفراد الذين ينفذون لا يشاركون في التخطيط.

٢. نمط القيادة : Leadership Pattern

ذكر الفهيدي (٢٠٠٩) إلى أنه تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، و هناك أكثر من أسلوب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي كما يلي:

١. القيادة الإوتوقراطية Autocratic leadership :

يرى سالم وآخرون (١٩٨٥ : ١٧٥) إلى أنه يتميز القائد الأوتوقراطي بمركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة ، لكن يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ، ويعمل بجد بالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه وإنما هو فعال في إقناعهم بما يريد منهم أن يفعلوه.

٢. القيادة الديمقراطية Democratic leadership :

أشار (Chandan) إلى أنه يتسم القائد الديموقراطي بإستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المعطاة لهم (الطويل وحمدى ، ٢٠١٥ : ٥٣)

٣. القيادة الفوضوية Laissez Faire :

أضاف حمود واللوزي (٢٠٠٨ : ٣٠٩) إلى أن هذه القيادة تتميز بإعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة إتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته وتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد.

ولم تذكر الباحثة القيادة الديكتاتورية ضمن الأساليب السابق ذكرها حيث أنها لا تقدم أي تشجيع أو تحفيز للعاملين في المنظمات الآمنة خلال التهديد بالثواب والعقاب والإجبار وإستعمال مبدأ الخوف . إن نجاح أي منظمة وتقدمها تكمن في إعتماها على ما تملكه من قيادة قادرة على تحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية ، من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وحفزهم على التعاون في القيام بأعمالهم وتوجيه طاقاتهم وإستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة.

٣. نمط الاتصال : Communication Pattern

أكد المطرفي (٢٠١٣) إلى أن الاتصال يمثل الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من أجزاء المنظمة المختلفة و لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها، كما أن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في إتخاذ القرارات ، حيث أنه أيضاً وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة من خلال نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد .

٤. المشاركة في اتخاذ القرارات : Participation in making the decision

يرى فلييه وعبد المجيد (٢٠١٤) إلى أن إتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على إتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ، وأهمها معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها، و تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة ، وإجراء العديد من المشاورات لمعرفة أثره ، وتحديد مدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة ، والمفاضلة بين إختيارات عدة قبل إتخاذ القرار النهائي ، والإستعداد للتراجع عنه أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها ، كما أنه يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة و إلا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية ، كما أن الإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها بشكل عام ، خاصة في تضارب القرارات مما يؤثر سلبياً على مكونات المناخ التنظيمي ، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية .

٥. نظم وإجراءات العمل : Work Systems and processes

أشارت النبهانية (٢٠١٥: ١١) أن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية إنتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وإنتهائه ، والإجازات الإسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين ، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.

كما أضافت صليحة (٢٠١٠: ٣١) إلى أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية يشجع على الإبداع والابتكار وتفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات البيئية مما يخلق مناخاً للثقة في توسيع قدرات العاملين وحفزهم للإبداع في تفاعل وتكامل مقومات البيئة .

٦. التكنولوجيا : Technology

أشار الطويرقي (٢٠١٤) إلى أن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد في المنظمة على حد سواء ، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء ، الإستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

وقد أشارت دراسة Joan Woodward إلى أن التطور التكنولوجي يسهم بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات وذلك من حيث الدقة والسرعة وجودة الاتصال ، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة ، وقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تحسين قدرة

المنظمات على إتخاذ القرارات ، وذلك من خلال الإستعانة بالحاسبات الآلية وبرامج نظم المعلومات ، مما ساهم في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي (الطيب ، ٢٠٠٨ : ٤٠) .

فاعلية الأداء الوظيفي : JOP performance effectiveness

مفهوم الفاعلية : ذكرت حمدان (٢٠١٢ : ١٧) إلى أنه "عرفها ابن منظور لغة مصدر من فعّال ويقال : (فعل ، فعلا ، وفعالا) ومعنى الفاعلية المدى التي تصل إليه في تحقيق الأهداف " .
كما أن مفهوم الفاعلية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة ، بل يمكن إستخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات الفاعلية

مفهوم الأداء الوظيفي :

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لإرتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية ، ومن هنا زادت الإهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

ولقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في إعطاءهم مفهوماً موحداً ، ولعل ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم أهمها مايلي:

ذُكر في اللغة أن الأداء لفظٌ مشتق من الفعل (أداء)، ويعني (أدى) الشيء : قام به، و الدين : قضاه ، - والصلاة : قام بها بوقتها ، - والشهادة : أدلى بها و - إليه الشيء : أوصله إليه ، و(تأدى) للأمر أخذ أداءه واستعد له (المعجم الوسيط، ١٩٧٢ : ١٠).

وقد أشار النمر وآخرون (٢٠١١ : ٣٠٠) إلى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ويعني Perform أي تأدية عمل ، أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط .

كما وذكر الصرايرة (٢٠١٠ : ٧١) أنه عُرف الأداء إصطلاحاً في معجمي المصطلحات الإدارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب " .
ويعرف سيلجنان (Siljanen,2010, 5) الأداء " الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في تحقيق وإنجاز أهداف الإدارة " .

محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويرى شاهين (٢٠١٠ : ٤٥) بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

- **الدافعية الفردية :** وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته.
- **مناخ العمل :** وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل :** وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب ، التعليم ، اكتساب الخبرات والمهارات المعارف المتخصصة بالعمل .

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

اتفقت دراسة كلا من (البراهيم ، ٢٠٠٨ ؛ الشنطي ، ٢٠٠٦ ؛ عيسى ، ٢٠١٤ ؛ القحطاني ، ٢٠١٥ ؛ عيداروس وأحمد ، ٢٠١١) على أن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي مايلي :

١. غياب الأهداف المحددة .
٢. دعم المشاركة في الإدارة .
٣. اختلاف مستويات الأداء .
٤. مشكلات الرضا الوظيفي .
٥. التسبب الإداري .
٦. مشكلات التطوير التنظيمي.
٧. مشكلات البيئة المادية .
٨. ضعف نطاق الاشراف .
٩. ضعف نظم الحوافز .

الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء استعراض الدراسات السابقة وبعد الإطلاع عليها ومراجعتها تم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث بدأً بالدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأبعاده ثم بالدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي وأخيراً بالدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي .

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

هدفت دراسة العربي (٢٠١٢) إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية في جامعة ورقلة بالجزائر والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وزعت على العاملين في جامعة ورقلة وعددهم (١٧٩٩) موظف وموظفة ، أما العينة فعددها (٦١) موظف وموظفة ، وأهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين الأداء الوظيفي للعاملين.

وحاولت دراسة المدهون (٢٠١٢) التعرف على توجهات الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة نحو المناخ التنظيمي السائد ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ووزعت على الموظفين الإداريين وعددهم (٩٧١) موظفاً، أما العينة فكانت (٣٠٠) موظف ، ومن أهم نتائجها: أن توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي ايجابية متوسطة، حيث احتل بعد نمط الاتصالات المركز الأول يليه بعد نظم واجراءات العمل ثم بعد نمط القيادة ويليه بعد الهيكل التنظيمي ثم بعد العدالة التنظيمية ثم بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأخيراً بعد الحوافز.

وسعت دراسة سكولز (Schulz,2013) إلى التركيز على الكوادر الأكاديمية بالجامعات البحثية بالمملكة المتحدة ، و الكشف عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وغموض الدور، وتكونت العينة من الكوادر الأكاديمية من ٢٠ جامعة عددهم ٤٤٨ مبحوث ، استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وأهم نتائجها: أن المناخ التنظيمي هو مزيج من الممارسات والأساليب الإدارية وليس ثقافة منفردة سائدة هي التي تسيطر عليه ، وأن الجامعات تتمتع بأشكال متعددة من المناخ التنظيمي.

كما وهدفت دراسة جيفيكر وبيلاي (Ghavifekr & Pillai, 2016) الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين : التجربة الماليزية ، وتكونت العينة من (٢٤٥) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية ، و استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، ومن أهم نتائجها : وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء الوظيفي :

هدفت دراسة الصرايرة والقضاة (٢٠٠٩)، التعرف على علاقة القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، والكشف على درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها وتكون المبحوثين من (١٥٠) من القيادات الإدارية بالجامعة ، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات، وأهم نتائجها : أن درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها.

وسعت دراسة ناصر (٢٠١٠) ، للتعرف على أنماط القيادة السائدة وعلى الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية والعلاقة بينهما وعددها (١٣٨) منظمة ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات على (٣٤٠) موظف، وأهم نتائجها : أن النمط القيادي الديموقراطي هو الأكثر استخداماً يليه النمط القيادي الأوتوقراطي واخيراً النمط الحر، وأن استجابات افراد الدراسة للمستوى العام للأداء الوظيفي جاء بدرجة كبيرة ، ووجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديموقراطي والنمط الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية وبين مستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم ومستوى الأداء الوظيفي .

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي و بفاعلية الأداء الوظيفي :

وسعت دراسة سبرول (Spruill, 2008) لتحديد درجة ارتباط عوامل محددة في المناخ التنظيمي بأداء الموظفين بدرجة دلالة إحصائية والتي يمكنها أن توضح ما يؤثر على الفعالية التنظيمية وإنتاجية العاملين ، والكشف على عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء الموظفين ، وشملت العينة الموظفين بمستوي أقل من كبار المديرين وعددهم (١٠٠) ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، و من نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين عوامل المناخ التنظيمي وأداء الموظفين بشكل كبير.

كما وحاولت دراسة بحر وأبو سويرح (٢٠١٠) التعرف على أهم أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الإسلامية بغزة ، و إلى أهم الأبعاد المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة وتحليل العلاقة بينهما، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات على الموظفين الإداريين في الجامعة وعددهم (٤٣٠) ، والعينة من (٢١٥) ومن أهم نتائجها : توافر مناخ تنظيمي جيد في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة ايجابية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين ، و أن ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي جاءت التكنولوجيا المستخدمة في المرتبة الأولى ثم بعد نمط الاتصال ثم بعد الهيكل التنظيمي وتليه طبيعة العمل ثم عنصر القيادة وأخيراً بعد مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، أن استجابات أفراد الدراسة لمحور الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة بشكل عام جيد جداً .

وهدفت دراسة قرواني (٢٠١٢) الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم وتكون مجتمع الدراسة وعينته من الإداريين والأكاديميين وعددهم (٤٨) موظفاً وموظفة من العاملين بها ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وأهم نتائجها: وجود تأثير بدرجة متوسطة لمجالات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم .

كما وأبرزت دراسة سيلامات وسامسو وكامالو (Selamat, Samsu, Kamalu 2013) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين ، و إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ، وشملت العينة (٣٧) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات ، وأهم نتائجها : أن هناك مستوى معتدل من الأداء الوظيفي ، أن هناك مستوى منخفض لجميع أبعاد المناخ التنظيمي وهي جوانب السلوك القيادي لمدير المدرسة فالمناخ في المدارس الثانوية غير صحي وهو عاملاً مهماً في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين، وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

تعقيب على الدراسات السابقة : بعد الاستعراض لهذا العدد من الدراسات السابقة تستخلص الدراسة الحالية ما يلي:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، والاطلاع عليها، تبين كثرة الدراسات التي بُحثت عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، وايضاً هناك منها التي بحثت تأثير المناخ التنظيمي بشكل عام أو التي بحثت دراسة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، و هناك ايضاً دراسات تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالية في محاولتها.

وتتفق الدراسة الحالية من حيث الهدف في محاولتها التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) مع دراسة كل من (صليحة ، ٢٠١٠؛ بحر وأبوسويرح ، ٢٠١٠؛ النبهانية، ٢٠١٥؛ عوالة ، ٢٠١٣) ، كما يلاحظ أن هناك دراساتٍ تتفق مع الدراسة الحالية أيضاً من حيث الهدف في التعرف على درجة فاعلية الأداء الوظيفي ، كدراسة (الصررايرة والقضاة، ٢٠٠٩؛ ناصر، ٢٠١٠) .

كما تتفق الدراسة من حيث الهدف العام في محاولتها الكشف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، وفاعلية الأداء الوظيفي مع دراسة (السكران ، ٢٠٠٤؛ سبرول (Spruill, 2008) ؛ سيلامات وسامسو وكامالو (Selamat, Samsu, Kamalu, 2013) التي أثبتت وجود علاقة، وتأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وعلى الرغم من اتفاق بعض هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية إلا أن هناك دراسات اختلفت من حيث موضوع ومجتمع الدراسة ، وانه أغلبية هذه الدراسات أجريت في مجتمعات أخرى عربية ومحلية ، مدنية وعسكرية ، و قد استفادت هذه الدراسة من توصيات ومقترحات بعض هذه الدراسات في تكوين فكرة الدراسة ، مثل دراسة (بحر و أبو سويرح ، ٢٠١٠؛ صليحه، ٢٠١٠).

وبشكلٍ عام، تحقق الدراسة الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة البحث، وتكوين رؤية واضحة لمحاوير الإطار النظري، وفي بناء أداة لقياس المناخ التنظيمي بالجامعة بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) وتحديد المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومناقشة النتائج، وتفسيرها في ضوء ما انتهت إليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

وتميزت هذه الدراسة في حدود علم الباحثة بأنها هي الأولى بجامعة أم القرى التي انفردت بالكشف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) وعلاقته بدرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بالجامعة ، وتناولت هذه الدراسة مجتمع الدراسة كاملاً، وهن الموظفات الإداريات في عمادة الدراسات الجامعية للطالبات (مقر الزاهر).

إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى مقر الزاهر ، والبالغ عددهن (٥٠٩) موظفة، لم تلجأ الباحثة إلى أسلوب العينات؛ بل تم التطبيق على كامل أفراد مجتمع الدراسة (٥٠٩) موظفة ، بواقع (٣٠) موظفة للعيينة الاستطلاعية، للتأكد من توافر الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة ، بعد ذلك تم التطبيق على باقي أفراد مجتمع الدراسة ، وتم استرداد (٣٠٢) استبيان مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي ، وتمثل نسبة (٥٩%) تقريباً من حجم المجتمع الكلي ، وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لعيينة الدراسة حسب متغيري: (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

جدول (1) وصف عينة أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد		
11.59%	35	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
3.64%	11	دبلوم	
69.87%	211	بكالوريوس	
1.66%	5	دبلوم عال	
13.25%	40	ماجستير	
100%	302	الكلي	

يتضح من جدول (1) بسبب قلة عدد الأفراد في فئة دبلوم (11) موظفة، وفئة دبلوم عال (5) موظفات، لذا ولسهولة إجراء المقارنة لاحقاً حسب المؤهل العلمي، تم دمج فئة دبلوم (11) موظفة مع فئة ثانوي فأقل (35) موظفة تحت مسمى أقل من بكالوريوس (46) موظفة. كذلك دمج فئة دبلوم عال (5) موظفات مع فئة ماجستير (40) موظفة تحت مسمى دراسات عليا (45) موظفة، وأصبح متغير المؤهل العلمي كالتالي:

جدول (2) وصف عينة أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي بعد الدمج

النسبة	العدد		
15.23%	46	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
69.87%	211	بكالوريوس	
14.90%	45	دراسات عليا	
100%	302	الكلي	

عدد الموظفات الحاصلات على أقل من بكالوريوس (46) موظفة بنسبة (15.23%) الحاصلات على بكالوريوس (211) موظفة بنسبة (69.87%)، والحاصلات على دراسات عليا (45) بنسبة (14.90%).

ويتضح من الجدول (2) أن عدد الموظفين الإداريات الحاصلات على مؤهل البكالوريوس هو (211) موظفة وهذا يعتبر العدد الأكبر من الموظفين الحاصلات على هذا المؤهل مقارنة بالموظفات الحاصلات على مؤهل أقل من بكالوريوس وأيضاً بالنسبة للموظفات الحاصلات على مؤهل الدراسات العليا.

جدول (3) وصف عينة أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد		
18.21%	55	من ١- إلى أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
39.40%	119	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
23.51%	71	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
18.87%	57	من ١٥ سنة فأكثر	
100%	302	الكلي	

ويتضح من الجدول (3) أنه قد بلغ عدد الموظفين الإداريات من ١ سنة إلى أقل من ٥ سنوات خبرة (55) موظفة بنسبة (18.21%)، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة (119) موظفة بنسبة (39.40%)، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة خبرة (71) موظفة بنسبة (23.51%)، من ١٥ سنة فأكثر (57) موظفة بنسبة (18.87%).

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من جزئين:

- الجزء الأول: البيانات الأولية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: محاور الاستبانة:
- المحور الأول: المناخ التنظيمي اشتمل على 34 عبارة توزعت على ستة أبعاد: الهيكل التنظيمي وتكون من 6 عبارات ، نمط القيادة وتكون من 6 عبارات، نمط الاتصال وتكون من 5 عبارات ، المشاركة في اتخاذ القرارات وتكون من 5 عبارات ، نظم واجراءات العمل وتكون من 7 عبارات ، التكنولوجيا وتكون من 5 عبارات.
- المحور الثاني: فاعلية الأداء الوظيفي: وتكون من 16 عبارة.

صدق الأداة :

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين ، الأولى: قبل التطبيق، وتمثلت في الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والثانية: بعد التطبيق على عينة استطلاعية، وتمثلت في الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس؛ من داخل جامعة أم القرى وخارجها، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمتها.

صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون، بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من (30) موظفة إدارية بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى مقر الزاهر ، وتم الحصول على ما يلي :

جدول رقم (4): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول المناخ التنظيمي

البعد الأول الهيكل التنظيمي		البعد الثاني نمط القيادة		البعد الثالث نمط الاتصال		البعد الرابع المشاركة في اتخاذ القرارات		البعد الخامس نظم وإجراءات العمل		البعد السادس التكنولوجيا	
العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط
1	0.70	1	0.69	1	0.68	1	0.66	1	0.70	1	0.71
2	0.68	2	0.66	2	0.71	2	0.69	2	0.67	2	0.68
3	0.68	3	0.67	3	0.66	3	0.67	3	0.67	3	0.68
4	0.66	4	0.66	4	0.68	4	0.72	4	0.66	4	0.71
5	0.69	5	0.72	5	0.69	5	0.70	5	0.69	5	0.69
6	0.71	6	0.69					6	0.69		
7		7	0.70								

ويشير الجدول (4) أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت من (0.66) إلى (0.72)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول المناخ التنظيمي.

جدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي

العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط
35	0.69	39	0.68	43	0.67	47	0.70
36	0.68	40	0.69	44	0.69	48	0.69
37	0.69	41	0.70	45	0.71	49	0.71
38	0.71	42	0.72	46	0.68	50	0.68

ويشير الجدول (5) أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت من (0.68) إلى (0.72)، وجميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة (ألفا كرونباخ)، وذلك من خلال نفس العينة الإستطلاعية، والتي تكونت من (٣٠) موظفة إدارية، تم اختيارهن، وتم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (6): معاملات ألفا كرونباخ لثبات المحور الأول المناخ التنظيمي:

الأبعاد	قيمة ألفا
الهيكل التنظيمي	0.89
نمط القيادة	0.90
نمط الاتصال	0.88
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.91
نظم وإجراءات العمل	0.89
التكنولوجيا	0.90
الدرجة الكلية	0.92

جدول رقم (7) : معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي:

المحور	قيمة الفا كرونباخ
الثاني	٠,٩٣

يشير الجدول (6) والجدول (7) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ تراوحت من (0.88) إلى (0.93)، وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

مقياس أداة الدراسة المستخدمة :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج ؛ لتصحيح استجابات مجتمع الدراسة : بحيث تعطى الدرجة (1) (منخفضة جداً)، والدرجة (2) (منخفضة)، والدرجة (3) (متوسطة)، والدرجة (4) (كبيرة)، والدرجة (5) (كبيرة جداً). ووفقاً للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاستجابة على العبارات: مدى الاستجابة للعبارة = أعلى درجة - أقل درجة = $4 = 1 - 5$ طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = $0.8 = 5/4$

جدول (8): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة

الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفضة	1 - أقل من 1.8
منخفضة	1.81 - أقل من
متوسطة	2.61 - أقل من
كبيرة	3.41 - أقل من
كبيرة جداً	4.21 - 5

الأساليب الإحصائية:

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
1. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية.
 2. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (البعد/المحور).
 3. معامل ارتباط لبيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي.

مناقشة أسئلة الدراسة:

إجابة التساؤل الأول: ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

للإجابة على السؤال الأول، تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (9): درجة ممارسة المناخ التنظيمي للأبعاد والدرجة الكلية

الترتيب حسب المتوسط	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/الدرجة الكلية
2	كبيرة	0.75	3.43	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
1	كبيرة	0.83	3.97	البعد الثاني: نمط القيادة
3	متوسطة	0.93	3.33	البعد الثالث: نمط الاتصال
4	متوسطة	0.89	3.30	البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات
6	متوسطة	0.82	2.99	البعد الخامس: نظم وإجراءات العمل
5	متوسطة	0.87	3.20	البعد السادس: التكنولوجيا
-	متوسطة	0.68	3.37	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي

يلاحظ من جدول (9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أم القرى يساوي (3.37)، وأن الانحراف المعياري يساوي (0.68) أي: بدرجة متوسطة، وهذا يعد مؤشراً معتدلاً على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أم القرى ، لذا لا بد أن تعطي إدارة الجامعة إهتماماً بجميع أبعاد المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بالجامعة .

ولقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من : (السكران ،٢٠٠٤؛ عواله ،٢٠١٣ ؛ الرفاعي ،٢٠٠٧؛ الفهيد ،٢٠٠٩؛ المدهون ،٢٠١٢؛ صليحه ،٢٠١٠) في الحصول على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده بدرجة متوسطة ، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل من: (الحارثي،٢٠٠٨) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده جاءت بدرجة كبيرة ، كما واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة كل من : (سيلامات وسامسو وكمالو (Selamat, Samsu, Kamalu, 2013) ؛ ودراسة علي (٢٠١٥) بأن كانت درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده منخفضة .

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأبعاد المناخ التنظيمي؛ نجد أن البعد الثاني (نمط القيادة) كان في الترتيب الأول كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.83) وبدرجة (كبيرة)، يلي ذلك البعد الأول (الهيكل التنظيمي) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.43) ، وانحراف معياري (0.75) وبدرجة (كبيرة)، ثم البعد الثالث (نمط الاتصال) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.33) ، وانحراف معياري (0.93) وبدرجة (متوسطة)، ثم البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.89) وبدرجة (متوسطة)، ثم البعد السادس (التكنولوجيا) في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة (متوسطة)، وأخيراً البعد الخامس (نظم وإجراءات العمل) في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة (متوسطة).

وفيما يلي إستعراض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات مجتمع الدراسة لعبارات المحور الأول عن كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) والتي كانت نتيجتها كالتالي:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي :

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي
البعد الأول: الهيكل التنظيمي

م	العبارة	درجة الممارسة		
		الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوافق هيكل الإدارة التي أعمل بها مع أهدافها.	1	3.72	0.83
5	يتميز الهيكل التنظيمي لإدارتي بسهولة التنسيق والتنظيم مع الإدارات المختلفة.	2	3.51	1.03
3	تتضح خطوط السلطة والمسؤولية ما بين هيكل إدارتي والهيكل التنظيمي للجامعة.	3	3.41	0.86
2	ينسجم هيكل الإدارة التي أعمل بها مع الهيكل التنظيمي للجامعة بسلاسة ومرونة تواكب المستجدات الجديدة.	4	3.41	0.90
6	يتوافق مع المؤهلات والمهام المحددة في الوصف الوظيفي.	5	3.27	1.09
4	يتميز هيكل الإدارة التي أعمل بها بالوضوح وعدم التداخل والازدواجية بين الأعمال والمهام الوظيفية الموزعة.	6	3.25	1.12
	المتوسط العام للبعد الأول		3.43	0.75

من نتائج الجدول (10) ، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) تساوي (3.43)، وهو مؤشر أن درجة ممارسة بعد الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلبات بجامعة أم القرى جاء بدرجة (كبيرة)، وانحراف معياري (0.75).

وهذا مؤشر على أن بعد الهيكل التنظيمي بإدارات ووحدات جامعة أم القرى على مستوى عالي من الوضوح والتوافق مع أهدافها وذلك لما يتمتع به من سهولة التنسيق والتنظيم والمرونة مع مستجدات العمل الجامعي الذي يتمتع بالتجديد والتحديث المستمر ، وايضاً وضوح السلطة والمسؤولية به ، الأمر الذي ساعد على عدم التداخل والازدواجية بين مهام وواجبات الوظيفة للموظفات الإداريات بالجامعة، وهذا ما اتضح من خلال التوجهات الايجابية الكبيرة والمرتفعة لدى مجتمع الدراسة نحو الهياكل التنظيمية ، وهذه النتيجة تؤكد ما ذكره العتيبي (٢٠١٣) أن أهم وظيفة للهيكل التنظيمي بالمنظمة أنه يهدف إلى إنتاج مخرجاتها وتحقيق أهدافها.

وتشير النتائج إلى حصول ٤ عبارات على درجة (كبيرة) وكانت الأعلى هي عبارة رقم (١) : (يتوافق هيكل الإدارة التي أعمل بها مع أهدافها) بمتوسط حسابي (3.72) وتشير النتيجة إلى أن الموظفين الإداريات يرون أن إدارة الجامعة أسست وصممت الهيكل التنظيمي بشكل يراعي طبيعة ومهمة وأهداف الإدارة التي يعملن بها، وترى الباحثة أن تصميم الهيكل التنظيمي في الجامعة يعتبر الركيزة الأولى في اعتماد معايير العمل الإداري الصحيح سواء في إدارات الجامعة أو وحداتها ، إضافة إلى أنه بعد ايجابي بمقدار مساهمته في تحقيق أهداف الجامعة ، لذلك يجب أن يتوفر فيه عملية الملائمة والانسجام والتناسب مع طبيعة عملها ، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السكران (٢٠٠٤) والتي أظهرت في حصول العبارة على درجة كبيرة لدى أفراد الدراسة ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الفهيدى (٢٠٠٩) في حصول العبارة على درجة متوسطة .

البعد الثاني: نمط القيادة :

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي
البعد الثاني: نمط القيادة

م	العبرة	درجة الممارسة		
		الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	تتميز علاقتي مع الرئيسة المباشرة بالثقة والاحترام المتبادل.	1	4.32	0.84
8	تشجع الرئيسة المباشرة الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.	2	4.16	0.92
9	تعامل الرئيسة المباشرة الموظفين جميعهم بعدالة ومساواة.	3	3.98	1.08
10	تحفز الرئيسة المباشرة الموظفين على الإبداع والابتكار.	4	3.89	1.06
11	تحرص الرئيسة المباشرة على توضيح مهام العمل ومسؤولياته ومناقشتها مع الموظفين.	5	3.78	1.10
12	تفوض الرئيسة المباشرة ببعض صلاحياتها الموظفين لإنجاز المهام ببسر وسهولة.	6	3.67	1.05
	المتوسط العام للبعد الثاني		3.97	0.83

من نتائج الجدول (11) ، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الثاني (نمط القيادة) تساوي (3.97)، وهو مؤشر أن درجة ممارسة بعد نمط القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى جاء بدرجة (كبيرة)، وانحراف معياري (0.83).

وهذا مؤشر على أن أسلوب القيادة في الجامعة يساعد على تقدمها ، كما أنه يوجد علاقات مبنية على الثقة والتعاون بين القيادة والموظفات الإداريات بالجامعة ، ويظهر ذلك من خلال العدل والمساواة في معاملة القيادات لهن ، بالإضافة إلى أن هذه القيادة داعمة للموظفات حيث تشجعهن وتحفزهن على الإبداع والابتكار وهو الذي أدى إلى هذه التوجهات الإيجابية الكبيرة والمرتفعة لدى مجتمع الدراسة نحو بعد نمط القيادة ، وهذه النتيجة تؤكد ما أشارت إليه دراسة الفهيدى (٢٠٠٩) أن القائد من خلال دوره القيادي يمتلك القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الإيجابي هو الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء ، ولم تجد الباحثة دراسة اتفقت مع هذه النتيجة في حصول بعد نمط القيادة على المرتبة الأولى في درجة الممارسة.

وتشير النتائج إلى حصول عبارة واحدة على درجة كبيرة جداً وهي عبارة رقم (7) : (تتميز علاقتي مع الرئيسة المباشرة بالثقة والاحترام المتبادل) وكانت في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسة بعد نمط القيادة بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريات و بمتوسط حسابي (4.32) ، وتشير هذه النتيجة إلى التقدم والرقي في إدارة الجامعة وأسلوب القيادة التي تتعامل به القيادات مع الموظفين مما يساعد على منح الثقة والاحترام بينهن ، وهذا يشير إلى نمط القيادة الديمقراطي أو الإنساني الذي يمنح الثقة للمرؤوسين، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النبهانية، ٢٠١٥؛ المدهون، ٢٠١٢) في حصول العبارة على درجة كبيرة ، و مع دراسة علي (٢٠١٥) في حصول العبارة على توجه سلبي حيث لا يوجد أي ثقة بين القيادة في الجامعة والمرؤوسين أفراد الدراسة.

البعد الثالث: نمط الاتصال :

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد المناخ

التنظيمي

البعد الثالث: نمط الاتصال

م	العبرة	درجة الممارسة		
		الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	يسهم نظام الاتصال بين إدارات الجامعة في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات.	1	3.45	1.02
13	تستخدم الجامعة وسائل اتصال حديثة وفعالة بين الإدارات المختلفة.	2	3.43	1.01
15	يتميز نظام الاتصال بالسرعة والمرونة بين إدارتي والإدارات الأخرى بالجامعة.	3	3.36	1.18
17	نظام الاتصال في إدارتي يسمح بالتواصل مع مسؤولي الإدارات بالمستويات كافة.	4	3.31	1.15
16	تعمل الجامعة باستمرار على إزالة العوائق التي تعيق الاتصال بين إدارتها المختلفة.	5	3.1	1.15
	المتوسط العام للبعد الثالث		3.33	0.93

من نتائج الجدول (12)، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الثالث (نمط الاتصال) تساوي (3.33)، وهو مؤشر أن درجة ممارسة بعد نمط الاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى جاء بدرجة (متوسطة)، وانحراف معياري (0.93).

وهذا مؤشر على أن الموظفين الإداريات يرون أن نظام الاتصال المستخدم بجامعة أم القرى ملائم ولكن هناك بعض المعوقات التي تواجه إدارة الجامعة وتعمل على إزالتها للوصول إلى نظام اتصال فعال، وسعي الجامعة دائماً لإستخدام وسائل اتصالات حديثة ومتطورة وهذا ما اتضح من خلال التوجهات الايجابية الكبيرة والمتوسطة لدى مجتمع الدراسة نحو بعد نمط الاتصال .

وتشير النتائج إلى حصول عبارتين على درجة (كبيرة) منها عبارة كانت في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسة بعد نمط الاتصال بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريات، وهي عبارة رقم (14) : (يسهم نظام الاتصال بين إدارات الجامعة في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.45)، وتشير هذه النتيجة إلى مساهمة نظام الاتصال بإدارتها على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار وتعزو الباحثة هذه النتيجة من حرص الموظفين على توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ، خاصة في مواقف تحتاج لقرار فوري لمعالجة مشكلة لطالبة مثلاً لا تحتمل الإنتظار ، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة علي (٢٠١٥) في حصول العبارة على توجه سلبي.

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات :

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي
البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبرة	درجة الممارسة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط
20	تحرص إدارتي على مشاركة الموظفين لتحسين جودة العمل وتطويره.	1.04	3.48	1
21	تشارك جميع الموظفين في إدارتي في تخطيط وتنفيذ مهام العمل وأنشطته.	1.08	3.31	2
18	تهتم إدارتي بمشاركة جميع الموظفين في دراسة وحل مشكلات العمل.	1.05	3.3	3
19	تناقش إدارتي الموضوعات الخاصة بالعمل مع جميع الموظفين لاتخاذ القرار الأفضل.	1.01	3.22	4
22	تعطي إدارتي الموظفين الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.	1.11	3.21	5
	المتوسط العام للبعد الرابع	0.89	3.30	متوسطة

من نتائج الجدول (13) ، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات) تساوي (3.30) ، وهو مؤشر أن درجة ممارسة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى جاء بدرجة (متوسطة) ، وانحراف معياري (0.89).

وهذا مؤشر على أن الموظفين الإداريات بالجامعة يرون أن بعد المشاركة باتخاذ القرارات على مستوى غير ملائم وذلك لإعتماد نظام الجامعة على المركزية في اتخاذ القرارات وحرص بعض من القيادات عدم الحياد على ذلك ولكن هناك منهن من تعمل على تحسين مستوى مشاركة الموظفين بإدارتهن في اتخاذ القرارات لدفعهن للمساهمة في تقبلها وتنفيذها مما يزيد من مشاركتهن في اتخاذ هذه القرارات واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عواله (٢٠١٣) في الحصول على المرتبة الرابعة في درجة الممارسة.

وتشير النتائج حصول عبارة واحدة على درجة (كبيرة) وهي عبارة رقم (20): (تحرص إدارتي على مشاركة الموظفين لتحسين جودة العمل وتطويره) وكانت في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريات و بمتوسط حسابي (1.04) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الإداريات حريصات كل الحرص على تطوير العمل وجودته حيث يطلب منهن في بعض إدارات الجامعة كتابة تصوراتهن واقتراحاتهن لتطوير العمل بصورة أفضل عما هي عليه حالياً .

البعد الخامس: نظم وإجراءات العمل :

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي
البعد الخامس: نظم وإجراءات العمل

م	العبارة	درجة الممارسة		
		الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	ساعات العمل وأوقات الدوام مناسبة.	1	3.56	1.02
29	تتيح إجراءات العمل لجميع الموظفين الحصول على الإجازات والمزايا الوظيفية.	2	3.08	1.15
24	بيئة العمل المادية من مكاتب وإضاءة وتهوية ... إلخ مناسبة.	3	2.91	1.13
25	تتوفر بالعمل إجراءات أمن وسلامة ملائمة.	4	2.9	1.14
27	تتيح إجراءات العمل للموظفات التجديد والتطوير في مهامهن الوظيفية.	5	2.87	1.10
28	توفر بيئة العمل بالجامعة للموظفات الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.	6	2.86	1.13
26	يوجد دليل تنظيمي يحدد قواعد العمل وإجراءاته وتوصيف المهام بوضوح.	7	2.72	1.09
المتوسط العام للبعد الخامس			2.99	0.82

من نتائج الجدول (14)، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد الخامس (نظم وإجراءات العمل) تساوي (2.99)، وهو مؤشر أن درجة ممارسة بعد نظم وإجراءات العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى جاء بدرجة (متوسطة)، وانحراف معياري (0.82).

وهذا مؤشر على أن الموظفات الإداريات بالجامعة يرون أن بعد نظم وإجراءات العمل على مستوى غير ملائم مع أن ساعات العمل وأوقات العمل مناسبة لهن بدرجة كبيرة، إلا أنهن يرون أن إجراءات العمل عند طلب حصولهن على إجازتهن لا تناسبهن ولا تتيح لهن التجديد والتطوير في مهامهن الوظيفية، كما أن بيئة العمل لا تشعرهن بالأمن والإستقرار الوظيفي، ولا توفر لهن الجامعة دليل تنظيمي يحدد قواعد العمل وإجراءاته، كما أن بيئة العمل المادية بالجامعة غير ملائمة لهن، كما أنه لا تتوفر بالجامعة إجراءات أمن وسلامة ملائمة، وهذا دليل على أن نظم وإجراءات العمل ليست على المستوى المطلوب.

وتشير هذه النتائج إلى حصول عبارة واحدة على درجة (كبيرة) وهي عبارة رقم (23): (ساعات العمل وأوقات الدوام مناسبة) وكانت في الترتيب الأول من حيث درجة ممارسة بعد نظم وإجراءات العمل بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفات الإداريات و بمتوسط حسابي (3.56)، وتشير هذه النتيجة إلى أغلب الموظفات يرون أن ساعات العمل وأوقات الدوام مناسبة بدرجة كبيرة فالفترة التي يقضيها الموظف في وظيفته هي فترة زمنية مناسبة وهي تتماشى مع القوانين واللوائح العالمية المحددة لساعات العمل للموظف.

البعد السادس: التكنولوجيا :

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي
البعد السادس: التكنولوجيا

م	العبارة	درجة الممارسة		
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط
32	تساعد التكنولوجيا المستخدمة بإدارات الجامعة في تحسين جودة أداء العمل.	0.98	3.3	1
30	تسهل التكنولوجيا المستخدمة بإدارات الجامعة في سهولة وسرعة إنجاز الأعمال.	0.96	3.29	2
34	يتم إنجاز الأعمال كافة بإدارات الجامعة باستخدام التكنولوجيا.	1.12	3.26	3
31	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بإدارات الجامعة مع متطلبات العمل وتواكب تطوراتها.	0.99	3.25	4
33	يتم تدريب موظفات الإدارات بالجامعة على كيفية التأقلم واستخدام وسائل التكنولوجيا.	1.13	2.9	5
	المتوسط العام للبعد السادس	0.87	3.20	

من نتائج الجدول (15)، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة على عبارات البعد السادس (التكنولوجيا) تساوي (3.20)، وهو مؤشر أن درجة ممارسة بعد التكنولوجيا كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى جاء بدرجة (متوسطة)، وإنحراف معياري (0.87). وهذا مؤشر على أن الموظفين الإداريات كانت استجاباتهم على أن بعد التكنولوجيا المستخدمة بإدارات و وحدات جامعة أم القرى دون المستوى المطلوب ، من حيث فاعلية بعد التكنولوجيا في إدارتهن على سهولة وسرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة أداءه .

وتشير النتائج إلى حصول عبارة رقم (٣٢): (تساعد التكنولوجيا المستخدمة بإدارات الجامعة في تحسين جودة أداء العمل) على درجة متوسطة وعلى الترتيب من الأول من حيث درجة ممارسة بعد التكنولوجيا بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر الموظفين الإداريات و بمتوسط حسابي (3.3)، وتشير هذه النتيجة إلى مساهمة التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة في تحسين جودة أداء العمل للموظفات وبالتالي الخدمات المقدمة للطلّبات ولكن ليست بالشكل الكافي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (النبهانية ، ٢٠١٥؛ بحر وأبوسويرح ، ٢٠٠٨) في حصول العبارة على درجة كبيرة.

إجابة التساؤل الثاني: ما درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة ؟

للإجابة على السؤال الثاني، تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، والتي تمثلت في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والتي تقيس درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات ، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي

م	العبارة	درجة الممارسة		
		الترتيب حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
42	تلتزم جميع موظفات الإدارات بأوقات العمل الرسمية .	1	3.56	1.03
49	تلتزم جميع موظفات الإدارات بقيم وأخلاقيات العمل كالأمانة والإخلاص والعدل... إلخ.	2	3.43	0.97
38	تلتزم جميع الإدارات بأنظمة العمل بالجامعة وإجراءاتها.	3	3.38	0.91
44	لدى موظفات الإدارات القدرة على معرفة أخطاء العمل وتصحيحها.	4	3.25	0.92
37	تعمل جميع الإدارات على تحقيق أهداف الجامعة بجودة عالية.	5	3.25	0.94
45	تتميز الإدارات بالإشراف والمتابعة المستمرة من الرئيسات لتحسين الأداء بالعمل.	6	3.24	0.98
48	تحرص جميع موظفات إدارات الجامعة على الالتزام بالخطط والبرامج الموضوعية لأداء العمل.	7	3.22	0.95
41	تتميز العلاقات الإنسانية السائدة بجميع الإدارات بالإيجابية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.	8	3.21	0.95
39	يتم التنسيق والتعاون بدرجة كبيرة بين الإدارات المختلفة بالجامعة.	9	3.19	0.94
47	لدى جميع الموظفات المعرفة الكافية بمهامهن ومسؤولياتهن الوظيفية.	10	3.19	1.04
50	لدى جميع موظفات الإدارات الرغبة والحماس لإنجاز العمل المطلوب منهن.	11	3.18	1.10
40	لدى جميع الموظفات بالإدارات المختلفة القدرة على التكيف والتعامل مع الحالات الطارئة بالعمل.	12	3.12	0.93
36	لدى جميع الموظفات القدرة على تحمل مسؤولية الأعمال الموكلة لهن.	13	3.12	1.03
35	يتم إنجاز العمل المطلوب بكل إدارات الجامعة في الوقت المحدد.	14	2.93	0.94
43	تعمل الجامعة على تنمية وتطوير المهارات الفردية لدى الموظفات والارتقاء بها.	15	2.88	1.12
46	توفر الجامعة التدريب والتعليم المناسب للموظفات لأداء أعمالهن بفاعلية كبيرة.	16	2.78	1.12
	المتوسط العام للمحور الثاني لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي		3.18	0.74

يلاحظ من جدول (16) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى يساوي (3.18)، وأن الانحراف المعياري (0.74)، أي: بدرجة متوسطة، وهذا يعد مؤشراً معتدلاً على درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن، ويرجع ذلك إلى توفر مناخ تنظيمي بدرجة متوسطة في الجامعة مما أدى إلى درجة متوسطة من فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بها، حيث أنهن التزمن بدرجة كبيرة بأوقات العمل الرسمية وبقيم وأخلاقيات العمل، إلا أن التزامهن بأنظمة العمل بالجامعة والخطط والبرامج الموضوعية لأداء عملهن وقلة معرفتهن بمهام العمل ورغبتهن لإنجازه بحماس وتحملهن لما وكل إليهن من أعمال كان دون المستوى المطلوب لتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي لهن، وايضاً تعزى هذه النتيجة لقلة الإهتمام من الجامعة في العمل على تنمية المهارات

الفردية لهن وتوفير فرص التعليم والتدريب المناسبة لأداء أعمالهن ، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (صليحة، ٢٠١٠؛ سيلامات وسامسو وكمالو (Selamat, Samsu, Kamalu, 2013) حيث حصلت على درجة متوسطة في الأداء الوظيفي، واختلفت مع دراسة (الصرايرة والقضاة، ٢٠٠٩؛ العمرات، ٢٠١٠؛ ناصر، ٢٠١٠؛ السكران، ٢٠٠٤؛ عواله، ٢٠١٣؛ النبهانية، ٢٠١٥) ، التي أشارت إلى أن درجة الأداء الوظيفي ؛ جاءت بدرجة كبيرة .

وقد حصلنا عبارتين على درجة (كبيرة) في الترتيب من الأول إلى الثاني من بين العبارات التي تقيس درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن ، حيث كانت العبارة رقم (42) في الترتيب الأول وهي: (تلتزم جميع موظفات الإدارات بأوقات العمل الرسمية) بمتوسط حسابي (3.56)، وتشير النتيجة إلى الموظفات في الجامعة يدركون بدرجة كبيرة واجباتهن نحو عملهن مما يزيد من انتظامهن بأوقات العمل ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة صليحة (٢٠١٠) في حصول العبارة على توجه ايجابي ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة النبهانية (٢٠١٥) في حصول العبارة على درجة كبيرة ، كما واختلفت مع دراسة بحر وابو سويرح (٢٠١٠) في حصول العبارة على درجة كبيرة جداً ، وفي الترتيب الثاني عبارة رقم (49) وهي: (تلتزم جميع موظفات الإدارات بقيم وأخلاقيات العمل كالأمانة والإخلاص والعدل... إلخ.) بمتوسط حسابي (3.43) ، وتشير النتيجة إلى رؤية الموظفات بالتزام أغلبهن بقيم وأخلاقيات العمل كالأمانة والإخلاص وغيرها بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك أن هذه القيم التي اكتسبها أثناء مسارهن الوظيفي انعكست على سلوكياتهن وكان ذلك نتيجة للعبارة السابقة من التزامهن بدرجة كبيرة بأوقات العمل الرسمي.

إجابة التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) ، ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

للإجابة على السؤال الثالث؛ فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده الستة (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (17): معاملات الارتباط بين درجة ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى (ن=٣٠٢)

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	0.58	0.001
	نمط القيادة	0.34	0.001
	نمط الاتصال	0.55	0.001
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0.49	0.001
	نظم وإجراءات العمل	0.65	0.001
	التكنولوجيا	0.69	0.001
	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	0.67	0.001

تشير نتائج جدول (17) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة ممارسة المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية بجامعة أم القرى للأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصال ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) أو الدرجة الكلية ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين بعد الهيكل التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي $(0,58)$ و بعد نمط الاتصال $(0,55)$ ، و بعد نظم وإجراءات العمل $(0,65)$ ، و بعد التكنولوجيا $(0,69)$ ، ومع الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي $(0,67)$ وهذا يعني أن زيادة درجة ممارسة المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد (الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصال ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) أو من خلال الدرجة الكلية لجميع الأبعاد يؤدي إلى زيادة درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى .

ولا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ بين درجة ممارسة المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية بجامعة أم القرى لبعدي (نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين بعد نمط القيادة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي $(0,34)$ و بعد المشاركة في اتخاذ القرارات $(0,49)$ وهذا يعني أن درجة ممارسة المناخ التنظيمي من خلال بعدي (نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات) لا تحقق فاعلية عالية للأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، وبالتالي عدم وجود علاقة ارتباطية.

وبالتالي توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من $(\alpha \leq 0,05)$ بين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي لجميع الأبعاد الستة (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بالجامعة، وبلغت قيمه معامل الارتباط للدرجة الكلية للمناخ التنظيمي $(0,67)$ ، وذلك يعني أيضاً أن من خلال زيادة الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي لجميع أبعاده يؤدي إلى زيادة درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بالجامعة ، وهذه النتيجة تؤكد أهمية توافر المناخ التنظيمي المناسب الذي يؤدي إلى فاعلية الأداء الوظيفي المتميز لدى الموظفين ويتمتع بهيكل تنظيمي يتصف بالمرونة وعدم التداخل والازدواجية به ويوضح خطوط السلطة الرسمية ويتوافق مع مؤهلات ومهامهم بالجامعة مع توافر قيادة إدارية مناسبة تشجع على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد وتمنح الموظفين الثقة وتحفزهم على الإبداع والابتكار و المبادرة وتؤمن بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات مع إعطاءهن صلاحيات كافية لاتخاذ القرار الأفضل ، و بالإضافة إلى ذلك أن يتضمن هذا المناخ أنظمة اتصالات تسمح بسهولة ومرونة الاتصالات وانسيابها في كل الاتجاهات ، كما يجب أن تتوفر وسائل تكنولوجية حديثة تتلاءم مع طبيعة الأعمال والمهام التي تمارسها الموظفين وتتناسب مع أهمية الجامعة ومكانتها التعليمية.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يُمكن إيجازها في الآتي:

- جاءت درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بدرجة "متوسطة" ، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) ، وحصل بعد (نمط القيادة) على الترتيب الأول ، يليه بعد (الهيكل التنظيمي) على الترتيب الثاني ، ثم بعد (نمط الاتصال) على الترتيب الثالث ، ثم بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) على الترتيب الرابع ثم بعد (التكنولوجيا) على الترتيب الخامس، وأخيراً بعد (نظم وإجراءات العمل) على الترتيب السادس.
- جاءت درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بدرجة " متوسطة" ، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.18).
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، على مستوى الأبعاد (الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصال ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) و على مستوى الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ، و عدم وجود علاقة ارتباطية على مستوى بعدي (نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات).

التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

- على إدارة الجامعة الإستمرار بتطوير العنصر البشري (الموظفات الإداريات) فهو العامل الأساسي لنجاح أي منظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهن وزيادة أدائهن الوظيفي وولائهن وإتمائهن وبالتالي تحقيق فاعلية الأداء بشكل عال وايضاً تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠م التي تسعى لرفع كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام .
- على إدارة الجامعة وقيادتها العمل على تعديل الهياكل التنظيمية بكافة العمدات والإدارات والوحدات بالجامعة بما يرفع من مستوى فاعلية الأداء الوظيفي ويسهل الإجراءات ويمنع التداخل والإزدواجية.
- بإتخاذ القيادات الجامعية مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- على القيادات الإدارية بالجامعة العمل على زيادة مشاركة الموظفات في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام العمل ، مع الاهتمام بمناقشة موضوعات العمل معهن لاتخاذ القرار الأفضل .
- على إدارة الجامعة السعي نحو تحسين نظم وإجراءات العمل من خلال توفير دليل تنظيمي يحدد قواعد العمل وإجراءاته وتوصيف المهام بوضوح ، وأن يتم مراجعة و تحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر لكل الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر.
- على إدارة التطوير الإداري بالجامعة العمل على توفير المزيد من الدورات والبرامج التدريبية والتطويرية وورش العمل داخل الجامعة وخارجها المناسبة للموظفات للعمل على المساهمة بزيادة فاعلية أدائهن الوظيفي وخاصة الدورات التي تتعلق بما يمارس فعلياً من وظائف إدارية وليس اعتماداً فقط على مسمياتهن الوظيفية .

المقترحات:

- بناءً على نتائج الدراسة توصى بدراسات أخرى مكملتها في المجال من أهمها :
- دراسة عن المناخ التنظيمي، وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة حكومية أو أهلية أخرى بالمملكة من وجهة نظر القيادات ، ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.
 - دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى.
 - دراسة مقارنة عن المناخ التنظيمي، وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى (مقر الطلاب) ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
 - دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طالبات جامعة أم القرى.
 - دراسات لتقييم المناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى من وجهة نظر جميع العاملين بالجامعة للمقارنة بين الموظفين الإداريات والأكاديميات .
 - إجراء دراسة ميدانية لمعرفة العلاقة بين فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في الجامعة ، وأي متغير آخر كنمط القيادة او الهيكل التنظيمي أو المشاركة في اتخاذ القرارات و الاتصال أو التكنولوجيا أو نظم وإجراءات العمل.

المراجع**المراجع العربية:**

- أبو تايه ، بندر ؛ الحيارى ، خليل ؛ القطاونة ، منار.(٢٠١٢). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية . مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، ٢٠(١) ، ١٥٩-١٨٨ .
- بحر ، يوسف عبد ؛ أبو سويرح ، أيمن سليمان. (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة . مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، ١٨ (٢) ، ١١٤٧ - ١٢١٤ .
- البدري ، ابراهيم حمد . (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- البراهيم ، فيصل فهد. (٢٠٠٨).العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- اليقبي ، مصلح حمدان . (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي اماره منطقة مكة المكرمة .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

الحارثي، خالد وصل الله. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الحارثي، عبد الله عوض. (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

حمدان، نوف ناصر. (٢٠١٢). قياس فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض على ضوء مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حمود، خضير كاظم؛ اللوزي، موسى سلامة. (٢٠٠٨). مبادئ إدارة الأعمال. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

الخالدي، إبراهيم. (٢٠١١). معجم الإدارة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الخليفة، زياد سعيد. (٢٠٠٨). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الرفاعي، جاسر. (٢٠٠٧). أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٣(٣)، ٢٧٣-٢٨٦.

سالم، فؤاد الشيخ؛ رمضان، زياد؛ الدهان، أميمة؛ مخامرة، محسن. (١٩٨٥). المفاهيم الإدارية الحديثة (ط٢). عمان، الأردن: مطبعة الصفدي.

سامي، وليد أحمد. (٢٠٠٨). علاقة المناخ التنظيمي بجودة الأداء الوظيفي للأخصائين العاملين برعاية الشباب بجامعة حلوان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

السكران، ناصر محمد. (٢٠٠٤). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شاهين، ماجد إبراهيم. (٢٠١٠). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشنطي، محمود عبد الرحمن. (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- صادق ، حصة محمد ؛ المعضادي ، فاطمة يوسف (٢٠٠١) . أنماط المناخ التنظيمي المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر ، (٢٠)١٠ .
- الصررايرة ، خالد ؛ القضاة ، محمد . (٢٠٠٩) . القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها . المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، (٣)٥ ، ٢٣٣-٢٤٧ .
- الصررايرة ، خالد أحمد. (٢٠١٠) . التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن في الإدارات الجامعية. عمان ، الأردن : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .
- صليحة ، شامي .(٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس) . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر .
- الطويرقي، حسين سعيد .(٢٠١٤). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- الطويل ، اكرم ؛ حمدي ، إسراء .(٢٠١٥). المناخ التنظيمي وحلقات الجودة . عمان ، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- الطيب ، إيهاب محمود. (٢٠٠٨). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (دراسة حالة) . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .
- العتيبي ، نواف محمد.(٢٠١٣). تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بين التأصيل المنهجي والتطبيقي . الكويت : دار المسيلة للنشر .
- العربي ، عطيه .(٢٠١٢) . أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر) . مجلة الباحث ، العدد ١٠ ، ٣٢١-٣٣٢ .
- العرايبي ، سعيد سفران .(٢٠١٥). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الإداري لدى العاملين بالاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .
- علي ، الطاهر أحمد محمد. (٢٠١٥) . أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية -كلية الدراسات التجارية - كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦ (٢) ، ٧٠-٩٥ .
- العمرات ،محمد. (٢٠١٠) . درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها . المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، (٤)٦ ، ٣٤٩-٣٥٩ .

عواله ، احمد موسى .(٢٠١٣) . المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيبوتي (دراسة ميدانية) . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن، اليمن .

عيداروس ، أحمد نجم الدين ؛ أحمد ، أشرف محمود . (٢٠١١) . الإدارة التربوية بين العلمية والمهنية والمستقبلية . جدة : خوارزم العلمية.

عيسى ، حمد علي .(٢٠١٤) . تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين). رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم التطبيقية ، مملكة البحرين .

فليه ، فاروق عبده ؛ عبد المجيد ، السيد محمد .(٢٠١٤) . السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية . عمان ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الفهيدى ، عبد الله عبده. (٢٠٠٩). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.

القحطاني ، عبد الله صالح. (٢٠١٥) . السلوك التنظيمي من زاوية نفسية وإدارية. الرياض : مكتبة المتنبي.

قرواني ، خالد . (٢٠١٢). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم . مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحااث والدراسات ، ٢(٢٦) ، ١١-٥٥ .

الكبيسي ، عامر .(١٩٩٨) . السلوك التنظيمي : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة . ج٢ ، الدوحة : مطابع دار الشرق .

محارمة ، ثامر محمد . (١٩٩٦) . المناخ التنظيمي في الفكر الإداري .مجلة الإداري العمانية ، العدد ٢ ، ١١٩-١٥٩ .

المدهون، إياد ابراهيم .(٢٠١٢) . العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .

مصطفى، إبراهيم ؛ الزيانت، احمد ؛ عبدالقادر، حامد. (١٩٧٢). المعجم الوسيط " مجمع اللغة العربية"(ط٢). استانبول: المكتبة الإسلامية.

المطرفي ، محمد سليم . (٢٠١٣) . المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية .

المعشر، زياد يوسف. (٢٠٠١) . المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. مجلة جامعة دمشق ، ١٧ (١) ، ٢٩٩-٣٣٧ .

- المغربي ، عبد الحميد. (٢٠٠٧) . المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة : المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي ، كامل محمد. (٢٠١٠) . السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط٤) . عمان، الأردن : دار الفكر.
- المؤمنى ، واصل جميل .(٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ناصر ، حسن محمود. (٢٠١٠) . الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- النبهانية ، شيخة سالم . (٢٠١٥) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى ، سلطنة عُمان.
- النمر ، سعود محمد ؛ خاشقجي ، هاشم يوسف ؛ محمود ، محمد فتحي ؛ حمزاوي ، محمد سيد. (٢٠١١) . الإدارة العامة الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة (ط٧) . الرياض : مكتبة الشقري .
- الهندي ، خلود زكريا لال . (٢٠١٥) . المناخ التنظيمي السائد لدى المدارس الثانوية للبنات وعلاقته بمستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية .

المراجع الأجنبية:

- Ghavifekr, Simin & Pillai, Nova Sheila. (2016). The relationship between School's Organizational Climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. Asia Pacific Education Review, 17 (1) :87-106.
- Schulz ,John . (2013) . The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. Higher Education Research & Development, 32(3), 464-478.
- Salamat, Nurharani & Nur Zahira, Samsu & Nur Shaminah Mustafa, Kamalu . (2013) . The Impact Of Organizational Climate On Teachers' Job Performance ..Educational research E-journal , University of Alicante ,2(1),71–82 .
- Siljanen ,Mikael . (2010) . An Employee Perspective to Performance Measurement and Management : A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Spruill, Edric L. (2008). A Correlational Analysis Relating Organizational Climate To Employee Performance: A Case Study. Doctor Of Management In Organizational Leadership, Ph.D. Thesis , University of Phoenix, USA.

The Organizational Climate and its relationship to the job Performance effectiveness of the female administrative employees at Umm Al-Qura University (AField Study)

Faridah Mohammed Ghazali Salem Al-Andanusi

Supervisor Administrative Assistant at Umm Al-Qura University The Master's Degree In Educational Administration college of Education -Umm Al-Qura University -Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to identify the degree of the practice of the organizational climate in its dimensions (organizational structure, leadership pattern, communication pattern, participation in making the decision, work systems and processes, technology). To identify the degree of the job performance effectiveness of the female administrative employees at the university studies deanship of the female students at Umm Al-Qura University. To find out whether there is a correlation relationship between the degree of the practice of the organizational climate specific dimensions and the degree of the job performance effectiveness of the female administrative employees at the university studies deanship of the female students at Umm Al-Qura University the number of (509) female employees. The researcher used the questionnaire to collect the required information. The study followed the survey descriptive method. The study concluded that: -The degree of the practice of the organizational climate dimensions was at a medium degree from the point. -The degree of the job performance effectiveness was at a medium degree. from the point. -There is a statistically significant correlation relationship between the degree of the practice of the organizational climate dimensions and the degree job performance effectiveness .of the The study recommends that: the university leaders to put an end to the centralism and to reinforce the principle of devolution of powers to provide a work environment that allows female employees to find security and job stability..

Key Words: Organizational climate – Job performance effectiveness – University studies deanship of the female students – Umm Al-Qura University.