

**PERCEIVED ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR A SAMPLE OF EMPLOYEES
IN ENGINEERING OF IRRIGATION IN GHARBIA GOVERNORATE**

(Received: 25.11.2020)

By
M. F. Ebad-Allah

Rural Sociology, Faculty of Agriculture, Tanta University, Gharbia Governorate, Egypt

ABSTRACT

The organization of engineering of irrigation is one of the most important organizations at the local level, because it reflects the implementation of policies for managing Egypt's scarce water resources. The importance of studying the organizational climate, is due to the influence of the organizational climate on the organizational behavior of the members of this organization, which affects the success of this organization in achieving its goals. The current article aims to evaluate an organizational climate instrument, and testing the goodness of fit of the proposed causal model. To achieve these goals, an organizational climate instrument was translated and prepared for testing in the Egyptian context. A causal model was also proposed to be tested. To achieve these goals; A sample of 140 employees of the organization of engineering of irrigation was selected in Gharbia Governorate. Multiple linear regression method was used to test the goodness of fit of the proposed causal model. The most important results indicated that the perceived organizational climate instrument used has excellent reliability and validity. Also, there is a high level of positive perception of the organizational climate among the respondents. The results also indicated that the variable of organizational material resources has the largest total causal effect on the perceived organizational climate in the revised model, as well as the variable of perceived organizational climate has the largest total causal effect on the variables of rate of performance of the formal job tasks and organizational ineffectiveness. Despite the high positive level of perceived organizational climate among the respondents, this positive climate does not reflect the rate of performance of the formal job tasks of these employees. The article suggests that necessary procedures should be taken from decision-makers to confront the high negative level of perceived organizational climate of the climate of planning and decision-making, the climate of career development ,and the climate of reward system.

Key words: Causal Model, Egypt, Engineering of Irrigation and Perceived Organizational Climate.

المناخ المنظمى المدرك لدى عينة من العاملين بهندسات الري بمحافظة الغربية

محمد فتح الله عباد الله

قسم الاجتماع الريفي - كلية الزراعة - جامعة طنطا - محافظة الغربية

ملخص

تعد منظمة هندسة الري أحد أهم المنظمات على المستوى المحلى لأنها تعكس تنفيذ سياسات إدارة مورد المياه النادر في مصر. فأهمية دراسة المناخ المنظمى ترجع الى تأثير المناخ المنظمى على السلوك المنظمى لأعضاء هذه المنظمة؛ الامر الذي سوف يترتب عليه مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. يهدف البحث الحالى الى تقييم أداة قياس المناخ المنظمى المستخدمة ، واختبار جودة النموذج السببى المفترض. ولتحقيق هذه الأهداف ، تم ترجمة واعداد أداة للمناخ المنظمى لاختبارها في بيئة منظمة هندسة الري المصرية وكذلك تم تصميم نموذج سببى لاختباره. ولتحقيق ذلك ، تم اختيار عينة مكونة من 140 من العاملين بهندسات الري بمحافظة الغربية. كما تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد لاختبار جودة النموذج السببى المفترض. أشارت أهم النتائج إلى أن أداة قياس المناخ المنظمى المدرك المستخدمة، تتمتع بقدر ممتاز من الثبات والصدق. كذلك هناك مستوى مرتفع من الادراك الايجابى للمناخ المنظمى لدى المبحوثين. كما أشارت أهم

النتائج الى أن متغير الموارد المادية المنظمة صاحب المجموع الكلى الاكبر للأثر السببي على متغير المناخ المنظمى المدرك فى النموذج السببى النهائى، كذلك متغير المناخ المنظمى المدرك صاحب المجموع الكلى الاكبر للأثر السببى على متغيرى معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية والفاعلية المنظمة. وعلى الرغم من ارتفاع مستوى المناخ المنظمى المدرك بين المبحوثين. إلا أن هذا المناخ الايجابى لا يعكس معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية لهؤلاء العاملين. هذا ويقترح البحث اتخاذ ما يلزم من قبل صانعى القرار لمواجهة الادراك السلبي الكبير لأوجه مناخ التخطيط وصنع القرار، ومناخ تنمية الكادر الوظيفى، ومناخ نسق المكافآت بمنظمات هندسة الري بمحافظة الغربية.

1. المقدمة

1-1 مشكلة البحث

بشكل عام، ومصالحة الري بشكل خاص، هو هندسة الري كمنظمة حكومية خدمية غير ربحية.

فهندسة الري كمنظمة حكومية خدمية لا تعكس فقط مجهودات كافة المستويات التنظيمية بمصالحة الري بشكل خاص ووزارة الموارد المائية والري بشكل عام، بل أيضا تعكس العلاقة بين إدارة مياه الري، على المستوى المحلى والقائمين بهذه الإدارة من عاملين بهذه المنظمة. هؤلاء العاملين سلوكهم المنظمى داخل المنظمة ينتج من خصائصهم الفردية وخصائص البيئة المنظمة التى يعملون بها والذى سوف يؤثر على المناخ المنظمى لهؤلاء العاملين الامر الذى سوف ينعكس على أداء هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المنوطة بها والتى وجدت من أجل تحقيقها. فملائمة الخصائص الفردية والعوامل المنظمة والتى تؤثر على العاملين بالمنظمة أمر ضرورى لفهم السلوك المنظمى لهؤلاء العاملين من جهة، ومن جهة أخرى سوف تؤثر هذه الملائمة على مخرجات تلك المنظمة من جهة أخرى.

فالخصائص الفردية قد تشمل على سمات الشخصية والقيم والأهداف والاتجاهات. كما أن الخصائص المنظمة قد تشمل على الثقافة المنظمة فى بيئة العمل والتى تشمل على القيم والمعايير والاهداف، بالإضافة الى المتطلبات والامدادات المتاحة للعاملين بالمنظمة والمتطلبات والامدادات للمنظمة ككل. وعندما تتحقق الملائمة بين الطلب على الموارد والمعروض من الامدادات، فان ذلك من شأنه أن يعزز من أداء العاملين تجاه منظماتهم، كذلك تصبح بيئة المنظمة صالحة للعمل. فالمناخ المنظمى السليم والذى يشتمل على وضوح الدور والاحترام والاتصالات ونسق المكافآت ... الى غير ذلك من عناصر، قد يؤدي الى مساهمة أفضل فى معدل أداء المهام المطلوبة من هؤلاء العاملين بهذه المنظمة، ومن جهة أخرى من خلال هذه الملائمة تصبح عملية الملائمة عملية تغير مستمر تؤدي الى تعديلات مستمرة من قبل القادة والمسؤولين داخل المنظمة هذه التعديلات من شأنها أن تؤدي الى مزيد من الملائمة مع قيم العاملين. الامر الذى سوف ينعكس اما بشكل ايجابى على فعالية هذه المنظمة فى تحقيق أهدافها، وذلك فى حالة الاستجابة لهذه التعديلات، أو قد ينعكس بشكل سلبي فى صورة عدم فعالية هندسة الري فى تحقيق أهدافها؛ وذلك فى حالة عدم التدخل لإجراء تلك التعديلات من قبل القادة والمسؤولين داخل المنظمة، أو من قبل المستويات الادارية العليا. ولأهمية المناخ المنظمى فى فهم السلوك المنظمى للعاملين بمنظمة هندسة الري، والذى يعد عاملا حاسما فى تحقيق أهداف المنظمة، والتي تعد انعكاس للسياسات والخطط والبرامج والمشروعات، كان الدافع وراء هذا البحث. فهذا البحث سوف يحاول الاجابة

تواجه مصر تحدى ندرة المياه؛ وهذا التحدى من أكبر التحديات التى تواجهها الحكومات المصرية المتعاقبة؛ الامر الذى يتطلب تضافر جهود جميع المؤسسات والمنظمات والافراد وشركاء التنمية لتنفيذ الخطة القومية للموارد المائية حتى عام 2037؛ والتى تتمثل فى تحقيق أربعة أهداف والتي تعرف بالتاءات الاربعة (تحسين + ترشيد + تنمية + تهيئة) والتى تعكس: تحسين نوعية المياه؛ وترشيد استخدامات المياه ورفع كفاءة استخدامها؛ وتنمية الموارد المائية؛ وتهيئة البيئة الملائمة للإدارة المتكاملة للمياه. هذه الخطة القومية تم وضعها فى اطار استراتيجية وزارة الموارد المائية والري لعام 2050؛ مع مؤسسات معنية أخرى، حيث تتضمن هذه الاستراتيجية خطط مرحلية للتعامل مع كافة الظروف التى تواجه قطاع المياه لتعزيز الامن المائى المصرى والوفاء بمتطلبات كافة قطاعات الدولة؛ والتى تتوافق مع أهداف الدولة المصرية ورؤية مصر 2030.

هذا التحدى يتطلب كفاءة وفعالية جميع الأطراف الفاعلة والتى وضعت هذه الاستراتيجيات والتى سوف تقوم بتنفيذ تلك الخطط على كافة المستويات. وهنا يأتى دور وزارة الموارد المائية والري كأحد المؤسسات المعنية، والتى يقع على عاتقها الجزء الأكبر فى تنفيذ تلك الخطط، وذلك من خلال ما تشمله وزارة الموارد المائية والري من هيكل تنظيمى مؤسسى بالغ التعقيد؛ لما يتضمنه من هيئات، ومصالح، وقطاعات، وادارات مركزية، والتى تتدرج تنظيميا من أعلى الى أسفل الى إدارات عامة وادارات فرعية. كما تعد مصالحة الري واحدة من أهم هذه المصالح وتلك الهيئات داخل الوزارة؛ حيث منوط بها إدارة شئون مياه الري وتوزيعها، وأعمال التطوير، والتوسع الأفقى والمشروعات، وإدارة الخزانات والقناطر الكبرى، الى غير ذلك من مهام. كما يتم تمثيلها فى لجنة وزارية عليا ولجنة وزارية فنية ولجان للموارد المائية بالمحافظات وهندسات لإدارة الموارد المائية وادارات مشروعات تطوير الري وادارات التوجيه المائى والمساعدة فى انشاء روابط مستخدمى المياه للمساقي والترع الفرعية الى غير ذلك من اطراف فاعلة مسؤولة عن إدارة مياه الري فى مصر.

يتضح من هذه المستويات التنظيمية، والتى تتضمن العديد من الأطراف الفاعلة؛ أن أصغر وحدة تنظيمية تمثل هذا الهيكل المؤسسى التنظيمى، والذى سوف يعكس جميع المجهودات التى تقوم بها وزارة الموارد المائية والري

والسلوك المنظمى والنتائج الإيجابية المترتبة على ذلك تساهم في خلق دور حيوى فى العمل الذى تقدمه المنظمة من حيث الكم والكيف. (Mullins and Christy, 2010) بالإضافة الى ذلك؛ ففهم تأثير المناخ المنظمى على الفرد ومخرجات المنظمة يمكن صانعى السياسات من إمكانية تعميم أبعاده المختلفة على أعضاء المنظمات المختلفة؛ كما أنه يوفر فهما لكيفية تأثير أنماط الإدارة المختلفة على أعضاء المنظمة ، حيث يساعد المديرين والمستويات الإدارة العليا داخل المنظمة على وضع السياسات المناسبة من خلال التدريب وتحفيز الأعضاء من خلال نسق من المكافآت مرتبط بمستوى الأداء وتوفير مناخ من الاتصال وتبادل المعلومات والذى سوف يحد من حدوث الصراع داخل المنظمة. (Chai and Singh, 2008; Idogho, 2006)

2. الأدبيات

2-1 مفهوم المناخ المنظمى

يختلف معنى مصطلح المناخ Climate تبعاً للسياق الذى يستخدم فيه ، ففي السياق الجغرافى يقصد بالمناخ الظروف المحيطة بمنطقة معينة كالحرارة والرطوبة والأمطار... الى غير ذلك من ظروف؛ وذلك خلال فترة زمنية معينة. أما فى السياق الاجتماعى فيقصد بالمناخ ظروف حالة موقفيه فى وقت معين والتي ترتبط بأفكار ومشاعر وسلوك أعضاء هذا الموقف. عادة ما ينسب مفهوم المناخ المنظمى الى كل من (Lewin et al., 1939) ، ففي دراستهم للسلوك العدوانى لدى جناح الاحداث من الذكور، تم الإشارة الى مفهوم المناخ الاجتماعى Social Climate ، وذلك عند تقسيم جناح الاحداث من الذكور الى مجموعات تجريبية للتعرف على تأثير السلوك القيادى داخل كل مجموعة تجريبية لهؤلاء الاحداث ، وأيضاً التعرف على السلوكيات المتبادلة داخل هذه المجموعات وتحديد السلوك العدوانى ، وأسفرت الدراسة عن التعرف على ثلاثة أنماط من سلوك القائد وهى: النمط الاستبدادى ، والنمط الديموقراطى ، ونمط عدم التدخل. بعد ذلك تم تخصيص نمط واحد للقيادة داخل كل مجموعة تجريبية ، ثم تم نقل الاحداث من مجموعة الى أخرى، فوجد ان النمط الاستبدادى اسفر عن مناخ ذو سلوك عدوانى او مناخ ذو سلوك لامبالاة لدى الاحداث ، بينما النمط الديموقراطى ونمط عدم التدخل قللت من السلوك العدوانى وجعلت هناك مناخ أكثر تيجيلاً من قبل الاحداث. هذه النتائج تعد الأولى فى دراسة سلوك القيادة والمناخ المنظمى.

لاحقاً ، تم دراسة ظاهرة المناخ المنظمى بشكل أكثر وضوحاً من قبل Litwin و Stringer (1968) و Stringer (2002)، حيث قامو بتصميم نمط عمل بالمحاكاة باستخدام ثلاث شركات تصنيع مختلفة. كانت لهذه المنظمات المحاكاة سمات مماثلة باستثناء جودة الصفات القيادية لرؤساء هذه الشركات.

تعرف Litwin و Stringer على العلاقة بين سلوك القائد والمناخ المنظمى الذى يراه العمال، وكذلك العلاقة

على عدة تساؤلات وهى: هل المناخ المنظمى مدرك من خلال هؤلاء العاملين؟ وما هو مستوى هذا المناخ المنظمى المدرك؟ وما هى العوامل التى تساعد هذا المناخ المدرك على الملائمة بين بعض خصائص العاملين والمنظمة من جهة وبعض العواقب المنظمة من جهة أخرى؟

2.1 أهداف البحث

يمكن صياغة الأهداف التالية والتي يسعى هذا البحث لتحقيقها للإجابة على هذه التساؤلات، وهى:

- اختبار بعض الخصائص السيكومترية لأداة المناخ المنظمى المدرك المستخدمة فى هذا البحث تحت ظروف منظمة هندسة الرى المصرية.
- وصف استجابات المبحوثين على أداة المناخ المنظمى المدرك المستخدمة فى هذا البحث.
- التعرف على مستوى المناخ المنظمى المدرك لدى عينة البحث.
- بناء نموذج سببى يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات الخارجية والداخلية للنموذج المقترض.
- التعرف على مدى مطابقة البيانات الملاحظة للنموذج المقترض.
- التعرف على المجموع الكلى للأثر السببى لمتغيرات النموذج المعدل والنهائى.

3-1 الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث

ترجع الأهمية النظرية لهذا البحث الى اختبار بعض الخصائص السيكومترية لأداة قياس المناخ المنظمى، والتي لم يتم تطبيقها فى بيئة منظمة الرى المصرية من قبل ، الامر الذى قد يكون مفيداً فى التعرف بشكل أفضل على البناء المفاهيمى للمناخ المنظمى، بالإضافة الى محاولة اختبار نموذج سببى مبنى على التوجهات النظرية المتاحة لفهم ظاهرة المناخ المنظمى ، الامر الذى من شأنه أن يساعد فى تطوير نماذج نظرية قد تكون مفيدة فى دراسة ظاهرة المناخ المنظمى بشكل أفضل.

أما على الجانب التطبيقى، وبغض النظر عن التصورات النظرية لظاهرة المناخ المنظمى؛ الا ان دراسة المناخ المنظمى له أهمية تطبيقية قصوى بالنسبة للمنظمات؛ فأهمية المناخ المنظمى وتضمنه ضمن مجالات الدراسة فى علم المنظمات ، يرجع الى أنه يعد أداة فاعلة بالنسبة للمديرين وصانعى القرار داخل المنظمات للتعرف على أثر السياسات المختلفة والإجراءات والممارسات من منظور العاملين بهذه المنظمات. (Litwin and Stringer Jr., 1968) ، وذلك نظراً لتأثيراته القيمة على العديد من الأشياء كالرضا الوظيفى والأداء والالتزام المنظمى. كذلك يؤثر المناخ المنظمى على الصحة والسعادة المرتبطة بالشخص الذى يعمل داخل المنظمة، بل وقد يتعدى ذلك الى تأثير مناخ بيئة العمل على أسرته التى ينتمى اليها. بالإضافة الى ذلك، فان المناخ المنظمى شرط ضرورى لإحداث التغيير المطلوب داخل المنظمة. فالمناخ المنظمى يعد عامل حاسم فى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تأثيره على سلوك الافراد، وذلك بتوفير مناخ من الاستقرار والابداع والابتكار والتواصل والفاعلية. (D’Cunha, 1999)، فالعلاقة بين المناخ المنظمى

طبيعته ، كذلك يمكن تمييز ظاهرة المناخ من خلال مهمة الملاحظ ومهمة الفاعل ، كما ان المناخ دائماً في عقل الفاعل او الملاحظ على الرغم من إمكانية عدم الوعي به، ولكنه يعتمد على خصائص العالم الخارجي ، كما يمكن مشاركة المناخ من خلال العديد من الافراد داخل المنظمة في الموقف الواحد ويتم تفسير الموقف من خلال المعاني المشتركة مع بعض اختلاف بين الافراد حول الاجماع حول هذا التوافق، كذلك لا يمكن أن يكون المناخ وهما شائعا لأنه يجب ان يستند الى العالم الخارجي الحقيقي ، كما يمكن ان يكون هناك إمكانية للتعبير او عدم التعبير عنه بالكلمات ولكن يمكن التعبير عنه من خلال استجابات ، كما ان له عواقب سلوكية محتملة ، فالمناخ محدد غير مباشر للسلوك فهو يعمل على الاتجاهات والتوقعات وحالات الاثارة والتي تحدد بشكل مباشر السلوك.

من خلال التعاريف السابقة والخصائص العامة والتي يمكن ان يتضمنها مفهوم المناخ المنظمى كبناء مفاهيمي مجرد؛ يمكن استنتاج أن المناخ المنظمى هو عبارة عن مجموعة من السمات التي يمكن ادراكها عن منظمة معينة والتي يمكن ان تحدث عن طريق المنظمة من خلال التعامل مع أعضائها وبيئتها ، كذلك فئة واسعة من المتغيرات الإدراكية التي تعكس التفاعلات الفردية والتنظيمية وتؤثر على السلوك الفردي في المنظمات ، هذه المتغيرات الإدراكية تبنى على أساس تصورات الفرد لجوانب بيئة العمل.

كذلك يعكس المناخ المنظمى التصورات الجماعية للموظفين حول الممارسات والسياسات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية للمنظمة. فالمناخ المنظمى هو مؤشر لأهداف المنظمة وأساليبها لتحقيق الهدف، وعادة ما يعود المناخ المنظمى الى شيء ما ، كمناخ المستحدثات ومناخ النمو ومناخ القيادة ومناخ العدالة ومناخ الخدمات المقدمة... الى غير ذلك.

ولتحقيق الهدف من هذا البحث سوف ينظر الى مفهوم المناخ المنظمى كمفهوم عام ويقصد به التصورات المشتركة للموظفين لكل من السياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. (Reichers and Schneider, 1990)

2-2 مداخل وأبعاد المناخ المنظمى

لفهم السلوك الانساني ينبغى النظر اليه في سياق البيئة المحيطة به والتي يحدث بها هذا السلوك. هذه المسلمة تعود الى Lewin (1951) في كتابه النظرية الميدانية في العلم الاجتماعى؛ حيث اشار الى ان المناخ المنظمى هو دالة بين كل من الموظف والبيئة المنظمة التي يتفاعل معها.

كما كان يُنظر إلى دمج المناخ في أدبيات المنظمات على أنه مهم ، حيث تم تحديده كأداة محتملة للمديرين لتحديد تأثير السياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية (سواء كانت إيجابية أو سلبية) على بيئة مكان العمل (سواء كانت إيجابية أو سلبية) وفقاً لقياسه من قبل تصور الموظفين (Litwin and Stringer, 1968) .

بين مناخ المنظمة وأداء الموظفين من حيث الأداء التجارى العام. أسفرت النتائج عن عنصرين أساسيين في فهمنا للمناخ المنظمى وهما: أولاً، يؤثر المناخ على مواقف الموظفين ودوافعهم، والتي بدورها لها تأثير مباشر على أداء الأعمال. (Stringer, 2002) ثانياً، أفادا Litwin و Stringer (1968) بأن حقائق مناخ الشركة لا تُفهم إلا كما يدركها أعضاء المنظمة، وبالتالي يجب السماح لأعضاء هذه المنظمات باستخدام مناخ الشركة لتتقنه ظاهرة المناخ المنظمى من قبل هؤلاء الموظفين.

المثالان السابقان كانا البدايات الأولى لظهور مفهوم المناخ المنظمى بشكل عام. توالى بعد ذلك العديد من الدراسات والتي قامت بوضع تعريفات مختلفة لمفهوم المناخ المنظمى. من أوائل هذه الدراسات، ما ذكره Campbell et al. (1970) ، حيث قاموا بتعريف المناخ المنظمى بأنه " مجموعة من السمات الخاصة بمنظمة معينة والتي قد تنتج من الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها".

كما يشير تعريف كلا من Reichers and Schneider (1990)، إلى أن المناخ المنظمى هو التصورات المشتركة للسياسات والممارسات والإجراءات المنظمة، الرسمية وغير الرسمية. (Schneider and Reichers, 1983)

كما عرف Joyce and Slocum (1984)، المناخ المنظمى بأنه تصور موجز لبيئة عمل المنظمة على المستوى الفردي. كما ذكر Glick (1985)، أن المناخ المنظمى هو مصطلح عام من فئة واسعة من المتغيرات المنظمة؛ وليس النفسية؛ والذي يصف أفعال الفرد داخل المنظمة.

كذلك عرّف Moran and Volkwein (1992) المناخ بأنه "خاصية دائمة نسبياً لمنظمة ما تميزها عن المنظمات الأخرى حيث: (أ) تجسد التصورات الجماعية للأعضاء حول منظماتهم فيما يتعلق بأبعاد مثل الاستقلالية والثقة والتماسك والدعم والاعتراف والابتكار والإنصاف ، (ب) تنتج عن تفاعل الأعضاء ، (ج) بمثابة أساس لتفسير الموقف؛ (د) تعكس المعايير والاتجاهات السائدة في ثقافة المنظمة؛ (هـ) بمثابة مصدر تأثير لتشكيل السلوك."

ونظراً لتعدد تعريفات المناخ المنظمى؛ الامر الذى يصعب معه إيجاد تعريف يشتمل على جميع أوجه ظاهرة المناخ المنظمى؛ وعلى الرغم من ذلك فقد حدد Tagiuri et al., 1968 مبكراً مجموعة من الحدود والخصائص والتي تصف مفهوم المناخ المنظمى بأنه مفهوم اصطناعى يتم صناعته مثله مثل مفهوم الشخصية، كما أنه توافق خاص لمتغيرات ظرفية ، كما أنه قد تتنوع العناصر المكونة له ولكن المناخ بشكل عام يظل كما هو، لذلك المناخ المنظمى هو توافق لمواقف ظرفية ، المناخ المنظمى له استمرارية ولكن ليس بشكل دائم كالثقافة ، كما يتم تحديد المناخ من خلال خصائص وسلوك واتجاهات وتوقعات الافراد الآخرين ، ومن خلال الواقع الاجتماعى والثقافى، وأيضاً المناخ هو ظاهرة خارجة عن الفاعل، وعلى الرغم من ذلك، قد يشعر الفاعل بأنه يساهم فى

عن المنظمة؛ وهي مجموعة من السمات الثابتة، ويمكن قياسها من خلال مجموعة متنوعة من الطرق. فهذا المدخل ينطلق من مسلمة مؤداها أن لكل منظمة مجموعة من السمات والتي قد تختلف عن المنظمات الأخرى، وترجع هذه السمات الى المنظمة نفسها بدلا من ادراك الافراد لهذه السمات؛ بمعنى أن المناخ المنظمي ظاهرة مستقلة عن الافراد العاملين داخل المنظمة. وبناء على هذا التصور فان سلوكيات العاملين داخل المنظمة لا تؤثر على المناخ المنظمي. وهذا المدخل يعتبر ذو نظرة ضيقة في قياس المناخ نظرا لاقتراضه بان سلوك العاملين لا يؤثر في مناخ المنظمة متجاهلا الدور الحيوي الذي يلعبه الموظف في تكوين المناخ المنظمي.

مدخل القياس الادراكي - للسمات المنظمةية perceptual measurement- organizational attribute approach (يمكن أن يطلق عليه مدخل المناخ المنظمي) وهو ينظر الى المناخ المنظمي على انه مجموعة من المتغيرات الادراكية والتي تجمع بين سمات المنظمة بالإضافة الى تصورات العملاء لدى تلك المنظمة، والتي غالبا ما تستخدم أسلوب مقياس ليكرت.

مدخل القياس الادراكي - للسمات الفردية perceptual measurement-individual attribute approach (يمكن أن يطلق عليه مدخل المناخ النفسي) والذي يعرف أيضا باسم نهج المخطط المعرفي cognitive schema approach حيث يصور المناخ على أنه تمثيلات بناءة للأفراد وتصورات عامة يكنها الافراد حول بيئة عملهم؛ أو مخطط إدراكي لبيئات عملهم، وقد تم استخدامه بشكل أساسي من خلال محاولات الكشف عن شعور الأفراد ببيئة عملهم القريبة. فهذا المدخل ينظر إلى المناخ المنظمي على أنه مجموعة من تصورات الفرد العامة المتعلقة بسماته على المستوى الفردي (على سبيل المثال مواقف وسلوكيات الفرد في مكان العمل)، فهو تقييم الفرد ما هو مهم لنفسه وكيف يدركه في بيئة عمله، وهذا النهج في مجال قياس المناخ المنظمي من أكثر المناهج قبولا في المجال البحثي لمفهوم المناخ المنظمي. ففي دراسة .

(Schneider and Snyder, 1975)، وجد أن المناخ المنظمي قد تم تشكيله بالكامل من خلال تصورات العمال. كما ذهب إلى أبعد من ذلك لتأكيد أن المناخ المنظمي كان يعتمد حصريًا على تصورات الموظفين؛ وأن المنظمة - بصفتها كيانا خاصا في حد ذاته مستقلا عن الافراد - ليس لديها مناخ كما أظهرت الأبحاث أن بنية المناخ تشير إلى ملاحظة الموظف للتأثير النفسي لبيئة العمل على إحساسه بالرفاهية. (James and James, 1989)

وبناء على هذا البحث المرجعي تمكن (James and James, 1989) من التمييز بين جانبيين من المناخ المنظمي، الجانب النفسي (الإدراكي - الفردي) والجانب المنظمي (الادراكي- المنظمي) بالإضافة الى جانب موضوعي ثالث وهو المتعلق بالسمات المنظمة والتي يتم قياسها بعيدا عن تصورات الافراد الذاتية. وعلى الرغم من ذلك، وطبقا للواقع العملي، فانه من الصعب الفصل بين الادراك النفسي والذي يعبر عن ادراك الخصائص الفردية داخل المنظمة

وتعد نظرية ملائمة الفرد-المنظمة person- organization fit theory أساسية لفهم العوامل الفردية والعوامل المنظمة والتي تؤثر على الافراد وذلك لفهم السلوك المنظمي. وكذلك لان الملائمة المنظمة تؤثر على مخرجات المنظمة. (Chatman, 1989; Kristof-Brown et al., 2005) فالخصائص الفردية قد تشتمل على سمات الشخصية والقيم والأهداف والاتجاهات، والخصائص المنظمة قد تشتمل على الثقافة المنظمة في بيئة العمل والتي تشتمل على القيم والمعايير والاهداف. كذلك أهمية منظور ملائمة الفرد- المنظمة يرجع الى التعرف على المتطلبات والامدادات المتاحة للعاملين بالمنظمة والمتطلبات والامدادات للمنظمة ككل. وعندما تتحقق الملائمة بين الطلب على الموارد والمعروض من الامدادات، فان ذلك من شأنه أن يعزز من أداء الموظفين تجاه منظماتهم، كذلك تصبح بيئة المنظمة صالحة لعمل الموظفين. فالمناخ المنظمي السليم والذي يشتمل على وضوح الدور والاحترام والاتصالات والمكافآت الى غير ذلك من عناصر، قد يؤدي الى مساهمة أفضل في أداء المنظمة والالتزام تجاه المنظمة، ومن جهة أخرى من خلال هذا التوافق تصبح عملية الملائمة عملية تغير مستمر - تؤدي الى تعديلات مستمرة من قبل القادة والمسؤولين داخل المنظمة هذه التعديلات من شأنها أن تؤدي الى مزيد من الملائمة مع قيم الموظفين.

وعلى الرغم من تعدد تعاريف مفهوم المناخ المنظمي، الامر الذي أدى الى تعدد أبعاده؛ وبالتالي تعدد مداخل القياس الخاصة به، الامر الذي أدى الى كثير من الجدل المحيط بالمفهوم. ففي أوائل السبعينيات من القرن العشرين، اقترح الباحثون أربعة أبعاد رئيسية للمناخ المنظمي، هذه الأبعاد هي: (الاستقلالية، والبناء الوظيفي، وتوجيه المكافأة للموظف، والعناية والدفع والدعم المقدم من قبل المنظمة (Campbell et al., 1970).

والاستقلالية كأحد هذه الأبعاد، كما وصفها الباحثون، هي حرية الشخص في أن يكون رئيسه / رئيسها والحفاظ على سلطة صنع القرار الواسعة لنفسه / لنفسها. أما البناء الوظيفي فيشير إلى كيفية إنشاء الأهداف والأساليب داخل الوظيفة وإبلاغ العامل بها من قبل رؤسائه. كما يشير بعد المكافآت إلى مدى تحفيز العامل لأداء وظيفته، بينما تشير العناية والدفع والدعم إلى الدعم والتحفيز وجودة العلاقة الشاملة من المنظمة والتي يتم إدراكها. (Campbell et al., 1970)

تلى ذلك بحث مرجعي عن الأبحاث التي أجريت في مجال المناخ المنظمي من قبل Jones و James (1974)، من أهم نتائج هذا البحث المرجعي تحديد ثلاثة مداخل لتحديد معنى وقياس المناخ المنظمي وهي كالتالي:

مدخل القياس المتعدد - للسمات المنظمةية multiple measurement- organizational attribute approach الذي ينظر الى المناخ المنظمي على انه مجموعة من السمات المنظمةية والتي يتم قياسها بمقاييس موضوعية (على سبيل المثال، السياق؛ والبناءات؛ والعمليات؛ ودرجة التعقيد؛ ونمط القيادة؛ والبيئة المادية للمنظمة) والتي تعبر

وكذلك منظور البناء الاجتماعي Social constructionist (والمعروف أيضا باسم منظور التفاعل) والذي يمثل تصورات الموظفين المستمدة من تفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع بيئة العمل على بحوث المناخ المنظمي. (Schneider and Reichers, 1983) فقد قام Burke *et al.* 1992 بدراسة لإعادة صياغة هذه المداخل المهيمنة. حيث اقترحوا مدخل جديد، سمي بمدخل أصحاب المصلحة المتعددين Multiple stakeholders approach. فمنظور أصحاب المصلحة المتعددين يمثل امتدادًا لعمل James وJames (1989)، حيث يعتمد على التقييمات المعرفية للموظفين لسمات بيئة العمل من حيث أهميتها لرفاهية الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين داخل المنظمة. فمنظور أصحاب المصلحة المتعددين قد تشابه مع المنظور النفسي العام حيث يحتوى على مكون ذو تأثير تقييمي، وعلى العكس من ذلك منظور البناء الاجتماعي والذي لا يحتوى على مكون ذو تأثير تقييمي. (Burke *et al.*, 1992)

بالإضافة الى المداخل السابق ذكرها؛ هناك مدخل التصورات المشتركة Shared perceptions approach والذي يعد شكل مطور من مدخل التصور الإدراكي؛ حيث أكد على أهمية التصورات المشتركة باعتبارها أساسًا لفكرة المناخ. فهو بمثابة تصور مشترك للطريقة التي تسير بها الامور داخل المنظمة، والتي يتم التعبير عنها على أنها المفاهيم المشتركة للأحداث والممارسات والاجراءات المنظمية. (Campbell *et al.*, 1970; Schneider and Reichers, 1983).

وعلى غرار المنظور الإدراكي-الفردى او المخطط المعرفي؛ يعتقد بعض الباحثين أن مدخل التصورات المشتركة يجب أن يعكس تقييمًا وصفيًا للمناخ المنظمي بدلا من التقييم العاطفي أو التقييم الموضوعي المنظمي (بالتقييم بمتغيرات منظميه موضوعية). (Schneider and Reichers, 1983).

وعلى الرغم من ذلك؛ وأثناء التطبيق وعند دراسة العلاقة بين المناخ المنظمي وتأثير الموظف يتم أيضا تقييم الموضوعات ذات التأثير العاطفي أو ذات التأثير التقييمي من خلال مقاييس المناخ المنظمي ذات المكون العاطفي والتقييمي معا (Patterson *et al.*, 2004).

في حين أن التصنيفات المذكورة أعلاه تصور المناخ النفسي والمنظمي على أنه متميز، إلا أن هذه التصنيفات متشابكة. هذا التشابك قد يرجع الى أنه من الناحية المفاهيمية؛ تعتمد معظم نماذج المناخ المنظمي على منظور المناخ النفسي (Schneider and Reichers, 1983).

هذا وقد تطرق James (1982) الى هذه النقطة في مناقشته حول نظرية وحدة المناخ، والتي تشير إلى المستوى المناسب لتفعيل مفهوم المناخ كبناء. ، إستنتج أنه بينما يتم قياس المناخ النفسي من المنظور الفردي، الا أنه يمكن قياس المناخ المنظمي من منظور منظمي، بمعنى دراسة المناخ المنظمي بمتغيرات منظميه - موضوعية- (على سبيل المثال، حجم المنظمة، الهيكل البنائي

والادراك المنظمي لبيئة المنظمة والذي يعبر عن ادراك الخصائص المنظمية لبيئة المنظمة الخارجية . وبناء على ذلك اقترح كلا من Jones وJames تسمية كلا منهما بالمناخ المنظمي المدرك Perceived Organizational Climate.

هذا الاطار التصنيفي الذي قدمه كلا من James وJones (1974)، وفر لدى الباحثين نموذج للقياس، وتصنيفات ، وخصائص مميزة جعلت مفهوم المناخ المنظمي بمثابة بنية فريدة من نوعها. من خلال هذه الفئات المفاهيمية، والذي مكن الباحثين من المساهمة بشكل كبير في شرح آثار ادراكات الموظفين على السلوك في مكان العمل والمخرجات المنظمية لهؤلاء الموظفين.

كذلك قدم Moos (1974) ثلاثة ابعاد لبيئة العمل ذات علاقة بالمناخ المنظمي؛ البعد الأول، ويشتمل على جانب العلاقة والذي يتكون من أساس وحجم العلاقات الشخصية داخل المنظمة؛ وفيه يتم ملاحظة الموظفين من حيث دعمهم ومساعدتهم لبعضهم البعض. البعد الثاني، ويركز على التنمية الشخصية وتطوير النمو الشخصي وتعزيز الذات. اما البعد الثالث، قائم على صيانة النسق المنظمي والتغيير ، حيث يرى الموظفون بيئة العمل على انها ذات نظام واضح التوقعات ومستقر ومتجاوب للتغيير .

وفي دراسة James وJames (1989) للعديد من أدبيات المناخ المنظمي وجدا سبعة عشر عاملا موجودة في بيئة العمل. من هذه العوامل: (الاجهاد، والاستقلالية، والثقة المنظمية، والدعم، والتعاون، والتعاون بين مجموعات العمل، والود، والدفء). وقد قام باحثون آخرون بوصف عوامل أخرى للمناخ المنظمي (مثل الثقة، والدعم، والإنصاف ، والدفء ، والاستقلالية ، والتغذية الراجعة، والتماسك؛ والضغط، والابتكار) والتي تحدد كيف تؤثر البيئة على السلوك وتوجهه نحو تحقيق الأهداف المنظمية. (Koys and DeCotiis, 1991; and Rousseau and Tijoriwala, 1998)

وقد توصل كلا من Koys و DeCotiis (1991) في تحليلهم لأدبيات المناخ المنظمي أن المناخ هو ادراك وليس تقييمًا للرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ، وأكدوا أن المناخ هو الجو الداخلي للمنظمة. ففي تحليلهم لأدبيات المناخ المنظمي، حدد(DeCotiis and Koys 1991) ما يقرب من 80 عنصر من عناصر المناخ المنظمي ، ومن خلال اختزال هذا العدد من العناصر من 80 عنصرا إلى 45 عنصرا، فقد حددوا في نهاية هذا التحليل ثمانية أبعاد للمناخ المنظمي وهي: الاستقلال الذاتي ، التماسك ، الثقة ، الضغط؛ الدعم ، الاعتراف ، الإنصاف ، الابتكار. كما إستنتجوا أنه يجب تقييم المناخ المنظمي على مستوى الفرد، وأنه من المتوقع أن تختلف ملاحظة كل عنصر من عناصر الفئات العامة الثمانية للمناخ المنظمي.

وعلى الرغم من هيمنة كلا من المنظور النفسي والمنظور النفسي العام General psychological perspective والذي يمثل النظرة النفسية العامة لتصورات الموظفين وتقييماتهم المعرفية للسمات البيئية من حيث معناها وأهميتها لدى الفرد.(James and James, 1989)،

المراد دراستها؛ وكذلك طبيعة السلوك المراد دراسته داخل هذه المنظمة. (Tagiuri et al., 1968) وباستعراض بعض من هذه الأدوات والمستخدمات في قياس المناخ المنظمي على سبيل المثال لا الحصر ، سوف نجد الاداة الرائدة لكلا من Litwin و Stringer (1968)، والتي تتكون من استبيان من خمسين عنصرًا تعكس تسعة أبعاد للمناخ المنظمي وهي: البناء ، والمسؤولية؛ والمكافأة، والمخاطر، والدفء ، والدعم ، والمعايير ، والصراع ، و الهوية. كما يوجد أدوات أخرى مثل استبانة وصف المنظمة. (House and Rizzo, 1972)، وكذلك مسح المنظمات S00 (Taylor and Bowers, 1972) ، وأيضاً دليل المناخ الخاص بمنظمات الأعمال التجارية. (Payne and Pheysey, 1971)

وكذلك في دراسة Ostroff (1993)، تم اعتبار المناخ المنظمي مكون من ثلاث مجموعات تشتمل على 12 بعداً، فالمجموعة الأولى (مجموعة الجانب الوجداني- مشاركة الناس)، العلاقات الشخصية الاجتماعية وتتكون من (المشاركة ، الدفء ، المكافآت الاجتماعية ، التعاون). أما المجموعة الثانية (الجانب المعرفي- مشاركة نفسية)، المعرفة الذاتية والتنمية وتتكون من (النمو، الابتكار، الاستقلالية ، المكافآت الجوهرية). والمجموعة الثالثة (جانب الاداة- مشاركة المهمة)، عمليات العمل وتتكون من (التسلسل الهرمي، البناء ، المكافآت الخارجية ، الإنجاز).

وفي دراسة Patterson et al., 2005، تم اعتبار المناخ المنظمي يتكون من اربع مجموعات والتي تتكون من ستة عشر بعداً ، تشتمل المجموعة الأولى (مجموعة نموذج العلاقات الإنسانية) على أبعاد (الاستقلالية ، والتكامل، المشاركة؛ دعم المشرفين ، التدريب، الرفاهية). أما المجموعة الثانية (مجموعة العملية الداخلية) فتشتمل على بعدى (التأهيل ، والتدريب). كذلك المجموعة الثالثة (الانساق المفتوحة) وتشتمل على أبعاد (الابتكار والمرونة؛ التركيز على الخارج ، والانعكاسية). والمجموعة الرابعة (الأهداف العقلانية) فتشتمل على أبعاد (وضوح الأهداف المنظمة، الكفاءة ، المجهود، التغذية الرجعية للأداء، ضغط الإنتاج ، الجودة).

كما سبق يتضح انه بينما أشار بعض المؤلفين إلى انه يمكن قياس المناخ المنظمي من خلال تسعة أبعاد من المناخ المنظمي، فقد تضمن البعض الآخر ما يصل إلى ستة عشر بعداً. ونظراً لعدم وجود قائمة متفق عليها لأبعاد المناخ المنظمي ، كذلك غياب نظرية منظميه تشرح بوضوح أبعاد المناخ المنظمي ، فقد درس الباحثون المناخ المنظمي بشكل مختلف؛ حيث ركزوا على زيادة أو تقليل عدد الأبعاد أكثر من التركيز على تطوير منظور واحد وأبعاد مشتركة، الامر الذي سوف يعد تحدياً للباحثين في مجال المناخ المنظمي. وهذا التحدي يعود الى اختلاف المنظمات من حيث الحجم ودرجة التعقيد والتسلسل الهرمي للسلطة ورؤيتها ورسالتها ومنتجاتها وخدماتها وقيمها الى غير ذلك من أوجه اختلاف.

وعلى الرغم من تعدد هذه الأدوات الا أن هناك عائقان يشتركان في كل هذه الأدوات وهما ضعف الثبات

للمنظمة... الى غير ذلك)، أو من خلال منظور الأفراد. ويؤكد جيمس انه في ذلك الوقت، كان منظور الفرد، ولا يزال، هو وحدة التحليل الأكثر قبولاً في دراسة المناخ المنظمي.

مما سبق ، يلاحظ التنوع الكبير في آراء الباحثين من حيث مداخل وأبعاد دراسة المناخ المنظمي ، هذا التنوع قد يرجع الى تنوع المنظمات التي يقومون بدراستها ، كذلك البيئة المنظمة والتي تختلف من منظمة الى أخرى، والتي يعبر كل موظف عنها بقدر معرفته بهذه البيئة تبعاً لوجهة نظره والمكانة الوظيفية التي يحتلها داخل هذه المنظمة. فالتصور الفردي على سبيل المثال يختلف باختلاف تصورات الآخرين في المنظمة ، وبالتالي سوف يؤثر هذا التصور على دوافع وسلوك هذا الفرد داخل هذه المنظمة. وبالتالي سوف يكون الإدراك الشخصي الذاتي لواقع المنظمة هو الذي سوف يؤثر في سلوك الانسان الفرد بشكل مباشر، بالإضافة الى المتغيرات الموضوعية او المتغيرات المنظمة. هذه المنطقية تأكدها مسلمة أن المعنى الذاتي لدى الفرد عن الواقع ، يؤثر في سلوكه أكثر من المعنى الموضوعي للبيئة المحيطة به. وبالتالي المناخ المنظمي يأخذ مكاناً وسطاً بين الإدراك الذاتي والواقع الموضوعي ، مع الوضع في الاعتبار أن الإدراك الذاتي له الوزن الأكبر من حيث الأهمية.

فمن أهم توجهات الباحثين الإدراكين هو (التوجه الذاتي) لـ (Litwin and Stringer, 1968)، والذات اشاراً الى المناخ المنظمي بأنه مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل، والتي ينظر إليها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل الأشخاص الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة؛ ويفترض أنهم يؤثرون على الدافع والسلوك.

فالباحثون الإدراكيون قد فرقوا بين البيئة الجغرافية (البيئة المادية والاجتماعية الموضوعية) والبيئة السلوكية (البيئة كما يراها ويتفاعل معها الفاعل) مثال ذلك Koffka (1935)، حيث أكد على أنه يمكن فهم السلوك بشكل أكثر معنى إذا كان مرتبطاً بالبيئة السلوكية. وبناء على ما سبق؛ سوف يتم النظر الى ظاهرة المناخ المنظمي في هذا البحث وقياسه باعتباره إدراكاً ذاتياً؛ وذلك انطلاقاً من ان سلوك الانسان الفرد يتأثر بالواقع المدرك أكثر من الواقع الفعلي المعاش. (Gani and Shah, 2001; Koffka, 1935)

2-3 قياس المناخ المنظمي

هناك العديد من المقاييس لقياس مفهوم المناخ المنظمي، ومعظم الدراسات اثبتت أن المناخ المنظمي مفهوم متعدد الأبعاد ، كما انه يمكن قياسه على مستويات تنظيمية مختلفة على مستوى الافراد او على مستوى فرق العمل داخل المنظمة او على مستوى المنظمة ككل كوحدة تحليل متعددة.

ولتعدد المداخل والأبعاد لمفهوم المناخ المنظمي، الامر الذي ترتب عليه عدم وجود مجموعة من الأبعاد او الخصائص للمناخ المنظمي متفق عليها على المستوى العالمي، فيجب على القائم بدراسة المناخ المنظمي تحديد الأبعاد المختلفة المراد دراستها؛ وذلك وفقاً لنمط المنظمة

كذلك أوضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ المنظمى والرضا الوظيفي. (Danish *et al.*, 2015; Jyoti, 2013; M. Patterson *et al.*, 2004; Pritchard and Karasick, 1973; Schnake, 1983; Schneider and Snyder, 1975; Schyns *et al.*, 2009; Shafer, 2009; Tripathi and Tripathi, 2002).

كما وجدت علاقة بين المناخ المنظمى وأشكال الاداء المختلفة سواء الاقتصادى أو التكنولوجى أو التجارى أو الاجتماعى (Bartram *et al.*, 2008). كذلك وجدت علاقة بين الأداء الفردى للعمل. (Brown and Leigh, 1996;) (Pritchard and Karasick, 1973) كذلك أيضا وجدت علاقة بين المناخ المنظمى والأداء المنظمى.

(Kangis *et al.*, 2000; Lawler *et al.*, 1974; Mullins and Christy, 2010; Patterson *et al.*, 2004; Raza, 2010; Vashdi *et al.*, 2013).

كما تم اكتشاف مفاهيم مثل الرضا الوظيفي، والحاجة إلى الإنجاز، والانتماء والسلطة، والفعالية المنظمة الشاملة؛ والأداء الفردى لتكون أحد المتغيرات والنتائج المترتبة على المناخ المنظمى (Barth, 1974). بالإضافة إلى ذلك، فإن أحد هذه النتائج هو الالتزام المنظمى، ويتم إعطاء مستوى معتدل من الاهتمام في الأدبيات للكشف عن هذه العلاقة، وبالتالي، فإن العلاقة بين المناخ المنظمى والأداء المنظمى هي أيضًا موضوع نوقش على نطاق واسع، ولكن الأداء المنظمى المدرك Perceived Organizational Performance هو مفهوم جديد نسبيًا ولم يلفت الانتباه إلى نفسه حتى الآن (Berberoglu, 2018; Khan, 2019).

ووفقًا ل Mullins (2010)، هناك علاقة كبيرة بين المناخ المنظمى والالتزام الموظفين وكذلك الأداء المنظمى المدرك. وعلى الرغم من ذلك، فإن المناخ المنظمى لا يضمن حسن الأداء المنظمى، حتى مع توافر الالتزام المنظمى، فهناك متغيرات أخرى تساهم في تحسين الأداء المنظمى (Berberoglu, 2018; Mullins and Christy, 2010).

كذلك هناك العديد من الدراسات والتي قامت بدراسة متغير المناخ المنظمى كمتغير وسيط (Hall and Schneider, 1973; Likert, 1961). حيث تم دراسة المناخ المنظمى كمتغير وسيط بين المشاركة في العمل والموارد التنظيمية من جهة وأداء الموظف وولاء العملاء من جهة أخرى (Lindell and Brandt, 2000).

كذلك انطلاقًا من مسلمة ان احتياجات الانسان الفرد ورضاه وأهدافه تؤثر على ادراك المناخ المنظمى ، ولتحسين فهم اتجاهات وسلوك الانسان الفرد يكون دراسة المناخ مساعد في هذا الفهم (Pace and Stern, 1958). فهناك توجه بإيجاد العلاقة بين ادراكات الانسان الفرد للمناخ من ناحية، والخصائص الشخصية لهذا الفرد واحتياجاته من ناحية أخرى ، وذلك كإطار عمل لاختبار أثر الشخصية على ادراك البيئة ، وأشارت النتائج الى وجود القليل من التداخل بينهما (Stern, 1970).

الداخلي ومصداقية البيانات (الخصائص السيكميتيرية غير كافية)، الامر الذي تطلب تطوير أداة جديدة لتلبية احتياجات البحث التطبيقي، ومن هذه المحاولات لتطوير تلك الأدوات، أداة استبيان المناخ المنظمى Organizational Climate Questionnaire (OCQ) لكلا من (Farnham and Goodstein, 1997) ، وهذه الأداة سوف يتم استخدامها في هذا البحث لمراعاة كلاهما ، عدة أمور عند بناء أداة المناخ المنظمى وهي: أن تغطي الاداة معظم الابعاد البارزة للمناخ ، أن تكون الأداة ثابتة من خلال الاتساق الداخلى القوى، أن تكون الأداة صادقة، صلاحية الأداة لثقافات ومنظمات مختلفة مما يسمح بإجراء المقارنات، إضافة الى ذلك طلب من المبحوثين - الى جانب اظهار موافقتهم او عدم موافقتهم على بنود الأداة- ان يحددوا مدى أهمية كل بند من هذه البنود بالنسبة اليهم.

4-2 مقدمات وعواقب المناخ المنظمى

من خلال التعرف على بعض تعاريف مفهوم المناخ المنظمى والمداخل والابعاد والادوات المستخدمة في قياسه؛ فقد تم استعراض بعض الدراسات البحثية المتاحة في مجال المناخ المنظمى ، ووجد اختلاف بين الباحثين في تناول المناخ المنظمى من حيث كونه متغيرا تابعا أم متغيرا مستقلا ام متغيرا وسيطا.

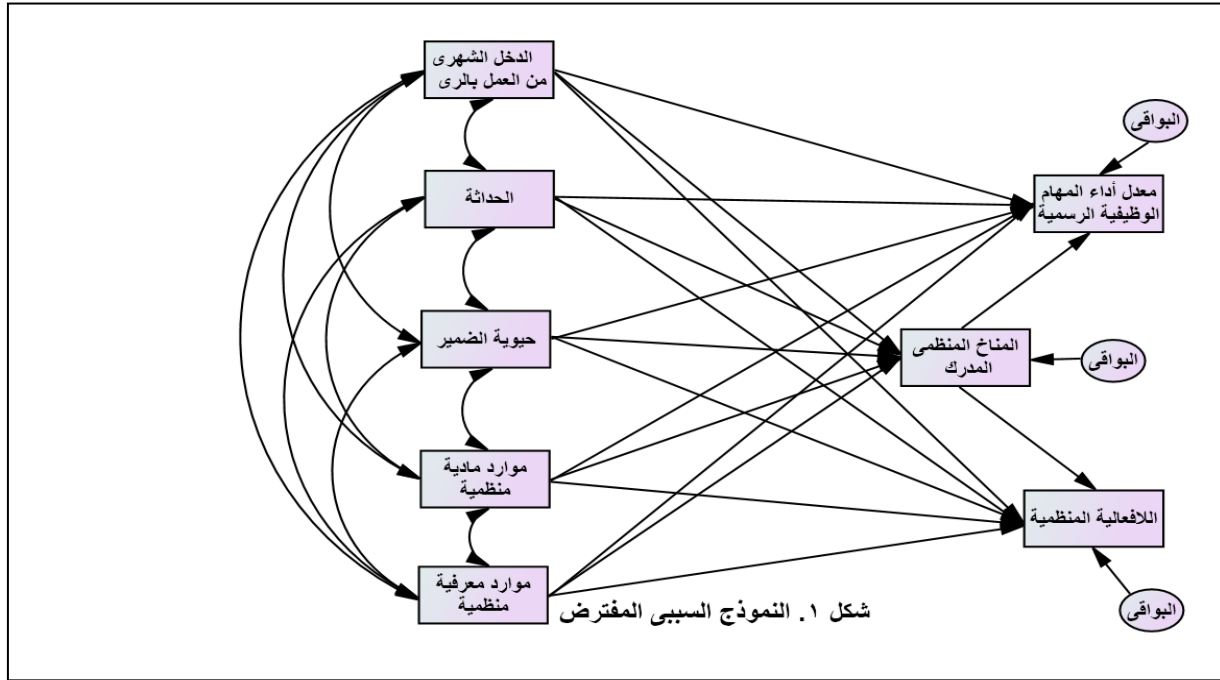
فهناك بعض الدراسات والتي تعاملت مع المناخ المنظمى على أنه متغير تابع ، وأهتمت بالمتغيرات التي تساهم في نمو المناخ المنظمى وتؤثر فيه ، وذلك في محاولة لفهم كيفية ظهور المناخ وتطوره ، على سبيل المثال ، هناك من تناول العلاقة بين الخصائص والاتجاهات الفردية باعتبارها جزءا لا يتجزأ من المناخ المنظمى حيث وجد ارتباطا قويا بين المناخ المنظمى وادراك الفرد واتجاهاته وسلوكه للمواقف المختلفة Payne (and Mansfield, 1973). كذلك ووجد تأثير لأنماط القيادة على المناخ المنظمى. (Habibullah and Sinha, 2016) كذلك متغيرات المشاركة فإن لها تأثير حيوى على المناخ المنظمى (Shadur *et al.*, 1999).

بالإضافة الى العديد من المتغيرات الاخرى؛ والتي اعتبرت متغيرات تؤثر على المناخ المنظمى، وتتنبأ به، مثل ظروف العمل ، وتصميم الوظيفة ، وادارة الاداء ، والتعبير ، والعلاقات ، والاتصالات ، والتطوير والتدريب ، والموضوعية والعقلانية ، ومعالجة التظلمات ، والرفاه (Rao, 2014).

كما أن هناك العديد من الدراسات والتي تناولت مفهوم المناخ المنظمى كمتغير مستقل يؤثر في العديد من المتغيرات المنظمة كعواقب لهذا المناخ المنظمى، كالالتزام المنظمى، والرضا الوظيفي، والأداء المنظمى، والفعالية المنظمة (Barth, 1974). حيث وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ المنظمى والالتزام المنظمى. (Arora *et al.*, 2012; Danish *et al.*, 2015; DeCotiis and Summers, 2016; Jyoti, 2013; Mullins, 2010; Nammi and Nezhad, 2009; Reddy *et al.*, 2000; van den Hooff and de Ridder, 2004).

المهام الوظيفية الرسمية واللافعالية المنظمية). ويوضح الشكل رقم (1) النموذج النظرى المفترض والذي سوف يتم اختباره فى هذا البحث.

وقد أكتفت بعض الدراسات بدراسة المناخ المنظمى فى حد ذاته كبناء مفاهيمى متعدد الابعاد ، ومحاولة إيجاد العلاقات بين المناخات المنظمية المختلفة أو التركيز على احد عناصر أو مكونات هذا البناء المفاهيمى ، كالتركيز



2-5 فروض البحث

بناء على استعراض بعض التعاريف والمداخل الخاصة بالمناخ المنظمى وكذلك كيفية قياسه، وبعض أمثلة للدراسات البحثية التي تعرضت لتناوله بالدارسة ، ولتحقيق أهداف هذا البحث يمكن صياغة الفروض البحثية التالية لاختبار صحة العلاقات الارتباطية المتعددة؛ وذلك بعد وضعها فى صورتها الصفرية كالتالى:

الفرض البحثى الأول: هناك علاقة ارتباطية متعددة بين كل من: (الدخل، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد منظمية مادية، وموارد منظمية معرفية) والمناخ المنظمى المدرك.

الفرض البحثى الثانى: هناك علاقة ارتباطية متعددة بين كل من: (الدخل، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد منظمية مادية، وموارد منظمية معرفية، والمناخ المنظمى المدرك) ومعدل أداء المهام الوظيفية الرسمية.

الفرض البحثى الثالث: هناك علاقة ارتباطية متعددة بين كل من: (الدخل، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد منظمية مادية، وموارد منظمية معرفية، والمناخ المنظمى المدرك) واللافعالية المنظمية.

3- الطرق والأساليب البحثية

3-1 المبحوثون

لتحقيق أهداف هذا البحث تقرر اعتبار المجتمع البحثى هو عينة هذا البحث، والذي يشتمل على جميع المهندسين وفنى هندسة مساعدة فى هندسات الرى بمحافظة الغربية، والتي يبلغ عددها ست هندسات رى وهى: (هندسة رى طنطا، وهندسة كفر الزيات، وهندسة رى غرب المحلة، وهندسة رى بشبيش، وهندسة رى بسيون، وهندسة رى قطور)، حيث بلغ عدد المجتمع

على دراسة عنصر المستحدثات، أو عنصر الصراعات، الى غير ذلك من الأوجه المتعددة للبناء المفاهيمى لظاهرة المناخ المنظمى (Coda et al., 2015; Dickson et al., 2006; James and James, 1989; Patterson et al., 2005; Peña-Suárez et al., 2013).

وبناء على ما تقدم من أدبيات سواء على مستوى مفهوم المناخ المنظمى، والتوجهات النظرية المختلفة وما تم التعرض له من نتائج للدراسات الامبيريقية. يمكن استنتاج أن بعض الدراسات والتي ركزت على مقدمات المناخ المنظمى واعتباره متغيرا تابعا ، والبعض الآخر اعتبر المناخ المنظمى متغيرا مستقلا وركز على تأثيره. على مخرجات المناخ المنظمى. بينما هناك من الدراسات والتي اعتبرت المناخ المنظمى متغيرا وسيطا يتأثر بمقدمات ويؤثر فى مخرجات المنظمة، فى حين أكتفت بعض الدراسات بدراسة المناخ المنظمى فى حد ذاته لبناء متعدد الابعاد او التركيز على واحد أو أكثر من هذه الابعاد. وانطلاقا من مسلمة ان الظاهرة الاجتماعية بشكل عامل و ظاهرة المناخ المنظمى بشكل خاص ظاهرة معقدة يصعب فهمها من خلال دراسة تأثيره فقط على مخرجات المنظمة أو من خلال دراسة تأثيره بعوامل سابقة عليه؛ سوف يتم اعتبار المناخ المنظمى فى هذا البحث متغيرا وسيطا يلعب دورا مهما داخل المنظمة من خلال تأثيره ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية الديموغرافية والمنظمية من جانب (مثال ذلك، الدخل الشهرى من العمل بالرى ، والحدائة ، وحيوية الضمير؛ وموارد مادية منظمية؛ وموارد معرفية منظمية)؛ ومن جانب أخره تأثيره على بعض العواقب المنظمية (مثال ذلك، معدل أداء

البحثى في تلك الهندسات 18 مهندسا، و206 فنى هندسة- مساعدة؛ بإجمالى 224 مبحوث (الادارة العامة للرى بالغربية، 2020).

2-3 الإجراءات

جمعت بيانات هذا البحث فى الفترة من شهر يناير حتى أواخر شهر فبراير 2020 م، وتم استخدام طريقة المسح الاجتماعى بالعينة؛ وذلك بتوزيع الاستمارات على المجتمع البحثى المستهدف بحيث يقوم كل مبحوث بملئها ، ثم أعادتها مرة أخرى، وذلك للحصول على البيانات من المجتمع البحثى المستهدف فى هذا البحث. وقد أمكن استيفاء عدد 12 استمارة بنسبة 66% من إجمالى المجتمع البحثى لطبقة المهندسين وعددهم 18 مهندسا، و128 استمارة بنسبة 62% تقريبا من إجمالى المجتمع البحثى لطبقة فنى هندسة مساعدة وعددهم 206 فنى هندسة مساعدة، ليصبح العدد الكلى لعينة المجتمع البحثى 140 مبحوث؛ بنسبة 62% تقريبا من المجتمع البحثى المستهدف، وهى الاستبانات التى تم استيفاؤها بالكامل. وبناء عليه؛ سوف تستخدم هذه النسبة كعينة ومصدر للبيانات فى هذا البحث؛ وذلك لتحقيق أهدافه.

هذا وقد سبق تلك الاجراءات اعداد استمارة لجمع- البيانات اشتملت هذه الاستمارة على مجموعة من المقاييس ذات المؤشر الواحد؛ ومجموعة من المقاييس المركبة، لقياس متغيرات هذا البحث. وقد تم تحويل جميع الدرجات الخام للمقاييس المركبة التجميعية فى هذا البحث الى درجات معيارية؛ لتعبر عن الدرجة الكلية للمقياس المركب التجميعى؛ وفيما يلى استعراض لهذه المقاييس من حيث التعاريف الإجرائية والوصف الإحصائى المناسب:

1-2-3 بعض متغيرات مقدمات المناخ المنظمى المدرك

- الدخل الشهرى من العمل بالرى: يقصد بمتغير الدخل الشهرى فى هذا البحث المورد المالى الذى يحصل عليه المبحوث من خلال عمله بالرى. وتم قياس الدخل الشهرى بسؤال المبحوث ان يذكر حجم المورد المالى الشهرى مقدرًا بالجنيه المصرى، وقد بلغ المتوسط الحسابى للدخل الشهرى 2089 جنيها مصريا، وانحراف معيارى قدره 666.76 جنيها مصريا.

- الحدائة: يقصد بمتغير الحدائة فى هذا البحث نمط من الأداء الفردى ونزعة للتصرف بطريقة معينة على المستوى الفردى من أجل دمج قيم معينة لاستيعاب التغير الاجتماعى الحادث. وتم قياس الحدائة بمقياس مركب تجميعى مكون من أربعة عشر بندا، وطلب من المبحوث الاختيار من بين إجابات غير موافق تماما؛ وغير موافق؛ وموافق؛ وموافق تماما وأعطيت الاستجابات درجات خام (1، 2، 3، 4) على الترتيب. وجمعت الدرجات المعيارية لجميع الإجابات لتعبر عن الدرجة الكلية لمقياس الحدائة. وبلغ المتوسط الحسابى للدرجة الكلية للمقياس 40.69 درجة، وانحراف معيارى قدره 4.95 درجة، وقد بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كورنباخ للمقياس 0.812. وهى قيمة تدل على اتساق داخلى جيد (Sharma, 2016) مما يدل على صلاحية المقياس للاستخدام فى أغراض البحث العلمى فى هذا البحث.

حيوية الضمير: يقصد بمتغير حيوية الضمير فى هذا البحث قدرة الفرد على المثابرة وتأدية واجبه بشكل منظم ومستمر وبإخلاص ، لتحقيق الأهداف المرجوة. وتم قياس حيوية الضمير كأحد سمات الشخصية الخمس الكبرى (Goldberg, 1999)، وذلك بمقياس مركب تجميعى مكون من ثلاثة بنود، وطلب من المبحوث الاختيار من بين إجابات لا تنطبق على اطلاقا ، ولا تنطبق على ، وتنطبق، وتنطبق على تماما، وأعطيت الاستجابات درجات خام (1، 2، 3، 4) وذلك فى حالة العبارتان الطرديتان، على الترتيب. كما أعطيت الاستجابات درجات خام (1، 2، 3، 4) على الترتيب، وذلك فى حالة العبارة العكسية. وجمعت الدرجات المعيارية لجميع الاستجابات لتعبر عن الدرجة الكلية لمقياس حيوية الضمير. وبلغ المتوسط الحسابى للدرجة الكلية للمقياس 8.40. درجة، وانحراف معيارى قدره 1.47. درجة، وقد بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كورنباخ لمقياس حيوية الضمير 0.702، وهى قيمة تدل على اتساق داخلى مقبول (Sharma, 2016) ، مما يدل على صلاحية المقياس للاستخدام فى أغراض البحث العلمى فى هذا البحث.

موارد مادية منظمية: يقصد بمتغير موارد مادية منظمية فى هذا البحث قدرة المنظمة على توفير الوسائل المادية اللازمة لإنجاز مهام العمل داخل المنظمة. وتم قياس متغير موارد مادية منظمية بمقياس مركب تجميعى مكون من 13 بندا، وطلب من المبحوث أن يوضح مدى توفرها من عدمه داخل المنظمة ، وذلك بالاختيار من بين استجابتين هما غير متوفر ومتوفر، وأعطيت الاستجابات درجات خام (1، 2) على الترتيب. وجمعت الدرجات المعيارية لجميع الاستجابات لتعبر عن الدرجة الكلية لمقياس موارد مادية منظمية. وقد بلغ المتوسط الحسابى للدرجة الكلية للمقياس 8.84، وانحراف معيارى قدره 2.56، وقد بلغ معامل ثبات ألفا كورنباخ 0.839، وهى قيمة تدل على اتساق داخلى جيد (Sharma, 2016) ، مما يدل على صلاحية المقياس للاستخدام فى أغراض البحث العلمى فى هذا البحث.

موارد معرفية منظمية: يقصد بمتغير موارد معرفية منظمية فى هذا البحث قدرة المنظمة على توفير الوسائل المعرفية اللازمة لإنجاز مهام العمل داخل المنظمة كخطة للتدريب وخطة لتطوير الأجهزة والمعدات والمطبوعات (على سبيل المثال: قوانين ولوائح). وتم قياس متغير موارد معرفية منظمية بمقياس مركب تجميعى مكون من 7 بنود، وطلب من المبحوث أن يوضح مدى توفرها من عدمه داخل المنظمة وذلك بالاختيار من بين استجابتين هما غير متوفر ومتوفر، وأعطيت الاستجابات درجات خام (1، 2) على الترتيب. وجمعت الدرجات المعيارية لجميع الاستجابات لتعبر عن الدرجة الكلية لمقياس موارد معرفية منظمية. وقد بلغ المتوسط الحسابى للدرجة الكلية للمقياس 3.56 ، وانحراف معيارى قدره 2.37، وقد بلغ معامل ثبات ألفا كورنباخ 0.896، وهى قيمة تدل على اتساق داخلى جيد (Sharma, 2016) ، مما يدل على صلاحية

لمعدل أداء المهام الوظيفية اليومية 1.41 وحدة، وانحراف معياري قدره 1.03 وحدة.

اللافعالية المنظمية: يقصد بمتغير اللافعالية المنظمية مدى ادراك المبحوث للأعراض السلبية التي تظهر داخل المنظمة والتي يعتقد أنها تؤدي الى جعل المنظمة أقل فعالية في تحقيق أهدافها. وقد تم قياس متغير اللافعالية المنظمية بمقياس مركب تجميعي مكون من عشرة بنود (الهوري، 1980)، وطلب من المبحوث الاختيار من بين إجابات غير موافق تماماً؛ وغير موافق؛ وموافق؛ وموافق تماماً؛ وأعطيت الاستجابات درجات خام (1، 2، 3، 4) على الترتيب. وجمعت الدرجات المعيارية لجميع الإجابات لتعبر عن الدرجة الكلية لمقياس اللافعالية المنظمية. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس 20.76 درجة، وانحراف معياري قدره 4.31، وقد بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كورنباخ لمقياس 0.816. وهي قيمة تدل على اتساق داخلي جيد (Sharma, 2016)، مما يدل على صلاحية المقياس للاستخدام في أغراض البحث العلمي في هذا البحث.

3-2-4 بعض متغيرات الخصائص الاجتماعية-المنظمية لعينة المبحوثين

كما اشتملت أداة الاستبانة أيضاً على عدد من المقاييس لقياس بعض الخصائص الاجتماعية-المنظمية لعينة المبحوثين. حيث بلغ متوسط السن لدى عينة المبحوثين 43.21 سنة، وانحراف معياري قدره 6.37 سنة. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لعدد سنوات الخبرة لدى عينة هذا البحث 21.21 سنة، وانحراف معياري قدره 6.37 سنة. كما بلغ المتوسط الحسابي لعدد الأهداف المنظمية الرسمية المدركة لدى عينة المبحوثين 4.54 هدف، وانحراف معياري قدره 1.88 هدف. كذلك بلغ المتوسط الحسابي لعدد المهام الوظيفية الرسمية 1.41 مهمة، وانحراف معياري قدره 1.03 مهمة. وكان المتوسط الحسابي للوقت المخصص لأداء هذه المهام 7.12 (ساعة/يوم)، وانحراف معياري قدره 1.52 (ساعة/يوم).

كذلك كانت فئة المنوال لمتغير النوع الاجتماعي لعينة المبحوثين هي فئة الإناث، حيث بلغت 63.1% من حجم العينة ككل. وكانت فئة المنوال لسؤال المبحوثين عن اتباع الرسمية في حل النزاعات داخل الهندسة هي فئة نعم، حيث بلغت 74.1% من حجم العينة ككل. كما كانت فئة المنوال لسؤال المبحوثين عن الحصول على تدريب مهني رسمي خلال آخر خمس سنوات مهنية هي فئة نعم، حيث بلغت 56.10% من حجم العينة ككل. بالإضافة الى ذلك كانت معظم آراء عينة المبحوثين فيما يتعلق بأهمية الأداء الوظيفي في تحديد حوافز المديرين داخل الهندسة، كانت فئة الوسيط هي فئة الاستجابة مهم، حيث بلغت 33.1% من حجم العينة ككل. كذلك كانت فئة الوسيط لآراء المبحوثين عن أهمية الأداء الوظيفي في تحديد حوافز العاملين داخل الهندسة؛ كانت فئة الاستجابة هي فئة مهم، حيث بلغت 53.7% من حجم العينة ككل.

المقياس للاستخدام في أغراض البحث العلمي في هذا البحث.

3-2-2 المناخ المنظمي المدرك

يقصد بمتغير المناخ المنظمي المدرك في هذا البحث فئة واسعة من المتغيرات الإدراكية التي تعكس التفاعلات الفردية والتنظيمية وتؤثر على السلوك الفردي في المنظمة؛ هذه المتغيرات الإدراكية تبنى على أساس تصورات الفرد لجوانب بيئة العمل خلال فترة زمنية معينة، وهذه المتغيرات الإدراكية تعكس مناخات متعددة، كمناخ وضوح الدور، والاحترام، والاتصال، والمكافآت، وتنمية الكادر الوظيفي، والتخطيط وصنع القرار، والمستحدثات، والعلاقات، والعمل الجماعي والدعم، وجودة الخدمة؛ وإدارة الصراع، والالتزام والأخلاقيات، والتدريب والتعلم، والوجهة. وتم قياس المناخ المنظمي المدرك بمقياس مركب تجميعي مكون من مئة وثمانية بنود لكلا من Goodstein and Farnham (1997)، والذي تم تعريبه من قبل المؤلف مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة في صياغة البنود لتوائم مع منظمة هندسة الري (ملحق رقم 1). وطلب من المبحوث الاختيار من بين إجابات غير موافق تماماً، وغير موافق، وموافق، وموافق تماماً وأعطيت الاستجابات درجات خام (1، 2، 3، 4) على الترتيب. وجمعت الدرجات المعيارية لجميع الإجابات لتعبر عن الدرجة الكلية لمقياس المناخ المنظمي المدرك. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس 220.09 درجة، وانحراف معياري قدره 28.32 درجة، وقد بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كورنباخ لمقياس 0.970، وهي قيمة تدل على اتساق داخلي ممتاز (Sharma, 2016)، مما يدل على صلاحية المقياس للاستخدام في أغراض البحث العلمي في هذا البحث.

3-2-3 بعض متغيرات عواقب المناخ المنظمي المدرك

معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية اليومية: يقصد بمتغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية اليومية في هذا البحث عدد المهام الوظيفية والمطلوب ان يقوم بها المبحوث أثناء عدد ساعات العمل طبقاً لبطاقة التوصيف الوظيفي منسوبة الى عدد ساعات العمل الرسمية اللازمة لأداء هذه المهام في يوم عمل. وقد تم قياس متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية اليومية بسؤال المبحوث أن يحدد عدد المهام الوظيفية الرسمية والمطلوب القيام بها بشكل يومي أثناء ساعات العمل الرسمية، حيث بلغ الحد الأدنى لعدد المهام مهمة واحدة والحد الأقصى خمس مهام على مستوى العينة ككل، وبمتوسط حسابي قدره 1.41 مهمة وانحراف معياري قدره 1.03 مهمة. وكذلك طلب من المبحوث أن يحدد الوقت المخصص بالساعة لكل مهمة، حيث بلغ الحد الأدنى للوقت المخصص ساعتين والحد الأقصى عشر ساعات على مستوى العينة ككل. كذلك بلغ المتوسط الحسابي للوقت المخصص لأداء المهام الوظيفية اليومية 7.12 ساعة وانحراف معياري قدره 1.52 ساعة. تلى ذلك حساب معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية اليومية من خلال نسبة عدد المهام التي يقوم بها المبحوث الى الوقت اللازم لأداء هذه المهام. هذا وقد بلغ المتوسط الحسابي

3-3 الأساليب الإحصائية

وباستخدام طريقة إدخال كل المتغيرات معاً لثلاث معادلات تكوينية جدول رقم (5) لتعبر عن النموذج السببي الأساسي.

كما تم استبعاد معاملات المسار والتي تقل قيمتها عن 0.05؛ كذلك استبعاد معاملات المسار غير الدالة طبقاً ل (Kerlinger and Pedhazur, 1973).

تلى ذلك إجراء تحليل الانحدار الخطى المتعدد مرة أخرى بذات الطريقة للمتغيرات الدالة احصائياً فقط، وذلك للحصول على ثلاث معادلات تكوينية جديدة تعبر عن النموذج السببي المعدل والنهائي شكل رقم (2)، وملحق رقم (3)، وكذلك حساب نسبة الخطأ، والمجموع الكلي لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر لارتباط كل متغير في النموذج النهائي جدول رقم (6). كما تم حساب معاملات مسارات البواقى للنموذج السببي المعدل والنهائي باستخدام المعادلة والتي أشار إليها كلا من (Kerlinger and Pedhazur, 1973) وهي كالتالي:

$$\sqrt{1-R^2}$$

حيث R^2 هي: معامل التحديد.

كما تم صياغة ثلاث معادلات تكوينية للنموذج السببي المفترض كما يلي:

$$X_6 = P_{61}X_1 + P_{62}X_2 + P_{63}X_3 + P_{64}X_4 + P_{65}X_5 + e_6$$

$$X_7 = P_{71}X_1 + P_{72}X_2 + P_{73}X_3 + P_{74}X_4 + P_{75}X_5 + P_{76}X_6 + e_7$$

$$X_8 = P_{81}X_1 + P_{82}X_2 + P_{83}X_3 + P_{84}X_4 + P_{85}X_5 + P_{86}X_6 + e_8$$

حيث: X_1 = الدخل الشهري من العمل بالرى؛ X_2 = الحداثة؛ X_3 = حيوية الضمير؛ X_4 = موارد مادية منظمة؛ X_5 = موارد معرفية منظمة؛ X_6 = المناخ المنظمى المدرك؛ X_7 = معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية؛ X_8 = اللافعالية المنظمة؛ e = البواقى.

4. النتائج ومناقشتها

1-4 بعض الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ المنظمى المدرك وابعاده

لتقدير ثبات وصدق الاتساق الداخلى لمقياس المناخ المنظمى المدرك ككل وأبعاده الاربعة عشر؛ تم حساب معامل ثبات ألفا كورنباخ لعينة هذا البحث؛ وتشير النتائج بالجدول رقم (1) الى قيم معاملات ثبات ألفا كورنباخ حيث تراوحت قيمة كورنباخ ألفا للبنود المعيارية للمقاييس الفرعية الاربعة عشر من 0.619 الى 0.866. بمتوسط 0.774.. على مستوى المقياس ككل؛ حيث تجاوزت معظم معاملات الثبات قيمة 0.7 وهي قيمة مقبولة فى البحث الاستكشافى. (Garson, 2013) الامر الذى يشير الى ثبات وصدق أداة قياس المناخ المنظمى المدرك تحت ظروف عينة هذا البحث؛ سواء كمقياس كلى أو مقاييس فرعية.

تلى ذلك حساب معاملات الارتباط البسيط بين الابعاد الاربعة عشر لدرجات أبعاد المناخ المنظمى المدرك من جهة؛ ومعاملات الارتباط البسيط بين تلك الابعاد ومقياس المناخ المنظمى ككل من جهة أخرى. حيث أشارت النتائج بالجدول رقم (2) أن قيم معاملات الارتباط البسيط بين المقاييس الفرعية وبعضها البعض قد تراوحت بين 0.21 الى 0.81. وهي علاقات معنوية عند مستوى احتمالى أقل من

بعد جمع البيانات تم ترميزها؛ وادخالها فى جداول باستخدام برنامج SPSS الإصدار 22 ، وذلك لحساب الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات ، والنسب المئوية الفعلية ، والمنوال ، والوسيط ، والمتوسط الحسابى، والانحراف المعياري، وحساب الدرجات المعيارية طبقاً لتوزيع Z للدرجات الخام للمقاييس المركبة التجميعية. كما تم استخدام أسلوب ليكرت الرباعى للتمييز بين استجابات المبحوثين على جميع بنود المقاييس المركبة التجميعية فى هذا البحث. وطلب من المستجيب التمييز بين أربع اختيارات وهي غير موافق تماماً، غير موافق، موافق، موافق تماماً، حيث تم حذف الاختيار المحايد، وذلك انطلاقاً من مسلمة أنه مع وجود إجابة محايدة يجعل المستجيبين أقل تمييزاً ويظهرون انفسهم أكثر حياداً فى كثير من الأحيان ، حيث تقودهم الحيادية الى بيانات غامضة وغير محددة. بينما حذف الإجابة المحايدة يجبر المستجيبين على أن يكونوا أكثر عمقا فى استجاباتهم ويظهر ذلك فى شكل تقديرات دقيقة ومناسبة (Ory and Wise, 1981).

كذلك قبل تقدير معامل ثبات ألفا كورنباخ تم إجراء تحليل البنود المكونة لكل مقياس، وذلك بحذف البنود السالبة؛ وحساب معاملات الارتباط البسيط بين البنود والارتباط الكلى للبنود، واسقاط قيم البنود التى تقل قيمتها عن 0.3 (Garson, 2013)، وذلك قبل الحصول على الدرجة الكلية للمقياس المركب التجميعى فى هذا البحث. كذلك أعتبر معامل ثبات ألفا كورنباخ للمقاييس المركبة التجميعية والمستخدمة فى هذا البحث معامل ثبات لجميع المقاييس المركبة والتجميعية فى هذا البحث، والذى يعبر عن الاتساق الداخلى للبنود المستخدمة لقياس هذا البناء ، وكذلك معامل صدق والذى يعبر عن صدق هذا البناء المفاهيمى.

كذلك تم استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد بطريقة المربعات الصغرى العادية Ordinary Least Squares Method (OLSM) لاختبار جودة النموذج السببي المفترض فى هذا البحث؛ وذلك بعد التأكد من مدى صلاحية البيانات لإجراء هذا الأسلوب من التحليل؛ وذلك من حيث حجم العينة؛ وحساب الارتباط الداخلى بين المتغيرات المستقلة؛ والخطية؛ والتوزيع الطبيعى للبيانات، وكذلك التأكد من استقلالية البواقى. (Tabachnick and Fidell, 2007)؛ فوجد أن جميع هذه المؤشرات لا تتعارض مع افتراضات أسلوب الانحدار الخطى المتعدد.

ولتقييم جودة النموذج السببي المفترض فى ضوء الإطار النظرى، تضمن النموذج والمراد تقييم جودته ثمان متغيرات خارجية وداخلية وهي: (الدخل الشهري من العمل بالرى، الحداثة، حيوية الضمير، موارد مادية منظمة، موارد مادية معرفية، المناخ المنظمى المدرك، معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية، اللافعالية المنظمة). وبناء عليه، تم حساب المصفوفة الارتباطية بين متغيرات النموذج ملحق رقم (2). كذلك حساب معاملات مسار النموذج الأساسى باستخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد

جدول (1): المتوسط والانحراف المعياري ومعاملات ثبات ألفا كورنباخ للبنود المعيارية لأبعاد المناخ المنظمي والدرجة الكلية لمقياس المناخ المنظمي.

معامل ثبات ألفا كورنباخ للبنود المعيارية*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود في المقياس النهائي	عدد البنود في المقياس الأصلي	المقياس
.970	28.32	220.09	74	108	المناخ المنظمي المدرك
.780	3.51	22.95	8	9	وضوح الدور
.858	2.84	20.27	6	6	الاحترام
.853	4.79	30.35	10	12	الاتصالات
.697	2.00	6.17	3	10	نسق المكافآت
.808	3.97	22.19	8	10	تنمية الكادر الوظيفي
.807	4.04	21.48	8	11	التخطيط وصنع القرار
.828	2.96	13.94	5	5	المستحدثات
.754	2.47	13.80	5	5	العلاقات
.619	1.84	7.76	3	9	العمل الجماعي والدعم
.783	2.08	12.71	4	4	جودة الخدمة
.678	2.06	11.41	4	5	إدارة الصراع
.866	4.28	27.15	9	9	الالتزام والأخلاقيات
.842	3.51	20.28	7	7	التدريب والتعلم
.667	1.87	11.54	4	6	الوجهة

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الميدانية لهذا البحث.

ملاحظة: ن = 140؛ *تم حساب معامل ثبات ألفا كورنباخ للبنود المعيارية لعدم تساوي التباين بين البنود لمعظم المقاييس الفرعية.

جدول (2): معاملات الارتباط البسيط بين المناخ المنظمي المدرك وأبعاده.

المناخ المنظمي المدرك وابعاده	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 المناخ المنظمي المدرك	1.														
2 وضوح الدور	.58**	1.													
3 الاحترام	.73**	.56**	1.												
4 الاتصالات	.86**	.63**	.75**	1.											
5 المكافآت	.18	.13	-.03	.02	1.										
6 تنمية الكادر الوظيفي	.83**	.45**	.46**	.66**	.28**	1.									
7 التخطيط وصنع القرار	.82**	.41**	.43**	.52**	.42**	.68**	1.								
8 المستحدثات	.84**	.44**	.43**	.69**	.29**	.70**	.63**	1.							
9 العلاقات	.68**	.21*	.41**	.54**	.30**	.59**	.74**	.61**	1.						
10 العمل الجماعي والدعم	.09	.11	-.08	-.03	.06	.16	.20*	.08	.24**	1.					
11 جودة الخدمة	.69**	.44**	.53**	.51**	.12	.44**	.50**	.55**	-.05-	.40**	1.				
12 ادارة الصراع	.54**	.39**	.41**	.46**	.28**	.35**	.47**	.38**	.43**	-.06-	.49**	1.			
13 الالتزام والأخلاقيات	.89**	.47**	.56**	.60**	.29**	.61**	.81**	.68**	.70**	.24**	.70**	.61**	1.		
14 التدريب والتعلم	.78**	.35**	.39**	.55**	.28**	.70**	.64**	.62**	.49**	.26**	.53**	.47**	.69**	1.	
15 الوجهة	.69**	.35**	.41**	.44**	.33**	.56**	.67**	.51**	.57**	.39**	.45**	.30**	.69**	.62**	1.

ملاحظة: ن = 140؛ * معنوي احصائيا عند مستوى احتمالي > .05، ** معنوي احصائيا عند مستوى احتمالي > .01. (في اتجاهين)

ذى جوهر مشترك ، الا ان الابعاد الاربعة عشر متميزة عن بعضها البعض. وعلى الجانب الاخر ترتبط الابعاد الفرعية مع مقياس المناخ المنظمي المدرك بمعاملات ارتباط قوية جدا من حيث القوة الإحصائية؛ الامر الذى يشير الى أن مقياس المناخ المنظمي المدرك ككل يعكس الجوهر المشترك لجميع هذه الابعاد الفرعية وبخاصة أن غالبية هذه الابعاد ذو علاقة ارتباطية موجبة الاتجاه.

2-4 وصف استجابات المبحوثين على بنود مقياس المناخ المنظمي المدرك تبعا لفئات الاستجابة.

يعرض جدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية الصحيحة لاستجابات المبحوثين على كل بند من بنود مقياس المناخ المنظمي المدرك. وسوف تتخذ أربعة أسس للتعرف على المناخ المنظمي المدرك وذلك تبعا لكل بند من بنود مقياس المناخ المنظمي ككل. وتلك الاسس هي

05، 01، ومعظمها متوسط الى قوى جدا من حيث قوة العلاقة الارتباطية؛ بينما كانت معاملات الارتباط البسيط بين المقاييس الفرعية ومقياس المناخ المنظمي المدرك ككل جميعها أكبر من 5، وهي معاملات ارتباط معنوية عند مستوى احتمالي أقل من 01، وقوية جدا من حيث قوة العلاقة الارتباطية. باستثناء بعدى المكافآت والعمل الجماعي والدعم والتي ارتبطت بمعاملات ارتباط غير معنوية وظيفية سواء بين باقى المقاييس الفرعية من جهة؛ وكذلك بينهما وبين مقياس المناخ المنظمي المدرك ككل من جهة أخرى؛ وذلك طبقا لتفسير قوة العلاقة الارتباطية ل (Cohen, 2013).

النتائج السابقة تشير الى أن القوة الإحصائية للعلاقات بين الابعاد الفرعية ذات حجم تأثير متوسط الى قوى جدا، الامر الذى يشير الى انه على الرغم من أن المناخ المنظمي

وبالنظر الى استجابات المبحوثين على مستوى الموافقة يلاحظ أن أعلى عدد من الاستجابات قد حظى به بند (أنا مسؤول عن الأشياء التي يمكنني التأثير عليها فقط)، والذي بلغ عدد استجابات المبحوثين عليه 93 استجابة بنسبة 69.4 % من نسب الاستجابات الصحيحة. بينما كان أقل عدد لاستجابات المبحوثين على مستوى الموافقة والذي بلغ 50 إجابة وبنسبة 36.8 % من نسب الاستجابات الصحيحة قد حظى به بند (بشكل عام، تتم مكافأة الأشخاص بشكل كافٍ في هذه الهندسة). ولما كانت تلك الاستجابات تعبر عن ادراك ايجابي ضعيف نحو ادراك المناخ المنظمي، فان الاستجابات تؤكد أن هذا الاتجاه الايجابي الضعيف موجود لدى أكثر من نصف المبحوثين مع استثناءات قليلة.

أما عدد استجابات المبحوثين على مستوى عدم الموافقة فلم يزد عن 46 استجابة على أي من بنود المناخ المنظمي المدرك وبنسبة 34.1 % من استجابات المبحوثين الصحيحة؛ وذلك على بند (أشعر أن لديّ القدر المناسب من السلطة على مرؤوسى)، بينما كان أقل عدد استجابات من جانب المبحوثين على مستوى عدم الموافقة على بندى (أنا واضح بشأن أولوياتي في العمل، تُحترم دائرة قسمة/إدارتي من قبل الإدارات الأخرى) حيث بلغت استجابتان لكل منهما وبنسبة 1.4% و1.5 % من استجابات المبحوثين الصحيحة على الترتيب. ولما كانت تلك الاستجابات تعبر عن ادراك سلبي ضعيف، فان الاستجابات توضح أن هذا الادراك السلبي الضعيف للمناخ المنظمي موجود لدى ما يقرب من عشرين في المئة من المبحوثين في معظم البنود.

وتشير النتائج المعروضة مجتمعة أن غالبية المبحوثين لديهم ادراك ايجابي ضعيف بنسبة أكبر من الادراك الايجابي القوي للمناخ المنظمي، وعلى الجانب الاخر وجود نسبة ليست بالقليلة ذات ادراك سلبي ضعيف وكذلك نسبة بسيطة ذات ادراك سلبي قوي للمناخ المنظمي، الا ان كلتا النسبتين لا ينبغي ان يستهان بهما. وبخاصة على بعض البنود والتي تعكس أبعاد مثل، بعد التخطيط وصنع القرار، وبعد تنمية الكادر الوظيفي، وبعد نسق المكافآت. وعلى الجانب الأخر هناك ادراك ايجابي قوى على بعض البنود والتي تعكس أبعاد مثل بعد الاتصالات؛ وبعد الاحترام، هذه النتائج مجتمعة قد تساعد واضعي السياسيات على مستوى المنظمة أو المستويات الإدارية الأعلى وضعها في الاعتبار سواء بتشجيع مثل هذه الأنماط من المناخ كالاتصالات او الاحترام، أو محاولة تحسين الادراك السلبي القوي لبعض أوجه المناخ مثال ذلك، التخطيط وصنع القرار وتنمية الكادر الوظيفي ونسق المكافآت.

الاستجابات الاربع المستخدمة في الحصول على البيانات وهي: الموافقة التامة، وعدم الموافقة التامة؛ واللذان يعبران عن ادراك قوى للمناخ المنظمي سواء كان إيجابيا في حالة الموافقة التامة، أو سلبيا وذلك في حالة عدم الموافقة التامة. كذلك مستوى الموافقة وعدم الموافقة؛ واللذان يعبران عن ادراك ضعيف للمناخ المنظمي سواء كان إيجابيا في حالة الموافقة، أو سلبيا وذلك في حالة عدم الموافقة.

حيث تضمن مقياس المناخ المنظمي المدرك مئة وثمانية بندا في المقياس المستخدم في هذا البحث، تم حساب التكرارات والنسب المئة الصحيحة لعدد أربعة وسبعون بندا فقط؛ وهي البنود التي تم الإبقاء عليها في التحليل للحصول على الدرجة الكلية والمعبرة عن الدرجة الكلية للمناخ المنظمي المدرك.

أما على مستوى الموافقة التامة يتضح أن عدد استجابات المبحوثين بجدول رقم (3) نجد أنه لم يزد عن 74 استجابة وبنسبة 54.1 % على أي من البنود. وكانت أعلى نسبة استجابة على هذه البنود على بند (قسمة/إدارتي تحترم الإدارات الأخرى) والتي بلغت 54.1%، وأقل عدد لاستجابات المبحوثين كان سبع استجابات على بند (يتم تلبية احتياجات الموظفين بشكل جيد من قبل الهندسة) والتي بلغت نسبته 5.7 % من عدد الاستجابات الصحيحة، وذلك فيما يتعلق بمستوى الموافقة التامة. ولما كانت هذه الاستجابات تعبر عن ادراك ايجابي قوى للمناخ المنظمي على مستوى الموافقة التامة، فان الاستجابات تشير الى أن ما يقرب من ربع المبحوثين لديهم ذلك الادراك القوي على معظم العبارات. وذلك عندما يتعلق الامر بالبنود المتعلقة بالاتصالات وإدارة الصراع والالتزام والاخلاقيات، بينما تقل الاستجابات على مستوى الموافقة التامة لتصبح مبحوث من كل عشرة مبحوثين عندما يتعلق الامر بينود يعدى التدريب والتعلم والوجهة، وتزداد نسبة الاستجابات لتصل الى مبحوث من كل أربعة مبحوثين عندما يتعلق الامر بينود يعدى وضوح الدور والاحترام.

أما عدد استجابات المبحوثين على مستوى عدم الموافقة التامة قد تراوح بين 23 استجابة بنسبة 16.8 % على بند (أنا أفهم كيف يعمل نظام التقييم)، في حين لم توجد أي استجابة على بندى (أقدر زملائي في الهندسة ككل، أنا فخور بأن أكون جزءاً من هذه الهندسة). ولما كانت هذه الاستجابات تعبر عن ادراك سلبي قوى للمناخ المنظمي. فان هذا الادراك السلبي القوي يبدو محدودا جدا حيث لا يوجد الا لدى مبحوث واحد من كل نحو عشرة مبحوثين على جميع البنود باستثناء بندى (بشكل عام، تتم مكافأة الأشخاص بشكل كافٍ في هذه الهندسة، أشعر أن لديّ القدر المناسب من السلطة على مرؤوسى).

جدول(3): التكرارات والنسب المئوية الصحيحة لاستجابات المبحوثين على بنود مقياس المناخ المنظمي المدرك ككل والمستخدم في التحليل النهائي تبعا لفئات الاستجابة.

موافق تماما		موافق		غير موافق		غير موافق تماما		البند
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
بعد وضوح الدور								
33.1	46	64.0	89	1.4	2	1.4	2	أنا واضح بشأن أولوياتي في العمل.
39.1	54	55.1	76	3.6	5	2.2	3	أنا أعرف ما هي مسؤولياتي.
21.2	28	59.8	79	14.4	19	4.5	6	العمل في الهندسة يستفيد بشكل أفضل من تجارب زملائي.
27.3	36	49.2	65	20.5	27	3.0	4	الهندسة لديها موظفين ذات نوعية جيدة.
بعد الاحترام								
29.9	41	62.8	86	5.8	8	1.5	2	أشعر بالتقدير من قبل زملائي في الهندسة.
36.3	49	60.0	81	3.0	4	.7	1	أقدر زملائي في الهندسة.
47.4	64	44.4	60	5.9	8	2.2	3	أشعر بالتقدير من قبل زملائي في الهندسة.
41.2	56	52.2	71	6.6	9	-	-	أقدر زملائي في الهندسة ككل.
54.4	74	39.0	53	5.9	8	.7	1	قسمي/إدارتي تحترم الإدارات الأخرى.
51.1	69	46.7	63	1.5	2	.7	1	تحترم دائرة قسمي/إدارتي من قبل الإدارات الأخرى.
بعد الاتصالات								
29.7	41	58.0	80	10.9	15	1.4	2	أتلقي جميع المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملي.
46.7	63	42.2	57	6.7	9	4.4	6	قسمي/إدارتي تعمل بشكل جيد مع الإدارات الأخرى.
38.5	52	50.4	68	8.9	12	2.2	3	يتلقى القسم/الإدارة الخاص بي جميع المعلومات التي تحتاجها لتنفيذ وظيفته بشكل جيد.
29.6	40	57.8	78	7.4	10	5.2	7	يتم إطلاع القسم/ الإدارة بشكل كاف على المشكلات المهمة في الهندسة ككل.
23.7	32	65.2	88	8.9	12	2.2	3	أفهم بوضوح كيف يمكنني المساهمة في الأهداف العامة للهندسة.
21.0	29	53.6	74	21.7	30	3.6	5	لدي فرص كافية للتعبير عن آرائي في القسم/ الإدارة الخاص بي.
25.0	34	61.8	84	11.0	15	2.2	3	يحب زملائي مناقشة مسائل العمل معي.
24.5	34	56.8	79	14.4	20	4.3	6	بشكل عام، التواصل فعال في هذه الهندسة.
23.0	32	59.7	83	13.7	19	3.6	5	أنا أعمل بفعالية لأن الموظفين الآخرين يتواصلون معي بانتظام.
بعد نسق المكافآت								
15.9	22	47.1	65	27.5	38	9.4	13	العمل الذي لا يمثل أهمية قصوى يتم التعامل معه بشكل مناسب.
16.2	22	36.8	50	30.9	42	16.2	22	بشكل عام، تتم مكافأة الأشخاص بشكل كافٍ في هذه الهندسة.
بعد تنمية الكادر الوظيفي								
14.0	19	55.9	76	25.0	34	5.1	7	تتم مراجعة عملي بانتظام مع وضع تطور عملي في الاعتبار.
8.8	12	40.9	56	33.6	46	16.8	23	أنا أفهم كيف يعمل نظام التقييم.
9.6	13	61.8	84	20.6	28	8.1	11	هناك وسيلة كافية لتقييم أدائي.
14.3	19	60.9	81	19.5	26	5.3	7	يمكنني تطوير مسيرتي داخل الهندسة.
19.7	26	47.0	62	25.0	33	8.3	11	لدي فرصة لرؤية تقرير تقييمي ومناقشته مع المشرف.
15.4	21	59.6	81	19.1	26	5.9	8	بشكل عام، هناك نظام مناسب للتطوير الوظيفي في الهندسة.
16.5	22	55.6	74	21.8	29	6.0	8	وظيفتي الحالية تستفيد بالكامل من مواهبي.
14.9	20	65.7	88	15.7	21	3.7	5	تؤخذ التنمية المهنية على محمل الجد في الهندسة.
بعد التخطيط وصنع القرار								
8.3	11	58.3	77	25.8	34	7.6	10	بشكل عام؛ يتم تنفيذ التخطيط بشكل مناسب في الهندسة.
9.6	13	50.4	68	32.6	44	7.4	10	يُسمح لي بالمشاركة بما فيه الكفاية في القرارات المهمة التي تؤثر على عملي.

موافق تماما		موافق		غير موافق		غير موافق تماما		البند
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
11.8	16	67.6	92	14.7	20	5.9	8	أنا مفوض بالعمل والسلطة المناسبة لخبرتي.
12.7	17	69.4	93	14.9	20	3.0	4	أنا مسؤول عن الأشياء التي يمكنني التأثير عليها فقط.
14.7	20	63.2	86	16.2	22	5.9	8	بشاركني المشرف الاستشارة قبل اتخاذ إجراء.
14.0	19	52.9	72	25.0	34	8.1	11	لدي ثقة في العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات المهمة في الهندسة.
10.4	14	51.1	69	27.4	37	11.1	15	دائما على اطلاع جيد بما يكفي لاتخاذ القرارات بشكل جيد.
11.9	16	38.5	52	34.1	46	15.6	21	أشعر أن لديّ القدر المناسب من السلطة على مرؤوسي.
5.9	8	65.4	89	20.6	28	8.1	11	بشكل عام، يتم التعامل مع التفويض والمسؤولية واتخاذ القرارات بشكل جيد في هذه الهندسة.
								بعد المستحدثات
13.3	18	60.7	82	18.5	25	7.4	10	عملي يشجعني أن أكون مبتكراً.
18.7	25	53.7	72	17.9	24	9.7	13	يتم تشجيع هندستي على الابتكار.
13.3	18	57.8	78	20.7	28	8.1	11	تخطط الهندسة بشكل كاف للمستقبل.
14.0	19	61.0	83	17.6	24	7.4	10	تستجيب الهندسة على الفور للتكنولوجيا الجديدة.
5.8	8	67.2	92	18.2	25	8.8	12	يتم تغيير أساليب العمل هنا بسرعة لتلبية الشروط الجديدة.
								بعد العلاقات
5.2	7	57.8	78	31.1	42	5.9	8	يتم تلبية احتياجات الموظفين بشكل جيد من قبل الهندسة.
12.0	16	54.1	72	25.6	34	8.3	11	يتم احترام احتياجات المرأة بشكل كبير.
11.7	16	68.6	94	13.1	18	6.6	9	الهندسة مرنة من أجل تلبية احتياجات الناس.
15.6	21	61.5	83	18.5	25	4.4	6	من المحتمل أن تجذب الطرق التي تُعامل بها المرأة في هذه الهندسة الكثير من السيدات للعمل معنا.
								بعد العمل الجماعي والدعم
16.9	23	54.4	74	19.1	26	9.6	13	الناس هنا عموماً يدعم بعضهم البعض بشكل جيد.
26.7	36	57.0	77	14.1	19	2.2	3	بشكل عام، الهندسة تهتم برعاية الأشخاص ويسودها روح التعاون.
								جودة الخدمة
35.6	48	53.3	72	9.6	13	1.5	2	عندما يتعلق الأمر بتقديم خدماتنا، فإننا نبذل قصارى جهدنا.
32.3	43	56.4	75	9.0	12	2.3	3	نحن فخورون بجودة الخدمة التي تقدمها الهندسة للمواطن.
32.1	43	58.2	78	8.2	11	1.5	2	نحن فخورون بجودة الخدمة في هندستنا.
25.4	34	58.2	78	15.7	21	.7	1	الهندسة لديها معايير جودة أعلى من مثيلاتها في أماكن أخرى.
								ادارة الصراع
24.6	33	56.7	76	17.2	23	1.5	2	يتم حل النزاعات بشكل بناء / إيجابي في هذه الهندسة.
20.1	27	61.9	83	14.2	19	3.7	5	إننا نشجع على حل صراعاتنا بسرعة بدلاً من تركها تتفاقم.
								الالتزام والاخلاقيات
15.4	21	64.7	88	19.1	26	.7	1	يتم المحافظة على دوافع الموظفين من قبل مستويات إدارية عليا.
20.7	28	58.5	79	16.3	22	4.4	6	الروح المعنوية عالية في معظم الإدارات.
16.2	22	61.0	83	14.0	19	8.8	12	الروح المعنوية مرتفعة في هندستي.
21.6	29	56.0	75	17.2	23	5.2	7	معنوياتي الشخصية مرتفعة.
20.1	27	64.2	86	11.9	16	3.7	5	التزام الموظفين مرتفع في هذه الهندسة.
26.1	35	61.9	83	9.7	13	2.2	3	تحل الهندسة الغالبية العظمى من مشاكلها المهمة.
26.5	36	64.0	87	9.6	13	-	-	أنا فخور بأن أكون جزءاً من هذه الهندسة.
23.4	32	62.8	86	11.7	16	2.2	3	أشعر أنني عضو مهم في الهندسة.

موافق تماما		موافق		غير موافق		غير موافق تماما		البند
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
15.6	21	66.7	90	14.1	19	3.7	5	بشكل عام، الناس ملتزمون بشدة في الهندسة.
بعد التدريب والتعلم								
13.3	18	71.1	96	14.1	19	1.5	2	معظم الإدارات يتم مراجعة اعمالها بشكل منتظم.
14.9	20	66.4	89	13.4	18	5.2	7	هناك إجراءات توجيه مناسبة في هذه الهندسة.
14.8	20	66.7	90	14.8	20	3.7	5	لقد تلقيت التدريب الذي أحتاجه للقيام بعمل جيد.
22.6	30	60.2	80	11.3	15	6.0	8	معظمنا في هذه الهندسة ملتزمون بمساعدة بعضنا البعض للتعلم من عملنا.
14.9	20	65.7	88	14.2	19	5.2	7	بشكل عام، تتعلم هذه الهندسة بقدر الإمكان عملياً من أنشطتها.
12.5	17	64.0	87	18.4	25	5.1	7	التدريب الذي تلقينته ذو جودة عالية.
9.8	13	66.2	88	15.0	20	9.0	12	أحصل على التدريب الذي أحتاجه لتطوير مهاراتي.
بعد الواجهة								
9.2	12	64.1	84	23.7	31	3.1	4	تم إبلاغ مستقبل هذه الهندسة جيداً لجميع الموظفين.
15.8	21	67.7	90	13.5	18	3.0	4	أنا واضح بشأن الدور الذي يمكن أن أعبه في مساعدة هذه الهندسة على تحقيق أهدافها.
12.7	17	62.7	84	17.2	23	7.5	10	الأهداف المستقبلية للهندسة تتفق مع أهداف الشخصية.

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الميدانية لهذا البحث.

المبوحثين على مستوى العينة ككل. الامر الذي يشير الى أن ما يقرب من 80 % من استجابات العاملين بهندسات ترى تميل الى مستوى الموافقة والموافقة التامة على المناخ المنظمى داخل الهندسة التي يعملون بها. وهذه النسبة تشير الى مستوى من الادراك الايجابي للمناخ المنظمى لبيئة عمل هؤلاء العاملين. وعلى الرغم أن النسبة الأكبر من مستوى الادراك الايجابي هو مستوى ايجابي ضعيف. الا أنه اجمالاً يمكن القول بأن المناخ المنظمى المدرك لعينة البحث يعد إدراكاً إيجابياً بغض النظر عن نسبة هذه الادراك الايجابي.

4-4 نتائج النموذج السببي 1-4-4 نتائج النموذج السببي الأساسي للنموذج المفترض

للتعرف على نتائج اختبار جودة النموذج السببي المفترض لثلاث معادلات تكوينية في هذا البحث ولتحقيق الهدف الرابع من أهدافه. يوضح جدول رقم (5)، نتائج نموذج المناخ المنظمى المدرك ونموذج معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية ونموذج اللافعالية المنظمية.

حيث أشارت النتائج بجدول رقم (5) لمعادلة الانحدار الخطى المتعدد لنموذج المناخ المنظمى المدرك إلى أن متغيرات الدخل الشهري من العمل بالرى؛ والحدائة؛ وحيوية الضمير؛ وموارد مادية منظمية؛ وموارد معرفية منظمية مجتمعه ترتبط بمعامل ارتباط متعدد قدره 555. ، وتبلغ قيمة F المحسوبة لاختبار معنوية معامل الارتباط المتعدد 15.946؛ وهي قيمة معنوية احصائياً عند مستوى احتمالي أقل من 0.001. ، كما يشير معامل التحديد الى أن متغيرات الدخل الشهري من العمل بالرى؛ والحدائة؛ وحيوية الضمير؛ وموارد مادية منظمية؛ وموارد معرفية منظمية تفسر مجتمعه 55.5 % من التباين في متغير المناخ المنظمى المدرك، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية. وتؤكد أن متغيرات الدخل الشهري

3-4 مستويات المناخ المنظمى المدرك

لوقوف على مستويات المناخ المنظمى المدرك على مستوى العينة ككل، تم حساب مجموع تكرارات استجابات المبوحثين المعبرة عن كل من مستوى عدم الموافقة التامة، ومستوى عدم الموافقة، ومستوى الموافقة، ومستوى الموافقة التامة. ويعرض جدول رقم (4) النتائج المتحصل عليها. حيث يتضح من النتائج أن الاستجابات التي تعبر عن مستوى عدم الموافقة التامة قد بلغت 5.1 % من عدد الاستجابات الكلية. بينما بلغت نسبة الاستجابات المعبرة عن مستوى الموافقة التامة 20.7 % من الاستجابات. كما أوضحت النتائج أن نسبة مجموع استجابات المبوحثين التي تعبر عن مستوى عدم الموافقة قد بلغت

جدول (4): تجميع التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المبوحثين لمستويات المقياس الأربعة لمقياس المناخ المنظمى المدرك على مستوى العينة ككل.

مستوى الإستجابة	الاستجابات		الحالات
	التكرار	%	
غير موافق تماما	507	5.1	362.1
غير موافق	1618	16.2	1155.7
موافق	5798	58.0	4141.4
موافق تماما	2069	20.7	1477.9

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الميدانية لهذا البحث.

16.2 % من إجمالي الاستجابات. وفي المقابل بلغت نسبة استجابات المبوحثين المعبرة عن مستوى الموافقة 58.0 % من إجمالي استجابات العينة ككل. هذا يعني أن استجابات المبوحثين على مستوى العينة ككل كان منها نسبة 21.3 % معبرة عن مستوى عدم الموافقة التامة وعدم الموافقة، بينما بلغت النسبة المئوية لاستجابات المبوحثين للعينة ككل والمعبرة عن مستوى الموافقة التامة والموافقة معا 78.7 % من بين استجابات

جدول(5): نتائج التحليل المسارى الاساسى لنموذج المناخ المنظمى المدرك ونموذج معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية ونموذج اللافعالية المنظمة.

م	المتغير المستقل	نموذج المناخ المنظمى المدرك		نموذج معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية		نموذج اللافعالية المنظمة	
		(β)	(r)	(β)	(r)	(β)	(r)
1	الدخل الشهري من العمل بالرى	-0.161	-0.262	0.038	0.152	-0.070	0.146
2	الحدائة	0.314**	0.339	-0.012	-0.055	-0.182	-0.398
3	حيوية الضمير	0.253**	0.356	0.290*	0.141	0.102	-0.221
4	موارد مادية منظمة	0.307*	0.548	-0.211	-0.478	0.264*	-0.266
5	موارد معرفية منظمة	0.305*	0.486	-0.094	-0.428	-0.130	-0.296
6	المناخ المنظمى المدرك			-0.380*	-0.452	-0.812***	-0.737
	F	15.946***	-	4.219*	-	16.199***	-
	معامل التحديد R ²	0.555	-	0.360	-	0.607	-
	معامل مسار البواقى	0.667	-	0.800	-	0.626	-

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الميدانية لهذا البحث

**معنوى احصائيا عند مستوى احتمالى > 0.05.
***معنوى احصائيا عند مستوى احتمالى > 0.001.

أداء المهام الوظيفية الرسمية، وهى نسبة بسيطة فى الدراسات الاجتماعية. وتشير الى أن متغيرات الدخل الشهري من العمل بالرى، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة، وموارد معرفية منظمة، والمناخ المنظمى المدرك تفسر ما يقرب من ثلث التباين فى متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية، الامر الذى يشير الى أن هناك متغيرات أخرى لم يتطرق اليها البحث، والتي من الممكن أن تساعد فى تفسير التباين فى متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية.

كما يتضح من النتائج أن كلا من متغيرى حيوية الضمير والمناخ المنظمى المدرك هما المتغيران اللذان يسهمان اسهاما معنويا فريدا فى تفسير التباين فى متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية. حيث بلغت قيمة معامل بيتا المعيارية 0.290، 0.380، على الترتيب، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى احتمالى أقل من 0.05. وبمقارنة معامل بيتا المعيارى بمعامل الارتباط البسيط لهذين المتغيرين من حيث المعنوية والاتجاه، يتضح أن كلا المعاملين لكلا المتغيرين لهما نفس الاتجاه، بينما هناك فروق طفيفة من حيث القيمة. الامر الذى يشير الى جودة مطابقة البيانات الملاحظة للنموذج المفترض بشكل جزئى. كذلك أشارت النتائج لمعادلة الانحدار الخطى المتعدد لنموذج اللافعالية المنظمة بجدول رقم (1) الى أن متغيرات الدخل الشهري من العمل بالرى، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة، وموارد معرفية منظمة، والمناخ المنظمى المدرك مجتمعه ترتبط بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.607، وتبلغ قيمة F المحسوبة لاختبار معنوية معامل الارتباط المتعدد 16.199، وهى قيمة معنوية احصائيا عند مستوى احتمالى أقل من 0.001، كما يشير معامل التحديد الى أن متغيرات الدخل الشهري من العمل بالرى، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة، وموارد معرفية منظمة، والمناخ المنظمى المدرك تفسر مجتمعه 60.7% من التباين فى متغير

من العمل بالرى، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة، وموارد معرفية منظمة تفسر ما يقرب من نصف التباين فى متغير المناخ المنظمى المدرك، الامر الذى يشير الى أن هناك متغيرات أخرى لم يتطرق اليها البحث من الممكن أن تساعد فى فهم ظاهرة المناخ المنظمى المدرك.

كما يتضح من النتائج أن كلا من متغيرات الحدائة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة، وموارد معرفية منظمة تسهم اسهاما معنويا فريدا فى تفسير التباين فى متغير المناخ المنظمى المدرك. حيث بلغت قيمة معامل بيتا المعيارية 0.314، 0.253، 0.307، 0.305، على الترتيب، وجميعها قيم معنوية عند مستوى احتمالى أقل من 0.05، على الترتيب. بينما لم تشر النتائج الى وجود علاقة معنوية فريدة بين متغير الدخل الشهري من العمل بالرى والمناخ المنظمى المدرك. وبمقارنة معامل بيتا المعيارى بمعامل الارتباط البسيط لهذه المتغيرات من حيث المعنوية والاتجاه، يتضح أن كلا المعاملين لجميع المتغيرات لهما نفس الاتجاه، بينما هناك فروق طفيفة من حيث القيمة. الامر الذى يشير الى جودة مطابقة البيانات الملاحظة للنموذج المفترض.

كما أشارت نتائج معادلة الانحدار الخطى المتعدد لنموذج معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية بجدول رقم (5) الى أن متغيرات الدخل الشهري من العمل بالرى، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة، وموارد معرفية منظمة، والمناخ المنظمى المدرك مجتمعه ترتبط بمعامل ارتباط متعدد قدره 0.360، وتبلغ قيمة F المحسوبة لاختبار معنوية معامل الارتباط المتعدد 4.219، وهى قيمة معنوية احصائيا عند مستوى احتمالى أقل من 0.05، كما يشير معامل التحديد الى أن متغيرات الدخل الشهري من العمل بالرى، والحدائة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة، وموارد معرفية منظمة، والمناخ المنظمى المدرك تفسر مجتمعه 36% من التباين فى متغير معدل

منظمة كمتغير إدراكي - منظمى كانا الأكبر من حيث التأثير على المناخ المنظمى مقارنة بمتغيرى حيوية الضمير وموارد مادية منظمة. أما المتغير الأكثر تأثيراً على معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية هو متغير إدراكي- فردى متمثلاً فى متغير حيوية الضمير، بالإضافة الى المناخ المنظمى المدرك، كذلك كان المتغير الأكثر تأثيراً على اللافعالية المنظمة هو متغير إدراكي- منظمى متمثلاً فى متغير موارد مادية منظمة، بالإضافة الى المناخ المنظمى المدرك.

هذا وعلى الرغم من وجود تأثير موجب قوى للمناخ المنظمى المدرك على معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية، الا أن ذلك لم ينعكس بشكل ايجابى على معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية؛ طبقاً لنتائج النموذج السببى النهائى.

4-4-3 الأثر السببى للمتغيرات الخارجية والداخلية للنموذج النهائى

لوقوف على الأثر السببى الكلى والأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات النموذج السببى المعدل. يوضح جدول رقم (6) نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الخارجية على متغير المناخ المنظمى المدرك، كذلك التأثيرات السببية المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الخارجية والداخلية على متغيرات معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية؛ واللافعالية المنظمة. حيث أشارت النتائج بجدول رقم (6) الى أن المجموع الكلى للأثر السببى لمتغير موارد مادية منظمة على متغير المناخ المنظمى المدرك هو الأكبر من حيث الأثر، يليه متغيرات موارد معرفية منظمة، وحيوية الضمير، والحدثة، على الترتيب. كما أشارت النتائج بجدول رقم (6) أن متغير المناخ المنظمى المدرك هو الأكبر من حيث الأثر السببى الكلى على متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية، يليه متغير حيوية الضمير. كذلك أشارت النتائج الى أن متغير المناخ المنظمى المدرك هو الأكبر من حيث الأثر السببى الكلى على متغير اللافعالية المنظمة يليه متغير الموارد المادية المنظمة.

هذه النتائج تشير الى أن متغير موارد مادية منظمة والتي توفرها المنظمة لأعضائها له الأثر الأكبر فى التأثير على المناخ المنظمى المدرك لهؤلاء الأعضاء دون غيره من متغيرات أخرى، على سبيل المثال، متغير الحدثة. كذلك كان متغير المناخ المنظمى المدرك له الأثر الأكبر دون غيره من متغيرات النموذج الأخرى فى التأثير على معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية وكذلك اللافعالية المنظمة.

وعند المقارنة بين التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة على متغير المناخ المنظمى المدرك، نجد أن متغير موارد معرفية منظمة هو صاحب أكبر تأثير مباشر على متغير المناخ المنظمى المدرك، بينما كان متغير موارد مادية منظمة هو الأكبر من حيث التأثير غير المباشر على متغير المناخ المنظمى المدرك. كذلك كان التأثير المباشر الأكبر لمتغير المناخ المنظمى المدرك على كل من معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية واللافعالية المنظمة؛ بينما كان التأثير غير المباشر الأكبر لمتغير

اللافعالية المنظمة، وهى نسبة كبيرة فى الدراسات الاجتماعية. وتشير الى أن متغيرات الدخل الشهرى من العمل بالرى، والحدثة، وحيوية الضمير، وموارد مادية منظمة؛ وموارد معرفية منظمة، والمناخ المنظمى المدرك تقسّر ما يقرب من ثلثى التباين فى متغير اللافعالية المنظمة، وعلى الرغم من ذلك، الا ان هناك متغيرات أخرى والتي لم يتطرق اليها هذا البحث، والتي من الممكن أن تساعد فى فهم التباين فى متغير اللافعالية المنظمة بشكل أفضل.

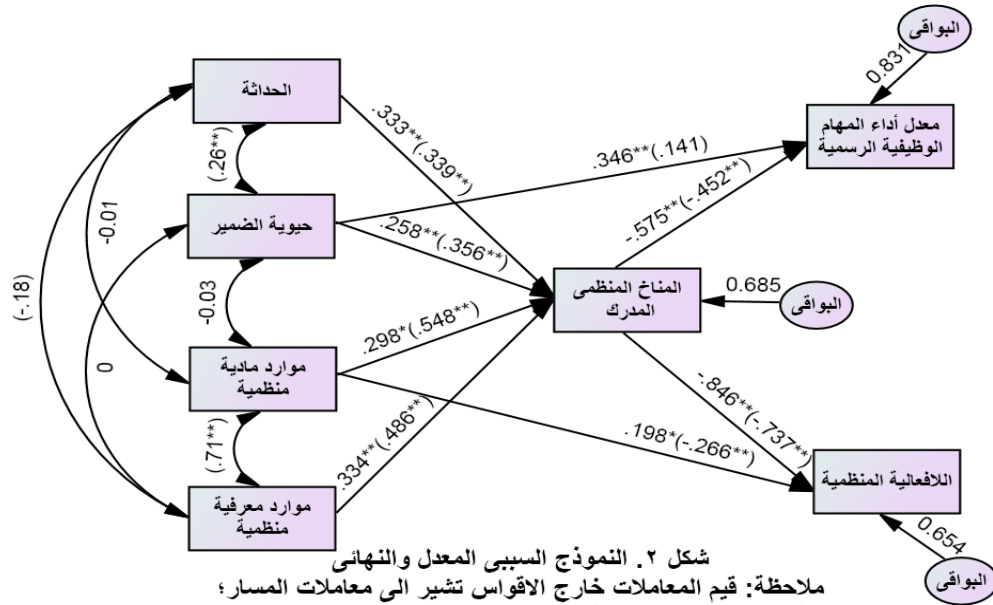
كما يتضح من النتائج أن كلا من متغيرى موارد مادية منظمة والمناخ المنظمى المدرك هما المتغيران اللذان يساهمان اسهاماً معنوياً فريداً فى تفسير التباين فى متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية. حيث بلغت قيمة معامل بيتا المعيارية 0.264، -0.812، على الترتيب، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى احتمالى أقل من 0.05، 0.001، على الترتيب. وبمقارنة معامل بيتا المعيارى بمعامل الارتباط البسيط لهذين المتغيرين من حيث المعنوية والاتجاه، يتضح أن كلا المعاملين لمتغير موارد مادية منظمة لم يعد لهما نفس الاتجاه، بينما كلا المعاملين لمتغير المناخ المنظمى المدرك لهما نفس الاتجاه، أما من حيث القيمة فهناك فروق طفيفة من حيث القيمة لكلا المتغيرين. الامر الذى يشير الى جودة مطابقة البيانات الملاحظة للنموذج المفترض بشكل جزئى.

4-4-2 نتائج النموذج السببى المعدل والنهائى للنموذج المفترض

بناء على نتائج معاملات المسار للنموذج الأساسى، والناجئة من ثلاث معادلات تكوينية، فقد تم حذف معاملات المسار غير الدالة، وإعادة التحليل مرة أخرى للمتغيرات ذات معاملات المسار الدالة فقط للحصول على ثلاث معادلات تكوينية جديدة، لتمثل المعادلات التكوينية الثلاث الجديدة النموذج السببى المعدل والنهائى طبقاً ل (Kerlinger and Pedhazur 1973)، ويعرض الشكل رقم (2) نتائج النموذج السببى المعدل والنهائى.

وبالنظر الى الشكل رقم (2) لاختبار صحة النموذج - أى مدى مطابقة البيانات الملاحظة أو المقاسة للنموذج المفترض - نجد أن جميع معاملات المسار مقارنة بمعاملات الارتباط البسيط مساوية لها من حيث الاتجاه باستثناء معامل مسار موارد مادية منظمة فى نموذج اللافعالية المنظمة، حيث اتجه معامل بيتا المعيارى موجب الاتجاه، بينما معامل الارتباط البسيط سالب الاتجاه. أما من حيث حجم التأثير فكانت جميع معاملات المسار لها نفس حجم التأثير مقارنة بمعاملات الارتباط البسيط تقريباً، باستثناء متغير حيوية الضمير فى نموذج معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية حيث كان تأثير معامل بيتا المعيارى أقوى من معامل الارتباط البسيط. كذلك متغير حيوية الضمير فى نموذج المناخ المنظمى المدرك، حيث كان معامل المسار أقل من حيث حجم التأثير من معامل الارتباط البسيط.

يتضح من نتائج النموذج السببى النهائى أن متغيرى الحدثة كمتغير إدراكي- فردى ومتغير موارد معرفية



جدول (6): نتائج الأثر الكلي والأثر المباشر وغير المباشر للنموذج السببي المعدل والنهائي.

النموذج	المتغيرات المستقلة	الأثر السببي المباشر	الأثر السببي غير المباشر	الأثر السببي الكلي	الارتباط غير السببي	الارتباط الكلي
المناخ المنظمي المدرك	الحادثة	.330	.004	.334	.005	.339
	حيوية الضمير	.258	.077	.335	.021	.356
	موارد مادية منظمة	.298	.226	.524	.024	.548
	موارد معرفية منظمة	.334	.151	.485	.001	.486
معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية	حيوية الضمير	.346	-.148	.198	-.057	.141
	المناخ المنظمي المدرك	-.575	.089	-.486	.034	-.452
اللافعالية المنظمة	موارد مادية منظمة	.198	-.171	.027	-.293	-.266
	المناخ المنظمي المدرك	-.846	.059	-.787	.050	-.737

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الميدانية لهذا البحث.

الرسمية؛ ومعادلة نموذج اللافعالية المنظمة. وهذه النتائج تتفق مع الإطار النظري ونتائج العديد من الدراسات الامبيريقية والتي تطرق لها هذا البحث، حيث أوضحت نتائج النموذج المعدل والنهائي إلى أن متغيرات الحادثة وحيوية الضمير وموارد مادية منظمة وموارد معرفية منظمة هي متغيرات ذات تأثير معنوي فريد على متغير المناخ المنظمي المدرك (Payne and Mansfield, 1973; Rao, 2014).

كما أوضحت النتائج أن كلا من متغيري حيوية الضمير والمناخ المنظمي المدرك ذات الأثر المعنوي الفريد على متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية. كما أشارت النتائج أيضا إلى أن متغير موارد مادية منظمة ومتغير المناخ المنظمي المدرك ذو أثر معنوي فريد على متغير اللافعالية المنظمة.

هذا ولم يتضح من النتائج أي أثر معنوي فريد لمتغير الدخل الشهري من العمل بالرى في أي من نتائج النماذج الأساسية لهذا البحث.

حيوية الضمير على متغير معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية؛ كذلك كان التأثير غير المباشر الأكبر لمتغير موارد مادية منظمة على متغير اللافعالية المنظمة.

5- الاستنتاجات والمقترحات

يهدف البحث الحالي بشكل أساسي إلى اختبار بعض الخصائص السيكميترية لأداة المناخ المنظمي المدرك في بيئة منظمة هندسة الرى المصرية؛ بالإضافة إلى تقييم جودة النموذج السببي المقترض.

حيث أشارت أهم نتائج هذا البحث إلى وجود تمايز بين أبعاد ظاهرة المناخ المنظمي المدرك من جهة؛ وكذلك وجود ارتباط قوى بين هذه الأبعاد ومقياس المناخ المنظمي المدرك ككل. كذلك أشارت أهم النتائج إلى وجود مستوى ادراك ايجابي كبير للمناخ المنظمي بين أفراد عينة البحث.

كذلك وجود ثلاث معادلات تكوينية للنموذج السببي المعدل والنهائي وهي: معادلة نموذج المناخ المنظمي المدرك؛ ومعادلة نموذج معدل أداء المهام الوظيفية

– منظمة من جهة مع متغيرات منظمة موضوعية من جهة أخرى، والتي لم يتطرق إليها هذا البحث ، الامر سوف يكون من شأنه المساعدة في فهم أفضل لظاهرة المناخ المنظمي.

أما على المستوى التطبيقي فظهور ادراك سلبى كبير تجاه بعض ابعاد المناخ المنظمي مثل بعد التخطيط وصنع القرار وبعد تنمية الكادر الوظيفي وكذلك بعد نسق المكافآت طبقا لإدراك أعضائها ، من شأنه أن تحتاج هذه الابعاد الى اهتمام وتدخل سريع من خلال خطة عمل لوضع السياسات داخل منظمة هندسة الري أو المستويات التنظيمية العليا بوزارة الموارد المائية والري، لمحاولة اصلاحها. وعلى الجانب الآخر فان مناخ الاتصالات ومناخ الاحترام والذى يسود المنظمة طبقا لإدراك أعضائها؛ يعد مؤشرا لصانعي القرار لمزيد من السياسات والجهود للمحافظة عليه وتنميته.

كما أشارت أهم النتائج الى أن متغير موارد مادية منظمة صاحب الأثر السببي الكلى الأكبر على متغير المناخ المنظمي المدرك في النموذج السببي النهائي، كذلك أشارت النتائج الى أن المناخ المنظمي المدرك صاحب المجموع الكلى الأكبر للأثر السببي على متغيرى معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية واللافعالية المنظمة.

وعلى الرغم من ارتفاع مستوى المناخ المنظمي المدرك بين المبحوثين؛ الا أن هذا المناخ الايجابي لا يعكس معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية لهؤلاء العاملين (Berberoglu, 2018; Mullins and Christy, 2010).

وبناء على ذلك، يقترح هذا البحث مزيد من البحوث المستقبلية لاختبار أداة المناخ المنظمي والمستخدم في هذا البحث لاختبار ثبات وصدق هذه الأداة في بيئات منظمة مختلفة؛ وكذلك على مستويات تنظيمية مختلفة ، وأيضاً إضافة متغيرات ادراكية- فردية وكذلك متغيرات ادراكية

الملاحق

ملحق (1) أداة المناخ المنظمي المستخدمة في هذا البحث (النسخة العربية).

م	البند	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً
	بعد وضوح الدور				
1	لدي أهداف وغايات واضحة لعملي.				
2	أنا واضح بشأن أولوياتي في العمل.				
3	أنا أعرف ما هي مسؤولياتي.				
4	أنا أعرف بالضبط ما هو متوقع مني.				
5	أنا أعرف ما يفعله معظم زملاء في الهندسة.				
6	العمل في الهندسة يستفيد بشكل أفضل من تجارب زملائي				
7	أنا أعرف ما يفعله معظم زملائي من حولي.				
8	أنا أعرف ما تفعله معظم الإدارات.				
9	الهندسة لديها موظفين ذات نوعية جيدة.				
	بعد الاحترام				
10	أشعر بالتقدير من قبل زملائي في الهندسة.				
11	أقدر زملائي في الهندسة.				
12	أشعر بالتقدير من قبل زملائي في الهندسة.				
13	أقدر زملائي في الهندسة ككل.				
14	قسمي/ادارتي تحترم الإدارات الأخرى.				
15	تحترم دائرة قسمي/ادارتي من قبل الإدارات الأخرى.				
	بعد الاتصالات				
16	أتلقي جميع المعلومات التي أحتاجها للقيام بعملي.				
17	لا يقضي الأشخاص في هذه الإدارة/الهندسة وقتاً طويلاً على العناصر الأساسية.				
18	يتم إطلاعي بشكل كافٍ على القضايا المهمة في الهندسة ككل.				
19	يتم إطلاعي بشكل مناسب على المعلومات السرية بشكل شخصي وغيرها من الوسائل غير الرسمية.				
20	قسمي/ادارتي تعمل بشكل جيد مع الإدارات الأخرى.				
21	يتلقى القسم/الإدارة الخاص بي جميع المعلومات التي تحتاجها لتنفيذ وظيفته بشكل جيد.				
22	يتم إطلاع القسم/ الإدارة بشكل كافٍ على المشكلات المهمة في الهندسة ككل.				
23	أفهم بوضوح كيف يمكنني المساهمة في الأهداف العامة للهندسة.				
24	لدي فرص كافية للتعبير عن آرائي في القسم/ الإدارة الخاص بي.				
25	يحب زملائي مناقشة مسائل العمل معي.				
26	بشكل عام، التواصل فعال في هذه الهندسة.				
27	أنا أعمل بفعالية لأن الموظفين الآخرين يتواصلون معي بانتظام.				
	بعد نسق المكافآت				
28	العمل الجيد معترف به بشكل مناسب.				
29	أعتقد أن مديري متسامح للغاية مع الأداء الضعيف.				
30	العمل الذي لا يمثل أهمية قصوى يتم التعامل معه بشكل مناسب.				
31	بشكل عام، تتم مكافأة الأشخاص بشكل كافٍ في هذه الهندسة.				

م	البند	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق تماماً
32	في رأيي، جدول رواتب الهندسة منافس مع وظائف مماثلة في جهات أخرى.			
33	أتلقي راتب مناسب.			
34	أتلقي الفوائد المناسبة.			
35	هناك فرق مناسب بين الأجر الممنوح لمن يؤدي الأداء الجيد والسيئ.			
36	أشعر بشعور قوي بالرضا الوظيفي.			
37	تقريباً كل شخص في الإدارة/ الهندسة يتلقى راتباً مناسباً.			
	بعد تنمية الكادر الوظيفي			
38	تتم مراجعة عملي بانتظام مع وضع تطور عملي في الاعتبار.			
39	أنا أفهم كيف يعمل نظام التقييم.			
40	هناك وسيلة كافية لتقييم أدائي.			
41	يمكنني تطوير مسيرتي داخل الهندسة.			
42	لديّ فرصة لرؤية تقرير تقييمي ومناقشته مع المشرف.			
43	بشكل عام، هناك نظام مناسب للتطوير الوظيفي في الهندسة.			
44	هناك فرص للعمل في الهندسة حتى سن المعاش.			
45	يتم الترويج للناس إلى حد ما في هذه الهندسة.			
46	وظيفتي الحالية تستفيد بالكامل من مواهبي.			
47	تؤخذ التنمية المهنية على محمل الجد في الهندسة.			
	بعد التخطيط وصنع القرار			
48	عمل الإدارات جيد التنسيق.			
49	نادراً ما يبدأ الناس هنا بمشاريع جديدة دون أن يقرروا مقدماً كيفية سيرها.			
50	بشكل عام؛ يتم تنفيذ التخطيط بشكل مناسب في الهندسة.			
51	يُسمح لي بالمشاركة بما فيه الكفاية في القرارات المهمة التي تؤثر على عملي.			
52	أنا مفوض بالعمل والسلطة المناسبة لخبرتي.			
53	أنا مسؤول عن الأشياء التي يمكنني التأثير عليها فقط.			
54	يشاركني المشرف الاستشارة قبل اتخاذ إجراء.			
55	لدي ثقة في العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات المهمة في الهندسة.			
56	ظلت على اطلاع جيد بما يكفي لاتخاذ القرارات بشكل جيد.			
57	أشعر أن لديّ القدر المناسب من السلطة على مرؤوسى.			
58	بشكل عام، يتم التعامل مع التفويض والمسؤولية واتخاذ القرارات بشكل جيد في هذه الهندسة.			
	بعد المستجدات			
59	عملي يشجعني أن أكون مبتكراً.			
60	يتم تشجيع قسمي على الابتكار.			
61	تخطط الهندسة بشكل كاف للمستقبل.			
62	تستجيب الهندسة على الفور للتكنولوجيا الجديدة.			
63	يتم تغيير أساليب العمل هنا بسرعة لتلبية الشروط الجديدة.			
	بعد العلاقات			
64	يتم تلبية احتياجات الموظفين بشكل جيد من قبل الهندسة.			
65	يتم احترام احتياجات المرأة بشكل كبير.			
66	الجميع تقريباً في الإدارة/ الهندسة يدركون الاحتياجات الخاصة للأشخاص.			
67	الهندسة مرنة من أجل تلبية احتياجات الناس.			
68	من المحتمل أن تجذب الطرق التي تُعامل بها المرأة في هذه الهندسة الكثير من السيدات للعمل معنا.			
	بعد العمل الجماعي والدعم			
69	يتعاون القسم الخاص بي بشكل جيد مع الأقسام الأخرى.			
70	بشكل عام، فريق العمل الذي اعلم معه له وزنه لدى الآخرين.			
71	نادراً ما أتعرض لضغوط عمل لا لزوم لها من قبل زملائي.			
72	الناس هنا عموماً يدعم بعضهم البعض بشكل جيد.			
73	أنا عادة لا أضطر إلى وضع ساعات كثيرة لاستكمال عملي.			
74	لا أشعر أن ضغط العمل مفرط.			
75	العمل نادراً ما يتراكم بشكل أسرع مما يمكنني إكماله.			
76	نادراً ما يوجد الكثير من العمل وقليل من الوقت.			
77	بشكل عام، الهندسة تهتم برعاية الأشخاص وتعاونية.			
	بعد جودة الخدمة			
78	عندما يتعلق الأمر بتقديم خدماتنا، فإننا نبذل قصارى جهدنا.			
79	نحن فخورون بجودة الخدمة التي نقدمها الهندسة.			
80	نحن فخورون بجودة الخدمة في هندستنا.			

م	البند	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق	موافق تماماً
81	الهندسة لديها معايير جودة أعلى من مثيلاتها في أماكن أخرى.				
	بعد ادارة الصراع				
82	يتم حل النزاعات بشكل بناء / إيجابي في هذه الهندسة.				
83	إننا نشجع على حل صراعاتنا بسرعة بدلاً من تركها تتفاقم.				
84	هناك طرق مفيدة لمنع النزاعات من الخروج عن السيطرة في الهندسة.				
85	هناك القليل من الصراع بين الإدارات.				
86	بشكل عام، يتم إدارة الصراع بشكل جيد هنا.				
	بعد الالتزام والأخلاقيات				
87	يتم الاحتفاظ الدافع على مستويات عالية في الهندسة.				
88	الروح المعنوية عالية في معظم الإدارات.				
89	الروح المعنوية مرتفعة في قسمي.				
90	معنوياتي الشخصية مرتفعة.				
91	الالتزام الموظفين مرتفع في هذه الهندسة.				
92	تحل الهندسة الغالبية العظمى من مشاكلها المهمة.				
93	أنا فخور بأن أكون جزءاً من هذه الهندسة.				
94	أشعر أنني عضو مهم في الهندسة.				
95	بشكل عام، الناس ملتزمون بشدة في الهندسة.				
	بعد التدريب والتعلم				
96	معظم الإدارات يتم مراجعة اعمالها بشكل منتظم.				
97	هناك إجراءات توجيه مناسبة في هذه الهندسة.				
98	لقد تلقيت التدريب الذي أحتاجه للقيام بعمل جيد.				
99	معظمنا في هذه الهندسة ملتزمون بمساعدة بعضهم البعض على التعلم من عملنا.				
100	بشكل عام، نتعلم هذه الهندسة بقدر الإمكان عملياً من أنشطتها.				
101	التدريب الذي تلقيته ذو جودة عالية.				
102	أحصل على التدريب الذي أحتاجه لتطوير مهاراتي.				
	بعد الوجهة				
103	تم إبلاغ مستقبل هذه الهندسة جيداً لجميع الموظفين.				
104	نشعر جميعاً أننا جزء من الهندسة.				
105	أنا واضح بشأن الدور الذي يمكن أن أعبه في مساعدة هذه الهندسة على تحقيق أهدافها.				
106	الأهداف المستقبلية للهندسة تتفق مع أهدافي الشخصية.				
107	مستقبل هذه الهندسة مشرق.				
108	تتشارك الغالبية العظمى من الموظفين في فهم واضح للمكان الذي تسير فيه الهندسة وما تحاول تحقيقه.				

المصدر: Farnham, Adrian and Leonard Goodstein. (1997). The Organizational Climate Questionnaire. Annual. Volume 2, Consulting, Pfeiffer.

ملاحظة: تم التعريب من قبل المؤلف، وأجراء بعض التعديلات الطفيفة لكي تتوافق مع أهداف هذا البحث.

ملحق (2): مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات الخارجية والداخلية للنموذج السببي الاساسي.

المتغيرات الخارجية والداخلية بالنموذج السببي الاساسي	1	2	3	4	5	6	7	8
1 الدخل الشهري من العمل بالرى	1.00							
2 الحداثة	-0.08	1.00						
3 الضمير	-0.05	.26**	1.00					
4 موارد مادية منتظمة	-0.08	.01	.04	1.00				
5 موارد معرفية منتظمة	-0.13	-0.18	.01	.71**	1.00			
6 المناخ المنظمى المدرك	-.26*	.34**	.36**	.55**	.49**	1.00		
7 معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية	.15	-0.06	.14	-.48**	-.43**	-.45**	1.00	
8 الالفاعالية المنظمية	.15	-.40**	-.22*	-.27**	-.30**	-.74**	.26*	1.00

ملاحظة: ن = 140، * معنوى احصائيا عند مستوى احتمالى > 0.05، ** معنوى احصائيا عند مستوى احتمالى > 0.01. (في اتجاهين).

ملحق(3): نتائج التحليل المسارى المعدل والنهائى لنموذج المناخ المنظمى المدرك ونموذج معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية ونموذج اللافعالية المنظمية

م	المتغير المستقل	نموذج المناخ المنظمى المدرك		نموذج معدل أداء المهام الوظيفية الرسمية		نموذج اللافعالية المنظمية	
		(β)	(r)	(β)	(r)	(β)	(r)
1	الحداثة	.330***	.339	-	-	-	-
2	حيوية الضمير	.258**	.356	.346**	.141	-	-
3	موارد مادية منظمية	.298*	.548	-	-	-0.266	.198*
4	موارد معرفية منظمية	.334**	.486	-	-	-	-
5	المناخ المنظمى المدرك	-	-	-0.452	-0.575***	-0.737	-0.846***
	F	19.709***	-	10.937***	-	-	47.979***
	معامل التحديد R ²	.530	-	.309	-	-	.571
	معامل مسار البواقى	.685	-	.831	-	-	.654

المصدر: جمعت وحسبت من البيانات الميدانية لهذا البحث

*معنوى احصائيا عند مستوى احتمالى > .05. **معنوى احصائيا عند مستوى احتمالى > .01. ***معنوى احصائيا عند مستوى احتمالى > .001.

6. REFERENCES

- Arora N., Nuseir M. T., Nusair T. T. and Arora R.(2012). Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment:A meta-analysis Euro Med J. Bus. ,7(2): 201–220. <https://doi.org/10.1108/14502191211245615>.
- Barth R.(1974). Organizational commitment and identification of engineers as a function of organizational climate. Relations Industrielles/Industrial Relations,29(1): 185–199.
- Bartram D., Robertson I., and Callinan M. (2008). Introduction: A framework for examining organizational effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), Organizational effectiveness: The role of psychology (pp. 1-10). Chichester, UK: Wiley.
- Berberoglu A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. BMC Health Services Research: 18(1), 399.
- Brown S. P. and Leigh T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. J. Appl. Psychol., 81(4): 358–368.
- Burke M. J., Borucki C. C., and Hurley A. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. J. Appl. Psychol., 77(5): 717-729.
- Campbell J. P., Dunnette M. D., Lawler E. E., Weick K. E. (1970). Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Chai L. and Singh S. K. G. (2008). A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. Int. Rev. Bus. Res. Papers, (4): 1–10.
- Chatman J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. Acad. Manag. Rev.,(14):333–349. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Coda R., da Silva D. and Custodio I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. The Int. J. Human Res. Manag.,26(14):1827–1847. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962561>.
- Cohen J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>.
- Danish R., Draz U., Ali H. and Ali. (2015). Impact of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment in education sector of Pakistan. Amer. J. Mobile Sys., Appli. Serv., 1: 102–109.
- D'Cunha P. (1999). A study on organisational climate in the hospital set-up. Rajagiri College of Social Sciences, India: Kalamassery.
- DeCotiis T. A. and Summers T.P. (2016). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations, 40(7): 445–470. <https://doi.org/10.1177/001872678704000704>

- Dickson M. W., Resick C. J. and Hanges P. J. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *J. Appl. Psychol.*,91(2):351–364.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.351>.
- Farnham A. and Goodstein L. (1997). The organizational climate questionnaire. Annual: Vol. 2, Consulting, Pfeiffer.
- Gani A. and Shah F. A. (2001). Correlates of organisational climate in banking indus. *Indian J. Indus. Relations*, 36(3):301–322.
<https://www.jstor.org/stable/27767726>.
- Garson D. (2013). Validity and reliability. Statistical Associates Blue Book Series 12, USA: Statistical Associates Publishers.
- Glick W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in Multilevel Research. *The Acad. Manag. Rev.*,10(3):601–616.
<https://doi.org/10.2307/258140>.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, Vol. 7 (pp. 7-28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Habibullah A. H. M. and Sinha J. B. P. (2016). Motivational climate and leadership styles. *Vikalpa*, 5(2): 85–94.
<https://doi.org/10.1177/0256090919800>.
- Hall D. T. and Schneider B. (1973). *Organizational climates and careers: The work lives of priests*. New Jercey: Seminar Press.
- House R. J. and Rizzo J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *J. Appl.Psychol.*,56(5):388–396.
<https://doi.org/10.1037/h0033444>.
- Idogho P. O. (2006). Academic staff perception of the organizational climate in Universities in Edo State, Nigeria. *J. Soc. Sci.*,13(1):71–78.
<https://doi.org/10.1080/09718923.2006.11892533>
- James L. A. and James L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *J.Appl. Psychol.*,74(5):739–751.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- James L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *J. Appl.Psychol.*,67(2):219–229.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- James L. R. and Jones A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*,81(12):1096–1112.
<https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Joyce W. F. and Slocum J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Acad. Manag.J.*,27(4):721–742.
<https://doi.org/10.2307/255875>
- Jyoti J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *J. Bus.Theory and Pract.*, (1): 66.
<https://doi.org/10.22158/jbtp.v1n1p66>
- Kangis P. Gordon D. and Williams S. (2000). Organisational climate and corporate performance: An empirical investigation. *Manag.Decis.*,(38):531–540.
<https://doi.org/10.1108/EUM000000005371>.
- Kerlinger F. N., & Pedhazur, E. J. (1973). *Multiple regression in behavioral research*. New York: Rinehart and Winston Company.
- Khan N. (2019). The impact of organizational climate on teachers commitment. *J. Educ. Educat.Develop.*,6(2):327–342.
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1235085>.
- Koffka K. (1935). *Principles of gestalt psychology*. California: Harcourt Publisher.
- Koys D. J. and DeCotiis T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44(3):265–285.
<https://doi.org/10.1177/001872679104400304>.
- Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D. and Johnson E. C. (2005). Consequences of individual’s fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Perso. Psychol.*, 58(2): 281–342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lawler E. E., Hall D. T. and Oldham G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organiz. Beha. Human Perform.*, 11(1): 139–155.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5)
- Lewin K., Lippitt R. and White R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “Social climates.” *J. Soc. Psychol.*, 10 : 271–299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

- Lewin K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). New York: Harper & Brothers.
- Likert R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Lindell M. K. and Brandt C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *J. Appl. Psychol.*, 85(3):331–348. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.331>
- Litwin G. H. and Stringer R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, USA.
- Moos R. H. (1974). *Evaluating treatment environments: A social ecological approach*. New Jersey: Wiley-Interscience series.
- Moran E. T. and Volkwein J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1):19–47. <https://doi.org/10.1177/001872679204500102>.
- Mullins L. and Christy G. (2010). *Management and organisational behaviour*. Finan. Times Prentice Hall. Harlow, Essex.
- Nammi A. Z. and Nezhad M. Z. (2009). The relationship between psychological climate and organizational commitment. <https://doi.org/10.3923/JAS.2009.161.166>
- Ory J. and Wise S. (1981). Attitude change measured by scales with 4 and 5 response options. Paper Presented at the Meeting of the National Council on Measurement in Education, Chicago, IL, USA.
- Ostroff C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organization. Behavior and Human Decision Processes*, 56(1):56–90. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1045>.
- Pace C. R. and Stern G. G. (1958). An approach to the measurement of psychological characteristics of college environments. *J. Edu. Psychol.*, 49(5) : 269–277. <https://doi.org/10.1037/h0047828>.
- Patterson M. G., West M. A., Shackleton V. J., Dawson J. F., Lawthom R., Maitlis S., Robinson D. L. and Wallace A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *J. Organization. Behavior*, 26(4): 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Patterson M., Warr P. and West M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 77(2):193–216. <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Payne R. L. and Pheysey D. C. (1971). G. G. Stern's organizational climate index: A reconceptualization and application to business organizations. *Organization. Beh. and Human Perform.*, 6(1): 77–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90006-7)
- Payne Roy L. and Mansfield R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organization. structure, context, and hierarchical position. *Admin.Sci.Quar.*, 18(4):515–526. <https://doi.org/10.2307/2392203>.
- Peña-Suárez E., Muñoz J., Campillo-Álvarez A., Fonseca-Pedrero E. and García-Cueto E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema*, 25(1): 137–144. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>.
- Pritchard R. D. and Karasick B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organiz. Behavior & Human Perform.*, 9(1): 126–146. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90042-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90042-1)
- Rao G. V. (2014). A study on predictor variables of organizational climate in educational institutes. *Acta Univ. Danubius. (Economica)*, 10(6):33–47. <https://www.ceeol.com/search/articledetail?id=572262>.
- Raza S. (2010). Impact of organizational climate on performance of college teachers in Punjab. *J. College Teaching and Learning*, 7 (10): 47-52. <https://doi.org/10.19030/tlc.v7i10.155>
- Reddy T. C., Gajendran M. and Gayathri S. (2000). Organisational climate and dual commitment in private and public sector enterprises. *Indian J. Indus. Relat.*, 36(1):53–66. <https://www.jstor.org/stable/27767697>
- Reichers A. E. and Schneider B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider, (ed.) *Organizational climate and culture*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers. (pp. 5–39).

- Rousseau D. M. and Tijoriwala S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *J. Organization. Behav.*, 19(Spec Issue): 679–695.
- Schnake M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Perso. Psychol.*, 36(4): 791–807.
- Schneider B. and Reichers A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1):19–39.
- Schneider Benjamin and Snyder R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *J. Appl. Psychol.*, 60(3): 318–328.
- Schyns B., Veldhoven M. J. P. M. van and Wood S. (2009). Organisational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership and Organiz. Develop. J.*, 30(7):649–663.
- Shadur M. A., Kienzle R. and Rodwell J.J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group and Organization Management*, 24(4):479-503. <https://doi.org/10.1177/1059601199244005>
- Shafer W. E. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment: A study of Chinese auditors. *Account., Audi. Account. J.*, 22(7):1087–1110.
- Sharma D. B. (2016). A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific J. Health Sci.*, 3(4):271–278.
- Stern G. G. (1970). *People in context measuring person-environment congruence in education and industry*. New York: Wiley.
- Stringer R. A. (2002). *Leadership and organizational climate: The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Tabachnick B. G. and Fidell L. S. (2007). *Using multivariate statistics*, 5th ed (pp. xxvii, 980). Boston, Massachusetts: Allyn and Bacon/Pearson Education.
- Tagiuri R., Litwin G. H., Barnes L. B. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Taylor J. C. and Bowers, D. G. (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, University of Michigan.
- Tripathi S. and Tripathi N. (2002). The effect of organizational climate on organizational success. *Indian J. Indus. Rela.*, (38):161-176.
- van den Hooff B. and de Ridder J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *J. Knowl. Manag.*, 8(6):117-130.
- Vashdi D. R., Vigoda-Gadot E. and Shlomi D. (2013). Assessing performance: The impact of organizational climates and politics on public schools' performance. *Pub. Admin.*, 91(1): 135-158.
- الإدارة العامة للرى بالغبببة. (2020). *شئون العاملبن. طنطا. الهوارى، س. (1980). التنظيم: السلوكيات والهياكل والنظم. القاهرة: مكتبة عين شمس.*