

تشخيص واقع المناخ التنظيمي في مديرية زراعة محافظة البصرة دراسة حالة

م. زيد صادق ماجد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة البصرة

zaidmanager82@yahoo.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة المناخ التنظيمي والكشف عن مستويات الاهتمام به، والتعرف على البعد السائد من بين الأبعاد المبحوثة وذلك من خلال تحديد ترتيب الأبعاد من الأول وحتى الخامس، فضلاً عن تقديم حلول ممكنة ان تستفاد منها مديرية الزراعة في محافظة البصرة. تمثل مجتمع الدراسة في مديرية زراعة محافظة البصرة، ومن عينة قوامها (١٦٩) مفردة من الموظفين العاملين في مديرية زراعة البصرة، وزعت عليهم استمارة الاستبيان التي صممها الباحث بالاعتماد على عدد من المصادر والتي تكونت من (٢٥) فقرة، حكمت من قبل مجموعة من الخبراء وفحص صدقها وثباتها بمعامل (Cronbach Alpha) توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة، مثل ان المناخ التنظيمي في مديرية زراعة محافظة البصرة جيد وايجابي بصورة عامة، اضافة الى ان الهيكل التنظيمي غير واضح المعالم بالنسبة للموظفين، فضلاً عن عدم السماح للموظفين بالمشاركة في القرارات. واوصت الدراسة بفسح المجال امام الموظفين وبمختلف المستويات الادارية للمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع لأرائهم، وتطوير الهيكل التنظيمي بحيث يكون قادراً على احتواء كل المكونات الرئيسية والفرعية للمديرية.

الكلمات المفتاحية: تشخيص، المناخ التنظيمي، مديرية زراعة محافظة البصرة.

Diagnosing the reality of the organizational climate in the Basra Agricultural Directorate/a case study

Lecturer: Zaid Sadiq Majid

College of Administration and Economics

University of Basra

Abstract:

This study aimed to determine the nature of the organizational climate and the level of interest in this climate. In addition to identifying the prevailing of the researched dimensions and through the arrangement of dimensions from the first to the fifth, in addition to providing solutions that can be used by the Directorate of Agriculture in Basra Governorate. The study community was represented in the Basra Governorate Agricultural Directorate, and from sample (169) employees working in the Basra Agriculture Directorate, a questionnaire was distributed to them. That designed by the researcher based on a number of sources that consisted of (25) paragraphs. The validity and reliability of this questioner were checked according to Cronbach Alpha.

The study revealed for some conclusions, one of the main of these conclusions that the organizational climate in Basra Agricultural Directorate is good organized but at the same time the organization structure not really understandable for the employees, in addition to, the staff have no right to share in the decision-making.

At the end of this study, there are few recommendations that have been made, as giving the staff the right to share in the decision-making process could help the organization to cover the whole structure and the organization departments, which is shared in improving the organization structure.

Keywords: Diagnose, organizational climate, Basra Agricultural Directorate.

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية اللبنة الأساسية في تكوين وقيام المنظمات ومصدر الروح الذي يبث الحياة فيها ويعطيها صفة الاستمرارية في العمل والنجاح، وذلك لكونه ينجز كل ما يوكل إليه من مهام رغبةً منه في تحقيق أهدافه الخاصة وأهداف المنظمة. أن هذا المورد المهم والثمين يعيش في بيئة مليئة بالمتغيرات التي تؤثر حتماً على سلوكياته، ومن هنا كان لابد من قيام الباحثين والمهتمين في هذا المجال بالعديد من الدراسات لغرض استكشاف وتحليل المتغيرات المكونة للبيئة التي يعيش فيها الموظف داخل المنظمة، التي من شأنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في سلوكياته أثناء العمل والتي ستعكس على مستوى الأداء العام وتحقيق الأهداف، عليه فيعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي تبحث في الوسط الذي يعيشه الموظف داخل المنظمة.

ويتمثل المناخ التنظيمي بمجموعة من الصفات التي تبين البيئة الداخلية للمنظمة، وتتميز هذه الصفات بدرجة من الثبات النسبي يفهمها الموظفون ويستوعبون، مما تنعكس على قيمهم وتصرفاتهم. (القيوتي، ٢٠٠٩، ١٦٩) وتوجهاتهم وأوضاعهم نحو المنظمة التي يعملون فيها، فضلاً عن انعكاسها على معنوياتهم ورضاهم والتزامهم في العمل وأمنياتهم في الأمان الوظيفي (السالم والصالح، ٢٠٠٠، ٣٥٦)

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي حيث حظي بعناية بالغة من قبل الباحثين، لما له من أثر إيجابي في حاضر ومستقبل المنظمة، وتظهر أهميته أكثر من دوره الواضح الذي يحرزه في مواكبة التطور والعمل على إدامة المنظمة على المدى البعيد وتحقيق أهدافها ونجاحاتها، ولاسيما في منظمات اليوم التي تحتاج إلى مناخاً تنظيمياً مختلفاً داعماً للتعلم، كونه عنصر حاسم ومقوم فاعل من مقومات المنظمات المعاصرة ومبدأ أساسي للازدهار والنجاح المستمر في ظل الوضع الحاضر في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية (عزيز، ٢٠١٣، ٣٨) من خلال العلاقة الممتدة بينه وبين المتغيرات الأخرى، وبالأخص في مجال التفاعل بين الموظف والبيئة التي يعمل بها بصورة عامه، والتي يحددها مرتكزان جوهريان، الأول: خصائص الموظف المتصلة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبراته وتعليمه وثقافته الخاصة، والثاني: بيئة العمل الداخلية والتي تتسم بالصفات المتميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. (السكران، ٢٠٠٤، ٣)

كما يعتبر المناخ التنظيمي متغير مهم جداً في إنجاح العملية الإدارية برمتها وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبما يتوافق مع أهداف الموظفين فإن ذلك يستلزم توفر وعي وتفهم جيد من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية لغرض الاستجابة لمتطلباتهم وتوضيب المناخ الملائم لهم، مع

إيجاد الموظفين المؤهلين والقادرين على تحمل الأعباء، والعمل على تطوير الإمكانيات والأفكار، ووضع المناهج والسياسات واللوائح والأحكام التي تؤمن لهم الاستمرارية والبقاء في ظل هذه البيئة التنافسية. (الطيب، ٢٠٠٣، ٣)

وفي إطار تحسين المناخ التنظيمي لمديرية زراعة محافظة البصرة جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع مناخها من خلال دراسة ابعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بالهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز والمكافآت، لغرض التعرف على طبيعة ومستويات الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتحديد أي بعد سائد من الابعاد الخمس، ثم تقديم عدد من المعالجات التي يمكن ان تستفاد منها المنظمة المبحوثة.

وتتكون الدراسة الحالية من أربعة مباحث تناول المبحث الأول المنهجية والدراسات السابقة، والثاني الإطار النظري، والثالث الإطار العملي، وخصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية والدراسات السابقة

أولاً. منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة: يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، كونه يؤثر على العملية الإدارية وسلوك الموظفين (الجنابي، ٢٠١٥، ٤٢٦) باعتباره متغيراً مهماً وضرورياً لنجاح المنظمات وتحقيق اهدافها المرسومة بكفاءة وفاعلية، لأنه يعمل على خلق بيئة عمل مناسبة ومؤثرة في تصرفات الموظفين (كريم، ٢٠١٧، ١١٢) فإذا كان المناخ ايجابي وصحي فسيظهر ذلك بجلاء في تكوين اجواء تزخر بالتعاون والتكاتف، والابداع والتميز للموظفين والمنظمة وتحقيق الاستقرار التنظيمي والوظيفي، والعكس صحيح فإذا كان المناخ التنظيمي سلبي وغير صحي فإنه سينعكس قولاً وفعلاً على سلوكيات الموظفين ويصبح مناخاً متهيجاً وكأنه بوتقة تصهر المشكلات الصغيرة لتولد مشكلات أكبر وأكبر، وفي حال ما إذا تحقق هذا الوضع فإن المنظمة ستخسر الكثير من مميزاتها مثل حالات التعاون والمشاركة وغيرها وصولاً لخسارة العنصر البشري الذي يعتبر اساس العملية التنظيمية.

والتساؤل المطروح هنا هو: ما هي الامور او العناصر التي تخلق ذلك المناخ الجيد عن غيره، وتكمن الاجابة في وضوح السلطة والمسؤولية للموظفين، وإتاحة الفرص امامهم للتعبير عن آراؤهم، كذلك شعور الموظفون بأن المنظمة تأخذ مثل ما تعطي اي الاحساس بوجود موازنة بين الجهود المبذولة لإنجاز العمل وبين ما يستلمه من أجور وحوافز، فضلاً عن اوصول المعلومات بدقة، والنمط القيادي المتبع، ناهيك عن وجود المؤثرات داخلية وخارجية أخرى تتحكم بالمنظمة. كل الامور التي تعرضنا لها سلفاً تعتبر محددات للمناخ وان أي خلل فيها سيؤثر سلباً او ايجاباً، على سلوكيات الموظفين وقد تكون للبعض منهم سلوكيات عنيفة كردة فعل لذلك المناخ السلبي.

ان الدافع وراء القيام بهذه الدراسة جاء استناداً على مقترحات عدد من الدراسات التي اكدت على اهمية المناخ التنظيمي، وضرورة القيام بدراسته في قطاعات متعددة ومع متغيرات اخرى مثل دراسة (محمد، ٢٠٠٩) ودراسة (علي وعلي، ٢٠١٤) والدافع الاكبر من الدراسة هو المعاناة التي يشهدها قطاع الزراعة في محافظتنا. وللتأكد من وجود المشكلة قام الباحث بتصميم قائمة فحص تضمنت مجموعة من الاسئلة، وزعت على عينة تكونت من 50 موظفاً، كما هو

موضح في الملحق (A) وكانت النتائج الاعلى لصالح الاجابة بـ (لا) وبنسبة (٣٩%) والإجابة (نعم) وبنسبة (٢٨%) والإجابة(محايد) بنسبة (٣٣%) واستناداً لنسبة الإجابة الأعلى (لا) البالغة (٣٩%) فإن المشكلة قائمة.

عليه صاغ الباحث مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- ❖ ما هي طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية زراعة البصرة (سليبي ام ايجابي)؟
- ❖ ما مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالمناخ التنظيمي بصورة عامة؟
- ❖ على اي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي تركز المديرية المبحوثة وما هو ترتيب هذه الأبعاد؟
- ٢. أهمية الدراسة: تعتبر الموارد البشرية من اهم مكونات البناء التنظيمي دون منازع، فهي مركز الابداع وبؤرة المعرفة والتطور للمنظمة، وبما ان المناخ التنظيمي يحيط بتلك الموارد فانه سيكون سبب رئيس لخلق حالة من التحفيز والدعم المستمرين او العكس، لذلك فلا بد من اغناء هذا الجانب بالدراسات لغرض التعرف على ما يؤثر فعلاً بالموارد البشري، اضافة الى تحقيق اقصى فائدة ممكنة من الموظفين والعمل على الاحتفاظ بهم من خلال توفير اجواء مؤاتيه لنشر ثقافة التعاون والمشاركة بالمعرفة والقرارات. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة بنقاط عدة:
 - ❖ أهمية تقويم المناخ للمديرية المبحوثة.
 - ❖ أهمية المورد البشري الذي لا غنى عنه.
 - ❖ أهمية القطاع المبحوث كونه يعاني من مشكلات كثيرة.
- ٣. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق الاتي:
 - ❖ تحديد طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
 - ❖ الكشف عن مستويات الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
 - ❖ معرفة أي بعد سائد من بين الأبعاد المبحوثة في مديرية زراعة محافظة البصرة.
- ٤. فرضيات الدراسة: استناداً إلى مشكلة الدراسة وضع الباحث الفرضيات الثلاثة التالية:
 - الفرضية الأولى: (المناخ التنظيمي السائد في مديرية زراعة البصرة سلبي).
 - الفرضية الثاني: (مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالمناخ التنظيمي منخفض نسبياً).
 - الفرضية الثالثة: (تركز المديرية المبحوثة على كافة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل متساو).
- ٥. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بمديرية زراعة محافظة البصرة البالغ عدد موظفيها (٣٣٢) موظف، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغت (١٨١)، اعتماداً على جدول تحديد حجم العينة المعروف في (Krejci & Morgan, 1970) وقد وزعت (١٨١) استمارة كان العائد والصالح للتحليل (١٦٩).
- ٦. أدوات جمع البيانات:
 - ❖ الجانب النظري: أستخدم الباحث المصادر العربية والاجنبية، المتمثلة بالكتب والدراسات وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير، المتاحة في مكتبة الكلية وشبكة المعلومات العالمي، مثل موقع المجالات العراقية الاكاديمية وغيرها.
 - ❖ الجانب العملي: أعتمد الباحث على استمارة الاستبيان التي تألفت من محورين الأول معلومات تعريفية، والثاني المناخ التنظيمي الذي يتضمن بداخله (٢٥) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد هي (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت) التي تمت صياغتها بالاعتماد على كل من: (Schneider, 2008)

عبدالرزاق ومحمود، ٢٠١٢) و (Mohammed et .al,2019)، إذ تم استخدام مدرج (Likert) الخماسي الذي يتدرج من (١-٥) وفق الإجابات التالية، (لا أتفق بشدة ولا أتفق ومحايد وأتفق وأتفق بشدة)، علماً أن الاستبيان قد حكم من قبل مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال وكما هو موضح في الملحق (B).

٧. **الصدق والثبات لأداة الدراسة:** أستخدم الباحث معامل (Cronbach Alpha) لفحص الاداة والتأكد من الاتساق الداخلي لفقراتها، وقدرتها على تقديم نتائج توافق إجابات المستجيبين، وكانت معاملات الثبات لأبعاد محور المناخ التنظيمي كما هي في الجدول أدناه.

الجدول (١): معاملات الثبات لأبعاد محور المناخ التنظيمي

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة Cronbach Alpha
١	الهيكل التنظيمي	٥	0.68
٢	القيادة	٥	0.67
٣	الاتصالات التنظيمية	٥	0.76
٤	المشاركة في اتخاذ القرار	٥	0.71
٥	الحوافز والمكافآت	٥	0.68
	المستوى الكلي للأبعاد	٢٥	0.75

من الجدول أعلاه نلاحظ ان جمع النسب مقبولة مقارنةً مع النسبة المحددة للدراسات

الإدارية البالغة (0.60) فأكثر (Sekaran, 2009, 91)

٨. **أدوات التحليل الإحصائي:** أعتمد البحث على أربعة أدوات هي: التكرارات والوسط الحسابي والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف، التي تم استخراجها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23).

٩. **حدود الدراسة**

❖ الحدود الزمانية: من تاريخ ٢٠١٩/٩/١ ولغاية ٢٠٢٠/٣/١١

❖ الحدود المكانية: العراق/ محافظة البصرة/ مديرية زراعة محافظة البصرة

❖ الحدود البشرية: عدد من موظفين مديرية زراعة البصرة.

ثانياً الدراسات السابقة

١. **دراسة (لفتة واخرون، ٢٠٠٧) مستوى تأثير المناخ التنظيمي على العاملين في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي في العراق:** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الموظفين، والتعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات البحث المرتبطة بالقسم وعدد سنوات الخدمة والدرجة الوظيفية، اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد في تكوين متغير المناخ التنظيمي وهي: بعد عمليات الاتصال و اتخاذ القرار والأشراف الإداري وتحديد ووضع الأهداف و القيادة في التنظيم، وتكونت عينة الدراسة من ٧٠ موظف من الملاك الدائم للهيئة، وزعت عليهم استمارة الاستبيان، استنتجت الدراسة بأن تأثير مستوى المناخ التنظيمي على الموظفين كان متوسطاً يميل إلى الانخفاض النسبي، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومتغير عدد سنوات الخدمة والدرجة الوظيفية بالرغم من وجود علاقة ارتباط موجبة وبسيطة، أوصت الدراسة بضرورة مراعاة عمليات الاتصال الصاعدة والنازلة وتشجيع الموظفين على تقديم المقترحات، إضافة إلى اعتماد هيكل تنظيمي يلائم الظروف والتطورات الحالية شرط اتصافه بالثبات والمرونة.

٢. دراسة (الاسوي، ٢٠١٢) واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها: سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ السائد و مستوى الالتزام، وتحديد علاقة أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بمستوى الالتزام للموظفين في الهيئة الإرشادية، اشتملت عينة الدراسة على جميع الموظفين العاملين في الهيئة والبالغ عددهم ٩٠ فرد، استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة، استنتجت الدراسة بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الالتزام والمناخ التنظيمي بشكل عام، فضلاً عن أن طبيعة المناخ التنظيمي القائم في المنظمة المبحوثة كان متوسطاً بين الوضع الإيجابي والسلبي ويميل قليلاً إلى السلبية أكثر، علماً أن بعد المحتوى والأجور وبيئة العمل كانت سلبية، في حين العمل الجماعي وتقدير العمل أكثر ميلاً إلى الحالة الإيجابية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتبني سياسات جديدة تعزز النواحي الإيجابية وتعطل السلبية، والعمل على رفع الروح المعنوية والارتقاء بالصحة النفسية للموظفين.

٣. دراسة (Lafta, 2018):

Relationship between organizational climate and job performance of agricultural extension workers in Iraq.

أجريت الدراسة على موظفين مكاتب الإرشاد الزراعي في العراق، بهدف استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتحديد أبعاد المناخ التنظيمي السائدة، مع تقييم مستوى الأداء الوظيفي، فضلاً عن وصف العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والأداء، ولغرض سحب الإجابات من عينة الدراسة اعتمد الباحث على استمارة استبيان تكونت من ثلاثة محاور الأول معلومات ديموغرافية، والثاني المناخ التنظيمي، والثالث الأداء الوظيفي، وزعت استمارة الاستبيان على عينة تكونت من ١٨٠ موظف يعملون في مكاتب الإرشاد الزراعي، استنتجت الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي مع وجود تأثير إيجابي بينهما لكنه معتدل، وأوصت بضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد المناخ التنظيمي بصورة متكاملة مع التركيز أكثر على بعد الحوافز من خلال اتباع نظام حوافز واضح كونه يؤثر وبدرجة كبيرة على إداء الموظفين بصورة عامة.

مناقشة الدراسات السابقة

- ❖ جميع الدراسات السابقة أجريت في قطاع الزراعة.
 - ❖ جميع الدراسات استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
 - ❖ اعتمدت الدراسات السابقة على أبعاد مختلفة بالعدد والمسمى لدراسة المناخ التنظيمي.
 - ❖ تعدد الأدوات الإحصائية المستخدمة لكنها لم تخرج عن التكرارات الوسط الحسابي والنسبة المئوية.
- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
- ❖ تقترب الدراسة الحالية من حيث الفكرة من دراسة (لفته واخرون، ٢٠٠٧).
 - ❖ تجرى الدراسة الحالية في العراق – البصرة (مديرية زراعة محافظة البصرة)
 - ❖ تستخدم الدراسة الحالية أداة استبيان تتكون خمسة أبعاد وخمس عشرون فقرة لقياسها.
 - ❖ تعمل الدراسة الحالية على تشخيص واقع المناخ التنظيمي وتحديد الإيجابيات والسلبيات.

المبحث الثاني: الإطار النظري

١. مفهوم المناخ التنظيمي: يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي كشف عنها بواسطة الدراسات الكثيرة التي اجراها الباحثين في تخصص الادارة منذ نهاية الستينيات الى بداية السبعينيات من القرن المنصرم، ونتيجة لما افرزته هذه الدراسات والبحوث، فقد قامت المنظمات بإعادة النظر في البيئة النفسية والوظيفية للموظفين، سعياً منها لترسيخ العلاقات الإنسانية بين جميع الموظفين، لنشر روح المساعدة والامان والاستقرار بين صفوف الموظفين لتحقيق الاهداف المطلوبة. (خوين، ٢٠١٢، ٢٣٧) من هنا ظهر موضوع المناخ التنظيمي الذي يتميز بطبيعة محددة تختلف من حيث درجة اندماجها مع اهداف المنظمة، فهي تتراوح ما بين القيم الايجابية التي تنفع المنظمة، والقيم الحيادية التي لا تنفع ولا تضر المنظمة في الوقت نفسه، ومهما كانت طبيعة التنظيمات والموظفين محددة، فإن الافتراض القائم هو ان الجانبين يحاولان تحقيق بيئة عمل صحية ومناخ تنظيمي ملائم لأنه يعمل على تحقق مصالح مشتركة تؤدي الى رفع مستوى الاداء، وتحقيق الرضا الوظيفي. وإذا كان المناخ التنظيمي صحي فان ذلك سيوفر للموظفين فرصة للتطور الذاتي، من خلال شعور الموظف بالتحدي الذي يدفعه للاعتماد على عقله والوصول للأبداع في مجال العمل (القيوتي، ٢٠٠٩، ١٧٠).

كما يعتبر المناخ التنظيمي أحد اهم المجالات التي لها تأثير كبير في تشكيل الوعي بالمسؤولية الاجتماعية في بيئة وانشطة العمل. (Grodzicki & Wojciszke, 2018, 1) يبدو أن الباحثون لهم آراء متعددة في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، جاء ذلك نتيجة لاختلاف البيئة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، إضافة إلى أن كل موظف يرى المناخ التنظيمي من وجهة نظر محددة أو موقف خاص، كذلك فان هذه الرؤية تختلف من موظف إلى آخر، وهذا التصور أو الرؤية ستؤثر على سلوكيات ودوافع كل موظف على حدة (Madhukar, 2017, 280) وقد عرف المناخ التنظيمي الكثير من التعريفات نذكر منها تعريف (Schneider, 2008, 375): وهو تخيلات عقلية يرسمها الموظفون عن اجراءات المنظمة وسياساتها الرسمية وغير الرسمية. وعرفه اسماعيل وزملائه بأنه: الصفات والخصائص الفردية والجماعية التي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى بسبب تفاعل، هذه الخصائص مع بعضها البعض والتي تظهر على سلوك الموظفين بصورة سلبية او ايجابية. (اسماعيل واخرون، ٢٠١٢، ٢١٤) وعرفتها (خوين، ٢٠١٢، ٢٣٧) بأنها: خصائص تنظيمية وفردية تميز البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

بينما اختلف كلاً من (الطويل والسبعواوي) عن سابقهم بالقول بانه: حالة تخص المنظمة يدركها الموظفون وتنتج من تأثيرهم بمجموعة من المتغيرات مثل الحوافز وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات والمرونة والعمل بروح الفريق (الطويل والسبعواوي، ٢٠١٢، ٤٨-٤٩) ويعاود (عيسى، ٢٠١٤، ٤٦) على ذكر الخصائص في تعريف المناخ التنظيمي حيث قال بانها: مجموعة خصائص تجعل المنظمة مختلفة عن المنظمات الاخرى، وتنتج هذه الخصائص من تفاعل السياسات والانظمة والقوانين والاجراءات المطبقة فيها، وتكون معروفة من قبل الموظفين، والتي يمكن ان تؤثر بصورة سلبية او ايجابية على السلوك والاداء في العمل". وينفق المدهون مع سابقه من ناحية الخصائص أذ قال بأن المناخ التنظيمي هو: مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال تصورات وإدراك

الموظفين فيها، والذي ينعكس على الاداء، ودرجة الرضا ويؤثر في سلوك الموظفين، ويتمثل في الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي، نظم واجراءات العمل، القيادة، نمط الاتصال، العدالة التنظيمية، الحوافز، مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات). (المدهون، ٢٠١٢، ١٤)

كذلك الحال بالنسبة الى (Alajmi,2016,40) فقد عرّفه بأنه: السمات والخصائص التي تعبر عن وضع المنظمة ككل او قسم معين فيها بواسطة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بصورة مباشر على العمل والتي بدورها تؤثر على سلوكيات الموظفين.

ويعرفها اخر بأنها: تصورات الموظفين فيما يتعلق بالأبعاد المكونة والسائد ذات الصلة بالمناخ خلال فترة زمنية معينة. (Madhukar, 2017, 282)

في حين أقترح (Raja) من (Madhukar) من ناحية الأبعاد وابتعد عن ذكر الخصائص والصفات والتصورات عن سابقهم حيث عرف المناخ التنظيمي على انها: الابعاد المتمثلة في القواعد واللوائح والمرافق المادية، الهياكل التنظيمية ومدى الاستقلالية والمكافآت والصراعات، الحاجة الى الابتكار، والدعم والاجهاد والرضا الوظيفي، والقيادة وغيرها. (Raja, 2019, 146)

ويعرض كل من (فلية وعبدالمجيد، ٢٠٠٩، ٢٩٣) مفهوم المناخ التنظيمي بالنقاط التالية:

- أ. مجموعة خصائص تميز بيئة المنظمة الداخلية التي بدورها تميز المنظمة عن غيرها.
 - ب. يوضح المناخ الميزات التنظيمية التي تعبر عن خصائص المنظمة كما يعرفها الموظفون.
 - ج. تتميز خصائص المناخ بدرجة من الثبات النسبي.
 - د. خصائص المناخ التنظيمي تؤثر على سلوك الموظفين داخل المنظمة.
- ويقدم (عزيز) مفهوم المناخ التنظيمي في دراستين منفصلتين الاولى بعنوان (المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي) والثانية (دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الابداع) وحسب النقاط التالية: (عزيز، ٢٠١٣، ٤٢-٤٣) و (عزيز، ٢٠١٧، ٨٣)

- أ. انه يمثل المنظمة من الداخل.
 - أ. المشاعر التي تحرك سلوكيات الموظفين في المنظمة.
 - ب. الخصائص التي توصف المنظمة.
 - ج. المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك الموظفين في المنظمة.
 - د. هذه الخصائص تجعل المنظمة متميزة عن غيرها.
 - هـ. تتميز هذه الخصائص بحالة من الاستقرار والثبات النسبيين.
- ويعرف الباحث المناخ التنظيمي: بأنه العناصر المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة التي تخلق تأثير ايجابي او سلبي على الموظف و ينعكس ذلك في سلوكياته.

٢. أهمية المناخ التنظيمي

- أ. يؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة، في جميع نشاطات المنظمة، سواء كانت المرتبطة بتحقيق اهدافها او التي لها علاقتها بالبيئة المحيطة لها. (اسحق، ٢٠١٢، ٩٧)
- ب. المناخ الجيد يعمل على توفير بيئة مناسبة للابتكار، من خلال تكاتف الموظفين وإشراكهم في جميع الأعمال بواسطة نظام اتصالات المنظمة. (Hanges et al.,2007,263)
- ج. يؤثر في حالة الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي للموظفين من خلال التأثير في سلوكياتهم وتوقعاتهم، وهذا ينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة. (عزيز، ٢٠١٧، ٨٤)

- د. المناخ التنظيمي الجيد يعمل على تحقق اهداف المنظمة، كونه المحدد الرئيسي لنجاح او فشل المنظمة. (عيسى، ٢٠١٤، ٤٩)
- هـ. يسهم في إجراء التحسين والتغيير لمواكبة التطورات التنظيمية. (المدهون، ٢٠١٢، ١٦)
- و. ويضيف الباحث النقاط التالية التي تبين اهمية المناخ التنظيمي:
- ز. المناخ الجيد يزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين والعكس صحيح.
- ح. المناخ التنظيمي الإيجابي يعتبر حالة تحفيزية غير مادية تعمل على دفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من طاقات وافكار تخص العمل.
- ط. المناخ التنظيمي الصحي يشجع الموظفين على التعاون فيما بينهم وتشارك افكار العمل الجديدة.
٣. **خصائص المناخ التنظيمي:** يعبر المناخ التنظيمي عن بيئة المنظمة التي يتعرف عليها الموظفون من خلال التجارب والاختبارات التي يقومون بها، ويعتبر المناخ من الأمور المؤثرة في تصرفات الموظفين، ويمكن تشخيصه بعدد من الصفات أو الخصائص (السالم وصالح، ٢٠٠٠، ٣٥٦) وكما يلي: (فلية وعبدالمجيد، ٢٠٠٩، ٢٩٥)
- أ. يعتبر المناخ التنظيمي حالة إدراكية يلاحظها الموظفون وفق التصور الخاصة بهم، اي انه يوضح مجموعة خصائص المنظمة من خلال إدراك الموظفين فيها، والتي تعمل على صياغة سلوكياتهم وادائهم وابداعهم بشكل محدد، كحالة مطابقة لتصوراتهم لتلك الخصائص.
- ب. يتميز المناخ التنظيمي بالثبات: وتعني ان خصائصه تتميز بدرجة من الاستمرارية النسبية، لكنه يتغير بمرور الزمن، وهذه الخاصية تعتمد على شخصية المنظمة، التي تتأثر بعدد من المتغيرات ذات العلاقة.
- ج. يؤثر المناخ التنظيمي الحديث مباشرةً في تصرفات الموظفين.
- د. هناك علاقة بين الصفات والتصرفات، وبين مناخ المنظمة، مما يؤثر في تصرفات الموظفين.
- ويحدد كل من (Haritha & Subrahmanyam, 2013, 13) مجموعة خصائص أخرى هي:
- أ. يعتبر المناخ التنظيمي بناءً شاملاً لكنه يمكن ان يتغير بمرور الوقت.
- ب. يشعر الموظفون بالمناخ التنظيمي الخاص بالمنظمة، مما يؤدي الى توافق في الآراء بينهم.
- ج. يتكون المناخ التنظيمي من انطباعات الموظفين داخل المنظمة من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض وتفاعل والهيكل والعمليات التنظيمية.
- د. المناخ التنظيمي هو عبارة عن الاحداث التي تدور داخل المنظمة والظروف البيئية فيها.
- هـ. دائماً يتكون المناخ التنظيمي من عدة ابعاد وليس بعد واحد.
- و. يؤثر المناخ في سلوكيات الموظفين.
٤. **ابعاد المناخ التنظيمي:** راجع الباحث العديد من الدراسات العربية والاجنبية لغرض تحديد الابعاد التي يعتمد عليها في هذه الدراسة فوجد ان موضوع المناخ التنظيمي يحتوي على ابعاد كثيرة جداً، ومن خلال المسح المكتبي حدد الباحث أكثر من سبعة واربعون بعداً، عرض منها اثنان وعشون بعداً في الجدول ادناه، ويرجع الباحث سبب تعدد ابعاد الموضوع جاء نتيجة اختلاف وجهات نظر الباحثون إذ ان كل واحد منهم ينظر من الزاوية التي يجد انها أكثر تفسيراً للموضوع.

الجدول (٢): أبعاد المناخ التنظيمي

المجموع	المصادر											الابعاد	ت
	Mohammed et al., 2019	Raja et, al, 2019	صائق، ٢٠١٨	عزيز، ٢٠١٧	كريم، ٢٠١٧	Kitratporn & Puncreobutr, 2016	عزيز، ٢٠١٣	عبدالرزاق ومحمود، ٢٠١٢	اسحق، ٢٠١٢	خوين، ٢٠١٢	الطويل والسبعراوي، ٢٠١٢		
٦	*				*			*	*	*	*	القيادة	١
١٠	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	المشاركة في اتخاذ القرار	٢
١								*				الانتماء	٣
٧	*		*	*	*	*		*	*		*	الاتصالات التنظيمية	٤
٩	*	*	*	*	*		*	*	*		*	الهيكل التنظيمي	٥
١									*			القوى الدافعة	٦
١									*			الرقابة	٧
٢				*		*	*					الضغوط	٨
٤		*		*		*	*					الصراع	٩
٦				*	*	*	*	*	*			المكافآت والحوافز	١٠
٢				*		*						الابداع	١١
٢								*	*			العمل الجماعي	١٢
٢								*	*			المسؤولية	١٣
١		*										التحديات والمسؤوليات	١٤
١		*										الثواب والعقاب	١٥
١		*										الاداء الوظيفي	١٦
١		*				*						المخاطر	١٧
١						*						العلاقات الشخصية	١٨
١						*						الاشراف	١٩
١						*						ادارة المشكلات	٢٠
١						*						الثقة التنظيمية	٢١
١						*						ادارة التغيير	٢٢

المصدر: من إعداد الباحث طبقاً لما ورد فيه من مصادر.

من الجدول أعلاه يختار الباحث بعد (القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصالات التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والمكافآت والحوافز) كونها حصلت على أعلى النقاط، كما أنها الأكثر استخداماً من قبل الباحثون العراقيون، وهذا يعني أنها الأبعاد الأكثر ملائمة للبيئة العراقية، وكما يلي:

أ. **القيادة:** تعتبر القيادة من العناصر المهمة جداً في تكوين المناخ التنظيمي الايجابي أو السلبي، لأن الموظف دائماً يوجه نظاره إلى القائد الذي يتسلم منه التوجيهات بالتحرك نحو تحقيق هدف المنظمة، ويأتي ذلك نتيجةً لعملية التأثير التي سيخلفها ذلك القائد في عقول المرؤوسين، بالاستناد على نمط القيادة والشخصية والعدالة، التي لهما دوراً كبيراً في خلق اجواء محببه داخل المنظمة.

وتعرف القيادة على انها: قدرة التأثير على الفرد والمجموعة لغرض تحقيق الاهداف (Robbins, 2003, 314) لذا فالقيادة عبارة عن عملية صهر وتفاعل عدة سمات فردية وعوامل

أخرى مكتسبة مثل القدرات والمهارات في بوتقة الشخصية، التي لها القدرة على تحديد احتياجات الموقف، لتحقيق أحسن النتائج للمنظمات والمجتمع والاهداف المشتركة وبما يتلاءم مع القيم الجيدة، بكرامة واحترام وانسانية. (بدر اوي، ٢٠١٨، ٤٢)

ب. **المشاركة في اتخاذ القرار:** لا تعتبر مسألة اتخاذ القرار بالنشاط الاداري المنفصل ابدأً فهي ترتبط دائماً بمشكلة ما او تعارض معين او منازعه او صعوبة، وهذه العملية تحدث باستمرار لتحديد الاهداف والعمل على تحقيقها من خلال استخدام ما متاح من الموارد وبأفضل طريقة ممكنه في ظل الظروف المرتبطة بالحالة. (السالم، ١٩٨٨، ٣٥٠)

أما بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار فهي تعني السماح للموظفين بأبداء الرأي والافكار والاقتراحات التي تؤدي الى تحسين اساليب العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات إذ أن القرار صلب العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق اهداف المنظمة (Kumar & Qindongy, 2003, 203) وإذا ما تم فعلاً تفعيل المشاركة بصورة جدية فإن الموظفين سيتولد لديهم شعور بالإحساس بالقيمة الذاتية، وبأنهم عناصر فعالة ومهمه بالنسبة للمنظمة، بالتالي هذا سيؤثر بصورة ايجابية على بناء مناخ تنظيمي إيجابي لدى الكل.

ج. **الاتصالات التنظيمية:** هو عملية تبادل المعلومات بين اثنين احدهما مرسل والثاني مستقبل يفهم مضمون المعلومات المرسله اليه (Gibson et al., 2003, 412) التي يتم من خلالها اوصول الامر او الفكرة او الحقائق والمعلومات المطلوبة إلى مستويات المنظمة الإدارية المختلفة وبتجاهات متعددة منها الصاعدة و النازلة او المتوازية، فالاتصالات النازلة هي عبارة عن الاوامر والتوجيهات والتعليمات والقرارات الصادرة من الادارة العليا الى المستويات الادارية الدنيا، بينما الاتصالات الصاعدة هي شكاوى و افكار ومقترحات ترفع من قبل مسئولو الادارات الدنيا والوسطى الى الادارة العليا. (فليه و عبدالمجيد، ٢٠٠٩، ٢٩٧)

د. **الهيكل التنظيمي:** وهو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات في المنظمة، فهو يبين التوزيعات الادارية الرئيسة والفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة وبيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات الرسمية داخل المنظمة (Ravichandran, 2011, 632)، ويؤثر الهيكل التنظيمي تأثير قوي في المناخ التنظيمي، بمعنى اخر اذا تزايدت الهيكلية التنظيمية مثل الزيادة في المركزية والرسميات وتحكم الاجراءات المكتوبة اصبح المناخ التنظيمي سلبي، وتظهر ناحية السلبية هنا في الصراحة او الجدية، والانغلاق والتهديد، وجميعها تسيطر على عقلية الموظفين وهم يتكلمون عن منظماتهم او يتعاملون معها. وقد اشار عدد من العلماء الى ان هناك متغيرات هيكلية او بنائية عديدة تؤثر على المناخ التنظيمي مثل النطاق الاشرافي، وحجم المنظمة، وعدد مستوياتها اضافة الى موقع كل موظف في الهيكل التنظيمي. (السالم وصالح، ٢٠٠٠، ٣٥٨)

هـ. **الحوافز والمكافآت:** هي عملية استثمار دافعية الموظفين وتمييز أدائهم وتحديد مستوياتهم بواسطة إنشاء نظام تحفيزي يشجعهم على العمل بالكفاءة وبمستوى متميز يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية. (كريم، ٢٠١٧، ١١٨) من خلال تحريك الدوافع الداخلية للموظف التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني وتعمل على إشباع حاجاته ورغباته (Gibson et al., 2003, 125) ويفترض هذا النوع من الحوافز ان الموظفين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية جيدة تؤدي الى اداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة، وتحقق الحوافز التنظيمية من خلال اشتراك الموظفين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة بواسطة مبالغ اضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الاجر الرئيسي لكل منهم. أكثر الاشكال التحفيزية شيوعاً برامج المشاركة في الارباح وبرامج تملك الموظفين لأسهم الشركة. (Mathis & Jackson, 2009, 543)

المبحث الثالث: الإطار العملي

يعرض هذا المحور وصفاً تحليلياً لأبعاد المناخ التنظيمي، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.23) وكما هو موضح في الفقرتين (١ و ٢).
١. عرض تكرارات إجابات العينة والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف، لكل فقرة من فقرات أبعاد المناخ التنظيمي.
ولغرض استخراج مستوى الإجابة نعتمد على ميزان إجابات (Likert) الخماسي الذي يتكون من خمسة أطوال وهي تتدرج من (لا اتفق بشدة = ١ إلى اتفق بشدة = ٥)، ثم استخراج المدى = (القيمة الأكبر في مدرج الإجابات التي تفترن مع إجابة "اتفق بشدة" التي هي ٥ - القيمة الأصغر في مدرج الإجابات التي تفترن مع إجابة "لا اتفق بشدة" وهي ١ = ٤) واستخراج طول الفئة = (قيمة المدى البالغة ٤/ عدد الإجابات على مدرج Likert البالغة ٥ = ٠,٨٠) ثم نجمع طول الفئة (٠,٨٠) مع قيم مدرج الإجابات من ١ إلى ٥، بعد ذلك نحصل على الجدول (٣)، ونقارن قيمة الوسط الحسابي مع القيم الموضحة في الجدول لتحديد مستوى الإجابة.

الجدول (٣): مستويات الإجابة

ت	الفئة + طول الفئة (0.80)	قيم المقارنة مع الوسط الحسابي	مستوى الإجابة
١	$1.80 = 0.80 + 1$	من 1 إلى 1.80	ضعيف
٢	$2.60 = 0.80 + 1.80$	1.80 إلى 2.60	معتدل
٣	$3.40 = 0.80 + 2.60$	2.60 إلى 3.40	عال
٤	$4.20 = 0.80 + 3.40$	3.40 إلى 4.20	عال جداً
٥	$5 = 0.80 + 4.20$	4.20 إلى 5	ممتاز

أ. بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول (٤): المؤشرات الإحصائية لبعده الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	تكرار	الإجابات					الوسط الحسابي	معامل الاختلاف المعياري	مستوى الإجابة	النسبة المئوية
			لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة				
١	يفوز المدير بعض من الصلاحيات الى المستويات الادارية التي تكون أدنى منه لتحقيق الاهداف بشكل فعال	تكرار	10	62	55	36	6	2.80	0.96	عال	0.56
		%	0.06	0.37	0.33	0.21	0.04				
٢	تنسم طبيعة العلاقة بين المدير وموظفيه بدرجة كبيرة من الوضوح	تكرار	18	24	53	43	31	3.27	1.22	عال	0.65
		%	0.11	0.14	0.31	0.25	0.18				
٣	تعتمد إدارة مديرية الزراعة القوانين والتعليمات، لغرض مطابقة الهيكل التنظيمي مع الاهداف والخطط طويلة الاجل	تكرار	21	34	75	35	4	2.80	0.98	عال	0.56
		%	0.12	0.20	0.44	0.21	0.02				
٤	يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية حقيقة الانشطة والعلاقات التنظيمية المبنية على اساس موضوعية	تكرار	13	38	65	50	3	2.95	0.95	عال	0.59
		%	0.08	0.22	0.38	0.30	0.02				
٥	يتصف الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة ويستجيب لحالات التغييرات	تكرار	23	50	63	30	3	2.64	0.98	عال	0.53
		%	0.14	0.30	0.37	0.18	0.02				
	المعدل العام						2.89	1.02	عال	0.58	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

من الجدول السابق نلاحظ أن الفقرة (2) حصلت على أعلى وسطاً حسابياً وبمقدار (3.27) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري تجاوز الواحد الصحيح وهو (1.22) وهذا يدل على قلة التجانس بين الإجابات، ومعامل اختلاف بمقدار (0.37)، فضلاً عن أن النسبة المئوية كانت عالية وتقدر بـ (0.65) وهذا يعني هناك اهتمام عالي من قبل أفراد العينة، ومستوى استجابة (عالي) وبالمقابل حصلت الفقرة (5) على أقل وسط وهو (2.64) أي أقل من الوسط الفرضي بـ (0.36) وانحراف معياري يقدر بـ (0.98) ومعامل اختلاف يقدر بـ (0.37) ونسبة مئوية تقدر بـ (0.53). أما المستوى العام للإجابات فكان الوسط الحسابي بمقدار (2.89) والانحراف المعياري (1.02) ومعامل الاختلاف (0.35) ومستوى الاستجابة (عالي) والنسبة المئوية (0.58). عليه يبدو أن المنظمة المبحوثة تعاني نوعاً ما من تمركز السلطات والصلاحيات في مستوى أداري واحد، مع وجود حالة غموض في شبكات العلاقات الرسمية، بمعنى آخر تزايد في المركزية والرسميات.

ب. بعد القيادة:

الجدول (٥): المؤشرات الإحصائية لبعث القيادة

النسبة المئوية	مستوى الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات					تكرار	الفقرات	ت
					أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق بشدة			
0.67	عالي	0.29	0.97	3.33	12	73	49	28	7	تكرار	تشجع القيادة الإدارية في المديرية الموظفين على تقديم مقترحات لحل المشكلات	٦
					0.07	0.43	0.29	0.17	0.04	%		
0.68	عالي جداً	0.29	0.98	3.41	14	77	53	14	11	تكرار	تشجع القيادة الادارية في المديرية الموظفين على الابداع في مختلف المجالات	٧
					0.08	0.46	0.31	0.08	0.07	%		
0.58	عالي	0.34	0.98	2.88	7	38	65	46	13	تكرار	تسعى قيادة الادارية في المديرية الى رفع معنويات الموظفين	٨
					0.04	0.22	0.38	0.27	0.08	%		
0.63	عالي	0.30	0.95	3.13	5	61	67	23	13	تكرار	تتولى قيادة الادارية في المديرية تحديد الاهداف والاستراتيجيات التي تسعى الى تحقيقها	٩
					0.03	0.36	0.40	0.14	0.08	%		
0.63	عالي	0.38	1.18	3.14	24	44	47	39	15	تكرار	تتسم معاملة المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون التمييز بينهم	١٠
					0.14	0.26	0.28	0.23	0.09	%		
0.64	عالي	0.32	1.02	3.18	المعدل العام							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان الفقرة (7) حصلت على أعلى وسطاً حسابياً وبمقدار (3.41) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح وهو (0.98) وهذا يدل على تجانس الإجابات، ومعامل اختلاف يقدر بـ (0.29) في حين لامست النسبة المئوية حدود الـ (0.68) وهذا يعني هناك اهتمام عالي من قبل افراد العينة، ومستوى استجابة (عالي جداً) وبالمقابل حصلت الفقرة (8) على أقل وسط حسابي بين فقرات القيادة وهو (2.88) أي أقل من الوسط الفرضي بـ (0.12) وانحراف معياري يقدر بـ (0.98) ومعامل اختلاف (0.34) ونسبة

مئوية تقدر بـ (0.58). أما المستوى العام للإجابات فيقدر الوسط الحسابي بـ (3.18) والانحراف المعياري (1.02) ومعامل الاختلاف (0.32) ومستوى الاستجابة (عالٍ) والنسبة المئوية (0.64).
عليه فان قيادة المنظمة المبحوثة تتمتع بقدرة تأثير ايجابية على موظفيها، وتعمل على اثاره قدراتهم ومهاراتهم لخلق صورة عن الوضع الحالي والانطلاق نحو المستقبل لتحقيق الاهداف

ج. الاتصالات التنظيمية:

الجدول (٦): المؤشرات الإحصائية لبعده الاتصالات التنظيمية

النسبة المئوية	مستوى الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات					تكرار	الفقرات	ت	
					أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق بشدة				%
0.65	عالٍ	0.31	1.01	3.25	12	63	64	16	14	تكرار	يعتبر الاتصال هو الأساس في عملية تبادل المعلومات بين الإدارات لتحقيق الاهداف	١١	
					0.07	0.37	0.38	0.09	0.08	%			
0.67	عالٍ	0.29	0.98	3.36	15	66	64	13	11	تكرار	تساهم الاتصالات في توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الاهداف في الوقت المحدد	١٢	
					0.09	0.39	0.38	0.08	0.07	%			
0.68	عالٍ	0.29	0.99	3.38	14	74	53	18	10	تكرار	تعتبر الاتصالات العمود الفقري للعلاقات الناجحة والجيدة بين مختلف الإدارات داخل المنظمة	١٣	
					0.08	0.44	0.31	0.11	0.06	%			
0.69	عالٍ جداً	0.26	0.89	3.46	12	78	62	9	8	تكرار	تستخدم المنظمة وسائل حديثة لنقل المعلومات بين الوحدات الادارية والاقسام المختلفة	١٤	
					0.07	0.46	0.37	0.053	0.05	%			
0.72	عالٍ جداً	0.27	0.97	3.58	26	72	51	14	6	تكرار	تتميز عملية الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم بالسرعة والدقة	١٥	
					0.15	0.43	0.30	0.08	0.04	%			
0.68	عالٍ جداً	0.28	0.97	3.41	المعدل العام								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

من الجدول اعلاه نلاحظ ان الفقرة (15) حصلت على اعلى وسطاً حسابياً وبمقدار (3.58) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري اقل من الواحد الصحيح وهو (0.97) وهذا يدل على تجانس الإجابات وبمعامل اختلاف بلغ (0.27)، في حين، وصلت النسبة المئوية حدود الـ (0.72) وهذا يعني هناك اهتمام عالي من قبل افراد العينة، ومستوى استجابة (عالٍ جداً) وبالمقابل حصلت الفقرة (11) على اقل وسط حسابي يقدر بـ (3.25) وهو ايضاً اكبر من الوسط الفرضي، لكن بانحراف تجاوز الواحد بعشر وهو (1.01) ومعامل اختلاف يقدر بـ (0.31) وبنسبة مئوية تقدر بـ (0.65)، ومستوى استجابة (عالٍ). أما المستوى العام للإجابات فكان الوسط الحسابي (3.41) والانحراف (0.97) ومعامل الاختلاف (0.28) ومستوى الاستجابة (عالٍ جداً) والنسبة المئوية (0.68). مما تقدم نلاحظ أن المنظمة المبحوثة تعتمد على نظام اتصالات (صاعدة ونازلة) متكامل يعمل على إيصال المعلومات والاورام الى مختلف المستويات الادارية.

د. المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول (٧): المؤشرات الإحصائية لبعث المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	مستوى الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات					تكرار	الفقرات	ت
					أنفق بشدة	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق بشدة			
0.56	عالٍ	0.36	1.01	2.78	12	21	67	55	14	تكرار	تستخدم مديرية زراعة البصرة طريقة علمية لاتخاذ القرارات	١٦
					0.07	0.12	0.40	0.33	0.08	%		
0.56	عالٍ	0.35	0.96	2.78	11	20	69	59	10	تكرار	يعمل المدير على حل المشكلات من خلال اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	١٧
					0.07	0.12	0.41	0.35	0.06	%		
0.54	عالٍ	0.36	0.98	2.72	10	21	61	65	12	تكرار	تعتبر مديرية زراعة البصرة عملية مشاركة الموظفين في صنع القرار كأسلوب يعمل على تحفيزهم للقيام بالعمل بكفاءة	١٨
					0.06	0.12	0.36	0.38	0.07	%		
0.51	معتدل	0.39	0.99	2.57	9	15	58	68	19	تكرار	تهتم ادارة مديرية الزراعة بالعمل على اساس الفريق عند دراسة المشكلات لصناعة القرارات	١٩
					0.05	0.09	0.34	0.40	0.11	%		
0.48	معتدل	0.41	0.99	2.41	5	17	50	68	29	تكرار	تتيح المديرية المجال امام الموظفين للمشاركة في رسم اهداف وحدات العمل	٢٠
					0.03	0.10	0.30	0.40	0.17	%		
0.53	عالٍ	0.37	0.98	2.65	المعدل العام							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرتان (16 و 17) حصلتا على أعلى وسطاً حسابياً وبمقدار (2.78) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري ومعامل اختلاف غير متساوي بالنسبة للفقرة (١٦) كان الانحراف (1.01)، وهو أكبر من الواحد الصحيح وهذا يعني هناك تشتت في الإجابات ومعامل الاختلاف (0.36)، أما الفقرة (17) كان انحرافها (0.96) أقل من الواحد الصحيح الذي يدل على حالة التجانس في الإجابات ومعامل اختلاف يقدر بـ (0.35)، في حين وصلت النسبة المئوية إلى حوالي (0.56) للفقرتين ومستوى استجابة (عالٍ)، وبالمقابل حصلت الفقرة (20) على أقل وسط حسابي يقدر بـ (2.41) وهو أقل من الوسط الفرضي، و بانحراف أقل من الواحد (0.99) بنسبة مئوية تقدر بـ (0.65)، ومستوى استجابة (عالٍ).

أما المستوى العام للإجابات فكان الوسط الحسابي (2.65) والانحراف المعياري (0.98) ومعامل الاختلاف (0.37) ومستوى الاستجابة (عالٍ) والنسبة المئوية (0.53).

مما تقدم نلاحظ أن المنظمة المبحوثة لا تتيح المجال امام الموظفين للأداء بأرائهم وافكارهم لتطوير وتحسين واقع حال المنظمة.

٥. الحوافز والمكافآت:

الجدول (٨): المؤشرات الإحصائية لبعدها الحوافز والمكافآت

النسبة المئوية	مستوى الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات					تكرار	الفقرات	ت
					تتفق بشدة	تتفق	محايد	لا تتفق	لا تتفق بشدة			
0.52	عالي	0.36	0.94	2.61	6	22	55	72	14	تكرار	يتم ترقية وترقية الموظف على أساس الاستحقاق والتأهيل وعلى وفق أسس واضحة ومعروفة للجميع	٢١
					0.04	0.13	0.33	0.43	0.08	%		
0.63	عالي	0.31	0.98	3.17	9	57	70	20	13	تكرار	تمنح الحوافز بناءً على الجهد المبذول من قبل الموظفين في المديرية	٢٢
					0.05	0.34	0.41	0.12	0.08	%		
0.60	عالي	0.32	0.98	3.02	4	56	62	33	14	تكرار	نظام الحوافز في المديرية مبني على أسس موضوعية عادلة لا يقبل التحيز والاجتهاد الشخصي	٢٣
					0.02	0.33	0.37	0.20	0.08	%		
0.67	عالي	0.29	0.96	3.35	14	65	67	12	11	تكرار	الحافز المعنوي للموظفين مهم جداً لاستمرار العمل ونجاحه	٢٤
					0.08	0.38	0.40	0.071	0.07	%		
0.64	عالي	0.31	0.99	3.21	10	64	55	31	9	تكرار	الحكم على أداء الموظف للعمل يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس العلاقات الشخصية	٢٥
					0.06	0.38	0.33	0.18	0.05	%		
0.61	عالي	0.32	0.97	3.07	المعدل العام							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفقرة (24) حصلت على أعلى وسطاً حسابياً وبمقدار (3.35) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح وهو (0.96) وهذا يدل على تجانس الإجابات ومعامل اختلاف يقدر بـ (0.29)، في حين وصلت النسبة المئوية حدود الـ (0.67) وهذا يعني هناك اهتمام عالي من قبل أفراد العينة، ومستوى استجابة (عالي)، وبالمقابل حصلت الفقرة (21) على أقل وسط حسابي يقدر بـ (2.61) وهو أقل من الوسط الفرضي وانحراف أقل من الواحد وهو (0.94) ومعامل اختلاف (0.36) ونسبة مئوية تقدر بـ (0.52)، ومستوى استجابة (عالي). أما المستوى العام للإجابات فكان الوسط الحسابي (3.07) والانحراف المعياري (0.97) ومعامل اختلاف (0.32) ومستوى الاستجابة (عالي) والنسبة المئوية (0.61).

مما تقدم يبدو ان الموظفين مقتنعين بنظام الحوافز المتبع في مديرية زراعة محافظة البصرة.

٢. النتائج النهائية للإجابة على تساؤلات الدراسة:

الجدول (٩): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف ومستوى الاستجابة الكلي وترتيب أبعاد المناخ التنظيمي

الترتيب	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	ت
الرابع	0.58	عالي	0.35	1.02	2.89	الهيكل التنظيمي	١
الثاني	0.64	عالي	0.32	1.02	3.18	القيادة	٢
الأول	0.68	عالي جداً	0.28	0.97	3.41	الاتصالات التنظيمية	٣
الخامس	0.53	عالي	0.37	0.98	2.65	المشاركة في اتخاذ القرار	٤
الثالث	0.61	عالي	0.32	0.97	3.07	الحوافز والمكافآت	٥
	0.61	عالي	0.33	0.99	3.04	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

من الجدول السابق نلاحظ تقدم بعد الاتصالات التنظيمية بالمرتبة الأولى وبوسط كلي بلغ (3.41) وانحراف معياري مقدراه (0.97)، مع اقترانه بأقل معامل اختلاف من بين الأبعاد الأخرى وهو (0.28) وهذا ما يؤكد فعلاً بأن بعد الاتصالات التنظيمية هو البعد السائد على جميع الأبعاد، وبأهمية نسبية (0.68) ومستوى استجابة (عالٍ جداً)، ثم جاء بعده وحسب التسلسل، القيادة والحوافز والمكافآت والهيكل التنظيمي ثم أخيراً كان المشاركة في اتخاذ القرار، بوسط (2.65) وانحراف (0.98) ومعامل اختلاف هو الأكبر قيمةً من بين الأبعاد وهو (0.37) وهذا يؤكد وجود هذا البعد في الترتيب الأخير، ونسبة مئوية (0.53) ومستوى استجابة (عالٍ) أما على المستوى العام فكان الوسط الحسابي (3.04) والانحراف (0.99) ومعامل الاختلاف (0.33) والنسبة (0.61) فضلاً عن ان مستوى الاستجابة كان (عالٍ) مما تقدم يمكن الآن، الإجابة على تساؤلات الدراسة، وقبول أو رفض الفرضيات وكما يلي:

أ. **التساؤلات:** كما يلي في الجدول (١٠):

الجدول (١٠): الإجابة على تساؤلات الدراسة

ت	السؤال	الإجابة
١	ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية زراعة البصرة (سلبى أم إيجابى)؟	إيجابى
٢	ما مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالمناخ التنظيمي بصورة عامة؟	عالٍ
٣	على أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي تركز المديرية المبحوثة وما هو ترتيب هذه الأبعاد	ترتكز على بعد الاتصالات التنظيمية، أما ترتيب الأبعاد مشار إليه في الجدول (٩)

المصدر: من إعداد الباحث.

ب. **الفرضيات:**

- ❖ رفض الفرضية الأولى: (المناخ التنظيمي السائد في مديرية زراعة البصرة سلبى) وقبول بديلتها: (المناخ التنظيمي السائد في مديرية زراعة البصرة إيجابى).
- ❖ رفض الفرضية الثانية: (مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالمناخ التنظيمي منخفض نسبياً) وقبول بديلتها (مستوى اهتمام المديرية المبحوثة بالمناخ التنظيمي مرتفع نسبياً)
- ❖ رفض الفرضية الثالثة: (تركز المديرية المبحوثة على كافة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل متساو) وقبول بديلتها (لا تركز المديرية المبحوثة على كافة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل متساو).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أ. **الاستنتاجات:**

١. المناخ التنظيمي في مديرية زراعة محافظة البصرة جيد وإيجابى بصورة عامة، ويدعم آراء الموظفين ويحفزهم لرفع الإنتاجية، ويهتم كثيراً بالاتصالات التنظيمية كونها وسيلة لإيصال المعلومات لجميع مفاصل المديرية.
٢. ظهر ان الهيكل التنظيمي غير واضح المعالم بالنسبة للموظفين، وانه غير قادر على الاستجابة لحالات التغيير التي قد تطرأ عليه، مع عدم توزيع السلطات والصلاحيات بينهم مما يشكل ضبابية في أداء الادوار، لكن اتسمت العلاقة بين المدير والموظف بالشفافية.

٣. تولي قيادة مديرية الزراعة اهمية جيدة لموظفيها، وتأخذ سلوكياتهم بنظر الاعتبار وتشجعهم على الابتكار وتتعامل معهم بصورة متساوية ولا تميز بينهم وإنما تغلب المصلحة العامة على الخاصة.
٤. لا تسمح المديرية المبحوثة للموظفين بالمشاركة في تقديم المقترحات التي من شأنها ان تعمل على حل المشكلات وتدير عجلة التقدم وترفع الروح المعنوية.
٥. اتضح ان نظام الحوافز والمكافآت المعتمد في المديرية المبحوثة عادل وشفاف ويحفز الموظفين ويرفع من إداثهم.
٦. تعتمد المديرية على نظام اتصالات فعال ينقل المعلومات والوامر بكل دقة ولمختلف المستويات وبالالاتجاه الصاعد والنازل والمتوازي.

ب. التوصيات:

١. فسح المجال امام الموظفين وبمختلف المستويات الادارية للمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاستماع الى آراؤهم ومقترحاتهم في حل المشكلات وكيفية تطوير العمل لان ذلك يقلل من صراعات العمل ويرفع الروح المعنوية ويزيد من تكاتف الموظفين والادارة.
٢. تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يكون قادراً على احتواء كل المكونات الرئيسية والفرعية للمديرية، مع الاخذ بنظر الاعتبار مدى وضوحه من حيث خطوط السلطة والصلاحيات لكل الموظفين مع التقليل من المركزية أكثر ما أمكن.
٣. متابعة سلوكيات الكادر الوظيفي وتحديد نوعها بين (ايجابي او سلبي) لان طبيعة المناخ التنظيمي ستعكس في سلوكيات الموظفين، والتي من خلالها يمكن تحديد المناخ ايجابي او سلبي.
٤. امكانية تجربة نمط القيادة التحويلية الذي يتبنى بناء الفرد ويثير افكاره، ويؤكد على الاعتبارات الفردية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. اسحق، اثير حسو، (٢٠١٢)، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلد ٨، عدد ٢٦.
٢. إسماعيل، محمد ناصر وجاسم، نبيل ذنون وصبر، رنا ناصر، (٢٠١٢)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الادارة/الرصافة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، اصدار ٣٠.
٣. الأوسي، عدنان حبيب(٢٠١٢) واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٤، عدد ٩.
٤. بدر اوي، عبد الرضا فرج، (٢٠١٨)، القيادة دار المؤلف، بيروت، لبنان
٥. الجنابي، أحلام حميد نعمه، (٢٠١٥)، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، عدد ٢٢.
٦. خوين، سندس رضوي، (٢٠١٢)، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، إصدار ٣٠.

٧. السالم، مؤيد سعيد، (١٩٨٨)، نظرية المنظمة مطبعة شفيق، العراق، بغداد
٨. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية دار الكتب والوثائق، العراق، بغداد
٩. السكران، ناصر محمد إبراهيم، (٢٠٠٤)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية
١٠. صادق، زانا مجيد، (٢٠١٨)، دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كويه مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٨، عدد ٢.
١١. الطويل، أكرم احمد والسبعوي، اسراء وعبدالله، (٢٠١٢)، علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل والنسيج -الموصل مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ملحق العدد ١٠٩، مجلد ٣٤.
١٢. الطيب، إيهاب محمود عايش، (٢٠٠٨)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا ماجستير إدارة الأعمال
١٣. عبدالرزاق، أبان عثمان و محمود، ناجي عبدالستار، (٢٠١٢)، تقييم المناخ التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٢، عدد ١.
١٤. عزيز، رياض ضياء، (٢٠١٣)، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة كركوك، مجلد ٣، عدد ١.
١٥. عزيز، رياض ضياء، (٢٠١٧)، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع: دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد ١٩، عدد ١.
١٦. علي، كريم ناصر وعلي، سوزان غلام رضا، (٢٠١٤)، المناخ التنظيمي في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، مجلة كلية التربية الاساسية، جامعة المستنصرية، مجلد ٢٠، عدد ٨٤.
١٧. عيسى، حمد علي عبدالله، (٢٠١٤)، تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الادارية، مملكة البحرين.
١٨. فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان.
١٩. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان.

٢٠. كريم، خولة صدر الدين، (٢٠١٧)، أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين: دراسة ميدانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٧، عدد ١.
٢١. لفته، احمد حمدان ومزهر، صباح حبيب وخميس، عدنان إبراهيم، (٢٠٠٧)، مستوى تأثير المناخ التنظيمي على العاملين في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي في العراق مجلة العلوم الزراعية العراقية، مجلد ٣٨، عدد ٥.
٢٢. المدهون، خليل جعفر، (٢٠١٢)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، كلية الادارة والاقتصاد.
٢٣. Mathis.R,L & Jackson .J., H. (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية ترجمة محمود فتوح، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، حلب
- ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alajmi, S. A., (2016), Organizational Climate and Its Relationship to Job Satisfaction in Kuwaiti Industrial Companies. Asian Journal of Management Science and Economics Vol, 3(2).
2. Gibson, J. Ivancevich, J.m. Donnelly, J. H. & konopask, R., (2003), Organizational: Behavior; Structure; Process, McGraw-Hill company, Inc., New York.
3. Grodzicki J. & Wojciszke B, K, (2018), Analysis of the organizational climate assessment on the example of employees of the textile industry SHS Web of Conferences 57. <https://doi.org/10.1051>
4. Hanges P. J. & Aiken.J. & Chen X., (2007), Diversity, Organizational Climate, and Organizational Culture: The Role They Play in Influencing Organizational Effectiveness, in Proceedings of the Library Assessment Conference Building Effective, Sustainable, Practical Assessment, September 25–27, 2006, Charlottesville, VA, ed. Francine DeFranco et al.
5. Haritha, K. & Subrahmanyam, S. E. V., (2013), Organisational Climate: An Empirical Investigation in PennaCement Industries Limited (PCIL), International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 12, www.ijbmi.org
6. Kitratporn, P. & Puncreobutr, V., (2016), Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located along the Thai-Cambodian Borders Journal of Education and Practice, Vol.7, No.11, ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) www.iiste.org
7. Kumar A., and Qindong, L., (2003), National practices in investment decision making in road sector, Rmit University Queensland Department of main roads.
8. Lafta, Ahmed Hamdan, (2018), Relationship between organizational climate and job performance of agricultural extension workers in Iraq, Doctoral thesis, University Putra Malaysia.
9. Madhukar V., (2017), Organisational Climate: A Conceptual Perspective, International Journal of Management and Business, Vol. 7 Issue 8, <https://www.researchgate.net/publication/325057614>
10. Mohammed H, S. & Ahmed F. H. & Hamasaleh S. H., (2019), The Impact of Organizational Climate Dimensions on the Quality of Customer Service An Empirical

مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ٩، عدد ٢.

11. Raja S. & Madhari C. & Sankar S., (2019), Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry Suraj Punj Journal For Multidisciplinary Research, ISSN NO: 2394-2886:
www.researchgate.net/publication/331902898
12. Ravichandran, A., (2011), Organizational Structure, HR Practices and its Outcomes: A Conceptual Model, International Journal of Technology and Business Management, Vol. 28, No. 5.
13. Robbins S. P., (2003), Organizationl Behavior 10th ed, prentice Hall, Inc New Jersey.
14. Schneider, I. I., (2008), Motivation and Organisational Climate. Journal of Personnel Psychology. Vol. 29, No. 3.
15. Sekaran U., (2009), Research methods for business Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

(A) الملحق

قائمة فحص المناخ التنظيمي في مديرية زراعة البصرة

لا	محايد	نعم	الفقرات	ت	الأبعاد
0.38	0.22	0.40	تعتمد إدارة المديرية على القوانين والتعليمات، لمطابقة الهيكل التنظيمي مع الاهداف والخطط	١	الهيكل التنظيمي
0.46	0.34	0.20	الهيكل التنظيمي واضح ويمثل كل الانشطة والعلاقات التنظيمية المبنية على اسس سليمة وموضوعية	٢	
0.42	0.28	0.30	المجموع		
0.36	0.30	0.34	تشجع قيادة المديرية الموظفين على تقديم المقترحات والافكار لحل مشكلات التي تعترض العمل	٣	القيادة
0.38	0.34	0.28	تعمل قيادة المديرية على رفع معنويات الموظفين	٤	
0.37	0.32	0.31	المجموع		
0.44	0.40	0.16	طريقة الاتصالات المعتمد في المديرية توفر للموظفين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق الاهداف في الوقت المحدد	٥	الاتصالات التنظيمية
0.38	0.32	0.30	تستخدم المديرية وسائل حديثة لنقل المعلومات بين الوحدات الادارية والاقسام المختلفة	٦	
0.41	0.36	0.23	المجموع		
0.40	0.32	0.28	يعمل المدير على اشراك الموظفين في حل المشكلات من خلال اتخاذ القرارات	٧	اتخاذ القرار المشاركة في
0.48	0.40	0.12	تقوم ادارة المديرية بتشكيل فريق عمل لدراسة المشكلات لاتخاذ قرارات جماعية مناسبة	٨	
0.44	0.36	0.20	المجموع		
0.40	0.40	0.20	يستلم الموظف حوافزه اعتماداً على تمنح الحوافز الجهد المبذول من قبله	٩	الحوافز والمكافآت
0.24	0.30	0.46	نظام الحوافز مبني على اسس موضوعية عادلة لا يقبل التحيز والاجتهاد الشخصي	١٠	
0.32	0.35	0.33	المجموع		
0.392	0.334	0.274	المجموع الكلي		

الملحق (B)
أسماء السادة المحكمين

ت	أسم الاستاذ	التخصص	الكلية	الجامعة
١	أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي	إدارة استراتيجية	الإدارة والاقتصاد	البصرة
٢	أ.د. محمد حسين منهل	إدارة استراتيجية	الإدارة والاقتصاد	البصرة
٣	أ.م.د. شذى احمد علوان	إدارة الجودة الشاملة	الإدارة والاقتصاد	البصرة
٤	أ.م.د. عروبة رشيد البدران	استراتيجية مصارف وتحليل مالي	الإدارة والاقتصاد	البصرة
٥	رشا مهدي صالح	إدارة الموارد البشرية	الإدارة والاقتصاد	البصرة
٦	أ.م.د. زينب شلال عكار	الإدارة المالية	الإدارة والاقتصاد	البصرة
٧	م.د. نضال ياسر عبدالله	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	الإدارة والاقتصاد	البصرة
٨	م.د. عمار يوسف ضجر	إدارة التسويق	الإدارة والاقتصاد	البصرة