

## المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية

فرحات عبد السيد السيد محمد

قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي - كلية الزراعة - جامعة المنوفية

Received: Apr. 13 , 2017

Accepted: Apr. 18 , 2017

### المخلص

استهدفت هذه الدراسة بصفة رئيسية التعرف علي واقع المناخ التنظيمي بكل من المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية بمحافظة المنوفية، وتحديد عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة الديمقراطية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل، التكنولوجيا ، و الصراع التنظيمي) المرتبطة والمؤثرة علي كل من الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ٤٥٢ مبحوث (٢٢٨ معلم و ٢٢٤ عامل) من ٩ مدارس ثانوية ، وسبع وعشرون جمعية تعاونية زراعية ، توجد في سبع وعشرون قرية بمحافظة المنوفية، واستخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية لجمع البيانات. وقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستجلاء نتائج الدراسة منها أساليب الإحصاء الوصفي، واختبار "ت"، وتحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقيمة إحصاء ايتا تربيع، ومعاملات الارتباط ، وكذلك التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step-wise" .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن الرضا الوظيفي المتوسط لغالبية كل من المعلمين (حوالي ٦٠%) والعاملين (حوالي ٦٨%) ، وارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدي الغالبية من المعلمين (حوالي ٥٦%) والعاملين (حوالي ٥٦%) ، بالإضافة الي ارتفاع درجة الأداء الوظيفي لدي الغالبية من المعلمين (٥٧%) والعاملين (حوالي ٦٧%) ، كما أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (المعلمين ، والعاملين) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق معنوية بينهما فيما يتعلق بكل من درجة رضاهم الوظيفي، ودرجة التزامهم التنظيمي وتقديراتهم للمناخ التنظيمي بكل من المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية. كما كشفت نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step-wise" وقيمة إحصاء ايتا تربيع عن:

(١) مساهمة أربع متغيرات مستقلة في تفسير التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين هي بالترتيب: القيادة الديمقراطية، طبيعة العمل بالمدارس، التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس، الهيكل التنظيمي للمدارس، حيث استطاعت هذه المتغيرات تفسير حوالي ٦٠% من التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين. بينما ساهمت ثلاث متغيرات مستقلة في تفسير التباين في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات هي بالترتيب: المشاركة في اتخاذ القرار بالجمعيات، طبيعة العمل بالجمعيات، مستوي تدريب العاملين، واستطاعت هذه المتغيرات تفسير حوالي ٤٩% من التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

(٢) ثلاث متغيرات مستقلة قد ساهمت في تفسير التباين في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين هي بالترتيب: الرضا الوظيفي للمعلمين، نمط الاتصال بالمدارس، الصراع التنظيمي بالمدارس، حيث استطاعت هذه المتغيرات تفسير حوالي ٥٢% من التباين الحادث في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين. في حين ساهمت سبع متغيرات مستقلة في تفسير التباين في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات هي بالترتيب: الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات، المؤهل العلمي للعاملين بالجمعيات، نمط الاتصال بالجمعيات، نوع العاملين (ذكور - اناث)، القيادة الديمقراطية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

بالجمعيات، وطبيعة العمل بالجمعيات، حيث استطاعت هذه المتغيرات تفسير ٥١% من التباين الحادث في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات.

(٣) مساهمة أربع متغيرات مستقلة في تفسير التباين في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين هي بالترتيب: الرضا الوظيفي للمعلمين، الصراع التنظيمي بالمدارس، مستوى تدريب المعلمين، التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس، حيث استطاعت هذه المتغيرات تفسير حوالي ٢٥% من التباين الحادث في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين. في حين تبين مساهمة ثلاث متغيرات مستقلة في تفسير التباين في درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات هي بالترتيب: الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات، الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات، والخبرة الوظيفية للعاملين بالجمعيات، حيث استطاعت هذه المتغيرات تفسير حوالي ١٥% من التباين الحادث في درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات.

**النتائج:** المناخ التنظيمي - الهيكل التنظيمي - الالتزام التنظيمي - الصراع التنظيمي - الرضا الوظيفي - الأداء الوظيفي - نمط القيادة الديمقراطية - المشاركة في اتخاذ القرار - نمط الاتصال - طبيعة العمل.

### المقدمة والمشكلة البحثية

جداً من المنظمات - والمجتمعات الحضرية التي تضم عدداً كبيراً ومتنوعاً من هذه المنظمات. لذلك فإن المجتمع الحديث هو مجتمع المنظمات، ويمكن السبب وراء أهمية المنظمات أن الأفراد - سواء الأطفال أو الراشدين - يقضون الكثير من أوقاتهم فيها، ولكونها تسعى لتحقيق أهداف يعجز الجهد الفردي عن تحقيقها، وذلك لما يتوفر لها من خصائص تميزها وتعينها علي تحقيق ذلك مثل توافر كيان رسمي محدد يتضمن اللوائح وقواعد العمل، وكذا توزيع القوة والسلطة بين الأفراد بطريقة تضمن إنجاز الأعمال، كما أنها أكثر التجمعات الإنسانية كفاءة في قدرتها على إشباع الاحتياجات الإنسانية العاطفية، الروحية، الاقتصادية، والعقلية وذلك لقدرتها على تجميع وتعبئة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، لذلك تعتبر المنظمات من الآليات الرئيسية في المجتمع التي تسعى لتحقيق أهدافه وإنجاز مهامه في قطاعاته المختلفة سواء زراعية أو اقتصادية أو اجتماعية أو صحية (Etzioni, 1964؛ صادق، ١٩٩١؛ الهلباوي، ١٩٩٨؛ ربحان، ٢٠٠٠؛ مارش وآخرون، ٢٠٠١؛ ربحان، ٢٠٠٢؛ حنان محمد، ٢٠٠٣).

وفي هذا المضمار يتفق كل من أبو طاحون (١٩٩٢) وسلامة وآخرون (٢٠٠٦) علي أن المنظمات ظهرت في حياة المجتمع الإنساني لكي تسد الثغرات التي نشأت نتيجة تحلل الأسرة والقبيلة وغيرها من الجماعات الأولية من وظائفها التقليدية، لذلك فإن وجود المنظمات أصبح ضرورة

تعتبر التنمية هدف تسعى لتحقيقه كافة المجتمعات الإنسانية مهما بلغت درجة تقدمها أو تخلفها، وتهدف التنمية كعملية تغير اجتماعي مخطط إلى تحسين المستويات المعيشية للسكان وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية. وقد شهد المجتمع المصري محاولات إصلاحية تنموية عديدة للنهوض بالحياة اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، مما أحدث بالفعل بعض التغيرات التي تعكس تحسناً ملحوظاً في مستوى معيشة السكان، والتي جاء معظمها من خلال زيادة الاهتمام بإنشاء وتطوير المنظمات الاجتماعية والاقتصادية في مصر. ولقد أصبح من الأمور المسلم بها وخاصة في الدول النامية أن دور الدولة في إحداث التنمية هو دور حاسم وفعال، كما يعول على الدور الهام للمنظمات في إحداث التنمية في المجتمعات المحلية (جامع وآخرون، ١٩٨٧). ويرى (Esman and Uphoff 1994) أنه على الرغم من وجود اختلافات كبيرة بين الدول النامية والمتقدمة من حيث الظروف الطبيعية، الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، إلا أن أهم تلك الاختلافات يتمثل في مشاركة السكان المحليين في إدارة شئونهم من خلال وجود منظمات متعددة في مختلف المجالات. لذا فإن إحدى الطرق الرئيسية للحكم على حضارة مجتمع، هي عدد وتنوع المنظمات التي يضمها هذا المجتمع، فهناك تفاوت بين المجتمعات البدائية - والتي تضم عدداً محدوداً

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

خلال مسؤولياتها عن إحداث التغيير المقصود(رميح وآخرون، ٢٠٠٢؛ Mohamed, 2004).

وتعد الموارد البشرية في المنظمات الوحدات الأساسية في مكوناتها، فعليها تتوقف فاعلية هذه المنظمات في تحقيقها لأهدافها وقدرتها على تأدية رسالتها، ويتوقف نجاحها في تحقيق هذه الأهداف على عدد من المتغيرات، ويعد المناخ التنظيمي أحد أهم تلك المتغيرات، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به. سواء كانت داخلية أو خارجية. واتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، فإذا كان هناك عجز عن تلمس المناخ التنظيمي كتلمس الأشياء المادية، إلا أننا نستطيع وبدون شك الإحساس بتأثير هذا المناخ على الكثير من الظواهر التنظيمية في المنظمة، ومعرفة آثاره، سواء كانت سلبية أو إيجابية على أداء العاملين وروحهم المعنوية، ودرجة رضاهم عن العمل، ومدى ولائهم وانضباطهم، وشعورهم بالطمأنينة والرغبة في بذل أقصى جهودهم في السعي نحو إنجاز متطلبات أدوارهم، ومستوى إنتاجيتهم، لذا يمكن القول أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتناسب طردياً مع درجة وصحة مناخ العمل السائد فيها (عماد الدين، ١٩٨٥، سهيلة الداغني، ١٩٨٨، الريباحات، ١٩٩٤، القريوتي، ١٩٩٤، الطويل، ١٩٩٨).

ومفهوم المناخ (مفهوماً مجازياً) وذلك لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة (الجغرافيا) وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، والمناخ بهذا المعنى تأثير على الحياة الطبيعية للإنسان والحيوان والنبات، وما استعمل هذا المفهوم في الأدب الإداري إلا لتأكيد ضرورة النظر للمنظمات بوصفها كيان تنظيمي مؤسسي عضوي، يتفاعل مع البيئة المحيطة فيؤثر فيها ويتأثر بها، ومن ثم استخدام هذا المفهوم في الإدارة يدل على قوة العلاقة بين المنظمة ككيان عضوي والبيئة المحيطة بها، كما ينظر إلى المنظمة على أنها كيان حركي، تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتؤثر على بعضها البعض، وبهذا المعنى المجازي فإن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في أي تنظيم إداري ومدى

تحتمها حاجات المجتمع التي أصبح من سماتها التغيير والميل إلى التعقيد. وتشير نتائج الدراسات الميدانية إلى أهمية المنظمات في عملية التنمية، فالمنظمات إذا توفر لها الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، وأحسن أداء وظائفها، أمكنها الإسراع في عملية التنمية، لذلك ينبغي الاهتمام برفع كفاءة المنظمات وإزالة المعوقات التي تحد من فاعليتها في تحقيق أهدافها التنموية والتي من أهمها ضالة إمكانياتها المادية، وانقراض التكامل والتنسيق فيما بينها، وسوء إدارة الكثير منها، وغيبية الرقابة الشعبية الفعالة عليها(جامع وآخرون، ١٩٨٧؛ العزي، ١٩٨٨؛ صومع، ١٩٩٣)

ونظراً لأهمية دور المنظمات في عملية التنمية، فإن المدخل التنظيمي يعد من أهم المداخل التنموية والتي ثبت نجاحها في الكثير من الدول وبصفة خاصة الدول النامية، ويركز هذا المدخل على إقامة وإنشاء المنظمات المختلفة اللازمة لتوفير الخدمات الاجتماعية والاقتصادية لسكان المجتمعات المراد تنميتها، ويرى "أنزيوني" أنه لكي تؤدي المنظمات دورها بكفاءة وفعالية فإنه ينبغي استيفاء عدة متطلبات تتمثل في توافر مستويات تعليمية وتدريبية معينة بين السكان، كما ينبغي حدوث تغييرات بنائية ومهامية مجتمعية لكي يمكن لهذه المنظمات أن تحدث تأثيراتها المرغوبة بكفاءة وفعالية (جامع وآخرون، ١٩٨٧؛ العزي، ١٩٨٨؛ صومع، ١٩٩٢؛ أبو طاحون، ١٩٩٥). وفي هذا الشأن يؤكد الحيدري (١٩٨٤) علي أن المعنيين باستراتيجيات التطور والتحديث والتنمية يرون أن المدخل لتحديث المجتمع وتنميته لا بد وأن يبدأ بتطوير وتحديث المنظمات الموجودة في المجتمع. وفي مصر قد تنبعت الحكومة بأهمية التنمية، فأقامت العديد من المشروعات في محاولة جادة لإحداث بعض التغييرات الاجتماعية والاقتصادية المقصودة والمخططة ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة، ولتحقيق ذلك أنشأت الحكومة العديد من المنظمات التنموية بهدف الاهتمام بالعنصر الأساسي في المجتمع وهم السكان وتنظيم جهودهم داخل هذه المنظمات، على أن تهتم كل منظمة بجانب تنموي من

ويشير كل من فاطمة أحمد (٢٠٠٨) والعميان (٢٠١٠) والديحاني (٢٠١٣) إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي ظهر في بداية الستينيات، وكان كونل (Conill) أول من تطرق إلى هذا المفهوم من حيث معناه، وأبعاده، وقد عرفه على أنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون. وأن بدايات ظهور فكرة المناخ التنظيمي ترجع إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أكدت بشكل أساسي على أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات، فالمنظمة ليست مستودعاً من الأشخاص والآلات، بل جماعات من العمل، وأنماطاً من التفاعلات الاجتماعية والنفسية، التي تخلق جوّاً نفسياً واجتماعياً وتنظيمياً، له من الأثر في العمليات الإنتاجية، ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل، ويمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي بصبعته الحالية لم يكن متبلوراً في أذهان رواد هذه المدرسة، إلا أن بذور هذا المفهوم وتصوراته الأولية كانت ماثلة في المفاهيم الإنسانية (محرمة، ١٩٩٣).

بينما يؤكد (Hoy & Miskel 1978) على أن مفهوم المناخ التنظيمي بدأ يتبلور بظهور نظرية النظم الاجتماعية، التي تنظر إلى المؤسسات كنظام متكامل، تتكون من العاملين وبيئة العمل، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وينتج السلوك الاجتماعي المرغوب فيه نتيجة تفاعل هذه المكونات مع بعضها، ومع البيئة المحيطة بها، ومع الأنظمة المحاذية، والتفاعل الذي يتم بين مكونات المؤسسة يتأثر بالمناخ السائد فيها، وبالعلاقات الشخصية القائمة بين أفرادها ويمدى رضاهم عن العمل.

وتشير فاطمة أحمد (٢٠٠٨) نقلاً عن Payne إلى أن الفكر الإداري قد شهد العديد من النظريات التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التركيز على خلق أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز، فمعظم النظريات الإدارية بدءاً من الإدارة التعليمية وإسهامات (تيلور) ومروراً بالبيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية وإنهاءً من الاستمرار والبقاء والتطور، ولكن الاختلافات بين هذه النظريات تتمثل في درجة التركيز على العناصر

تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية ونتائجها النهائية من حسن أداء يتمثل بالكفاية، كما يستخدم للدلالة على مجموعة من العوامل التي تميز التنظيم، كنمط القيادة والإدارة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المعمول بها، والتصور المشترك بين العاملين لطريقة وأسلوب العمل بالمنظمة، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، كما يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة، والجو العام الذي يسيطر على العمل في المنظمة، وطريقتها في حفظ النظام، بالإضافة إلى الأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من المنظمات (القيوتى، ١٩٩٣؛ المدهون والجزراوى، ١٩٩٥؛ عمران، ١٩٩٨؛ والذنيبات، ١٩٩٩؛ العميان، ٢٠١٠؛ مرسى، ٢٠٠١).

ويعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يدركها العاملون، وتتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في فهم السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء هادفة تحقق سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد، وبعد المناخ التنظيمي القائم على الثقة بين الأفراد، والاتصال الفعال من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للمديرين والعاملين، كما أن مرونة النظام الإداري تعتبر من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي الإيجابي بالمنظمة). (أميمة الدهان، ١٩٩٢؛ القويوتى، ١٩٩٤؛ القطارنة، ٢٠٠٠؛ حمود، ٢٠٠٢).

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

ومنطلباتها (محارمة، ١٩٩٣ ، منار القاطونة، ٢٠٠٠، فاطمة احمد، ٢٠٠٨).

مما سبق يتبين أن وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها ، وان تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاماً للعمل فيها، مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية - باعتبارها من أهم موارد المنظمة فهم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها - وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم والذي يعد من أهم مقومات كفاية زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بالمنظمة (الإدارة ، والمزلاء والمشرفين) وترسيخها لضمان التزامهم ووفائهم للمنظمة ، مما يؤدي الي زيادة درجة رضاهم عن العمل بها ، والذي يعكس ايجابياً علي مستويات أدائهم الوظيفي.

ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتي أجريت بالمجتمعات المتقدمة، يتبين أن الباحثين والمهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين قد اهتموا بموضوعات المناخ التنظيمي وبيئة العمل، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، ولم يقتصر هذا الاهتمام علي تحديد معانيها كمفاهيم، بل امتدت جهودهم ومساعيهم نحو ترسيخها من أجل تأصيل مفاهيمها وأبعادها وتأثيرها وأدوات قياسها في مواقع العمل الإداري تزامناً مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم، وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي الي بذل أقصى الجهود من أجل تقصي جذور مفهوم المناخ التنظيمي وغيره من المفاهيم التي تتأثر به مثل : الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، لكونهم ثمرة تراكم التطور العلمي في مجال السلوك التنظيمي علي مر العصور، بوصفهم مجموعة القواعد التي تحكم وتنظم العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض داخل المنظمة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تحكم وتنظم العلاقات بين الأفراد والمنظمة.

ونظراً لأهمية وحيوية أدوار كل من المدرسة الريفية والجمعية التعاونية الزراعية في إحداث التغيير المطلوب في سلوك الريفيين ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية

المكونة لهذه البيئة، ومدى أهمية كل منها في المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها.

وتوجد للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات من خلال تأثيراته الواضحة على اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم فيها، وتظهر تلك الأهمية واضحة من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية، والقيم التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وخصائص العاملين، وطبيعة العمل داخل المنظمات ، كما توجد علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي وبين الدافع للعمل، حيث أن الشعور بالرضا أثناء العمل والدوافع للعمل لا يتوجدان بمعزل عن مناخ التنظيم ونوعيته، وكذلك فإن احتياجات الأفراد والعاملين ودوافعهم لا تنشأ بمعزل عن مناخ التنظيم، حيث أن المناخ يساعد على إشباع بعض الاحتياجات والدوافع، ثم أن قوة هذه الاحتياجات ومداهم والدوافع الفردية لكل فرد من العاملين تتأثر بشكل مباشر بمناخ التنظيم ونوعيته، لذا يمكن القول بأن هناك علاقة مباشرة بين الدافع للعمل والمناخ التنظيمي(حجي، ١٩٩٨؛ السعود، ٢٠٠٧؛ فاطمة احمد، ٢٠٠٨).

وتتعدد الأسباب الداعية إلى الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي منها، التطورات الاقتصادية الكبيرة، والتحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، وازدهار الحركة الصناعية ونشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة، وزيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وبروز مشكلات من نوع جديد، يصعب التعرف على ماهيتها وأسبابها واتجاهاتها دون معرفة ودراسة أمور وأبعاد كثيرة يتعلق بالجو السائد في المنظمات، بالإضافة إلى الإيمان بأن المناخ التنظيمي هو الذي يحدد نجاح وفاعلية المنظمة بشكل كبير، حيث توجد علاقة وطيدة بين فاعلية وكفاءة المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلباً أو إيجاباً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي سيصيبها الفشل في الأمد الطويل لا محالة، حتى وأن أبدعت في وظائفها الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والمتابعة، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملائمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة

من الالتزام التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي للعاملين بكل منهما من ناحية أخرى، ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر المناخ التنظيمي علي كل من الالتزام التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي للعاملين بالمدارس الثانوية الريفية والجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة المنوفية؟ من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما واقع المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الريفية من وجهة نظر المعلمين بتلك المدارس؟
- (٢) ما واقع المناخ التنظيمي السائد بالجمعيات التعاونية الزراعية من وجهة نظر العاملين بتلك الجمعيات؟
- (٣) ما مستوي الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية؟
- (٤) ما مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية؟
- (٥) ما مستوي الالتزام التنظيمي لدي المعلمين بالمدارس الريفية؟
- (٦) ما مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية؟
- (٧) ما مستوي الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية؟
- (٨) ما مستوي الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية؟
- (٩) هل توجد فروق معنوية بين عيني الدراسة (المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات) فيما يتعلق بكل من: درجة الرضا الوظيفي، درجة الالتزام التنظيمي، ودرجة الأداء الوظيفي، وتقديراتهم لعناصر المناخ التنظيمي؟
- (١٠) ما عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة والمؤثرة على درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية؟
- (١١) ما عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة والمؤثرة على درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية؟
- (١٢) ما عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة والمؤثرة على درجة الالتزام التنظيمي لدي المعلمين بالمدارس الريفية؟
- (١٣) ما عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة والمؤثرة على درجة الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية؟
- (١٤) ما عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة والمؤثرة على درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية؟
- (١٥) ما عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة والمؤثرة على درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية؟

الريفية، فإن المناخ التنظيمي لكل منهما يعتبر من الموضوعات الحيوية التي تستحق الدراسة بصفة عامة، وبصفة خاصة توضيح تأثيره على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بهما. لذلك فإن التعرف على المناخ التنظيمي بكل من المدرسة الريفية والجمعية التعاونية الزراعية هو أحد الرسائل الهامة التي تستطع بها الإدارة بكل منهما تحديد المشكلات التي تواجهها في سبيل الوصول إلى حلول لتلك المشكلات، ومن ثم رفع درجة التزامهم وانتمائهم لكل منهما، وزيادة درجة رضاهم عن العمل، مما يحسن مستويات الأداء الوظيفي للعاملين بهما.

وبمراجعة الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في هذا المجال، يتبين أنه على الرغم من تعددها، إلا أن الغالبية العظمى منها قد استهدفت دراسة تأثير المناخ التنظيمي علي أحد الظواهر الإدارية مثل الرضا الوظيفي، أو الالتزام "الانتماء" التنظيمي، أو الأداء الوظيفي، بالإضافة الي أن غالبية تلك الدراسات كانت متباينة في نتائجها، مما يشير الي تباين تأثير عناصر المناخ التنظيمي علي مختلف الظواهر الإدارية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي)، والتي تتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة، وبخصائص الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، كما تبين قلة الدراسات - لحد علم الباحث - التي أجريت بغرض الكشف عن أثر المناخ التنظيمي - بشكل متكامل - علي كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين وخاصة بالمنظمات الريفية، علي الرغم من أهميتها في إحداث عملية التنمية بالمجتمعات الريفية، والدراسة الحالية تعتبر محاولة في هذا الاتجاه. وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة هذا البحث تتجسد بصورة رئيسية في الكشف عما إذا كان لعناصر المناخ التنظيمي أثر على كل من درجة التزام العاملين بالمدارس الريفية والجمعيات التعاونية الزراعية، ودرجة رضاهم عن العمل بهما، ودرجة الأداء الوظيفي لهم، هذا بالإضافة إلى إمكانية المقارنة بين المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية الزراعية من حيث المناخ التنظيمي السائد من ناحية، وكل

### أهداف الدراسة:

يتمثل الغرض العام لهذه الدراسة في التعرف على أثر المناخ التنظيمي علي كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بالمدارس الريفية، والجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة المنوفية، من خلال تحقيق الأهداف البحثية الفرعية التالية :

(١) الوقوف علي كل من :

١. ١- واقع المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الريفية من وجهة نظر المعلمين بتلك المدارس.
١. ٢- واقع المناخ التنظيمي السائد بالجمعيات التعاونية الزراعية من وجهة نظر العاملين بتلك الجمعيات.
١. ٣- مستوي الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية.
١. ٤- مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.
١. ٥- مستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الريفية.

١. ٦- مستوي الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.
١. ٧- مستوي الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية.
١. ٨- مستوي الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.
- (٢) تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية) فيما يتعلق بكل من:

٢. ١- درجة الرضا الوظيفي.

٢. ٢- درجة الالتزام التنظيمي.

٢. ٣- ودرجة الأداء الوظيفي.

٢. ٤- عناصر المناخ التنظيمي.

(٣) تحديد المتغيرات المستقلة الخاصة بعناصر المناخ التنظيمي المرتبطة والمؤثرة في كل من :

٣. ١- درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية.

٣. ٢- درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

٣. ٣- درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الريفية.

٣. ٤- درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

٣. ٥- درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الريفية.

٣. ٦- درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

### فروض الدراسة

لتحقيق الهدف الثالث من أهداف الدراسة تم صياغة الفروض النظرية التالية:

١- تتأثر درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة ( كمتغير تابع ) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية : نوع المبحوث, الحالة الزوجية للمبحوث, المؤهل العلمي للمبحوث, الخبرة الوظيفية للمبحوث, مستوي تدريب المبحوث, الهيكل التنظيمي, القيادة الديمقراطية, المشاركة في اتخاذ القرار , نمط الاتصال , طبيعة العمل, التكنولوجيا, الصراع التنظيمي.

٢- تتأثر درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية ( كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة في الفرض السابق .

٣- تتأثر درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة ( كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة (في الفرض رقم ١) بالإضافة إلي متغير درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة ( كمتغير مستقل).

٤- تتأثر درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية ( كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة (في الفرض رقم ١) بالإضافة إلي متغير درجة الرضا الوظيفي بالجمعيات التعاونية الزراعية ( كمتغير مستقل).

٥- تتأثر درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية العامة ( كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة (في الفرض رقم ١) بالإضافة إلي متغيري درجة الرضا الوظيفي للمعلمين ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس ( كمتغيرات مستقلة).

Donnelly (1981), Dubrin (1984), Dastmalchian (1986), Wimalasiri (1993), Srinath (1993), Butcher (1994), Suson, et al., (2007). NCPEA (2009) and Abdel-Ghany (2014).

حول المناخ التنظيمي أمكن استخلاص النقاط الهامة التالية :

أ- فيما يتعلق بمفهوم المناخ التنظيمي أمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات أساسية في التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي ، (١) الاتجاه الأول : وقد ركز هذا الاتجاه على إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة ، والتي يكون لها تأثير كبير على سلوك الأفراد ومستوى أدائهم لوظائفهم . ويمكن القول أن هذا الاتجاه قد تجاهل أثر البيئة الخارجية للتنظيم على سلوك العاملين بالمنظمة ، ولذلك أثر البيئة النفسية والاجتماعية للفرد ذاته ، أي أنه تجاهل دورهم ووجه نظرهم تجاه المنظمة ومدى إدراكهم لخصائصها . (٢) الاتجاه الثاني : وقد حدد هذا الاتجاه مفهوم المناخ التنظيمي على إدراك التنظيمي على إدراك الأفراد للخصائص والعلاقات داخل بيئة التنظيم التي يعملون من خلالها .

ب- خصائص المناخ التنظيمي : للمناخ التنظيمي عدة خصائص من أهمها: ١- يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية فقط . ٢- تتميز هذه الخصائص بدرجة عالية من الثبات والاستقرار النسبي ، وهذه الخصائص حصيلة تفاعل الفرد والمنظمة. ٣- المناخ لأي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها لتصوراتهم وليس بالضرورة ما هو قائم فعلياً. ٤- يؤثر بشكل كبير في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي سلوكهم . ٥- يتأثر بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. ٦- الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيله من خلال ما تحدده من نظم وسياسات للعمل. ٧- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية ويشترك فيها عدة أشخاص. ٨- هو نسبي وليس مطلق ، بسبب

٦- تتأثر درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية (كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة (في الفرض رقم ١) بالإضافة إلي متغيري درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية (كمتغيرات مستقلة).

### الإطار النظري والاستعراض المرجعي

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي : Organizational Climate

بمراجعة ما أورده كل من : السالم (١٩٨٧)، الشربيني (١٩٨٧)، سهيلة الدجاني (١٩٨٨)، عمران (١٩٨٨)، قانع (١٩٨٩)، الطويل (١٩٩١)، القريوتي (١٩٩٣)، محارمة (١٩٩٣)، القريوتي (١٩٩٤)، عفيفي وآخرون (١٩٩٤)، الريحات (١٩٩٤)، المغربي (١٩٩٥)، المدهون والجزراوي (١٩٩٥)، الذنبيات (١٩٩٩)، منار القطاونة (٢٠٠٠)، المعشر (٢٠٠١)، حمود (٢٠٠٢)، السكران (٢٠٠٤)، أبو شيخة (٢٠٠٥)، الصيرفي (٢٠٠٥)، فيليه وعبد المجيد (٢٠٠٥)، أبو بكر (٢٠٠٥)، ملحم (٢٠٠٦)، نافع (٢٠٠٦)، الشنطي (٢٠٠٦)، الرفاعي (٢٠٠٧)، العتيبي (٢٠٠٧)، عبد الحليم (٢٠٠٧)، العدوان وآخرون (٢٠٠٨)، فاطمة أحمد (٢٠٠٨)، الفرا والشنطي (٢٠٠٨)، الطيب (٢٠٠٨)، الشبكشي (٢٠٠٨)، ماهر (٢٠٠٩)، وصليحه (٢٠١٠)، أبو رايا (٢٠١١)، عبد المجيد وقاسم (٢٠١١)، الطجم والسواط (٢٠١٢)، محمد (٢٠١٢)، المدهون (٢٠١٢)، عنيم وآخرون (٢٠١٢)، البار الرمياء (٢٠١٤)، عيسى (٢٠١٤)، أمينة مامش (٢٠١٥)، علي (٢٠١٥)، ومصطفى (٢٠١٦).

Forehand and Gilmer (1964), Schneider and Bartelett (1968), Cambell et al. (1970), Herbert (1970), Pritchard and Karasick (1973), Hellriegel and Slocum (1974), Haimann and Scott (1974), Coska (1975), Schneider and Snyder (1975), Downey et al. (1975), Kossen (1977), Steers and Porter (1979), Dessler (1979), Decotiis and Koys (1980), Hamner and Organ (1980), Kozowski and Doherty (1981), Gibson and

د- **عناصر المناخ التنظيمي** : هي التي تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، ويمكن ايجاز عناصر المناخ التنظيمي - كما وردت في غالبية الدراسات والبحوث - فيما يلي :

١. **الهيكل التنظيمي** : هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ويعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات و الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات ، وبمساهمته في تحقيق هذه الاهداف تظهر اهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي .

٢. **نمط القيادة** : تعرف القيادة على انها " عملية التأثير في التابعين " ، ومن أنواعها : ١. الديكتاتورية (الأوتوقراطية) : التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة ، ٢. الديمقراطية (المشاركة) : وتتميز باللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والابداع . وتعتبر انماط القيادة والاشراف من العوامل الرئيسية والفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، اذ ان القيادة وانماطها ذات اثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة و خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة على حد سواء . فالمناخ التنظيمي الجيد هو الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها ان تحفز الآخرين نحو الانجاز الفعال للاداء .

٣. **نمط الاتصال** : هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والامور والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة اوهابطة او متوازنة فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية إلى الإدارة العليا ، أما الاتصالات الهابطة فهي الامور والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة

تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي ومحاولة الدمج بينهم . ٩- يختلف عن المناخ الإداري حيث أنه أعم وأشمل ، لأن المناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي . ١٠- لا يعنى البيئة ، حيث تتعلق البيئة بما يدور داخل وخارج التنظيم وليس الداخل فقط كما في المناخ التنظيمي . ١١- المناخ التنظيمي لا يعنى ثقافة المنظمة ، حيث أنه يؤثر على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك . ١٢- له تأثير واضح على العاملين بالمنظمة سلباً أو إيجاباً ، وهو لا يعنى الرضا الوظيفي حيث أن الرضا جزء منه . ١٣- له علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي ، حيث أنهما يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة . ١٤- له علاقة بضغط العمل ، حيث وجد أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يعانون من الأمراض المرتبطة بضغط العمل . ١٥- إدراك الفرد المناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه .

ج- **أهمية المناخ التنظيمي** : لدراسة المناخ التنظيمي عدة فوائد تتمثل أهمها في أن المناخ التنظيمي : ١- يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة ، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة . ٢- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبني العوامل الخارجية . ٣- له تأثير واضح على تحقيق المنظمة لاهدافها المخططة . ٤- عنصر هام لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف عاملها . ٥- كلما كان جيد فإنه يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة رضاهم الوظيفي ويوفر فرص التطور الذاتي . ٦- يتوقف سلوك وفعالية العاملين بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم . ٧- تظهر أهمية من خلال علاقته بالتخطيط ، خاصة لو كان الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة . ٨- تتضح أهميته من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة .

الظروف البيئية المحيطة ، وكلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد .  
٨. **طبيعة العمل** : تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين او احباطهم فالعمل الروتيني يعمل على احداث الملل وزيادة الاهمال وعدم الاقتراح نحو تطوير المنظمة ، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد ادى ذلك الى تحفيز الافراد على الابداع والابتكار والاسهام بكل طاقاتهم الابداعية وقدراتهم الكامنة في نجاح العمل وتحقيق الاهداف وينعكس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي .

٩. **نظم وإجراءات العمل** : هي مجموعة القرارات والامور والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، وهذه الأنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الابداع والابتكار والبحث عن اساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية اذا كانت مرنة ، اما اذا تميزت الانظمة والاجراءات بالجمود والروتينية فان ذلك يجهض الافكار الابداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية .

١٠. **العلاقات الداخلية** : هي التي تشكل البيئة الانسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين وتؤثر على درجة ايجابية او سلبية المناخ التنظيمي ، فاذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فان ذلك ينعكس على اداء الموظفين والعكس اذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي .

### ثانيا : الالتزام التنظيمي : Commitment Organizational

بفحص ما ذكره كل من : حريم (١٩٩٧) ، ماجدة العطية (٢٠٠٣) ، عبد الوهاب وخطاب (١٩٩٣) ، الردايدة، (١٩٨٨) ، المير (١٩٩٥) ، الطجم (١٩٩٦) ، الفضلي (١٩٩٧) ، القرشي (١٩٩٨) ، العجمي (١٩٩٩) ، سحر عباس (١٩٩٨) ، العبادي (١٤٢٠هـ) ، الغامدي (١٤٢٠هـ) ، العمري (١٩٩٩) ، المخلافي (٢٠٠١) ، عابدة

العليا الى المستويات الادارية الأدنى . إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للابداع او الابتكار او المساهمة في اتخاذ القرارات حيث ان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد وخلق ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء ، لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة .  
٤. **التكنولوجيا** : تعنى مدى استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين لآخر . فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الالى بشكل كبير ، فان ذلك يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير . فالتطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من اكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلائم مع الافراد والمنظمة على حد سواء فهي تؤدي الى تغيير في حياة الافراد وكذلك حياة التنظيمات الادارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة .

٥. **العمل الجماعي** : تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه اى بناء تنظيمي لتحقيق الاهداف التنظيمية ، والمنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على اهمية اهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية ادائها يقودها الى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤسين ، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي الى تفاعل أقل ويميل المناخ الى السلبية .

٦. **مشاركة العاملين في صنع القرارات** : القرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة ، والمشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص ابداء الرأي والافكار والاقتراحات والتي من شأنها ان تؤدي الى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للافراد والجماعات.  
٧. **الحوافز** : هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية او معنوية فردية او جماعية ايجابية او سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى ، وذلك بمراعاة

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

بالمنظمة (ج) عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة , مثل مدي ملائمتها " من حيث مستوي صعوباتها مع خبرة وثقافة وقدرات ومستوي تعليم الفرد , قدرة الوظيفة علي تلبية الاحتياجات المختلفة للفرد, (د) عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية والتي ترتبط بالمناخ التنظيمي بشكل عام مثل : الإشراف المباشر, ونمط القيادة الإدارية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمنظمة.

(٥) تتمثل أهم النتائج المترتبة علي تحقيق الالتزام التنظيمي لدي الأفراد في: (أ) رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في العمل بالمنظمة, (ب) الانتظام في العمل والإبداع والابتكار فيه , (ج) تحسين نوعية الأداء الوظيفي, (د) رغبة الأفراد الملتزمين في بذل أقصى مجهود من اجل تحقيق أهداف المنظمة, كما تبين ان الالتزام التنظيمي يعتبر حافزا للتقدم الوظيفي للموظف.

(٦) من أهم الآثار السلبية لضعف الالتزام التنظيمي لدي الموظفين: (أ) زيادة معدلات تسريحهم وعدم انتظامهم في العمل, مما يترتب عليه تعطيل الأداء الوظيفي, والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات, وزيادة أعباء العمل, مما يجعل الفرد يستنفذ كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل مما يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين , إضافة الي ان العمل وهمومه تسيطر علي تفكيره خارج نطاق العمل مما يؤثر عليه صحياً في بعض الحالات.

(٧) من أهم الآثار التنظيمية الايجابية المترتبة علي تحقيق الالتزام التنظيمي : (أ) رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين , (ب) انتظام العاملين بالعمل بالمنظمة, (ج) الأداء المتميز للعاملين, (د) زيادة الاستمتاع بالعمل في المنظمة.

### **ثالثاً :- الرضا الوظيفي: Job satisfaction**

بمراجعة ما أورده كل من: عمران (١٩٨٨), توفيق (١٩٩٩), صومع وآخرون (١٩٩٩), أمل زفتاوي (٢٠٠٠), فاتن عيد (٢٠٠٠), الشافعي (٢٠٠٠), خليفة

خطاب (٢٠٠١), الساعدي(٢٠٠١), الشمالي(٢٠٠٢), الخشالي (٢٠٠٣), اللوزي(٢٠٠٣), اليامي(٢٠٠٣), العوفي (١٤٢٥هـ), رشيد (٢٠٠٤), عبد الباقي (٢٠٠٥), الوزان(١٤٢٧ هـ), العنزي والزيدي(٢٠٠٦), حمادات (٢٠٠٦), الحارثي(١٤٢٨هـ), رنا الطائي (٢٠٠٧), ايناس فلبان (١٤٢٩هـ), أسماء الشكرجي (٢٠٠٨), والغامدي(١٤٣٠هـ)

Streers (1977), Allen and Meyer (1990), Fjortoft (1993), Fjortoft (1993), Dunham et al. (1994), Kuehn et al. (2001), Meyer et al.(2001), Deseler(2003), Marchiori & Henkin (2004)Marchiori et al.(2004), Meyer et al.(2004), Al- Kahtani(2005), Straiter(2005) and Abdel-Ghany (2014).

**حول الالتزام التنظيمي أمكن إستخلاص النقاط الهامة التالية :**

(١) فيما يتعلق بمفهوم الالتزام التنظيمي يمكن القول بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها أو أنه حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها , أو أنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة, وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها .

(٢) تتمثل العناصر التي يقوم عليها الالتزام التنظيمي في : (أ) اعتقاد قوي من قبل الفرد بقبول أهداف وقيم المنظمة, (ب) استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة, (ج) رغبة الفرد القوية في المحافظة علي استمرار عضويته بالمنظمة.

(٣) اتفقت معظم الدراسات علي أن الالتزام التنظيمي يتضمن الأبعاد التالية : الالتزام العاطفي, الالتزام المستمر, الالتزام المعياري.

(٤) تصنف العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي الي : (أ) عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية مثل ظروف سوق العمل , وفرص الاختيار , (ب) عوامل تتعلق بخصائص الفرد مثل العمر , مدة الخدمة, الدرجة الوظيفية, المؤهل العلمي, ثقافة وقدرة الفرد علي تحمل المسؤولية , توقعاته الوظيفية , ارتباطه النفسي بالعمل

معنوية. الاتجاه الرابع، وبه التعريفات التي تؤكد على أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد "وهي تلك التعريفات التي ركزت على العوامل المحددة للرضا الوظيفي": حيث ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى الرضا الوظيفي على أنه الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه، وكذلك المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، والأجر، والإشراف، ومحتوى العمل، والتقدم والنمو المهني، وظروف العمل، وساعات العمل، علاقات العمل، وبعض الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها مع الوظيفة. والدراسة الحالية سوف تستند الي تعريف الرضا الوظيفي وفقا لهذا الاتجاه

(٢) تبين أن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين كانت من أكثر العوامل المؤدية لارتفاع درجة الرضا الوظيفي، في حين تبين أن الراتب والحوافز المادية كان من أكثر العوامل المؤدية لانخفاض درجة رضاهم الوظيفي.

(٤) وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث تبين وجود علاقة معنوية سلبية بين مقاييس ضغوط العمل (صراع الدور، القيود التنظيمية وعبء العمل) والآثار النفسية المترتبة عليها ومن أهمها الرضا الوظيفي.

(٥) درجة الرضا الوظيفي للموظفين تتأثر إيجابياً بكل من تفويض السلطة، مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار بمنظمتهم ، ونمط القيادة الديمقراطي من جانب المدراء.

(٦) ارتفاع الرضا الوظيفي للمعلمين يؤثر إيجابياً في كل من ولائهم والتزامهم الوظيفي، إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.

(٧) تتمثل محددات الرضا الوظيفي (وهي العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين عن عملهم) والتي أمكن تصنيفها كما يلي: (أ) المحددات (العوامل) المرتبطة بالمنظمة: وهي عوامل تتعلق بالمحيط الداخلي للمنظمة وبالعمل فيها، ومنها: بيئة وظروف العمل، نمط القيادة والإشراف، نظم المعلومات، التكنولوجيا المستخدمة، زملاء العمل، والأجر والحوافز والمكافآت،

(٢٠٠١)، لمياء أحمد (٢٠٠١)، شمسان (٢٠٠١)، نعتاني(٢٠٠١)، إدريس والمرسي (٢٠٠٢)، الشهري (٢٠٠٢)، شمس الدين (٢٠٠٣)، ماهر(٢٠٠٤)، لمياء شيحة (٢٠٠٤)، عائشة إبراهيم (٢٠٠٤)، ملحم (٢٠٠٦)، الرفاعي (٢٠٠٧)، العجمي (٢٠٠٧)، دعاء محمد (٢٠٠٨)، عبد الحميد (٢٠١١)، عبد السلام (٢٠١١)، نجلاء القحطاني (٢٠١١)، هويدا زين العابدين (٢٠١٢)، سمر شيخ السوق (٢٠١٤)، الظفيري(٢٠١٤)، إيمان طایل (٢٠١٥)، و محمد (٢٠١٦) .

Reyes & Hoyle(1991), Naumann (1993), Cheng (1994), Mercer (1988), MacMillan (1999), McDonnell (2003), Ubom & Joshua(2004), Anari (2012) and Abdel-Ghany (2014).

حول الرضا الوظيفي أمكن استخلاص النقاط التالية :

(١) تعدد تعريفات الرضا الوظيفي، حيث امكن تصنيفها وعرضها في أربعة اتجاهات رئيسية، الاتجاه الأول، وتركز التعريفات على اتجاهات ومشاعر الفرد "الموظف" نحو الوظيفة، وفيه يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد أو المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه عمله كرد فعل على ما يحصل عليه (أجر، مكافآت، حوافز، تقدير، معاملة حسنة، علاقة مع الآخرين) من وظيفته مقارنة بما كان يتوقع الحصول عليه منها. الاتجاه الثاني: وفيه يتم التركيز على مقدار ما يشبعه العمل من الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها من عمله، ومن ثم فإن الرضا الوظيفي عبارة عن رد الفعل المؤثر في الفرد تجاه عمله نتيجة لإشباع حاجاته. الاتجاه الثالث، ويشتمل علي التعريفات التي تركز على التكامل بين الفرد ووظيفته، حيث ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية والمادية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابياً بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبياً وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية أو

المعشر (٢٠٠٩)، هلال (٢٠٠٩)، أبو شرح (٢٠١٠)، ياسين وآخرون (٢٠١١)، العزب (٢٠١١)، عبد المجيد وقاسم (٢٠١١)، سرحان (٢٠١٣)، الظفيري (٢٠١٤)، حجاج وآخرون (٢٠١٤)، إبتهاال أبو حسين وآخرون (٢٠١٤)، حلاوة (٢٠١٥)، آمنه مسغوني وسهيلة شوية (٢٠١٥)

**حول الأداء الوظيفي ، أمكن التوصل إلى النقاط الهامة التالية :**

١- فيما يتعلق بمفهوم الأداء ، أمكن استخلاص بعض النقاط الهامة التي يدور حولها تعريف الأداء الوظيفي والمتمثلة في : (أ) هو الناتج الذي يحققه الموظف، (ب) عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات،(ج) حصيلة تفاعل كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور،(د) جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة في أقصر وقت وأقل تكلفه،(هـ) حصيلة تفاعل كل من الدافعية وبيئة العمل والقدرة على الإنجاز ، (و) سلوك يحقق نتيجة .

٢- تتمثل أهمية الأداء الوظيفي، في : (أ) يعد مقياس لقياس قدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر والتخطيط لأعمال أخرى في المستقبل، (ب) ارتباط نظام الحوافز بأداء الأفراد في المنظمات ، (ج) ارتباط الأداء بالإستقرار الوظيفي لدى العاملين .

٣- من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي : (أ) غياب الأهداف المحددة ، كنتيجة لعدم امتلاك المنظمة لخطط تفصيلية لأعمالها ولأهدافها، (ب) عدم مشاركة العاملين في الإدارة مما يؤدي إلى ضعف شعورهم بالمسئولية، والذي يؤدي إلى تدنى مستويات الأداء، (ج) اختلاف مستويات الأداء ، والذي يؤثر في عدم نجاح الأساليب الإدارية المرتبطة بمعدلات الأداء،(د) المشكلات المرتبطة بعدم تحقيق الرضا الوظيفي باعتباره من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ، (هـ) التسبب الإداري ، والذي يشير إلى ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجه ، مما يؤثر سلبياً على أداء الموظفين الآخرين بالمنظمة ،

(ب) محددات مرتبطة بالوظيفة نفسها من حيث مستوياتها ومتطلباتها ومن هذه العوامل: طبيعة الوظيفة، فرص الترقى، شعور الفرد بالإنجاز في العمل، مدى استغلال قدرات الفرد، المشاركة في صنع القرارات. (ج) العوامل الذاتية المرتبطة بالفرد نفسه منها: السن، النوع، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، مستوى النكاه، مستوى الطموح. (د) العوامل المرتبطة بالمجتمع (البيئة) ، وتأثيرها المتبادل على الموظف ومنها: مدى رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة، نظرة المجتمع للموظف، النشأة الديموجرافية (ريفى - حضري)، حرية الانضمام للثقافات العمالية والاتحادات.

(٨) بمراجعة وفحص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تبين إجراء العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية والتي اهتمت بدراسة علاقة الرضا الوظيفي بأحد الموضوعات التالية: أنماط القيادة، التفويض الإداري، الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، الإنتاجية والأداء الوظيفي، دافعية الإنجاز، غير أنه لم تجرى دراسات - لحد علم الباحث - تتناول عناصر المناخ التنظيمي بشكل متكامل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين واثر ذلك علي التزامهم التنظيمي، وادائهم الوظيفي وخاصة بالمنظمات الريفية، وعلي وجه الخصوص المنظمات الزراعية، وهو ما يضيف على الدراسة الحالية أهمية، حيث تعد هذه الدراسة محاولة في هذا الاتجاه.

**رابعاً: مفهوم الأداء الوظيفي: Job Performance:**

بمراجعة ما ذكره كل من: قانع (١٩٨٩)، الحسيني (١٩٩٤)، المير (١٩٩٥)، الذنبيات (١٩٩٩)، هلال (١٩٩٩)، محمد (٢٠٠١)، شمسان (٢٠٠١)، الشهرى (٢٠٠٢)، عبد المحسن (٢٠٠٢)، رضا (٢٠٠٣)، دره عبد البارى (٢٠٠٣)، العواملة (٢٠٠٤)، الربيق (٢٠٠٤)، سلطان (٢٠٠٤)، السكران (٢٠٠٤)، المدهون (٢٠٠٥)، المطرقى (٢٠٠٥)، نافع (٢٠٠٦)، الشوابكة (٢٠٠٨)، عكاشة (٢٠٠٨)، الفرا والشنطى (٢٠٠٨)،

والجمعية التعاونية الزراعية) ، ونظرا لقلّة عدد العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية - وبنفس الطريقة ومن نفس الوحدات المحلية - فقد تم اختيار قريتين اضافيتين من القرى التي يتواجد بها جمعية تعاونية ، وبذلك بلغ عدد القرى ٢٧ قرية ، ومن ثم فقد بلغ عدد المنظمات الريفية التي اجريت عليها الدراسة ٣٦ منظمة ريفية، بواقع ٩ مدارس ثانوية عامة، و٢٧ جمعية تعاونية زراعية، ولتحقيق أهداف الدراسة اختير من دفاتر الحضور والانصراف وبطريقة عشوائية بسيطة ٥٠% من إجمالي كل من عدد المعلمين بكل مدرسة وعدد العاملين بكل جمعية، لتصبح العينة الإجمالية للدراسة ٤٥٢ مبحوثاً ، بواقع ٢٢٨ ، ٢٢٤ مبحوثاً من المعلمين بالمدارس الثانوية، والجمعيات التعاونية الزراعية علي الترتيب.

### ثانياً : جمع وتحليل بيانات الدراسة

استخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة ، وذلك بعد اختبار صلاحية استمارة الاستبيان في تحقيق أهداف الدراسة. وقد استغرقت عملية جمع البيانات نحو أربع شهور حيث بدأت في أول أغسطس وإنتهت في آخر نوفمبر ٢٠١٦. وأستخدمت عدة مقاييس وأساليب إحصائية في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض شملت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى والنسب المئوية، ومعامل الارتباط البسيط لـ "بيرسون" لوصف العلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة التي تضمنتها الدراسة، ولتقدير معنوية الفروق بين فئات المتغيرات المستقلة المقاسة علي المستوي الإسمي "Nominal" فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة أستخدم كل من إختبار "ت" للفرق بين متوسطين وأسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه One-Way Anova، وإختبار "F"، وأستخدم إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة إتجاه الفروق الدالة إحصائياً، كما أستخدم أسلوب التحليل الإندجاري المتعدد المترج الصاعد بطريقة "Step-wise" لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس فترتي "Interval" على المتغيرات التابعة، وقد أستعين بمعامل التحديد المعدل ( $R^2$ )

وقد يرجع ذلك إلى أسلوب القيادة والإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة .

٤- عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في: (أ) المعرفة بمتطلبات الوظيفة والمعارف العامة والفنية ، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها ، (ب) نوعية العمل : مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل بدون الوقوع في أخطاء، (ج) كمية العمل المنجزة : مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية وسرعة هذا الانجاز .

٥- محددات الأداء الوظيفي ، تتمثل في : (أ) الجهد المبذول ، وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة واقعية الفرد لأداء عمله، (ب) القدرات والخصائص الفردية : حيث تمثل قدرات وخبرات الفرد السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول ، (ج) إدراك الفرد لوظيفته: يعنى تصورات الفرد وانطباعته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله ، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها هذا العمل.

٦- مؤشرات الرضا الوظيفي، تتمثل في : (أ) الفعالية: وهى الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة، وبأسلوب متقدم ومتطور، ووفقا لهذا المفهوم تقاس الفعالية من خلال نسبة الأهداف المحققة فعليا إلى الأهداف المخططة مسبقاً ، (ب) الكفاءة: وتشر إلى قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، أو أن يؤدي الموظف عمله بأقل تكلفه من الوقت والجهد المال .

### الإجراءات البحثية

#### أولاً: المجال الجغرافي والبشرى للدراسة

أجريت هذه الدراسة في محافظة المنوفية ، وقد تم اختيار وحدة محلية من كل مركز اداري والبلغ عددها ٩ مراكز ادارية ، وبطريقة عشوائية تم اختيار احدي القرى التي يتواجد بها المنظمين معاً (المدرسة الثانوية العامة،

٣- **المؤهل العلمي:** ويقصد به الدرجة العلمية للمبحوث وفقاً لآخر مؤهل علمي حصل عليه ، وتم قياس هذا المتغير بمقياس رتبي Ordinal، بمنح المبحوث بعينة المعلمين درجة تتناسب مع مؤهله العلمي كما يلي: دبلوم فني متوسط = (١)، دبلوم فني فوق متوسط = (٢)، دبلوم معلمين / معلمات = (٣)، مؤهل عالي (بكالوريوس/ ليسانس) = (٤)، دبلوم تربي عام = (٥)، دبلوم تربي خاص = (٦)، ماجستير = (٧)، دكتوراه = (٨) ، وأشارت البيانات إلي أن الغالبية العظمى من المعلمين المبحوثين ( ٩٤,٧ % ) حاصلون علي مؤهل عالي (بكالوريوس أو ليسانس) منهم ٣,٥ % ، ١,٣ % ، ١,٨ % ، ٠,٤ % حاصلون علي دبلوم تربي عام ، دبلوم تربي خاص ، ماجستير ، ودكتوراه علي الترتيب، وفيما يتعلق بعينة العاملين بالجمعيات التعاونية فقد منح المبحوث درجة تتناسب مع مؤهله العلمي كما يلي: دبلوم فني متوسط = (١)، دبلوم فني فوق متوسط = (٢)، بكالوريوس = (٣)، ماجستير = (٤)، دكتوراه = (٥) ، وأشارت البيانات إلي أن الغالبية العظمى من العاملين بالجمعيات التعاونية (٧٥,٩ %) حاصلون علي دبلوم فني متوسط، مقابل ١٥,٢ % حاصلون علي مؤهل عالي جميعهم حاصلون علي بكالوريوس.

٤- **الخبرة الوظيفية:** ويقصد بها إجمالي الفترة الزمنية مبعبراً عنها بعدد السنوات التي قضاها المبحوث في مجال : التدريس بالنسبة للمعلمين بالمدارس، أو مجال الزراعة بالنسبة للعاملين بالجمعيات. وأشارت البيانات إلي أن أكثرية المعلمين المبحوثين (٣٩,٩ %) وغالبية العاملين (٥١,٣ %) خبرتهم الوظيفية متوسطة حيث يعملون بالتدريس أو بالعمل الزراعي - علي الترتيب - منذ مدة زمنية تتراوح بين ١٣-٢٥ سنة.

٥. **مستوي التدريب:** تم قياسه كرقم مطلق يعبر عن عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوث منذ تعيينه بوظيفته، وقد إتضح أن ٦٥,٨ % من من المعلمين بالمدارس ، و ٣٢,٢ % من العاملين بالجمعيات مستواهم التدريبي منخفض حيث حصلوا

(Adjusted) \* لتحديد نسبة التباين في المتغيرات التابعة والتي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس فئوي، بينما أعتد علي قيمة إحصاء إيتا تربيع \*\* (Eta Squared) في تقدير حجم تأثير المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس إسمي "Nominal" في المتغيرات التابعة ، وأخيراً استخدم معامل الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ - والذي يعتمد علي الإتساق الداخلي للمقياس - لقياس ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات. وأعتد في تحليل بيانات الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

**ثالثاً : المفاهيم الإجرائية وقياس المتغيرات البحثية**  
[أ] **المتغيرات الشخصية المستقلة، والمتعلقة بالمعلمين والعاملين بعينة الدراسة، وهي:**

- ١- **نوع المبحوث:** وقد قيس بمقياس اسمي : ذكر = ١ ، أنثى = ٢ ، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية - بعينة الدراسة - ١٤١ ، ٨٧ علي الترتيب. في حين بلغ عدد العاملين والعاملات بالجمعيات التعاونية الزراعية - بعينة الدراسة - ١٩١ ، ٣٣ علي الترتيب.
- ٢- **الحالة الزوجية:** وهي تعبر عن الحالة الاجتماعية التي يكون عليها المبحوث وقت جمع البيانات، وتم قياسها بمقياس اسمي : أعزب = ١ ، متزوج = ٢ ، أرمل = ٣ ، وأظهرت البيانات أن الغالبية العظمى (٩٢,١ % ، ٩٥,٥ %) من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات بعينة الدراسة -علي الترتيب - من المتزوجين.

$$* \text{Adjusted } R^2 = 1 - \left( \frac{1 - R^2}{N - K} \right) \quad (\text{Pindyck and Rubinfeld, 1981, pp. 78 - 80})$$

\*\* قيمة إحصاء إيتا تربيع تساوي :  
أولاً : في حالة إجراء إختبار "ت" للفرق بين متوسطين = ت<sup>٢</sup> - ت<sup>١</sup> / [ (٢ - ن) (بالانت، ٢٠٠٧ - ٢٣٢ - ٢٣٣) ]  
حيث أن ت<sup>١</sup> = مربع قيمة (ت) المحسوبة، (ن) = عدد الأفراد بالمجموعة الأولى والثانية والتي يجري عليهما إختبار "ت"  
ثانياً : في حالة إجراء تحليل التباين أحادي الإتجاه = مجموع المربعات بين المجموعات ÷ المجموع الكلي للمربعات (بالانت، ٢٠٠٧ - ٢٤٥ - ٢٤٦)

قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي، هي: (١) يوجد تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمنظمة، (٢) هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية، (٣) يتميز هيكل المنظمة بالتصميم الجيد، (٤) يتميز هيكل المنظمة بالمرونة، (٥) لا يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف بالمنظمة، (٦) يساعد تقسيم العمل بالمنظمة علي تحقيق أهدافها، (٧) الهيكل التنظيمي للمنظمة يتوافق مع طبيعتها ومهامها، (٨) تخصصات العاملين بالمنظمة تتناسب مع واجبات ووظائفهم، (٩) يوجد اتصالات عالية وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي بالمنظمة، (١٠) الهيكل التنظيمي يساعد علي سرعة انجاز وجودة العمل بالمنظمة. وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو الهيكل التنظيمي للمنظمة (للمدرسة) للجمعية ( التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٤٢ ، و ٠,٧٤٦ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[٢] القيادة الديمقراطية :** تعرف القيادة بأنها العملية التي يستطيع من خلالها القائد (مدير المدرسة ، أو مدير الجمعية بوصفهما قادة) التأثير في سلوك ومشاعر التابعين (المعلمين / العاملين) ، وتحفيزهم نحو الانجاز الفعال للأداء ، ومن ثم توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة (المدرسة / الجمعية) ، والقيادة الديمقراطية هي نوع من القيادة التي تعتمد علي المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة والقائمة علي اللامركزية، وتفويض السلطة، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والابداع، مما يؤدي الي تحسينه الأداء، ومن ثم ينعكس ايجابياً علي تحقيق أهداف المنظمة. وتم قياس هذ المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو القيادة الديمقراطية، هي: (١) أسلوب القيادة بالمنظمة يساعد علي تحقيق أهدافها، (٢)

علي عدد من الدورات يتراوح بين دورة الي اربع دورات، وان ٣,٩% من المعلمين بالمدارس و ١٠,٣% من العاملين بالجمعيات مستواهم التدريبي مرتفع حيث حصلوا علي عدد من الدورات يتراوح بين ٩ - ١٢ دورة، مقابل ٧,٥% من المعلمين بالمدارس، و ٣٨,٨% من العاملين بالجمعيات لم يحصلوا علي دورات تدريبية منذ تعيينهم.

### **[ب] المتغيرات المستقلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومكوناته الفرعية بكل من المدرسة والجمعية التعاونية الزراعية:**

**يعرف المناخ التنظيمي** بأنه مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية والتنظيمية التي تميز البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي ويفهمها العاملون بالمنظمة (المدرسة الثانوية ، الجمعية التعاونية الزراعية) ويدركونها، ويعملون من خلالها، مما ينعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم ، ومن خلالها يمكن التمييز بين المنظمات، وتم قياس هذا المتغير بمقياس مركب يتكون من سبع متغيرات فرعية، كل منها يعكس أحد عناصر المناخ التنظيمي، ولقياس كل متغير من المتغيرات الفرعية تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية - جميعها ايجابية الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي - يعكس محتواها توجهات المبحوثين (المعلمين بالمدارس ، العاملين بالجمعيات) نحو أحد عناصر المناخ التنظيمي ، وذلك من خلال إبداء رأيه في كل عبارة من عبارات المقياس، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع رأيه عن كل عبارة كالتالي: موافق بشدة = (٥)، موافق = (٤)، موافق بدرجة متوسطة = (٣)، غير موافق = (٢)، غير موافق بشدة = (١)، وفيما يلي المتغيرات الفرعية التي تعكس عناصر المناخ التنظيمي والعبارات المستخدمة في قياس كل منها:

**[١] الهيكل التنظيمي :** ويشير الي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف الأقسام والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، ونمط السلطة، ويحدد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة، وتم

بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٥٧ ، و ٠,٧٥٨ ، بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[٤] نمط الاتصال:** مدى كفاءة وفاعلية نظام نقل المعلومات او نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسباب ، حيث يعرف الاتصال بأنه الوسيلة التي تتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر ، والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو نمط الاتصال، هي: (١) يساهم نظام الاتصال بالمنظمة علي تحقيق أهدافها، (٢) يتم انجاز الاتصالات بين المدير والعاملين بأقصى سرعة، (٣) تتميز الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة، (٤) قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (أفقية - صاعدة - أفقية ) ، (٥) تبذل ادارة المنظمة جهدها لإزالة معوقات الاتصال، (٦) تستخدم المنظمة وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات، (٧) المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة، (٨) يمكن الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق، (٩) تتم الاتصالات داخل القسم وبين الاقسام بكل سهولة، (١٠) يساهم نظام الاتصال بالمنظمة علي توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، واستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس توجهاته نحو نمط الاتصال بالمنظمة (المدرسة/الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٧٢ ، و ٠,٧٥٩ ، بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[٥] طبيعة العمل :** مدى اعتقاد الموظفين بان أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم. وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو طبيعة العمل بالمنظمة، هي: (١) ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، (٢) تصميم الفصول والمعامل بالمدرسة (المكاتب

يُناقش مدير المنظمة أفكاره الجديدة مع العاملين، (٣) يفتح المدير المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، (٤) يهتم المدير بتشجيع وتحفيز العاملين علي التغيير والابداع، (٥) يُساعد مدير المنظمة العاملين علي تطوير قدراتهم، (٦) هناك ثقة وتعاون بين المدير والعاملين، (٧) يُظهر المدير مرونة في تعامله مع العاملين، (٨) يشجع المدير العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، (٩) يبدي المدير اهتماماً كبيراً برغبات العاملين، (١٠) تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين بالمنظمة دون تمييز. واستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس توجهاته نحو القيادة الديمقراطية بالمنظمة (المدرسة/الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٧٤ ، و ٠,٧٦١ ، بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[٣] مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:** مدى اعتقاد الموظفين بان رؤساهم يشجعونهم علي المشاركة في اتخاذ القرارات. وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرار، هي: (١) يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم، (٢) تعقد اجتماعات مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود، (٣) يمتلك العاملون القدرة علي اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها، (٤) الادارة تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم، (٥) يشارك العاملون في وضع اهداف العمل بالمنظمة، (٦) يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي، (٧) مستوي التعاون بين الزملاء مناسب، (٨) تساهم مقترحات العاملين في بناء خطط التدريب، (٩) يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، (١٠) يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو مدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمنظمة ( المدرسة/ الجمعية) التي يعمل

التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة ( المدرسة | الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٧٨ , و ٠,٧٧٥ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

[٧] **الصراع التنظيمي** : يعرف بأنه السلوك العلني والصريح والذي يمارسه الأفراد والجماعات داخل المنظمة حول بعض الأهداف التي يسعون الي تحقيقها أو الحفاظ عليها. وقد قيس هذ المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو انتشار الصراع التنظيمي وتأثيراته السلبية بالمنظمة، هي: (١) يوجد تداخل في الاختصاصات بين العاملين، (٢) مستوي التعاون بين العاملين متدني، (٣) يوجد تنافس سلبي بين العاملين وبعضهم البعض، (٤) هناك تنازع حول الصلاحيات الإدارية بين الأقسام بالمنظمة، (٥) المهام والمسؤوليات موزعه بشكل غير متكافئ مما يؤدي للخلاف، (٦) تتم محاباة بعض العاملين علي حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للخلاف، (٧) تنتشر الشللية بين العاملين مما يولد الخلاف، (٨) اعتماد عمل مجموعه من العاملين علي نتائج عمل مجموعه أخرى يؤدي للخلاف، (٩) تكليف العاملين باعمال ليست من مهامهم يؤدي للخلاف، (١٠) الخلافات حول العمل بين العاملين تؤدي الي الصراع والتوتر. وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو مدي انتشار الصراع التنظيمي وتأثيراته السلبية بالمنظمة ( المدرسة | الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٨٠ , و ٠,٧٧٢ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

[ج] **المتغيرات التابعة المتعلقة بالآثار المترتبة علي المناخ التنظيمي بكل من المدرسة والجمعية التعاونية الزراعية:**

والمخازن) توفر الراحة النفسية والبدنية، (٣) يتوفر بالمنظمة مقومات الأمن والسلامة، (٤) لا تغلب الأعمال الروتينية علي واجباتي الوظيفية، (٥) يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار، (٦) حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية، (٧) اجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي تتفق مع قدراتي، (٨) لا توجد قيود بيروقراطية مفروضة علي ادائي لواجباتي، (٩) لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة علي عاتقي في العمل، (١٠) مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو طبيعة العمل بالمنظمة ( المدرسة | الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٥٦ , و ٠,٧٣٥ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

[٦] **التكنولوجيا** : وتشير الي مدي استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في المنظمة والتي تساهم في أداء العمل وتحديثه، وتم قياس هذ المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة، هي: (١) تحرص المنظمة علي مواكبة آخر التطورات التكنولوجية، (٢) توفر المنظمة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها، (٣) تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل، (٤) تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تطوير أداء العاملين، (٥) تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل، (٦) تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة العملية الزراعية، (٧) تتميز برامج وتطبيقات الحاسب الآلي بسهولة الاستخدام، (٨) تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها، (٩) هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء، (١٠) هناك المام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الأقسام والجمعية ككل. واستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس توجهاته نحو

اتخاذ القرار بالمنظمة (المدرسة/ الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٨٧ ، و ٠,٧٨١ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[ب] الالتزام التنظيمي المعياري:** وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في خمس عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو الالتزام التنظيمي المعياري، هي: (١) أنا مستعد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة، (٢) أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي بهذه المنظمة، (٣) تستحق هذه المنظمة إخلاصي وولائي لها، (٤) التنقل من منظمة لأخرى يعتبر أمر غير لائق، (٥) أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة، من أجل مساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها. وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو مدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمنظمة (المدرسة/ الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٨٠ ، و ٠,٧٩٤ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[ج] الالتزام التنظيمي المستمر:** ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومناخ البقاء فيها، وقد قيس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في خمس عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو الالتزام التنظيمي المستمر، هي: (١) انتمي لمكان عملي وليس لدي الرغبة في مغادرته، (٢) يسبب تركي للعمل بهذه المنظمة مشاكل كثيرة في حياتي، (٣) إن بقائي في المنظمة نابع من حاجتي واضطراري للعمل، (٤) أشعر بالخوف من ترك العمل في المنظمة لصعوبة الحصول على عمل في منظمات أخرى، (٥) استمر في العمل بهذه المنظمة بسبب الفوائد والمزايا التي أحصل عليها والتي لا تتوافر في منظمات أخرى. وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو مدي مشاركة

**[١] الالتزام التنظيمي:** يعرف Allen and Meyer (1990) الالتزام التنظيمي بأنه "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"، وقد أعتمد في قياس هذا المتغير علي المقياس الذي طوره كل من Allen and Meyer (1990) بعد ترجمته، وادخال عليه بعد التعديلات الطفيفة ليتلائم مع طبيعة الدراسة الحالية، ويرتكز المقياس المستخدم علي ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، هي: الالتزام التنظيمي المؤثر "العاطفي"، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر، لذلك فقد تم قياس هذا المتغير بمقياس مركب يتكون من ثلاث متغيرات فرعية، كل منها يعكس أحد هذه الأبعاد، وقياس كل متغير من المتغيرات الفرعية تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية - جميعها ايجابية الاتجاه نحو الالتزام التنظيمي - يعكس محتواها توجهات المبحوث نحو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال إبداء رأيه في كل عبارة من عبارات المقياس، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع رأيه عن كل عبارة كالتالي: موافق بشدة = (٥)، موافق = (٤)، موافق بدرجة متوسطة = (٣)، غير موافق = (٢)، غير موافق بشدة = (١)، وفيما يلي المتغيرات الفرعية والعبارات الاتجاهية المستخدمة في قياس كل منها.

**[أ] الالتزام التنظيمي العاطفي:** وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تتحقق من خلال العمل فيها. وقد قيس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في خمس عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو الالتزام التنظيمي الشعوري، هي: (١) أتمني قضاء ما تبقى من حياتي المهنية بهذه المنظمة، (٢) أشعر بالفخر حينما أتحدث مع الآخرين عن المنظمة، (٣) اعتبر مشاكل المنظمة جزء من مشكلاتي الخاصة، (٤) أعتبر نفسي عضو فعال داخل المنظمة، (٥) أشعر بارتباط عاطفي ونفسي بهذه المنظمة. وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو مدي مشاركة العاملين في

بالرضا عندما أقوم بعملتي، (٤) أعتقد أنني أحقق ذاتي من خلال عملي بالمنظمة، (٥) يساعدني عملي في المنظمة على زيادة ثقافتي، (٦) أفضل عملي على أي عمل آخر، (٧) الوقت الذي تنتيحه لي وظيفتي للتواجد مع أسرتي مناسب، (٨) توزيع الأعمال بين العاملين في القسم الواحد منصف، (٩) المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة، (١٠) أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي. وأستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن مهام العمل وواجباته بالمنظمة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٦٣ , و ٠,٧٥٩ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

#### [ب] بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء داخل المنظمة:

تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات اتجاهية نحو العلاقات مع الزملاء داخل المنظمة (المدرسة | الجمعية)، وهي: (١) أشعر بتقدير واحترام بين زملائي، (٢) أتوجه إلى زملائي لمشاركتي في حل المشكلات التي تواجهني، (٣) أشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم، (٤) أشعر بأنني أعمل مع أصدقاء لي، (٥) أشارك زملائي في كافة المناسبات، (٦) أتناقش مع زملائي في مجال العمل بروح أخوية، (٧) علاقتي مع زملائي في العمل تسودها المحبة والنظام، (٨) أساعد في إتمام أعمال زملائي إذا طلب مني ذلك، (٩) افتخر بمنجزات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل، (١٠) أحصل علي قدر مناسب من التحفيز والتشجيع، وأستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن العلاقات مع الزملاء داخل المنظمة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٦٣ , و ٠,٧٦٩ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

#### [ج] بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز: تم قياسه

بسؤال المبحوث عن رأيه في ثماني عبارات اتجاهية نحو الراتب والمكافآت والحوافز داخل المنظمة

العاملين في اتخاذ القرار بالمنظمة ( المدرسة | الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٨١ ، و ٠,٧٧٩ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث في المتغيرات الفرعية الثلاثة واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو الالتزام التنظيمي للمنظمة ( المدرسة | الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس المركب للالتزام التنظيمي ٠,٧٥٠ , و ٠,٧٤٥ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

#### [٢] الرضا الوظيفي للمعلمين | للعاملين:

يقصد به مشاعر واتجاهات المبحوث تجاه وظيفته، والتي تعكس اتجاهاته ومشاعره نحو مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة، وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية، وفقاً لما تم تحقيقه من طموحات ورغبات وإشباعه لاحتياجاته من خلال الوظيفة. وتم قياس هذا المتغير بمقياس مركب يتكون من ست متغيرات فرعية، كل منها يعكس أحد أبعاد الرضا الوظيفي، ولقياس كل متغير من المتغيرات الفرعية تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية - جميعها ايجابية الاتجاه نحو- الرضا الوظيفي - يعكس محتواها توجهات المبحوث نحو أحد أبعاد الرضا الوظيفي، وذلك من خلال إبداء رأيه في كل عبارة من عبارات المقياس، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع رأيه عن كل عبارة كالتالي: موافق بشدة = (٥)، موافق = (٤)، موافق بدرجة متوسطة = (٣)، غير موافق = (٢)، غير موافق بشدة = (١)، وفيما يلي المتغيرات الفرعية التي تعكس أبعاد الرضا الوظيفي والعبارات المستخدمة في قياس كل منها:

#### [أ] بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته: تم قياسه بسؤال

المبحوث عن رأيه في عشر عبارات اتجاهية نحو مهام العمل وواجباته، وهي: (١) أشعر أن رسالة العمل بالتدريس | العمل الزراعي ممتعة، (٢) أشعر بأن عملي يكسبني محبة واحترام الآخرين، (٣) أشعر

(الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٦٨ ، و ٠,٧٦٤ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[هـ] بعد الرضا عن فرص الترقية " النمو المهني "**: تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في خمس عبارات اتجاهية نحو فرص الترقية والنمو المهني بالمنظمة (المدرسة| الجمعية)، وهي : (١) المهام المكلف بها تتيح له فرصة الابتكار والإبداع، (٢) الوظيفة توفر لي الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة، (٣) الوظيفة توفر الفرص المناسبة لحضور دورات تدريبية متخصصة، (٤) الوظيفة تتيح لي فرصة الترقية في الوقت المناسب، (٥) الوظيفة تسمح لي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات داخل أو خارج المنظمة، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو فرص الترقية والنمو المهني بالمنظمة التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٩٤ ، و ٠,٨٠٥ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[و] بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية " التقدير واحترام الذات "**: تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في خمس عبارات اتجاهية نحو النواحي الاجتماعية " التقدير واحترام الذات " بالمنظمة ( المدرسة| الجمعية)، وهي : (١) العمل الزراعي يوفر لي مركزاً اجتماعياً مرموقاً، (٢) المجتمع ينظر إلى مهنة العمل الزراعي باحترام، (٣) العمل بالمنظمة يمكنني من الحصول على ما أستحق من تقدير ومصدر فخر للعائلة، (٤) يقدر الزملاء جهود الآخرين المبذولة في مجال الزراعة، (٥) أشعر ان عملي بالمنظمة يعتبر عملاً مهماً وناجحاً لي وللمجتمع. وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو مدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمنظمة ( المدرسة| الجمعية) التي يعمل بها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات

(المدرسة| الجمعية)، وهي: (١) راتبي يسد احتياجاتي الأساسية ويحقق لي مستوى معيشة مناسب، (٢) يوجد تناسب بين راتبي ومقدار العمل الذي أقوم به، (٣) يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع، (٤) العلاوات السنوية المقدمة للعاملين مجزية، (٥) أشعر بعدالة توزيع المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، (٦) تهتم إدارة المنظمة بالتحفيز المعنوي للعاملين فيها، (٧) أتلقى خطابات شكر وتقدير عند إتقاني لعملي، (٨) الحوافز تلبي الحاجات المادية للعاملين، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس درجة شعوره بالرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٨٧ ، و ٠,٧٨٥ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

**[د] بعد الرضا عن أسلوب القيادة:** تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في اثني عشر عبارة اتجاهية نحو أسلوب القيادة بالمنظمة ( المدرسة| الجمعية)، وهي : (١) أشعر أن المدير يقدر عملي، (٢) أشعر أن المدير يرتاح لي ويكلمني يستقبلني بصدق رحب، (٣) يشرح لي المدير تعليمات وأنظمة العمل، (٤) المدير يساعد العاملين عند طلب المعونة، (٥) يحرص المدير على إطلاع العاملين على برامج وخطط التطوير، (٦) يشجع المدير أي مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل بالمنظمة، (٧) أشعر أن المدير عادل في تعامله مع العاملين، (٨) لا يعتمد المدير دائماً على السلطة الرسمية ولكن علي العلاقات الجيدة، (٩) يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل، (١٠) يتمتع المدير بدرجة عالية من القبول الاجتماعي لدينا، (١١) يسمح لي المدير بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملي، (١٢) يهتم المدير بمشاعر العاملين وينمي العلاقات الشخصية بينهم، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو أسلوب القيادة بالمنظمة (المدرسة|

المطلوبة، (١٩) قدرتك علي الاتصال برؤسائك ومرؤوسيك لتنفيذ واجبات العمل، (٢٠) التعاون مع الآخرين لتحقيق المصلحة العامة.

وأعطي المبحوث درجة تتناسب مع رأيه في كل عبارة كالتالي: مرتفع جداً = (٥)، مرتفع = (٤)، متوسط = (٣)، منخفض = (٢)، منخفض جداً = (١)، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس درجة الأداء الوظيفي للمبحوثين، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٧٦٠ ، و ٠,٧٥٦ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

### النتائج ومناقشتها

فيما يلي عرض ومناقشة لأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة:

#### أولاً: واقع المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية وبالجمعيات التعاونية الزراعية:

#### [١] واقع المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية:

تشير البيانات الواردة بجدول (١)، وجدول (٢) إلي نتائج التحليل الوصفي لتوجهات المعلمين المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بالمدارس بمكوناته الفرعية السبعة، ومنها يتبين أن غالبية المعلمين (٦٧,١%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي بالمدارس، ويرجع ذلك إلي أن غالبية المعلمين المبحوثين (٥٧,٩%) ، (٥٦,١%) ، (٥٣,٥%) ، (٥٠,٩%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو كل من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وطبيعة العمل بالتدريس، ونمط الاتصال بالمدارس، والصراع التنظيمي بالمدارس علي الترتيب. بالإضافة إلي أن أكثرية المعلمين بعينة الدراسة (٤٩,١%) ، (٤٨,٧%) ، (٤٧,٤%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو كل من التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس، والهيكل التنظيمي للمدارس، وأسلوب القيادة الديمقراطية بالمدارس علي التوالي. مما ينعكس علي توجهات المعلمين نحو المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية.

(ألفا كرونباخ) لهذا المقياس ٠,٨٠٧ ، و ٠,٧٩٧ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

وفي النهاية، جمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث في المتغيرات الفرعية الستة، والتي تعكس أبعاد الرضا الوظيفي، واستخدمت كمؤشر يعكس درجة رضاه الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس المركب للرضا الوظيفي ٠,٧٤٦ ، و ٠,٧٤٥ بعينة المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات علي الترتيب.

#### [٣] الأداء الوظيفي للعاملين:

يتناول مدى كفاءة وفاعلية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها ، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم، كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض، تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في عشرين عبارة، يعكس محتواها درجة أداء المبحوثين (المعلمين بالمدارس ، العاملين بالجمعيات)، وهي : (١) حرصك علي تحقيق الأهداف العامة، (٢) التخطيط لعملك قبل أدائه، (٣) التنظيم في المهام وواجبات العمل، (٤) الرقابة التي تقوم بها لضمان نوعيه وجودة الأداء في العمل، (٥) التنسيق مع الآخرين في أداء عملك، (٦) حجم العمل اليومي الذي تنجزه، (٧) نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالعمل المستهدف، (٨) مستوى مساهمتك في التجديد والتطوير، (٩) انجاز عملك المحدد في الوقت المحدد، (١٠) قدرتك علي تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل، (١١) قدرتك علي تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك، (١٢) رغبتك في انجاز الواجبات والمهام المحددة في الوقت المحدد، (١٣) تقييدك والتزامك بنظم ولوائح العمل، (١٤) مشاركتك في اتخاذ القرارات الهامة، (١٥) تنفيذك للأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائك في العمل، (١٦) ترتيبك للأعمال اليومية حسب أهميتها، (١٧) قدرتك علي التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، (١٨) تعاونك مع فريق العمل لانجاز المهام

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

### [٢] واقع المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية الزراعية:

تشير البيانات الواردة بجدول (١)، وجدول (٢) إلي نتائج التحليل الوصفي لتوجهات العاملين المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية بمكوناته الفرعية السبعة، ومنها يتبين أن غالبية العاملين (٧٥,٠%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية، ويرجع ذلك إلي أن غالبية العاملين المبحوثين (٥٩,٤%) لديهم توجهات ايجابية عالية نحو الهيكل التنظيمي للجمعيات التعاونية، كما أن أكثرية العاملين (٤٩,١%) لديهم توجهات ايجابية عالية نحو أسلوب القيادة الديمقراطية بالجمعيات التعاونية، بالإضافة إلي أن غالبيتهم (٦٢,٩%) ، (٦١,٢%) ، (٥٧,٦%) ، (٥٥,٤%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو كل من طبيعة العمل بالجمعيات، ونمط الاتصال بالجمعيات، والتكنولوجيا المستخدمة بالجمعيات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والصراع التنظيمي بالجمعيات علي الترتيب. مما ينعكس علي توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية الزراعية.

وبفحص النتائج الواردة بجدول (٢) يتضح أن نسبة المعلمين الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية، أكبر من نسبة العاملين

بالجمعيات الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية الزراعية. وربما يرجع ذلك الي أن نسبة المعلمين الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة العمل، ونمط الاتصال، والصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية، أكبر من نسبة العاملين بالجمعيات الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو تلك العناصر بالجمعيات التعاونية الزراعية. علي الرغم من أن نسبة العاملين بالجمعيات التعاونية الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية: الهيكل التنظيمي، والقيادة الديمقراطية، والمشاركة في اتخاذ القرار أكبر من نسبة المعلمين الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو تلك العناصر بالمدارس الثانوية.

وإجمالاً، يمكن القول أن المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية أفضل من المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية، خاصة فيما يتعلق بالعناصر التالية: التكنولوجيا المستخدمة، وطبيعة العمل، ونمط الاتصال، والصراع التنظيمي، في حين أن عناصر المناخ التنظيمي التالية: الهيكل التنظيمي، والقيادة الديمقراطية، والمشاركة في اتخاذ القرار بالجمعيات التعاونية كانت أفضل من المدارس الثانوية.

جدول (١): مقاييس الإحصاء الوصفي لتوجهات المعلمين والعاملين نحو المناخ التنظيمي بكل من المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية ومكوناته الفرعية.

المتغيرات	توجهات المعلمين نحو المناخ التنظيمي بالمدارس				توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالجمعيات			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر قيمة	أقل قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر قيمة	أقل قيمة
توجهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي، ويساوي مجموع المتغيرات الفرعية السبعة التالية:	٢٤١,٢٩	٣٤,٣٥	٣٥٠	٧٠	٢٣٨,٩٤	٣٣,٦٦	٣٥٠	٧٠
١ الهيكل التنظيمي	٣٦,٥٢	٥,٥٦	٥٠	١٠	٣٧,٤٧	٦,٠٨٨	٥٠	١٠
٢ القيادة الديمقراطية	٣٥,٧٥	٧,٣١	٥٠	١٠	٣٦,٧٤	٦,٥٤	٥٠	١٠
٣ المشاركة في اتخاذ القرار	٣٤,٣٣	٦,٤٩	٥٠	١٠	٣٤,٢٨	٦,٧٨٥	٥٠	١٠
٤ نمط الاتصال	٣٤,٥٧	٧,٥٢	٥٠	١٠	٣٤,٤٣	٦,٧٣٠	٥٠	١٠
٥ طبيعة العمل	٣٥,٧٧	٦,٤١	٥٠	١٠	٣٤,٨٤	٥,٩٨٩	٥٠	١٠
٦ التكنولوجيا	٣٣,٧٨	٨,٠٤	٥٠	١٠	٣١,١٠	٨,٦٢١	٥٠	١٠
٧ الصراع التنظيمي	٣٠,٥٧	٩,٥	٥٠	١٠	٣٠,٠٨	٨,٦١٠	٥٠	١٠

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

جدول (٢): توزيع المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية - بعينة الدراسة - وفقاً لتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومكوناته الفرعية

المعلمين بالمدارس		العاملين بالجمعيات		فئات المتغيرات	المعلمين بالمدارس		العاملين بالجمعيات		فئات المتغيرات
ن = ٢٢٨ %	ن = ٢٢٤ %	ن = ٢٢٨ %	ن = ٢٢٤ %		ن = ٢٢٨ %	ن = ٢٢٤ %	ن = ٢٢٨ %	ن = ٢٢٤ %	
				١- الهيكل التنظيمي					
				٢- القيادة الديمقراطية					
٤	٩	٧,٥	١٧	توجهات ايجابية منخفضة	٣,١	٧	٢,٦	٦	توجهات ايجابية منخفضة
٤٦,٩	١٠,٥	٤٧,٤	١٠,٨	توجهات ايجابية متوسطة	٣٧,٥	٨٤	٤٨,٧	١١١	توجهات ايجابية متوسطة
٤٩,١	١١,٠	٤٥,٢	١٠,٣	توجهات ايجابية عالية	٥٩,٤	١٣٣	٤٨,٧	١١١	توجهات ايجابية عالية
				٣- المشاركة في اتخاذ القرار					
				٤- نمط الاتصال					
٤,٩	١١	٨,٣	١٩	توجهات ايجابية منخفضة	٥,٨	١٣	٦,٦	١٥	توجهات ايجابية منخفضة
٦١,٢	١٣٧	٥٣,٥	١٢٢	توجهات ايجابية متوسطة	٥٧,٦	١٢٩	٥٧,٩	١٣٢	توجهات ايجابية متوسطة
٣٣,٩	٧٦	٣٨,٢	٨٧	توجهات ايجابية عالية	٣٦,٦	٨٢	٣٥,٥	٨١	توجهات ايجابية عالية
				٥- طبيعة العمل					
				٦- التكنولوجيا					
١٨,٨	٤٢	١٣,٢	٣٠	توجهات ايجابية منخفضة	٣,١	٧	٢,٦	٦	توجهات ايجابية منخفضة
٥٨,٥	١٣١	٤٩,١	١١٢	توجهات ايجابية متوسطة	٦٢,٩	١٤١	٥٦,١	١٢٨	توجهات ايجابية متوسطة
٢٢,٨	٥١	٣٧,٧	٨٦	توجهات ايجابية عالية	٣٣,٩	٧٦	٤١,٢	٩٤	توجهات ايجابية عالية
				٧- الصراع التنظيمي					
				المناخ التنظيمي					
١,٣	٣	١,٨	٤	توجهات ايجابية منخفضة	٢٤,٦	٥٥	٢٥	٥٧	توجهات ايجابية منخفضة
٧٥,٠	١٦٨	٦٧,١	١٥٣	توجهات ايجابية متوسطة	٥٥,٤	١٢٤	٥٠,٩	١١٦	توجهات ايجابية متوسطة
٢٣,٧	٥٣	٣١,١	٧١	توجهات ايجابية عالية	٢٠,١	٤٥	٢٤,١	٥٥	توجهات ايجابية عالية

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

## ٢] الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

تشير البيانات الواردة بجدول (٣)، و جدول (٤) إلى نتائج التحليل الوصفي لدرجة شعور العاملين بالجمعيات التعاونية - بعينة الدراسة- بالرضا الوظيفي بمكوناته الفرعية الستة، ومنها يتبين أن الغالبية العظمى من العاملين بالجمعيات (٦٧,٩%) درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة العاملين بالجمعيات التعاونية الذين لديهم شعور مرتفع بالرضا عن كل من: العلاقات مع الزملاء، ومهام العمل وواجباته، وأسلوب القيادة، حيث بلغت ٦٣,٨% ، و ٦٠,٧% ، و ٥٢,٢% منهم علي الترتيب. بالإضافة إلى ارتفاع درجة رضا أكثرهم (٤٨,٧%) عن النواحي الاجتماعية والمتمثلة في التقدير واحترام الذات، كما تبين أن درجة رضا أكثرية العاملين بالجمعيات التعاونية عن فرص الترقية (٤٣,٣%) ، والراتب والمكافآت والحوافز (٤٢,٩%) كانت متوسطة، مما ينعكس علي درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

## ثانياً: الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

### ١] الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية:

تشير البيانات الواردة بجدول (٣)، و جدول (٤) إلى نتائج التحليل الوصفي لدرجة شعور المعلمين المبحوثين بالرضا الوظيفي بمكوناته الفرعية الستة، ومنها يتبين أن غالبية المعلمين (٦٠,١%) درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة، ويرجع ذلك إلي أن غالبية المعلمين (٥١,٨%) درجة رضاهم عن أسلوب القيادة كانت متوسطة، وأيضاً لدي نصف عدد المعلمين المبحوثين (٥٠,٠%) درجة متوسطة من الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، كما أن أكثرهم (٤٧,٨%) كانت درجة رضاهم عن الراتب والمكافآت والحوافز متوسطة أيضاً، في حين تبين ارتفاع درجة رضا الغالبية العظمى من المعلمين (٦٣,٦%) عن مهام العمل وواجباته، وأيضاً ارتفاع درجة رضاهم عن النواحي الاجتماعية (٥٨,٣%) عن العلاقات مع الزملاء، بالإضافة إلى ارتفاع درجة رضا غالبيتهم (٥٧,٩%) عن النواحي الاجتماعية والمتمثلة في التقدير واحترام الذات. مما ينعكس علي درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

جدول (٣): مقاييس الإحصاء الوصفي لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية ومكوناته الفرعية.

المتغيرات	المعلمين بالمدارس الثانوية				العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كبير قيمة	أقل قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كبير قيمة	أقل قيمة
الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين، ويساوي مجموع المتغيرات الفرعية الستة التالية:	١٨٠,٣٦	٢٦,٢٣	٢٥٠	٦٢	١٧٧,٢٣	٢٦,١٧٣	٢٥٠	٨٨
١ الرضا عن مهام العمل وواجباته	٣٨,٧٩	٦,٢٣	٥٠	١١	٣٨,٧١	٦,١٧٧	٥٠	١٩
٢ الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٣٨,٩٢	٦,٠٧	٥٠	١٠	٣٩,٣٨	٧,٠٤٢	٥٠	١٧
٣ الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز	٢٤,٢١	٧,٤٤	٤٠	٨	٢١,٢٣	٧,٥٦٥	٤٠	٨
٤ الرضا عن أسلوب القيادة	٤٢,٦٨	٨,٤٧	٦٠	١٢	٤٤,٣٨	٧,٩٧٧	٦٠	١٥
٥ الرضا عن فرص الترقية	١٧,٠٧	٣,٨٥	٢٥	٥	١٦,١٣	٤,٥٥٧	٢٥	٥
٦ الرضا عن النواحي الاجتماعية	١٨,٦٩	٤	٢٥	٥	١٧,٥٠	٤,٠٣٦	٢٥	٥

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

جدول (٤): توزيع المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية - بعينة الدراسة - وفقاً لدرجة رضاهم الوظيفي ومكوناته الفرعية

فئات المتغيرات	المعلمين بالمدارس		العاملين بالجمعيات		فئات المتغيرات	المعلمين بالمدارس		العاملين بالجمعيات	
	%	ن=٢٢٨	%	ن=٢٢٤		%	ن=٢٢٨	%	ن=٢٢٤
١- الرضا عن مهام العمل وواجباته	٦	٢,٦	٤	١,٨	٦- الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٦	٢,٦	٤	١,٨
منخفض	٦	٢,٦	٤	١,٨	منخفض	٦	٢,٦	٤	١,٨
متوسط	٧٧	٣٣,٨	٨٤	٣٧,٥	متوسط	٧٧	٣٣,٨	٨٤	٣٧,٥
مرتفع	١٤٥	٦٣,٦	١٣٦	٦٠,٧	مرتفع	١٤٥	٦٣,٦	١٣٦	٦٠,٧
٣- الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز	٦١	٢٦,٨	٩٤	٤٢	٤- الرضا عن أسلوب القيادة	٦١	٢٦,٨	٩٤	٤٢
منخفض	٦١	٢٦,٨	٩٤	٤٢	منخفض	٦١	٢٦,٨	٩٤	٤٢
متوسط	١٠٩	٤٧,٨	٩٦	٤٢,٩	متوسط	١٠٩	٤٧,٨	٩٦	٤٢,٩
مرتفع	٥٨	٢٥,٤	٣٤	١٥,٢	مرتفع	٥٨	٢٥,٤	٣٤	١٥,٢
٥- الرضا عن فرص الترقية	٢١	٩,٢	٤٥	٢٠,١	٦- الرضا عن النواحي الاجتماعية	٢١	٩,٢	٤٥	٢٠,١
منخفض	٢١	٩,٢	٤٥	٢٠,١	منخفض	٢١	٩,٢	٤٥	٢٠,١
متوسط	١١٤	٥٠	٩٧	٤٣,٣	متوسط	١١٤	٥٠	٩٧	٤٣,٣
مرتفع	٩٣	٤٠,٨	٨٢	٣٦,٦	مرتفع	٩٣	٤٠,٨	٨٢	٣٦,٦
الرضا الوظيفي									
منخفض	٦	٢,٦	٦	٢,٧					
متوسط	١٣٧	٦٠,١	١٥٢	٦٧,٩					
مرتفع	٨٥	٣٧,٣	٦٦	٢٩,٥					

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء، يليه بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، فقد يرجع شعور كل من المعلمين والعاملين بالرضا عن مهام العمل وواجباته إلي شعورهم بالمتعة وهم يمارسون أعمالهم، وكننتيجة لوضوح ودقة مهام العمل، وشعورهم بأن العمل الذي يقومون به يكسبهم محبة

وبفحص النتائج الواردة بجدول(٤) يتضح أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، يليه بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء، بينما شعور العاملين في الجمعيات التعاونية بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في

في الأسعار وخاصة أسعار السلع الرئيسية ، بالإضافة إلي شعورهم بعدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز كنتيجة لعدم توافر الأسس والمعايير العادلة للتوزيع. وفيما يتعلق بانخفاض شعور المعلمين بالرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، قد يتمثل السبب في أن العمل لا يوفر لهم فرصة الابتكار والإبداع وتنمية مهاراتهم، لعدم توافر الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة، كنتيجة مباشرة لعدم توافر الفرص المناسبة لحضور دورات تدريبية متخصصة ، وعدم السماح بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات، بالإضافة إلي شعور المعلمين والعاملين بقلّة فرص ترقيةهم في الوقت المناسب.

### ثالثاً: الالتزام التنظيمي لدي المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

#### [١] الالتزام التنظيمي لدي المعلمين بالمدارس الثانوية:

تشير البيانات الواردة بجدول (٥)، وجدول (٦) إلي نتائج التحليل الوصفي لدرجة الالتزام التنظيمي لدي المعلمين بمكوناته الفرعية الثلاثة، ومنها يتبين ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدي غالبية المعلمين (٥٦,١%)، ويرجع ذلك إلي ارتفاع درجة كل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي لدي غالبية المعلمين بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (٥٦,٦%)، (٥٦,١%) علي الترتيب، كما أن درجة الالتزام المستمر لدي أكثرهم (٤٨,٧%) كانت متوسطة.

#### [٢] الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

تشير البيانات الواردة بجدول (٥)، وجدول (٦) إلي نتائج التحليل الوصفي لدرجة الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات التعاونية بمكوناته الفرعية الثلاثة، ومنها يتبين ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدي غالبية العاملين (٥٦,٢%)، ويرجع ذلك إلي أن ارتفاع درجة كل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي لدي غالبية المعلمين بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (٦١,٢%)، (٥٨,٩%) علي الترتيب، كما أن درجة الالتزام المستمر لدي أكثرهم (٤٨,٧%) كانت متوسطة.

واحترام الآخرين، بالإضافة إلي أن عملهم يساعدهم علي زيادة مستوي ثقافتهم، وتحقيق ذواتهم، وفيما يتعلق بارتفاع شعور كل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات التعاونية بالرضا عن العلاقات مع الزملاء، ربما يعود ذلك إلي الاحترام المتبادل وشعورهم بالتقدير بين زملائهم، وانسجام وودية العلاقات والتفاهم المتبادل بين الزملاء، بالإضافة إلي نقشي علاقات الصداقة والتعاون بين الزملاء بالمنظمة.

كما أوضحت النتائج أن نسبة العاملين بالجمعيات التعاونية الذين يشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة كانت أكبر من نسبة المعلمين بالمدارس الذين يشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة (جدول ٤) ، فقد يرجع ذلك إلي أن مديري الجمعيات التعاونية - بالمقارنة بمديري المدارس - يقدرّون عمل العاملين بالجمعيات، ويستقبلونهم بصدور رحب، ويساندوهم عند طلبهم للمعونة، ويهتموا بمشاعر العاملين وينمون العلاقات الشخصية معهم، ويسمحون لهم بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمهام العمل بالجمعية ، كما يطلعونهم على برامج وخطط التطوير، ويشجعون أي مبادرة تؤدي إلي تطوير العمل بالجمعية، كما يشعر العاملين بعدالة المدير في تعاملاته مع العاملين، وعدم اعتماده على السلطة الرسمية واعتماده علي العلاقات الجيدة، كما يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل الزراعي والتعاوني، ويتمتع بدرجة عالية من القبول الاجتماعي لدي العاملين.

كما أشارت النتائج الواردة بجدول (٤) إلي أن شعور كل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات بعدم الرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، يليه بعد الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، وقد يكون السبب في ذلك أن الرواتب والمكافآت والحوافز لا تتناسب مع مؤهلاتهم وساعات وكمية وطبيعة العمل والمجهود الذي يقدمونه بالمقارنة برواتب الموظفين والعاملين بمهن أخرى، وأن الرواتب التي يحصلون عليها لا تكفي لإشباع احتياجاتهم الأساسية، ولا تتناسب مع تكاليف المعيشة نتيجة للظروف الاقتصادية التي يمر بها المجتمع خاصة الارتفاع الشديد

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

جدول (٥): مقاييس الإحصاء الوصفي لدرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية ومكوناته الفرعية.

المتغيرات	المعلمين بالمدارس الثانوية				العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كبر قيمة أقل	المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كبر قيمة أقل	المدى
الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والعاملين ، ويساوي مجموع المتغيرات الفرعية الثلاثة التالية:	٥٤,٨٩	٩,٣٨	٧٥	٢٠	٥٥	٩,١١٧	٧٥	٣٢
١- الإلتزام التنظيمي العاطفي	١٨,٧	٣,٦٦	٢٥	٥	٢٠	٣,٦٢٢	٢٥	١٥
٢- الإلتزام التنظيمي المعياري	١٨,٦٦	٣,٥٥	٢٥	٥	٢٠	٣,٨٧٩	٢٥	٧
٣- الإلتزام التنظيمي المستمر	١٧,٥٣	٤,٠٣	٢٥	٥	٢٠	٤,٠٢٧	٢٥	٧

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

جدول (٦): توزيع المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية - بعينة الدراسة - وفقاً لدرجة التزامهم التنظيمي ومكوناته الفرعية

فئات المتغيرات	المعلمين بالمدارس		العاملين بالجمعيات		فئات المتغيرات	المعلمين بالمدارس		العاملين بالجمعيات	
	ن = ٢٢٨	%	ن = ٢٢٤	%		ن = ٢٢٨	%	ن = ٢٢٤	%
١- الإلتزام العاطفي					٢- الإلتزام المعياري				
منخفض	٧	٣,١	٦	٢,٧	منخفض	٦	٢,٦	٨	٣,٦
متوسط	٩٣	٤٠,٨	٨٦	٣٨,٤	متوسط	٩٣	٤٠,٨	٧٩	٣٥,٣
مرتفع	١٢٨	٥٦,١	١٣٢	٥٨,٩	مرتفع	١٢٩	٥٦,٦	١٣٧	٦١,٢
٣- الإلتزام المستمر					٤- الإلتزام التنظيمي				
منخفض	١٧	٧,٥	١٥	٦,٧	منخفض	٥	٢,٢	٢	٩
متوسط	١١١	٤٨,٧	١٠٩	٤٨,٧	متوسط	٩٥	٤١,٧	٩٦	٤٢,٩
مرتفع	١٠٠	٤٣,٩	١٠٠	٤٤,٦	مرتفع	١٢٨	٥٦,١	١٢٦	٥٦,٢

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

المنظمات ، كما يشعرون بالفخر حينما يتحدثون مع الآخرين عن المنظمات التي يعملون بها. كما أن أكثرية المعلمين والعاملين يستمرون بالعمل بتلك المنظمات بسبب الفوائد والمزايا التي يحصلون عليها والتي لا تتوفر في منظمات أخرى.

رابعاً: الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

[١] الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية:

تشير البيانات الواردة بجدول (٧) إلى نتائج التحليل الوصفي لتقديرات المعلمين المبحوثين لدرجة أدائهم الوظيفي، ومنها يتضح أن درجة الأداء الوظيفي للمعلمين قد تراوحت بين ٢٠ - ١٠٠ درجة، بمدى ٨٠ درجة، ومتوسط حسابي ٧٣,٣١ درجة، وانحراف معياري ١٤,١٧

وعموماً، تؤكد نتائج الدراسة علي ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدي غالبية كل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، والناجم من ارتفاع درجة كل من الإلتزام المعياري والإلتزام العاطفي لدي غالبيتهم، كما أن درجة الإلتزام المستمر لدي أكثريتهم كانت متوسطة. مما يشير إلي الإلتزام الأخلاقي، وشعور غالبية كل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين في الجمعيات بالالتزام بالبقاء في منظماتهم - سواء كانت المدارس أو الجمعيات التعاونية- ، وولائهم لها ، وغالبيتهم يمتنون قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بهذه المنظمات، لذا فان غالبيتهم لديهم الاستعداد للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل بها، ولديهم الاستعداد لبذل المزيد من المجهود من أجل مساعدتها لتحقيق أهدافها ، ويشعرون بالالتزام الأخلاقي الذي يدفعهم للاستمرار في عملهم بتلك

التي يعملون بها، ويخططون لأعمالهم قبل البدء في تنفيذها، وتنظيم المهام وواجبات العمل، وينجزون أعمالهم في الوقت المحدد، والرقابة التي يقومون بها لضمان نوعيه وجودة الأداء في العمل، والتنسيق مع الآخرين في أداء أعمالهم ويساهمون بشكل مستمر في التجديد والتطوير، وأن غالبيتهم لديه القدرة علي تحمل مسئولية الأعباء اليومية في العمل وتصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء أعمالهم ، كما يلتزمون بنظم ولوائح العمل، وينفذون الأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائهم في العمل ويشاركون في اتخاذ القرارات الهامة بالمنظمة والمرتبطة بأعمالهم، ولديهم القدرة علي التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، و يتعاونون ويعملون مع زملائهم كفريق عمل لانجاز المهام المطلوبة.

خامساً: تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بكل من توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بكل من المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية، ودرجة رضاهم الوظيفي، ودرجة التزامهم التنظيمي، وأدائهم الوظيفي، باستخدام اختبار t للفرق بين متوسطين.

درجة، وبتوزيع المعلمين المبحوثين وفقاً لدرجة أدائهم الوظيفي والواردة بجدول (٨) يتبين ارتفاع درجة الأداء الوظيفي لغالبية المعلمين (٥٧,٠%) ، مقابل انخفاض درجة أداء ٤,٨% من المعلمين بعينة الدراسة.

## [٢] الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

تشير البيانات الواردة بجدول (٧) إلي نتائج التحليل الوصفي لتقديرات العاملين بالجمعيات التعاونية لدرجة أدائهم الوظيفي، ومنها يتضح أن درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات قد تراوحت بين ٢٠ - ١٠٠ درجة، بمدى ٨٠ درجة، ومتوسط حسابي ٧٥,٨١ درجة، وانحراف معياري ١٢,١٧ درجة، وبتوزيع العاملين بالجمعيات وفقاً لدرجة أدائهم الوظيفي والواردة بجدول (٨) يتبين ارتفاع درجة الأداء الوظيفي للغالبية العظمي من العاملين في الجمعيات (٦٦,٥%) ، مقابل انخفاض درجة أداء ٢,٧% من العاملين بعينة الدراسة.

وإجمالاً، تظهر نتائج الدراسة ارتفاع درجة الأداء الوظيفي للغالبية من العاملين في الجمعيات، والمعلمين بالمدارس الثانوية، وقد يرجع ذلك إلي أن غالبية المعلمين والعاملين يحرصون علي تحقيق الأهداف العامة للمنظمات

جدول (٧): مقاييس الإحصاء الوصفي لدرجة الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية.

العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية				المعلمين بالمدارس الثانوية				المتغيرات
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر قيمة	أقل قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر قيمة	أقل قيمة	
٧٥,٨١	١٢,١٧	١٠٠	٢٠	٧٣,٣١	١٤,١٧	١٠٠	٢٠	درجة الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

جدول (٨): توزيع المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية - بعينة الدراسة - وفقاً لمستوي أدائهم الوظيفي.

العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية		المعلمين بالمدارس الثانوية		فئات متغير الأداء الوظيفي
ن = ٢٢٤	%	ن = ٢٢٨	%	
٦	٢,٧%	١١	٤,٨%	منخفض
٦٩	٣٠,٨%	٨٧	٣٨,٢%	متوسط
١٤٩	٦٦,٥%	١٣٠	٥٧%	مرتفع

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ، علي الرغم من وجود فروق معنوية بينهما عند مستوى احتمالي ٠.٠١ فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة فقط كأحد عناصر المناخ التنظيمي ، وكانت الفروق لصالح المعلمين بالمدارس الثانوية.

استخدم اختبار t للفرق بين متوسطين لتقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية ، والعاملين بالجمعيات التعاونية) ، وقد كشفت النتائج بجدول (٩) عن :  
(أ) عدم وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية ، والعاملين بالجمعيات التعاونية)

جدول (٩): تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية ، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بكل من توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بكل من المدارس الثانوية والجمعيات التعاونية ، ودرجة رضاهم الوظيفي ، ودرجة التزامهم التنظيمي ، وأدائهم الوظيفي، باستخدام اختبار t للفرق بين متوسطين.

م	المتغيرات التابعة ومكوناتها الفرعية	المعلمين بالمدارس		العاملين بالجمعيات		قيم t
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
١	الهيكل التنظيمي	٣٦,٥٢	٥,٥٦	٣٧,٤٧	٦,٠٨٨	١,٧٢٧ -
٢	القيادة الديمقراطية	٣٥,٧٥	٧,٣١	٣٦,٧٤	٦,٥٤	١,٥٠٦ -
٣	المشاركة في اتخاذ القرار	٣٤,٣٣	٦,٤٩	٣٤,٢٨	٦,٧٨٥	٠,٠٨٣
٤	نمط الاتصال	٣٤,٥٧	٧,٥٢	٣٤,٤٣	٦,٧٣٠	٠,٢٠٤
٥	طبيعة العمل	٣٥,٧٧	٦,٤١	٣٤,٨٤	٥,٩٨٩	١,٥٨٤
٦	التكنولوجيا	٣٣,٧٨	٨,٠٤	٣١,١٠	٨,٦٢١	**٣,٤٠٨
٧	الصراع التنظيمي	٣٠,٥٧	٩,٥	٣٠,٠٨	٨,٦١٠	٠,٥٨٥
٨	المناخ التنظيمي	٢٤١,٢٩	٣٤,٣٥	٢٣٨,٩٤	٣٣,٦٦	٠,٧٣٧
٩	الرضا عن مهام العمل وواجباته	٣٨,٧٩	٦,٢٣	٣٨,٧١	٦,١٧٧	٠,١٢٩
١٠	الرضا عن العلاقات مع الزملاء	٣٨,٩٢	٦,٠٧	٣٩,٣٨	٧,٠٤٢	٠,٧٤٨ -
١١	الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز	٢٤,٢١	٧,٤٤	٢١,٢٣	٧,٥٦٥	**٤,٢١٩
١٢	الرضا عن أسلوب القيادة	٤٢,٦٨	٨,٤٧	٤٤,٣٨	٧,٩٧٧	*٢,١٩٥ -
١٣	الرضا عن فرص الترقية	١٧,٠٧	٣,٨٥	١٦,١٣	٤,٥٥٧	*٢,٣٧٩
١٤	الرضا عن النواحي الاجتماعية	١٨,٦٩	٤	١٧,٥٠	٤,٠٣٦	**٣,١٥٤
١٥	الرضا الوظيفي	١٨٠,٣٦	٢٦,٢٣	١٧٧,٣٣	٢٦,١٧٣	١,٢٢٩
١٦	الإلتزام التنظيمي العاطفي	١٨,٧	٣,٦٦	١٩,٠٦	٣,٦٢٢	١,٠٥٤ -
١٧	الإلتزام التنظيمي المعياري	١٨,٦٦	٣,٥٥	١٩,٠٨	٣,٨٧٩	١,١٩٥ -
١٨	الإلتزام التنظيمي المستمر	١٧,٥٣	٤,٠٣	١٧,٧٠	٤,٠٢٧	٠,٤٦١ -
١٩	الالتزام التنظيمي	٥٤,٨٩	٩,٣٨	٥٥,٨٤	٩,١١٧	٠,١٠٩٦ -
٢٠	درجة الأداء الوظيفي	٧٣,٣١	١٤,١٧	٧٥,٨١	١٢,١٦٩	* ٢,٠١٨ -
		عدد المعلمين = ٢٢٨		عدد العاملين = ٢٢٤		* مستوى معنوية ٠.٠٥
						** مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر : حسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي .

أشارت نتائج تحليل الارتباط البسيط الواردة بجدول (١٠) إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية وكل من القيادة الديمقراطية بالمدارس (٠,٦٨٩) ، طبيعة العمل بالمدارس (٠,٦٦٩) ، الهيكل التكنولوجي المستخدمة بالمدارس (٠,٦٢٦) ، النمط الاتصال التنظيمي للمدارس الثانوية (٠,٦١٢) ، نمط الاتصال بالمدارس (٠,٥٩٦) ، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدارس (٠,٥٨٧) ، لذلك تعتبر هذه المتغيرات مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية. كما تبين وجود علاقات ارتباطية معنوية سالبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ و الصراع التنظيمي بالمدارس (-٠,١٥١) ، مما يعني أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين تقل في المدارس الثانوية التي ينتشر فيها الصراع التنظيمي.

#### (ب) العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة:

أشارت نتائج تحليل الارتباط البسيط الواردة بجدول (١٠) إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية وكل من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالجمعيات (٠,٦٤٥) ، طبيعة العمل بالجمعيات (٠,٥٣٨) ، القيادة الديمقراطية بالجمعيات (٠,٥٣٦) ، نمط الاتصال بالجمعيات (٠,٥٠٦) ، الهيكل التكنولوجي المستخدمة بالجمعيات (٠,٤٥٨) ، الهيكل التنظيمي للجمعيات التعاونية (٠,٣٤٦) ، ومستوى تدريب العاملين بالجمعيات (٠,٢١٣) ، لذلك تعتبر هذه المتغيرات مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الرضا الوظيفي لعاملين بالجمعيات التعاونية ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية.

(ب) عدم وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية ، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بدرجة رضاهم الوظيفي، علي الرغم من وجود فروق معنوية بينهما عند مستوى احتمالي ٠.٠١ فيما يتعلق بكل من الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، والرضا عن النواحي الاجتماعية، وكانت الفروق لصالح عينة المعلمين بالمدارس الثانوية، وكذلك وجود فروق معنوية بين العينتين عند مستوى احتمالي ٠.٠٥ فيما يتعلق بالرضا عن فرص الترقية والنمو المهني (وكانت الفروق لصالح عينة المعلمين بالمدارس الثانوية)، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين العينتين عند مستوى احتمالي ٠.٠٥ أيضا فيما يتعلق بالرضا عن أسلوب القيادة، ولكن كانت الفروق لصالح عينة العاملين بالجمعيات التعاونية.

(ت) عدم وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي بكل أبعاده.

(ث) وجود فروق معنوية عند مستوى احتمالي ٠.٠٥ بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بدرجة الأداء الوظيفي، وكانت الفروق لصالح عينة العاملين بالجمعيات التعاونية. مما يستوجب تحليل بيانات كل عينة على حده عند إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للتعرف على المتغيرات المرتبطة والمؤثرة في كل منهما.

سادساً: العوامل المرتبطة والمؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية:-

[١] العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة

(أ) العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة :

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

جدول (١٠): معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة المدروسة وكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

	المتغيرات المستقلة		الرضا الوظيفي		الالتزام التنظيمي		الأداء الوظيفي	
	المدارس	الجمعيات	المدارس	الجمعيات	المدارس	الجمعيات	المدارس	الجمعيات
١	٠,١٠٧-	٠,٠٩٥	٠,٠٩٧-	٠,١١٥	٠,٠٤١	٠,١٦٨*		
٢	٠,٠٦٠-	**٠,٢١٣	٠,٠١٢	**٠,٢٣٦	**٠,٢١٢	٠,١٦٢*		
٣	**٠,٦١٢	**٠,٣٤٦	**٠,٤٦٤	**٠,٣١٢	**٠,٢١٧	٠,١٤٣*		
٤	**٠,٦٨٩	**٠,٥٣٦	**٠,٥٩٠	**٠,٤٥٩	**٠,٢٣١	**٠,٢٠٥		
٥	**٠,٥٨٧	**٠,٦٤٥	**٠,٥٣٠	**٠,٣٨٧	**٠,١٩٦	**٠,٢٨٠		
٦	**٠,٥٩٦	**٠,٥٠٦	**٠,٥٤٨	**٠,٤٧٣	**٠,٢٣٤	**٠,٢٠٥		
٧	**٠,٦٦٩	**٠,٥٣٨	**٠,٤٩٨	**٠,٤٧٢	**٠,٢٩٥	٠,١٦٨*		
٨	**٠,٦٢٦	**٠,٤٥٨	**٠,٥٢٩	**٠,٤٦٢	**٠,٣٢٨	٠,٠٣٤		
٩	**٠,١٥١-	٠,٠٨٥	٠,١٨١-	٠,٠٧٨	**٠,٣٢١-	٠,٠٠٦-		
١٠	-	-	**٠,٦٩٤	**٠,٦١١	**٠,٣٤٥	**٠,٣٠٧		
٢٢	-	-	-	-	**٠,٢٠٦	**٠,١٩٥		

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية.

المتغيرات المستقلة المدروسة " وقد استخدم التحليل الانحداري المتعدد و اختبار " ف " لاختبار صحة هذا الفرض- فيما يتعلق بالمتغيرات التي قيست بمقياس فترتي- وتشير النتائج الواردة بجدول ( ١١ ) إلى معنوية نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise حتى الخطوة الرابعة من التحليل ، وقد بلغت قيمة " ف " المحسوبة ٨٧,٠٧٩ وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ وهذا يعني أن هناك أربع متغيرات مستقلة تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) ٠,٦٠٣، مما يعني أن المتغيرات المستقلة الأربعة المؤثرة تبلغ نسبة مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ٦٠,٣%، يعزى ٤٧,٣% منها إلى القيادة الديمقراطية بالمدارس، و ٩,٤% إلى طبيعة العمل بالمدارس، و ٢,٧% إلى التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس، و ٠,٩% إلى الهيكل التنظيمي بالمدارس الثانوية.

### [٢] المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية:

لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية ، تم استخدام نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step wise" هذا فيما يختص بالمتغيرات التي قيست بمقياس فترتي "Interval Variables" ، أما المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس إسمي "Nominal Variables" فقد استخدمت قيمة إحصاء إيتا تربيع لتقدير تأثير تلك المتغيرات:

#### (أ) المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية :

لتحديد المتغيرات المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية كان من الضروري اختبار الفرض النظري الأول والذي تم اختياره بالفرض الإحصائي التالي : " لا تتأثر درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ( كمتغير تابع ) بكل من

جدول (١١): نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية، والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

العينة	خطوات التحليل	المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> )	% للتباين المفسر في المتغير التابع	قيمة (ف) لاختبار معنوية معامل الانحدار
أولاً: المدارس الثانوية	الخطوة الأولى	القيادة الديمقراطية	٠,٦٨٩	٠,٤٧٥	٠,٤٧٣	٤٧,٣	**٢٠٤,٥٦٠
	الخطوة الثانية	طبيعة العمل	٠,٧٥٥	٠,٥٧٠	٠,٥٦٧	٩,٤	**١٤٩,٤١٢
	الخطوة الثالثة	التكنولوجيا	٠,٧٤٤	٠,٥٩٩	٠,٥٩٤	٢,٧	**١١١,٦٦٨
	الخطوة الرابعة	الهيكل التنظيمي	٠,٧٨١	٠,٦١٠	٠,٦٠٣	٠,٩	**٨٧,٠٧٩
ثانياً: الجمعيات التعاونية	الخطوة الأولى	المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٦٤٥	٠,٤١٦	٠,٤١٣	٤١,٣	**١٥٧,٨٨٩
	الخطوة الثانية	طبيعة العمل	٠,٦٩٤	٠,٤٨١	٠,٤٧٦	٦,٣	**١٠٢,٤٥٩
	الخطوة الثالثة	مستوى التدريب	٠,٧٠٧	٠,٥٠٠	٠,٤٩٣	١,٧	**٧٣,٣٧٤

\*\* معنوي على مستوى ٠.٠١

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة والذي من شأنه يزيد من قدرتها التفسيرية.

#### (ب) المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

لتحديد المتغيرات المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية كان من الضروري اختبار الفرض النظري الثاني والذي تم اختباره بالفرض الإحصائي التالي : " لا تتأثر درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية ( كمتغير تابع ) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة " وقد استخدم التحليل الانحداري المتعدد و اختبار " ف " لاختبار صحة هذا الفرض- فيما يتعلق بالمتغيرات التي قيست بمقياس فتري- ونشير النتائج الواردة بجدول (١١) إلى معنوية نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise حتى الخطوة الثالثة من التحليل، وقد بلغت قيمة " ف " المحسوبة ٧٣,٣٧٤ وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ وهذا يعني أن هناك ثلاث متغيرات مستقلة تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) ٠,٤٩٣ ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة الثلاثة المؤثرة تبلغ نسبة مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات ٤٩,٣%، يعزى ٤١,٣% منها إلي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالجمعيات، و ٦,٣% إلي طبيعة العمل بالجمعيات التعاونية، و ١,٧% إلي مستوى تدريب العاملين بالجمعيات التعاونية.

وفيما يتعلق بتأثير متغير نوع المبحوثين، تكشف نتائج إختبار " ت " عن عدم وجود فروق معنوية بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي (جدول ١٢). أما متغير الحالة الزوجية للمعلمين المبحوثين فتشير نتائج تحليل التباين إلي عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير الحالة الزوجية للمعلمين فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي (جدول ١٣). كما أظهرت نتائج تحليل التباين الواردة بجدول (١٤) عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير المؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي، وهذه النتائج تؤكد علي أن المتغيرات الثلاثة : نوع المبحوثين، والحالة الزوجية، والمؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس الثانوية ليس لهم تأثير علي درجة رضاهم الوظيفي.

وبناء على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري بالنسبة للمتغيرات المستقلة- سالف الذكر - والتي ثبت تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

ومن ثم فإن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير ٦٠,٣% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية، أما باقي النسبة والتي تبلغ ٣٩,٧% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة وتحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي للتعرف عليها، وكذلك تطوير طرق قياس بعض

**Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....**

جدول (١٢): تقدير حجم تأثير متغير نوع المبحوث في كل من درجة الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، باستخدام اختبار t للفرق بين متوسطين وقيمة إحصاء إيتا تربيع.

المتغيرات التابعة	العينة	نوع المبحوث	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم t	قيمة إحصاء إيتا تربيع	% للتباين المفسر في المتغير التابع
درجة الرضا الوظيفي	المدارس	إناث	٨٧	١٨٢,٧٢	٢١,٤٦٨	١,٠٧٢	-	-
		ذكور	١٤١	١٧٨,٨٩	٢٨,٧٥٥			
	الجمعيات	إناث	٣٣	١٧٦,٠٣	٢٥,٩١٩	٠,٣١٠-	-	-
		ذكور	١٩١	١٧٧,٥٥	٢٦,٢٧٧			
درجة الالتزام التنظيمي	المدارس	إناث	٨٧	٥٤,٩٤	٧,٤٥٣	٠,٠٧٧	-	-
		ذكور	١٤١	٥٤,٨٥	١٠,٤٢١			
	الجمعيات	إناث	٣٣	٥١,٩٤	٩,٠١٧	**٢,٦٩٩-	٠,٠٣٢	٣,٢
		ذكور	١٩١	٥٦,٥١	٨,٩٨٣			
درجة الأداء الوظيفي	المدارس	إناث	٨٧	٧٤,٨٦	١٣,٤٥٨	١,٣٠٤	-	-
		ذكور	١٤١	٧٢,٣٥	١٤,٥٤٨			
	الجمعيات	إناث	٣٣	٧٧,٨٨	١٢,١٧٠	١,٠٥٦	-	-
		ذكور	١٩١	٧٥,٤٦	١٢,١٦٥			

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي \*\* معنوي على مستوى ٠.٠١

جدول (١٣): تقدير حجم تأثير متغير الحالة الزوجية في كل من درجة الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

المتغيرات التابعة	العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم f	قيمة إحصاء إيتا تربيع #	% للتباين المفسر في المتغير التابع
درجة الرضا الوظيفي	المدارس	بين المجموعات	١٦١,٧٦٧	٢	٨٠,٨٨٣	٠,١١٧	-	-
		داخل المجموعات	١٥٦,٠٢٤,٤٥٧	٢٢٥	٦٩٣,٤٤٢			
		الكلية	١٥٦١٨٦,٢٢٤	٢٢٧	-			
الجمعيات	الجمعيات	بين المجموعات	١٧٥٠,٥٤٠	٢	٨٧٥,٢٧٠	١,٢٨١	-	-
		داخل المجموعات	١٥١٠٠٦,٦٧٠	٢٢١	٦٨٣,٢٨٨			
		الكلية	١٥٢٧٥٧,٢١٠	٢٢٣	-			
درجة الالتزام التنظيمي	المدارس	بين المجموعات	٢٢١,٧١٢	٢	١١٠,٨٥٦	١,٢٦٢	-	-
		داخل المجموعات	١٩٧٥٩,٣٢٣	٢٢٥	٨٧,٨١٩			
		الكلية	١٩٩٨١,٠٣٥	٢٢٧	-			
الجمعيات	الجمعيات	بين المجموعات	٣٦,٠٨٦	٢	١٨,٠٤٣	٠,٢١٦	-	-
		داخل المجموعات	١٨٤٨٦,١٢٨	٢٢١	٨٣,٦٤٨			
		الكلية	١٨٥٢٢,٢١٤	٢٢٣	-			
درجة الأداء الوظيفي	المدارس	بين المجموعات	١٦,٦٦٥	٢	٨,٣٣٣	٠,٠٤١	-	-
		داخل المجموعات	٤٥٥٣١,٨٤٤	٢٢٥	٢٠٢,٣٦٤			
		الكلية	٤٥٥٤٨,٥٠٩	٢٢٧	-			
الجمعيات	الجمعيات	بين المجموعات	١٤١٢,٤٢٧	٢	٧٠٦,٢١٣	**٤,٩٣٧	٠,٠٤٣	٤,٣
		داخل المجموعات	٣١٦١١,٦٩٨	٢٢١	١٤٣,٠٣٩			
		الكلية	٣٣٠٢٤,١٢٥	٢٢٣	-			

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي \*\* معنوي على مستوى ٠.٠١

جدول (١٤): تقدير حجم تأثير متغير المؤهل العلمي فكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، باستخدام تحليل التباين.

المتغيرات التابعة	العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم f	قيمة إحصاء إيتا تربيع #	% للتباين المفسر في المتغير التابع
درجة الرضا الوظيفي	المدارس	بين المجموعات	٣٧٠,٦٥٢	٧	٥٣١,٥٢٢	٠,٧٦٧	-	-
		داخل المجموعات	١٥٢٤٦٥,٥٧٢	٢٢٠	٦٩٣,٠٢٥			
		الكلية	١٥٦١٨٦,٢٢٤	٢٢٧				
الجمعيات	المدارس	بين المجموعات	٣٢٦٠,٤٩٥	٢	١٦٣٠,٢٤٨	٢,٤١٠	-	-
		داخل المجموعات	١٤٩٤٩٦,٧١٥	٢٢١	٦٧٦,٤٥٦			
		الكلية	١٥٢٧٥٧,٢١٠	٢٢٣				
درجة الالتزام التنظيمي	المدارس	بين المجموعات	٣٦٠,٧٧٣	٧	٥١,٥٣٩	٠,٥٧٨	-	-
		داخل المجموعات	١٩٦٢٠,٢٦٢	٢٢٠	٨٩,١٨٣			
		الكلية	١٩٩٨١,٠٣٥	٢٢٧				
الجمعيات	المدارس	بين المجموعات	٧٦٩,٩٨٨	٢	٣٨٤,٩٩٤	**٤,٧٩٣	٠,٠٤٢	٤,٢
		داخل المجموعات	١٧٧٥٢,٢٢٦	٢٢١	٨٠,٣٢٧			
		الكلية	١٨٥٢٢,٢١٤	٢٢٣				
درجة الأداء الوظيفي	المدارس	بين المجموعات	١٦٢٣,٢٧٩	٧	٢٣١,٨٩٧	١,١٦١	-	-
		داخل المجموعات	٤٣٩٢٥,٢٣٠	٢٢٠	١٩٩,٦٦٠			
		الكلية	٤٥٥٤٨,٥٠٩	٢٢٧				
الجمعيات	المدارس	بين المجموعات	٢٦٤,١١	٢	١٣٢,٠٥٥	٠,٨٩١	-	-
		داخل المجموعات	٣٢٧٦٠,٠١٥	٢٢١	١٤٨,٢٣٥			
		الكلية	٣٣٠٢٤,١٢٥	٢٢٣				

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي \*\* معنوي على مستوى ٠.٠١

وبناءً على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري بالنسبة للمتغيرات المستقلة- سالف الذكر - والتي ثبت تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

ومن ثم فإن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تفسر ٤٩,٣% من التباين في درجة الرضا للعاملين بالجمعيات التعاونية، أما باقي النسبة والتي تبلغ ٥٠,٧% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة وتحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي للتعرف عليها، وكذلك تطوير طرق قياس بعض المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة والذي من شأنه يزيد من قدرتها التفسيرية.

وفيما يتعلق بتأثير متغير نوع المبحوثين، تكشف نتائج إختبار "ت" عن عدم وجود فروق معنوية بين العاملين والعاملات بالجمعيات التعاونية فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي (جدول ١٢). وفيما يتعلق بمتغير الحالة الزوجية للعاملين المبحوثين فتشير نتائج تحليل التباين إلي عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي (جدول ١٣). كما أوضحت نتائج تحليل التباين الواردة بجدول (١٤) عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير المؤهل العلمي للعاملين بالجمعيات فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي، وهذه النتائج تؤكد علي أن المتغيرات الثلاثة : نوع المبحوثين، والحالة الزوجية، والمؤهل العلمي للعاملين بالجمعيات التعاونية ليس لهم تأثير علي درجة رضاهم الوظيفي.

بالجمعيات (٠,٤٧٣)، طبيعة العمل بالجمعيات (٠,٤٧٢)، القيادة الديمقراطية بالجمعيات (٠,٤٥٩)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالجمعيات (٠,٣٨٧)، الهيكل التنظيمي للجمعيات التعاونية (٠,٣١٢)، التكنولوجيا المستخدمة بالجمعيات (٠,٢٦٢)، ومستوي تدريب العاملين بالجمعيات التعاونية (٠,٢٣٦)، لذلك تعتبر هذه المتغيرات مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية.

#### **[٢] المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية:**

لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية ، تم استخدام نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step wise" هذا فيما يختص بالمتغيرات التي قيست بمقياس فترتي "Interval Variables" ، أما المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس إسمي "Nominal Variables" فقد استخدمت قيمة إحصاء إيتا تربيع لتقدير تأثير تلك المتغيرات:

#### **(أ) المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية :**

لتحديد المتغيرات المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية كان من الضروري اختبار الفرض النظري الثالث والذي تم اختباره بالفرض الإحصائي التالي : " لا تتأثر درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية ( كمتغير تابع ) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة " وقد استخدم التحليل الانحداري المتعدد و اختبار " ف " لاختبار صحة هذا الفرض- فيما يتعلق بالمتغيرات التي قيست بمقياس فترتي- وتشير النتائج الواردة بجدول (١٥) إلى معنوية

سابعاً: العوامل المرتبطة والمؤثرة على درجة الالتزام التنظيمي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية:-

[١]العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي لكل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة

(أ) العلاقة بين متغير درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة :

أشارت نتائج تحليل الارتباط البسيط الواردة بجدول (١٠) إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين (٠,٦٩٤)، القيادة الديمقراطية بالمدارس (٠,٥٩٠)، نمط الاتصال بالمدارس (٠,٥٤٨)، مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدارس (٠,٥٣٠)، التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس (٠,٥٢٩)، وطبيعة العمل بالمدارس (٠,٤٩٨)، لذلك فان هذه المتغيرات تعتبر مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية. كما تبين وجود علاقات ارتباطية معنوية سالبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ والصراع التنظيمي بالمدارس (-٠,١٨١)، مما يعني أن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين نقل في المدارس الثانوية التي ينتشر فيها الصراع التنظيمي.

(ب) العلاقة بين متغير درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة:

أشارت نتائج تحليل الارتباط البسيط الواردة بجدول (١٠) إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية وكل من الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية (٠,٦١١)، نمط الاتصال

للمعلمين بالمدارس الثانوية، أما باقي النسبة والتي تبلغ ٤٨,٣% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة وتحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي للتعرف عليها، وكذلك تطوير طرق قياس بعض المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة والذي من شأنه يزيد من قدرتها التفسيرية.

#### (ب) المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية:

لتحديد المتغيرات المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية كان من الضروري اختبار الفرض النظري الرابع والذي تم اختياره بالفرض الإحصائي التالي: " لا تتأثر درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية ( كمتغير تابع ) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة " وقد استخدم التحليل الانحداري المتعدد و اختبار " ف " لاختبار صحة هذا الفرض- فيما يتعلق بالمتغيرات التي قيست بمقياس فتري- وتشير النتائج الواردة بجدول (١٥) إلى معنوية نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise حتى الخطوة الخامسة من التحليل، وقد بلغت قيمة " ف " المحسوبة ٣٥,٥٣٨ وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ وهذا يعني أن هناك خمس متغيرات مستقلة تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) ٠,٤٣٦، مما يعني أن المتغيرات المستقلة الخمسة المؤثرة تبلغ نسبة مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات ٤٣,٦%، يعزى ٣٧,٠% منها إلى درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات، و ٣,٤% إلى نمط الاتصال بالجمعيات التعاونية، و ١,٦% إلى القيادة الديمقراطية بالجمعيات التعاونية، و ٠,٩% إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالجمعيات، و ٠,٧% إلى طبيعة العمل بالجمعيات التعاونية.

نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise حتى الخطوة الثالثة من التحليل، وقد بلغت قيمة " ف " المحسوبة ٨٢,٠٧٨ وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ وهذا يعني أن هناك ثلاث متغيرات مستقلة تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) ٠,٥١٧، مما يعني أن المتغيرات المستقلة الثلاثة المؤثرة تبلغ نسبة مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية ٥١,٧%، يعزى ٤٧,٩% منها إلى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس، و ٢,٦% إلى نمط الاتصال السائد بالمدارس، و ١,٢% إلى الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية.

وفيما يتعلق بتأثير متغير نوع المبحوثين، تكشف نتائج إختبار " ت " عن عدم وجود فروق معنوية بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي (جدول ١٢). وفيما يختص بمتغير الحالة الزوجية للمعلمين المبحوثين أشارت نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير الحالة الزوجية للمعلمين فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي (جدول ١٣). كما بينت نتائج تحليل التباين الواردة بجدول (١٤) عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير المؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي. وهذه النتائج تؤكد علي أن المتغيرات الثلاثة: نوع المبحوثين، والحالة الزوجية، والمؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس الثانوية ليس لهم تأثير علي درجة التزامهم التنظيمي.

وبناءً على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري بالنسبة للمتغيرات المستقلة- سالف الذكر - والتي ثبت تأثيرها في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

ومن ثم فإن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تفسر ٥١,٧% من التباين في درجة الالتزام التنظيمي

**جدول (١٥): نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.**

العينة	خطوات التحليل	المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> )	% للتباين المفسر في المتغير التابع	قيمة (ف) لاختبار معنوية معامل الانحدار
أولاً: المدارس الثانوية	الخطوة الأولى	الرضا الوظيفي	٠,٦٩٤	٠,٤٨٢	٠,٤٧٩	٤٧,٩	**٢٠٩,٩٢٠
	الخطوة الثانية	نمط الاتصال	٠,٧١٤	٠,٥٠٩	٠,٥٠٥	٢,٦	**١١٦,٨٠٥
	الخطوة الثالثة	الصراع التنظيمي	٠,٧٢٤	٠,٥٢٤	٠,٥١٧	١,٢	**٨٢,٠٧٨
ثانياً: الجمعيات التعاونية	الخطوة الأولى	الرضا الوظيفي للعاملين	٠,٦١١	٠,٣٧٣	٠,٣٧٠	٣٧,٠	**١٣٢,٠٥٨
	الخطوة الثانية	نمط الاتصال	٠,٦٤٠	٠,٤٠٩	٠,٤٠٤	٣,٤	**٧٦,٥٠٩
	الخطوة الثالثة	المشاركة في اتخاذ القرار	٠,٦٤٩	٠,٤٢١	٠,٤١٣	٠,٩	**٥٣,٣١٣
	الخطوة الرابعة	القيادة الديمقراطية	٠,٦٦٣	٠,٤٣٩	٠,٤٢٩	١,٦	**٤٢,٨٧٦
	الخطوة الخامسة	طبيعة العمل	٠,٦٧٠	٠,٤٤٩	٠,٤٣٦	٠,٧	**٣٥,٥٣٨

\*\* معنوي على مستوى ٠.٠١

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

الواردة بجدول (١٤) إلي وجود فروق معنوية بين فئات متغير المؤهل العلمي للعاملين بالجمعيات فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي، مما يؤكد علي أن المؤهل العلمي للعاملين له تأثير علي درجة التزامهم التنظيمي، وقد بلغت قيمة إحصاء إيتا تربيع ٠.٠٤٢ مما يعني أن متغير المؤهل العلمي للعاملين بالجمعيات التعاونية يفسر ٤,٢% من التباين في درجة التزامهم التنظيمي.

وبفحص النتائج الواردة بجدول (١٦) نتائج إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين درجات المتوسط الحسابي لدرجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، وفقاً لمجموعات متغير المؤهل العلمي، يتبين وجود فروق معنوية بين فئة "دبلوم فني" وفئة "بكالوريوس" ولصالح فئة "دبلوم فني". وهذه النتائج تشير إلي ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي للعاملين الحاصلين علي دبلوم فني بالمقارنة بدرجة الالتزام التنظيمي للعاملين الحاصلين علي درجة البكالوريوس.

وفيما يتعلق بتأثير متغير نوع المبحوثين، تكشف نتائج إختبار "ت" عن وجود فروق معنوية بين العاملين والعاملات بالجمعيات التعاونية فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي، مما يعني أن هذا المتغير له تأثير علي درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات، وكانت الفروق لصالح العاملين، مما يشير إلي أن درجة الالتزام التنظيمي لدي العاملين أكبر من درجة الالتزام التنظيمي لدي العاملات بالجمعيات التعاونية، وقد بلغت قيمة إحصاء إيتا تربيع ٠.٠٣٢ مما يعني أن هذا المتغير يفسر ٣,٢% من التباين في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية (جدول ١٢). أما متغير الحالة الزوجية للعاملين المبحوثين فتشير نتائج تحليل التباين إلي عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي، مما يعني أن الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات ليس لها تأثير علي درجة التزامهم التنظيمي (جدول ١٣). كما أشارت نتائج تحليل التباين

جدول (١٦): نتائج إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين درجات المتوسط الحسابي لدرجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، وفقاً لمجموعات

متغير المؤهل العلمي.

الفروق بين المجموعات			المتوسط الحسابي	المجموعات	المتغير
بكالوريوس	دبلوم فوق متوسط	دبلوم فني			
*٤,٥٠٠	٤,٠٣٢		٥٦,٨٨	دبلوم فني	المؤهل العلمي للعاملين بالجمعيات
٠,٤٦٨	-	-	٥٢,٨٥	دبلوم فوق متوسط	التعاونية
-	-	-	٥٢,٣٨	بكالوريوس	

\* معنوي على مستوى ٠.٠٥

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

للمعلمين بالمدارس الثانوية وكل من الرضا الوظيفي للمعلمين (٠,٣٤٥)، التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس الثانوية (٠,٣٢٨)، طبيعة العمل بالمدارس (٠,٢٩٥)، نمط الاتصال السائد بالمدارس (٠,٢٣٤)، القيادة الديمقراطية بالمدارس (٠,٢٣١)، الهيكل التنظيمي للمدارس (٠,٢١٧)، مستوي تدريب المعلمين بالمدارس الثانوية (٠,٢١٢)، الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس (٠,٢٠٦)، مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار بالمدارس الثانوية (٠,١٩٦)، لذلك تعتبر هذه المتغيرات مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية. كما تبين وجود علاقات ارتباطية معنوية سالبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ والصراع التنظيمي بالمدارس (-٠,٣٢١)، مما يعني أن درجة الأداء الوظيفي للمعلمين تقل في المدارس الثانوية التي ينتشر فيها الصراع التنظيمي.

(ب) العلاقة بين متغير درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة:

أشارت نتائج تحليل الارتباط البسيط الواردة بجدول (١٠) إلي وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية وكل من الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية (٠,٣٠٧)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالجمعيات (٠,٢٨٠)، القيادة الديمقراطية

وبناء على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري بالنسبة للمتغيرات المستقلة- سالفة الذكر - والتي ثبت تأثيرها في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

ومن ثم فإن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير ٥١,٠% من التباين في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية. , أما باقي النسبة والتي تبلغ ٤٩,٠% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة وتحتاج إلى مزيد من البحث والنقصي للتعرف عليها، وكذلك تطوير طرق قياس بعض المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة والذي من شأنه يزيد من قدرتها التفسيرية.

ثامناً: العوامل المرتبطة والمؤثرة على درجة الأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية:-

[١] العلاقة بين درجة الأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة

(أ) العلاقة بين متغير درجة الأداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة :

أشارت نتائج تحليل الارتباط البسيط الواردة بجدول (١٠) إلي وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ بين درجة الأداء الوظيفي

## **Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....**

الفرض- فيما يتعلق بالمتغيرات التي قيست بمقياس فترتي- وتشير النتائج الواردة بجدول (١٧) إلى معنوية نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise حتى الخطوة الرابعة من التحليل ، وقد بلغت قيمة " ف " المحسوبة ١٩,٤٢٦ وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ وهذا يعني أن هناك أربع متغيرات مستقلة تؤثر في درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) ٠,٢٤٥ ، مما يعني أن المتغيرات المستقلة الأربعة المؤثرة تبلغ نسبة مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ٢٤,٥%، يعزى ١١,٥% منها إلي الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس، و ٧,١% إلي الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية، ٣,٦% الي مستوي تدريب المعلمين ، ٢,٣% إلي التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس الثانوية.

وفيما يتعلق بتأثير متغير نوع المبحوثين، تكشف نتائج إختبار "ت" عن عدم وجود فروق معنوية بين المعلمين والمعلمات فيما يتعلق بدرجة الاداء الوظيفي ، مما يعني أن هذا المتغير ليس له تأثير علي درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية (جدول ١٢). أما متغير الحالة الزوجية للمعلمين المبحوثين فتشير نتائج تحليل التباين إلي عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير الحالة الزوجية للمعلمين فيما يتعلق بدرجة الاداء الوظيفي، مما يعني أن الحالة الزوجية للمعلمين ليس لها تأثير علي درجة ادائهم الوظيفي (جدول ١٣). كما أشارت نتائج تحليل التباين الواردة بجدول (١٤) إلي عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير المؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس فيما يتعلق بدرجة الاداء الوظيفي. وهذه النتائج تؤكد علي أن المتغيرات الثلاثة : نوع المبحوثين، والحالة الزوجية، والمؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس الثانوية ليس لهم تأثير علي درجة ادائهم الوظيفي.

بالجمعيات (٠,٢٠٥)، نمط الاتصال بالجمعيات (٠,٢٠٥)، والالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات (٠,١٩٥)، كما تبين وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة ايضا ولكن عند المستوى الاحتمالي ٠.٠٥ بين درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية وكل من الخبرة الوظيفية للعاملين بالجمعيات (٠,١٦٨)، طبيعة العمل بالجمعيات (٠,١٦٨)، مستوي تدريب العاملين بالجمعيات (٠,١٦٢)، والهيكل التنظيمي للجمعيات التعاونية (٠,١٤٣)، لذلك تعتبر هذه المتغيرات مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية.

### **[٢] المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية:**

لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الاداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية ، تم استخدام نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step wise" هذا فيما يختص بالمتغيرات التي قيست بمقياس فترتي "Interval Variables" ، أما المتغيرات المستقلة التي قيست بمقياس إسمي "Nominal Variables" فقد استخدمت قيمة إحصاء إيتا تربيع لتقدير تأثير تلك المتغيرات:

### **(أ) المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية :**

لتحديد المتغيرات المؤثرة في درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية كان من الضروري اختبار الفرض النظري الخامس والذي تم اختياره بالفرض الإحصائي التالي : " لا تتأثر درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية ( كمتغير تابع ) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة " وقد استخدم التحليل الانحداري المتعدد و اختبار " ف " لاختبار صحة هذا

جدول (١٧): نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

العينة	خطوات التحليل	المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> )	% للتباين المفسر في المتغير التابع	قيمة (ف) لاختبار معنوية معامل الانحدار
أولاً: المدارس الثانوية		الرضا الوظيفي	٠,٣٤٥	٠,١١٩	٠,١١٥	١١,٥	**٣٠,٥٥٨
		الصراع التنظيمي	٠,٤٣٩	٠,١٩٣	٠,١٨٦	٧,١	**٢٦,٩١٩
		مستوى التدريب	٠,٤٨١	٠,٢٣٢	٠,٢٢٢	٣,٦	**٢٢,٥٣٣
		التكنولوجيا	٠,٥٠٨	٠,٢٥٨	٠,٢٤٥	٢,٣	**١٩,٤٢٦
ثانياً: الجمعيات التعاونية	الخطوة الأولى	الرضا الوظيفي للعاملين	٠,٣٠٧	٠,٠٩٤	٠,٠٩٠	٩	**٢٣,٠٥٥
	الخطوة الثانية	الخبرة الوظيفية	٠,٣٣٧	٠,١١٤	٠,١٠٦	١,٦	**١٤,١٦٠

\*\* معنوي على مستوى ٠.٠١

المصدر : حسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

الفرض النظري السادس والذي تم اختياره بالفرض الإحصائي التالي : " لا تتأثر درجة الاداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية ( كمتغير تابع ) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة " وقد استخدم التحليل الانحداري المتعدد و اختبار " ف " لاختبار صحة هذا الفرض- فيما يتعلق بالمتغيرات التي قيست بمقياس فتري- وتشير النتائج الواردة بجدول (١٧) إلى معنوية نموذج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise حتى الخطوة الثانية من التحليل، وقد بلغت قيمة " ف " المحسوبة ٣٥,٥٣٨ وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي ٠.٠١ وهذا يعني أن هناك متغيران مستقلان يؤثران في درجة الاداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية، وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) ٠,١٠٦ ، مما يعني أن المتغيران المستقلان المؤثران تبلغ نسبة مساهمتهما مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الاداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات ١٠,٦% ، يعزى ٩,٠% منها إلى درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات، و

وبناء على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري بالنسبة للمتغيرات المستقلة- سالفة الذكر - والتي ثبت تأثيرها في درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

ومن ثم فإن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير ٢٤,٥% من التباين في درجة الاداء الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية، أما باقي النسبة والتي تبلغ ٧٥,٥% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة وتحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي للتعرف عليها، وكذلك تطوير طرق قياس بعض المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة والذي من شأنه يزيد من قدرتها التفسيرية.

#### (ب) المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الاداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية.

لتحديد المتغيرات المؤثرة في درجة الاداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية كان من الضروري اختبار

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين درجات المتوسط الحسابي لدرجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، وفقاً لمجموعات متغير الحالة الوظيفية، يتبين وجود فروق معنوية بين فئة "أعزب" وفئة "متزوج" ولصالح فئة "متزوج". وهذه النتائج تشير إلى ارتفاع درجة الاداء الوظيفي للمتزوجين من العاملين بالجمعيات، بالمقارنة بدرجة الأداء الوظيفي لغير المتزوجين منهم.

وبناء على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري بالنسبة للمتغيرات المستقلة- سافة الذكر - والتي ثبت تأثيرها في درجة الالتزام التنظيمي للعاملين بالجمعيات التعاونية وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

ومن ثم فإن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير ١٤,٩% من التباين في درجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية. أما باقي النسبة والتي تبلغ ٨٥,١% ترجع إلى متغيرات أخرى لم تتضمنها الدراسة وتحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي للتعرف عليها، وكذلك تطوير طرق قياس بعض المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة والذي من شأنه يزيد من قدرتها التفسيرية.

١,٦% إلى الخبرة الوظيفية للعاملين بالجمعيات التعاونية.

وفيما يتعلق بتأثير متغير نوع المبحوثين، تكشف نتائج إختبار "ت" عن عدم وجود فروق معنوية بين العاملين والعمالات بالجمعيات التعاونية فيما يتعلق بدرجة الاداء الوظيفي، مما يعني أن هذا المتغير ليس له تأثير علي درجة الاداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات (جدول ١٢). أما متغير الحالة الزوجية للعاملين المبحوثين فتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية بين فئات متغير الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات فيما يتعلق بدرجة الاداء الوظيفي، مما يعني أن الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات لها تأثير علي درجة أدائهم الوظيفي، وقد بلغت قيمة إحصاء إيتا تربيع ٠,٠٤٣ مما يعني أن متغير الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات التعاونية يفسر ٤,٣% من التباين في درجة الاداء الوظيفي (جدول ١٣)، كما أشارت نتائج تحليل التباين الواردة بجدول (١٤) إلى عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغير المؤهل العلمي للعاملين بالجمعيات فيما يتعلق بدرجة الاداء الوظيفي، مما يؤكد علي أن المؤهل العلمي للعاملين ليس له تأثير علي درجة أدائهم الوظيفي.

ويفحص النتائج الواردة بجدول (١٨) نتائج إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بين المجموعات

جدول (١٨): نتائج إختبار شيفيه "Scheffe" للمقارنات البعدية بينالمجموعات لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً بين درجات المتوسط الحسابي لدرجة الأداء الوظيفي للعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، وفقاً لمجموعات متغير الحالة الزوجية.

الفروق بين المجموعات			المتوسط الحسابي	المجموعات	المتغير
أرمل	متزوج	أعزب			
٥,٤٠٠-	*١٤,٥٤١-		٦١,٨٠	أعزب	الحالة الزوجية للعاملين بالجمعيات التعاونية
٩,١٤١	-	-	٧٦,٣٤	متزوج	
-	-	-	٦٧,٢٠	أرمل	

\* معنوي على مستوى ٠,٠٥

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

فروق معنوية بينهما فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة فقط كأحد عناصر المناخ التنظيمي ، وكانت الفروق لصالح المعلمين بالمدارس الثانوية.

وفيما يختص بدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الثانوية بريف محافظة المنوفية، تبين أن غالبية المعلمين (٦٠,١%) درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة، كما أوضحت النتائج أن الغالبية العظمى من العاملين بالجمعيات (٦٧,٩%) درجة رضاهم الوظيفي كانت أيضاً متوسطة، وظهرت النتائج أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، يليه بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء، بينما شعور العاملين في الجمعيات التعاونية بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء، يليه بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، في حين أظهرت النتائج أن شعور كل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات بعدم الرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، يليه بعد الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى. وقد كشفت نتائج اختبار "ت"، عدم وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية ، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بدرجة رضاهم الوظيفي. كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أهمية متغير نمط القيادة الديمقراطية بوصفه أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية المفسرة للتباين في درجة الرضا الوظيفي للمعلمين حيث بلغت نسبة مساهمته ٤٧,٣%، مما يؤكد علي أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي سيزيد بزيادة ديمقراطية القيادة، وممارسة مدير المدرسة لأدواره القيادية تجاه المعلمين. وفيما يختص بالأهمية النسبية لعناصر المناخ التنظيمي للجمعيات التعاونية والتي تساهم في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات، تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أهمية متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالجمعيات بوصفه أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية المفسرة للتباين في درجة

## الخلاصة والتوصيات

أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية المعلمين لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية بالمدارس الثانوية: مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وطبيعة العمل بالتدريس، ونمط الاتصال بالمدارس، والصراع التنظيمي بالمدارس، بالإضافة إلي أن أكثرية المعلمين بعينة الدراسة لديهم أيضاً توجهات ايجابية متوسطة نحو كل من التكنولوجيا المستخدمة بالمدارس، والهيكل التنظيمي للمدارس، وأسلوب القيادة الديمقراطية بالمدارس، مما أثر علي توجهات المعلمين نحو المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية، حيث أوضحت النتائج ان غالبية المعلمين لديهم توجهات متوسطة نحو المناخ التنظيمي بالمدارس، مما يعني أن عناصر المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية ، ليست علي المستوي المرغوب، الأمر الذي يتطلب اجراءات تصحيحية وتطوير تلك العناصر. وفيما يتعلق بالمناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية الزراعية، أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية العاملين بالمحوثين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو كل من الهيكل التنظيمي للجمعيات، وأسلوب القيادة الديمقراطية بالجمعيات، بالإضافة إلي أن غالبيتهم لديهم أيضاً توجهات ايجابية ولكن متوسطة نحو كل من طبيعة العمل بالجمعيات، ونمط الاتصال بالجمعيات، والتكنولوجيا المستخدمة بالجمعيات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والصراع التنظيمي بالجمعيات. مما انعكس علي توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية الزراعية، حيث أوضحت النتائج ان غالبية العاملين لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي بالجمعيات التعاونية، مما يستوجب اجراء تعديلات جوهرية في عناصر المناخ التنظيمي بالجمعيات، وخاصة تطوير كل من طبيعة العمل بالجمعيات، ونمط الاتصال بها، والتكنولوجيا المستخدمة بها، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. وقد كشفت نتائج اختبار "ت"، عن عدم وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية ، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ، علي الرغم من وجود

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

يعملون بها، ويخططون لأعمالهم قبل البدء في تنفيذها، وينجزون أعمالهم بجودة عالية وفي الوقت المحدد، وينسقون مع بعضهم البعض في أداء أعمالهم ويساهمون بشكل مستمر في التجديد والتطوير، ويتعاونون ويعملون مع زملائهم كفريق عمل لانجاز المهام المطلوبة. وقد أسفرت نتائج اختبار"ت"، عن وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بدرجة الأداء الوظيفي، وكانت الفروق لصالح عينة العاملين بالجمعيات التعاونية. كما كشفت النتائج عن أهمية متغير الرضا الوظيفي سواء للمعلمين بالمدارس الثانوية، أو للعاملين بالجمعيات التعاونية، بوصفه من أهم المتغيرات المستقلة المفسرة للتباين في درجة الأداء الوظيفي لكل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات التعاونية، بلغت نسبة مساهمته ١١,٥%، ٩,٠%، علي الترتيب ، مما يؤكد علي أن درجة الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين ستزيد بزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي.

وبناءً على تلك النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي :

[١] أشارت النتائج إلي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة نمط القيادة الديمقراطية بالمدارس، كما أشارت إلي أن ٤٥,٢% فقط من المعلمين كانت توجهاتهم الايجابية مرتفعة نحو القيادة الديمقراطية بالمدارس، لذا توصي الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم ونقابة المعلمين بالتعاون مع أقسام ادارة الأعمال بكليات التجارة ، واقسام الادارة التعليمية بكليات التربية بعقد دورات تدريبية تأهيلية متخصصة لمديري المدارس بهدف زيادة قدرتهم وتنمية مهارتهم وسماتهم القيادية، مما يساعدهم ويؤهلهم علي قيادة وإدارة العمل الجماعي بالمدرسة بكفاءة وفعالية.

[٢] أوضحت النتائج زيادة شعور المعلمين والعاملين بالرضا الوظيفي بزيادة وتحسين طبيعة العمل بالمدارس والجمعيات، كما بينت النتائج أن التوجهات الايجابية لدي غالبية المعلمين والعاملين نحو طبيعة

الرضا الوظيفي للعاملين بالجمعيات حيث بلغت نسبة مساهمته ٤١,٣%، مما يعني أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي سيزيد بزيادة مستويات مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالجمعيات، لذلك يجب علي مديري الجمعيات التعاونية السماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات خاصة التي تتعلق بأعمالهم ومشاركتهم في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم،

والنتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي، تؤكد علي ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدي غالبية كل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية، والنتائج من ارتفاع درجة كل من الالتزام المعياري والالتزام العاطفي لدي غالبيتهم، كما أن درجة الالتزام المستمر لدي أكثرينهم كانت متوسطة. مما يشير إلي الالتزام الأخلاقي، وشعور غالبية كل من المعلمين بالمدارس الثانوية والعاملين في الجمعيات بالالتزام بالبقاء في منظماتهم - سواء كانت المدارس أو الجمعيات التعاونية- ، وولائهم لها ، وغالبيتهم يتمنون قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بهذه المنظمات. وقد بينت نتائج اختبار"ت" عدم وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة (المعلمين بالمدارس الثانوية، والعاملين بالجمعيات التعاونية) فيما يتعلق بدرجة الالتزام التنظيمي بكل أبعاده. كما كشفت نتائج التحليل الانحداري المتعدد الي أهمية متغير الرضا الوظيفي سواء للمعلمين بالمدارس الثانوية ، أو العاملين بالجمعيات بوصفه من أهم المتغيرات المستقلة المفسرة للتباين في درجة الالتزام التنظيمي لكل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات حيث بلغت نسبة مساهمته ٤٧,٩%، ٣٧,٠%، علي الترتيب. وهذه النتائج تؤكد علي أن درجة الالتزام التنظيمي للمعلمين والعاملين ستزيد بزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي.

والنتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي أظهرت ارتفاع درجة الأداء الوظيفي للغالبية من العاملين في الجمعيات التعاونية، والمعلمين بالمدارس الثانوية، وقد يرجع ذلك إلي أن غالبية المعلمين والعاملين يلتزمون بنظم ولوائح العمل، ويحرصون علي تحقيق الأهداف العامة للمنظمات التي

الرضا عن النمو المهني وفرص الترقى، لذا توصي الدراسة بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع وزارة التنمية المحلية بالتواصل مع وزارة المالية والبحث عن سبل لزيادة مرتبات المعلمين والعاملين بما يتناسب مع احتياجاتهم ومؤهلاتهم وساعات وكمية وطبيعة العمل والمجهود الذي يقدمونه بالمقارنة برواتب الموظفين والعاملين بمهن أخرى، كما يجب توفير فرص للتدريب لتنمية مهاراتهم، مما يوفر لهم سبل النمو المهني ومن ثم الحصول على الترقية في الوقت المناسب.

[6] ضرورة ان تتولي الادارة العليا - بالمؤسسات التعليمية والزراعية والمتمثلة في وزارت الزراعة والتربية والتعليم والتنمية المحلية والتنمية الادارية والتخطيط ومديريات التربية والتعليم والزراعة والتعاون الزراعي - المناخ التنظيمي بجميع مكوناته الأساسية والفرعية والاهتمام به كونه متغير هام ويساهم في التأثير على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية.

[7] ضرورة تفعيل مشاركة العاملين بمختلف المنظمات في اتخاذ وصنع القرار بمنظمتهم خاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء، والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المنظمات التي يعملون بها.

[8] تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول المناخ التنظيمي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين بالجمعيات التعاونية، مما يساهم في فهم موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بجوانبهم المختلفة، وعلاقة كل منهم بالأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين، ومن ثم وضع إستراتيجية عامة، ينبثق منها مجموعة من السياسات والبرامج، والتي تستهدف تطوير المناخ التنظيمي للمدارس والجمعيات التعاونية بوصفها من أهم المنظمات التنموية، وتنمية القدرات الإدارية والقيادية لدى مديري

العمل بالمدارس والجمعيات ليست مرتفعة، لذا توصي الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المدرسة والإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم وكذلك ادارة الجمعيات التعاونية ومديرية التعاون بالمنوفية بتحسين بيئة العمل بكل من المدارس والجمعيات.

[3] أشارت النتائج الي زيادة شعور المعلمين بالرضا الوظيفي بزيادة استخدام التكنولوجيا المناسبة وتطوير الهيكل التنظيمي للمدارس، كما أظهرت النتائج كما أظهرت النتائج أن التوجهات الايجابية لدي غالبية المعلمين ليست مرتفعة نحو كل من التكنولوجيا والهيكل التنظيمي بالمدارس، لذا توصي الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم ونقابة المعلمين بالتعاون مع أقسام ادارة الأعمال بكليات التجارة ، واقسام الادارة التعليمية بكليات التربية ، بتطوير الهيكل التنظيمي، واعادة تصميمه والتأكد من مرونته، وزيادة تناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالمدارس، ووضوح في خطوط السلطة وعدم تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف بالمدارس.

[4] أشارت النتائج إلي زيادة شعور العاملين بالجمعيات التعاونية بالرضا الوظيفي بزيادة درجة مشاركتهم في اتخاذ القرار بالجمعيات، كما بينت النتائج أن 36,6% فقط من العاملين لديهم توجهات ايجابية مرتفعة نحو المشاركة في اتخاذ القرار، لذلك توصي ان تقوم ادارة المدارس بتوفير السبل الملائمة لتفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرارات بالجمعيات خاصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بأعمالهم ومشاركتهم في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم.

[5] أظهرت النتائج زيادة درجة كل من الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لكل من المعلمين والعاملين بزيادة درجة شعورهم بالرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن شعور كل من المعلمين بالمدارس والعاملين بالجمعيات بعدم الرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز، يليه بعد

7. أبو طاحون ، عدلي على (١٩٩٢) دراسة علاقة درجة توافر وفعالية المنظمات الريفية وأهميتها النسبية بعائدات عملية التنمية الريفية ببعض المجتمعات الريفية المحلية ، مجلة المنوفية للبحوث الزراعية ، كلية الزراعة ، جامعة المنوفية ، مجلد (١٧) ، العدد (٢)

8. أبو طاحون ، عدلي على (١٩٩٥) التغيرات المؤسسية اللازمة للنهوض بدور جمعيات تنمية المجتمع بالريف المصري ، مؤتمر تطوير برامج وخدمات الرعاية الاجتماعية في ضوء التصور الإسلامي ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية بالتعاون مع المعهد العالي للفكر الإسلامي ، ٥-٧ أغسطس - الإسكندرية - مصر .

9. احمد ، فاطمة عبد القادر (٢٠٠٨) واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين.

10. أحمد، لمياء شوقت علي (٢٠٠١) الرضا عن العمل لدى معلمات الاقتصاد المنزلي في محافظة المنوفية وعلاقته بأدائهن داخل الفصل ونمط التفاعل مع التلميذات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان.

11. إدريس، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين المرسي (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

12. الشمالي ، عبد الله محمد (٢٠٠٢) علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

13. الحارثي، عيسى بن أحمد (١٤٢٨هـ) الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

المدارس والجمعيات التعاونية، ومن ثم المساهمة في رفع مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين والعاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية وغيرهم من العاملين في قطاعي التعليم والزراعة.

## المراجع

### أولا : المراجع العربية :

١. إبراهيم، عائشة أحمد (٢٠٠٤) الرضا الوظيفي عند معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا.
٢. أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٥) الإدارة العامة - رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ .
3. أبو حسين ، إبتها محمد كمال ، ومحمد إبراهيم عنتر ، وأمانى أحمد نادر ، ورحاب محمد مختار رخا (٢٠١٤) علاقة الأنماط القيادية الإدارية بتحقيق الأنشطة بجمعيات تنمية المجتمع بمحافظة كفر الشيخ ، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية ، مجلد (٥) ، العدد (٥) ، ص ص ٨٩٣-٩١٣ .
٤. أبو ريا ، إبراهيم عباس (٢٠١١) المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس .
٥. أبو شرح ، نادر حامد عبد الرازق (٢٠١٠) تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجه نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
6. أبو شيخه ، نادر (٢٠٠٥) المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية - دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الإردنيين - مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، مجلد ١٩ ، عدد ٢ ، ص ٣-٣٧ .

14. الحسينى ، أحمد عبد الله (١٩٩٤) علاقة الإشراف الإدارى بكفاءة أداء العاملين . دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، الرياضى ، السعودية.
15. الحيدري، عبد الرحيم (١٩٨٤) دور التعاونيات الزراعية المصرية في الارتقاء بالمستوى المعرفى لأعضائها، مؤتمر الطالعة الإنتاجية للمواطن المصري، جامعة الإسكندرية.
16. الخشالي، شاكر جار الله (٢٠٠٣) أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، مجلد (١٦)، العدد (١)، ص ص ١٢٤ - ١٥٢.
17. الدجاني ، سهيله إبراهيم عرفات (١٩٨٨) : العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات لكليات المجتمع في الأردن ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
18. الدهان ، أميمة (١٩٩٢) نظريات منظمة الأعمال ، في : الديحاني ، على فهد حراس (٢٠١٣) درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإدارى للمديرين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط.
19. الديحاني ، على فهد حراس (٢٠١٣) درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإدارى للمديرين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
20. الذنبيات ، محمد محمود (١٩٩٩) المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الاردن ، مجلة الدراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد (٢٦)، العدد (١) ، ص ص : ١٠ - ٣٢.
21. الربيحان ، إبراهيم (١٩٩٤) المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية تربية عمان وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
22. الربيق ، محمد (٢٠٠٤) العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية . دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
23. الردايدة، صالح حسن (١٩٨٨) الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
24. الرفاعي ، جاسر (٢٠٠٧) أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعداء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد ٣ ، عدد ٣ ، أريد ، جامعة اليرموك ، ٢٧٣ - ٢٨٦.
25. الرمياء ، البار (٢٠١٤) المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز ، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك ، بسكره ، رسالة ماجستير ، شعبة علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضير.
26. الساعدي، مؤيد يوسف (٢٠٠١) أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية وفق أنموذج الثقة : دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة بغداد.
27. السالم ، مؤيد (١٩٨٧) المناخ التنظيمي : مفهوم حديث في الفكر الإدارى المعاصر ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية الإدارية ، عدد ١ ، السنة ١١ ، ١٩٨٧.
28. السعود ، راتب سلامة (٢٠٠٧) الإدارة التربوية : مفاهيم وآفاق ، دار طارق للنشر والتوزيع ، عمان.

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

29. السكران ، ناصر محمد (٢٠٠٤) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
30. الشافعي، أحمد عبد الحميد (٢٠٠٠) الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المعاهد الإعدادية والثانوية الأزهرية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، العدد (٨٧)، ديسمبر.
31. الشبكشي ، صالح (٢٠٠٨) العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، مصر.
32. الشربيني ، عبد الفتاح (١٩٨٧) المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المعرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية الإدارية ، عدد ٢ ، مجلد ١١.
33. الشكرجي، أسماء طه (٢٠٠٨) أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
34. الشنطي ، محمود عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٦) أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارت السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
35. الشهري، على بن يحيى (٢٠٠٢) الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية.
36. الشوابكه ، خالد (٢٠٠٨) العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي . دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة ، الجامعة الأردنية.
37. الصرفي ، محمد (٢٠٠٥) السلوك التنظيمي ، حورس للنشر ، والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر.
38. الطائي، رنا ناصر (٢٠٠٧) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة بغداد.
39. الطجم ، عبد الله عبد الغني(١٩٩٦) قياس مدي قدرة العوامل التنظيمية والديموجرافية في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد(٤) ، العدد (I) .
40. الطجم ، عبد الله ، و طلق السواط (٢٠١٢) السلوك التنظيمي ، الطبعة الرابعة ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية.
41. الطويل ، هاني (١٩٩٨) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
42. الطيب ، محمو عايش (٢٠٠٨) أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، دراسة حالة ، قسم الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
43. الظفيري، عايد سمير عليوي شبيب (٢٠١٤) علاقة الرضا الوظيفي بأداء المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي بدولة الكويت: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
44. العبادي ، أحمد بن حميد (١٤٢٠هـ) الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدي مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

45. العتيبي ، محمد عبد المحسن (٢٠٠٧) المناخ المدرسي ومعوقاته ودورة في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام ، دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
46. العجمي، راشد شبيب (١٩٩٩) الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة ، مجلد ١٣(١)، ص ص ٤٩ - ٧٠.
47. العجمي، محمد سعد السبوق (٢٠٠٧) العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية والمرجوة في مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة لآراء المعلمين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.
48. العدوان ، ياسر وآخرون (٢٠٠٨) تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن (دراسة ميدانية تحليلية)، مجله جامعة دمشق، مجلد ٢٤ ، عدد ٢ ، الأردن ص ٣٩٩ : ٤٤٢.
49. العزب ، أشرف محمد (٢٠١١) دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ ، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية ، مجلد (٢) ، العدد (٢) ، ص ص ٨٥ - ١٠٢.
50. العزبي، محمد إبراهيم (١٩٨٨) الأبعاد التاريخية لظاهرة تخلف القرية المصرية . في: جامع، محمد نبيل، عبد الرحيم الحيدري ومحمد إبراهيم العزبي (١٩٨٨) دراسات في التنمية الريفية، قسم المجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
51. العطية، ماجدة (٢٠٠٣) سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة - الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
52. العمري، عبيد عبد الله (١٩٩٩) الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود : دراسة ميدانية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية، مجلد(١١)، ص ص ١١١ - ١٣٤.
53. العميان ، محمود (٢٠١٠) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان.
54. العنزي، سعد، و غني الزبيدي (٢٠٠٦) علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (٦١) .
55. العنزي، عطا الله (١٤٢٩هـ) اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالتزامهم بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
56. العواملة ، نائل عبد الحفيظ (٢٠٠٤) إنتاجية الموظف العام في الأردن . وجه نظر إدارية ، مجله أبحاث البرموك ، المجلد ٢٩١ ، العدد (٣) ، جامعة البرموك.
57. العوفي، محمد بن غالب (١٤٢٥هـ) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جتمعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
58. الغامدي ، سعيد بن محمد آل عاتق (١٤٣٠هـ) النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره علي الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير ،قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
59. الغامدي، سعيد مريسي بن سعيد (١٤٢٠ هـ) السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

60. الفراء ، ماجد والشنطي محمود (٢٠٠٨): أثر المناخ التنظيمي على أداء المواد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد ١٦، عدد ١، ص ٧١٣ : ٧٥٥.
61. الفضلي، فضل صباح(١٩٩٧) علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه والمتغيرات الديموجرافية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد(٣٧) ، العدد(١١).
62. القحطاني، نجلاء سعيد حسن (٢٠١١) الاحتراق النفسي وعلاقته بالمناخ المدرس والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
63. القرشي، سوزان محمد (١٩٩٨) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة : بعض المحددات والآثار ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
64. القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٣) السلوك التنظيمي : دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، الطبعة الثانية ، مكتبة الشروق ، عمان الأردن.
65. القريوتي ، محمد قاسم (١٩٩٤) المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة مودة للبحوث والدراسات ، المجلد (٩) العدد (٥)، ص ص : ٦٧ - ١١١.
66. القطاونة ، منار إبراهيم (٢٠٠٠) المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي ، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الإدارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
67. اللوزي، موسي(٢٠٠٣) التطور التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
68. المخلافي، محمد سرحان(٢٠٠١) أهمية الولاء التنظيمي والولاء التنظيمي المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء ، كلية التربية ، مجلة جامعة دمشق، المجلد(١٧)، العدد(٢)، ص ص ١٨٥ - ٢١٧.
69. المدهون ، إياد إبراهيم خليل (٢٠١٢) العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة.
70. المدهون ، محمد (٢٠٠٥) إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، فلسطين.
71. المدهون ، موسى ، وإبراهيم الجزراوي (١٩٩٥) تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا ، إدارة العاملين والجمهور ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن.
72. المطرفي ، شعيل بخيت (٢٠٠٥) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء : دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، الرياض.
73. المعشر ، أياد يوسف (٢٠٠١) المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة في الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد ١٧ ، عدد ١ ، ص ٢٩٩ : ٣٣٧.
74. المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥) السلوك التنظيمي . مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
75. المير، عبد الرحيم علي(١٩٩٥) العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد(٣٥) ، العدد (٢).
76. الهلباوي، هشام عبد الرازق توفيق (١٩٩٨) دور المنظمات غير الحكومية في التنمية الريفية، رسالة دكتوراه، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.

77. الوزان, خالد(١٤٢٧ هـ) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي , رسالة ماجستير , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض.
78. اليامي, مداوس أحمد (٢٠٠٣) دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الاشرافية , المجلة العربية للإدارة, المجلد (٢٣)، العدد(٢) ، ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الادارية, جامعة الدول العربية، القاهرة.
79. توفيق, زكريا (١٩٩٩) المناخ المدرسي الجيد وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي للمعلمين والتحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بالرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (١٤) ديسمبر .
80. جامع، محمد نبيل، مرزوق عارف، عبد الرحيم الحيدري، محمد العزي، محمود مصباح، فؤاد سلامة، والسيد الشراوي (١٩٨٧) التحليل الشامل لأسباب تخلف القرية المصرية والمرثيات التنفيذية التنموية، الجزء الأول، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالاشتراك مع قسم المجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
81. حجاج ، آمال ، وحواء بوزيان ، وحنان بوزيان ، وإبتسام مقدم (٢٠١٤) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء . دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ، للحصول على ليسانس في الاتصال والعلاقات العامة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة ، الجزائر.
82. حجي ، أحمد إسماعيل (١٩٩٨) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
83. حريم، حسين (١٩٩٧) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
84. حلاوة ، عماد منصور أحمد (٢٠١٥) غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
85. حمادات , محمد حسن (٢٠٠٦) قيم العمل والالتزام الوظيفي , دار الحامد , عمان , الأردن.
86. حمود ، خضير كاظم (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
87. خطاب ، عايدة سيد (٢٠٠١) العولمة ومشكلة ادارة الموارد البشرية , دار الفكر العربي ، القاهرة.
88. خليفات, عبد الفتاح صالح, ومنى خلف الملاحمة (٢٠٠٩) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية, مجلة جامعة دمشق, المجلد(٢٥) العدد(٤+٣), سوريا..
89. خليفة، أحمد مصطفى السيد (٢٠٠١) أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في مهنة أخصائيات التمريض بالمستشفيات الجامعية بأسبوط، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسبوط، العدد الثالثون، يونيو.
90. رشيد ، مازن فارس (٢٠٠٤) الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد(١١) ، العدد(١).
91. رضا ، حاتم (٢٠٠٣) الإبداع الادراكي وعلاقته بالأداء الوظيفي . دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجده ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض.
92. رميح ، يسري عبد المولى حسن ، ومحمود صالح محمود ، سوزان محمد محي الدين نصرت (٢٠٠٢) "اتجاهات الريفيين نحو جمعيات تنمية المجتمع دراسة مدنية في أربع قري مصرية : دراسة ميدانية في اربع قري مصرية ، المجلة المصرية للبحوث الزراعية ، مركز البحوث الزراعية ، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي ، المجلد ( ٨٠ ) ، عدد (٣).

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

93. ربحان ، إبراهيم إبراهيم (٢٠٠٢) المنظمات الاجتماعية الريفية مركز التعليم المفتوح ، كلية الزراعة ، جامعة عين شمس .
94. ربحان، إبراهيم إبراهيم (٢٠٠٠) تطوير وتحديث التنظيمات الريفية، المؤتمر العلمي الثاني للشعبة المشتركة لبحوث تنمية القرية ، المركز المصري الدولي للزراعة.
95. زفتاوي، أمل محسوب محمد (٢٠٠٠) الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي والرضا الوظيفي للمعلمين في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
96. زين العابدين، هويدا محمد (٢٠١٢) أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
97. سرحان ، أحمد مصطفى محمد (٢٠١٣) دراسة تحليلية لأنماط المديرين وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين ، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية والزراعية ، مجلد (٤)، العدد (١٢) ، ص ص ٢١٤٩ - ٢١٦٩.
98. سلامة، فؤاد عبد اللطيف، ونجوى عبد الرحمن حسن وفرحات عبد السيد محمد (٢٠٠٦) قراءات في علمي الاجتماع والمجتمع الريفي، قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة المنوفية.
99. سلطان ، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر.
100. سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٢) السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
101. سيزلاقى ، اندرودى ، ووالاس ، مارك جاى (١٩٩١): السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمه جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
102. شمس الدين، محمد السيد (٢٠٠٣) الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الريفية ومحدداته ببعض المجتمعات الريفية الجديدة بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية، المجلد (٤٨)، العدد (٢)، أغسطس.
103. شمسان، أحمد (٢٠٠١) أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، مجلة قضايا إدارية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد السادس، يناير.
104. شيحة، لمياء عبد المجيد (٢٠٠٤) العلاقة بين تصورات المعلمين لطبيعة السلطة وأسسها ورضاهم عن ظروف عملهم في بعض المدارس الإعدادية بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.
105. شيخ السوق، سمر محمود محمود (٢٠١٤) القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
106. صادق، نبيل محمد (١٩٩١) مدخل إلى الخدمة الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
107. صليحة ، شامى (٢٠١٠) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة جالة ، جامعة (أحمد بو قره " بومرداس)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقره بومرداس ، الجزائر.
108. صومع ، راتب عبد اللطيف (١٩٩٢) معوقات ومحددات التعاون بين المنظمات الريفية في بعض قرى محافظتي كفر الشيخ والغربية ، المؤتمر الدولي السابع عشر للحصاء وعلوم الحاسب وتطبيقاته العلمية ، المجلد الثالث (علوم زراعية) ، مركز الحاسب العلمي ، جامعة عين شمس ، ١٨-٢٣ ابريل.

117. عبد السلام، أحمد محمد (٢٠١١) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدة معلمي التربية الرياضية بالمرحلة التعليمية المختلفة بمدينة المنيا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
118. عبد المجيد ، محمد عبد المجيد محمد وحازم صلاح منصور قاسم (٢٠١١) دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بثلاث محافظات مصرية ، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية ، مجلد (٢) ، العدد (٧) ، ص ٨٧٥ - ٨٩٥.
119. عبد المحسن ، محمد توفيق (٢٠٠٢) تقييم الأداء . مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، ودار النهضة العربية.
120. عبد الوهاب، علي محمد ، وعبيدة السيد خطاب(١٩٩٣) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
121. عفيفي ، صديق محمد ، وآخرون (١٩٩٤) السلوك التنظيمي في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية - الولاء للطبع والتوزيع - شيبين الكوم.
122. عكاشة ، أسعد أحمد محمد (٢٠٠٨) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي . دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Potel في فلسطين ، قسم إدارة الأعمال ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
123. على ، الطاهر أحمد محمد (٢٠١٥) أثر أبعاه المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية (دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية ، كلية الدراسات التجارية ، كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، مجلة العلوم الاقتصادية ، مجلد (١٦)، عدد (٢)، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
124. عمران ، كامل على متولى (١٩٨٨) دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين :
109. صومع، راتب عبد اللطيف (١٩٩٣) دراسة تحليلية للرضا عن الخدمات الريفية في بعض قرى محافظة كفر الشيخ والغربية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث الزراعية، كلية الزراعة ، جامعة طنطا، مجلد (١٩) العدد (٣).
110. صومع، راتب عبد اللطيف، ومحمد السيد شمس الدين، وعبد الجواد بالي (١٩٩٩) دراسة بعض المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي للعاملين في بعض المنظمات الريفية بقرتي المرابعين وميت الدبية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة جامعة المنصورة للعلوم الزراعية، مجلد (٢٤)، العدد (١٠) جزء (أ).
111. طایل، إيمان إسماعيل محمد (٢٠١٥) العلاقة بين إدراك المديرين لواجبات الوظيفة ومن الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المعاهد الأزهرية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
112. عباس، سحر قدوري(١٩٩٨) أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين : دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
113. عبد الباري ، دره (٢٠٠٣) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات . الأسس النظرية ، في البيئة العربية المعاصرة ، المنظمة العربية الإدارية ، القاهرة.
114. عبد الباقي، صلاح الدين(٢٠٠٥) مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
115. عبد الحليم ، أحمد محمد (٢٠٠٧) تقييم المديرين العاملين في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد : دراسة ميدانية تحليلية ، دراسات العلوم الإدارية ، مجلد ٣٤ ، العدد ١٤ ، ص ٦٢ - ٨٢.
116. عبد الحميد، أحمد كمال (٢٠١١) الرضا الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا وعلاقته بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

## Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....

131. مامش، أمينة (٢٠١٥) المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة ودراسة حالة مؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بابويرة EDIED ، رسالة ماجستير قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلى محند أولحاج، البويرة.
132. ماهر ، أحمد (٢٠٠٩): السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الطبعة الرابعة ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر .
133. ماهر، أحمد (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
134. محارمة ، ثامر محمد (١٩٩٣) تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة الأردنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.
135. محمد ، راوية (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
136. محمد ، فرحات عبد السيد (٢٠١٦) الأدوار القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين : دراسة بريف محافظة المنوفية ، مجلة الإسكندرية للعلوم الزراعية ، كلية الزراعة ، جامعة الإسكندرية ، مجلد (٦١)، العدد (٦) ، ديسمبر .
137. محمد ، فروج (٢٠١٢) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي ، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة ورقلة ، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر .
138. محمد، حنان رجائي عبد اللطيف (٢٠٠٣) المنظمات الريفية ودورها في تنمية الريف المصري في ظل سياسة الاقتصاد الحر، رسالة دكتوراه ، كلية الزراعة ، جامعة عين شمس.
139. محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٠٨) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية دراسة علمية تطبيقية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.
125. عيد، فانت سليم (٢٠٠٠) علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب "نظرية هيرسي وبلانجارد" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير، الجامعة الأردني، عمان، الأردن.
126. عيسى ، حمد عبد الله (٢٠١٤) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي العاملين : دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشئون الجنسيات والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية.
127. غنيم ، غنيم محمد ، وحماة محمد إبراهيم ، وحسين محمد تهامي (٢٠١٢) دراسة لبعض الأبعاد التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل بمركز بحوث الصحراء ، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية ، مجلد (٣) ، العدد (٨) ، ص ص ١١٥١ - ١١٦٢.
128. فلمبان ، ايناس فؤاد نواوي (١٤٢٩هـ) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
129. قانع ، مروان (١٩٨٩) أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية : دراسة تطبيقية على معمل الصناعات الصوفية في اربيل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم العربية والأمنية.
130. مارش ، جيمس جى ، وهيربرت آيه سايمون ، وهارولد جيتزكو (٢٠٠١) المنظمات ، ترجمه عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية.

- العاملة في محطة نابلسي ، قسم إدارة الأعمال ، مشروع تخرج ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس.
- ثانيا : المراجع الإنجليزية:
148. Al- Kahtani, M.A. (2005). An Assessment of Organizational Commitment Inm the Institute of Public Administrative In the Lingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job- related factors on factors on faculty commitment. DAL-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906.
149. Allen, N.J. and J.P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology. 63.
150. Anari, N. (2012). Teacher: Emotional Intelligences, Job Satisfaction and Organizational Commitment, Journal of Workplace Learning, Vol. (24).
151. Angle, H.L. and J.L. Perry (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 26.
152. Cambell, J., E. Dunnetle, E. Lawler and K. Weick (1970). Managerial Behavior Performance and Effectiveness, McGraw. Hill Book Company. Inc. New York.
153. Cheng, Yim Cheong (1994). Locus of Control an Indicator of Hong Kong Teacher's Job Attitudes and Perceptions of Organizational Characteristics, The Journal of Educational Research, Vol. (87), No. (3), January / February.
154. Coska, L. (1975). Relationship Between Organizational Climate and the Situational Favorableness Dimension of Fiedler's Contingency Model, Journal of Applied Psychology. Vol. 60, No. 2.
155. Dastmalchian, A. (1986). Environmental Characteristics and Organizational Climate: An Exploratory Study, Journal of Managment Studies. Vol. 23, No. 6, Novmber.
156. Decotiis, T. and D. Koys (1980). The Identification and Measuremert of the Dimensions of Organizational Climate, Academy of Managment Proceedings.
- بالتطبيق على جامعة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
140. مرسى ، محمد منير (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب الحديث ، القاهرة.
141. مسغوني ، آمنه وسهيله شويه (٢٠١٥) آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي . دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز . وسط . بالوادي ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمزة لخضر ، الوادي.
142. مصطفى ، بلكو (٢٠١٦) أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عياة الغياة بورقله)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، جامعة قاصدي مرياح ورقله ، الجزائر.
143. ملحم ، يحيى سليم (٢٠٠٦) أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي - دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ٢ ، مجلد ٢٦.
144. نافع ، وجيه عبد الستار محمد (٢٠٠٦): المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي . دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية المصرية ، رسالة دكتوراه ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية.
145. نعساني، عبد المحسن عبد السلام (٢٠٠١) أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
146. هلال ، محمد (٢٠٠٩) مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى ، القاهرة.
147. ياسين ، رزان الشيخ ، وعزة أبو شقدهم ، ومعتز سعيري ، ومجد المصري (٢٠١١) أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية

**Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational.....**

168. Haimann, T. and W. Scott (1974). Management in the Modern Organization. Houghton Mifflin Company, Boston.
169. Hamner, W. and D. Organ (1980). Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Business Publications, Inc. Dallas. Texas.
170. Hellriegel, D. and J. Slocum (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 2.
171. Herbert, T. (1970). Dimensions of Organizational Behavior, Macmillan Publishing Company, Inc. New York.
172. Hoy, W. and C. Miskel (1978). Educational Administration (3rd ed.) New York, Random House.
173. Kossen, So. (1977). The human Side of organization, Confield Press, San Francisco.
174. Kozlowski, S. and M. Doherty (1981). Integration of Climate and Leadership Examination of A Neglected Issue. Journal of Applied Psychology Vol. 74, No. 4.
175. Kuehn, W. Kermit and AL –Busaidi, Yousif (2001). A Comparison of Organizational Commitment between National and Expatriate Employees in public and private Sector Organization " ,Academy of International Business, Vol.1.
176. MacMillan Robert B. (1999). Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction, The Journal of Educational Research, Vol. (93), No. (1).
177. Marchiori, D.M. and A.B. Henkin (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions – Medical Teacher. 26 (4).
178. McDonnell, Mary (2003). The Study of Decision-Making Process and its Relation to Job Satisfaction as Perceived by Elementary School Teachers in Queen School Districts in the City of New York, EdD, Dissertation Abstracts – International – A., Vol. (63), No. (12).
179. Mercer, David (1998). Job Satisfaction and the Secondary Head Teacher: The Certain of A Model of Job Satisfaction, School Leadership and Management, Vol. (17) No. 1.
157. Denison, D. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate : A Native's Point of View on Decade of Paradigm wars. Academy of Management Review. Vol. 21, No. 3, July.
158. Deseler, G. (2003). Human Resource Management ; 9th Ed; prentice Hall, New Jersey.
159. Dessler, G. (1979). Management Fundamentals: Modern Principles and Practices, Prentice Publishing Company. A Prentice-Hall Company Boston, Virginia.
160. Downey, H., D. Hellriegel and J. Slocum (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate Job Satisfaction and Performance Academy of Management Journal. Vol. 18, No. 1, March.
161. Dubrin, A. (1984). Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
162. Dunham, R.B., J.A. Grube and M .B. Castande (1994). Organizational Commitment :The utility of an Integrative Definition , Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No.3.
163. Esman, Milton J. and Uphoff, Norman T. (1984). Local Organizations, Intermediaries in Rural Development, Cornell University Press.
164. Etzioni, Amitai (1964). Modern Organizations, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey ,1964. pp. 4 – 5.
165. Fjortoft, N. (1993). Factor Predicting Faculty Commitment to the University, Paper presented at the annual forum of the association for institutional Research. 33rd, Chicago, IL. May.1993. (Eric Document Reproduction Service No. ED 367268).
166. Forehand, G. and B. Gilmer (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior, Psychological Bulletin. Vol. 62, Np. 6, December.
167. Gibson, J., J. Ivancevich and J. Donnelly (1981). Organizations: Behavior, Structure and Processes Business Publications. Inc. Plano, Texas.

- Satisfaction and Organizational Climate, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 3, June.
189. Srinath, M. (1993). The Organizational Climate of University Libraries, *Library Managment* Vol. 14, No. 1.
190. Steers, R. and L. Porter (1979). *Motivation and Work Behavior*, McGraw Hill Book Company. Inc. New York.
191. Straiter, K. (2005). "The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment" *Journal of Leadership Studies*, Vol.1.
192. Strees, R.M. (1977). Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22 (1)
193. Susan, D., R. Brin and A. Laura (2007). Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Puplic Serrive, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 2,
194. Ubom, I.U. and M.T. Joshua (2004). Needs Satisfaction Variables as Predictors of Job Satisfaction of Employees: Implication for Guidance and Counseling, *Educational Research Journal*, Vol. (4), No. (3).
195. Welsch, H.P. and H. Lavan (1981). Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate, *Human Relations*, 34 (12).
196. Wimalasiri, J. (1993). Comparative Analysis of Organizational Climate in the Private and the Puplic Seetor Organizations in Singapora, *Sinapore Manage meet Review*. Vol 15, No. 2, July.
180. Meyer, J. P., Allen , Becker ,T .E. and C. Vandenberg (2004). Employee Commitment and Motivation a Conceptual Analysis and Integrative Model , *Journal of Applied Psychology* , Vol. 89, No.6.
181. Meyer, J. P., N. J. Allen and Herscovitch (2001). Commitment in the Workplace :Toward A general Model, *Human Resource Management Review* Vol. 11,
182. Mohamed, Farahat A. (2004). Role of Agricultural Cooperatives in Agricultural Development – The Case of Menoufiya Governorate, Egypt, Ph.D. Dissertation, Institute for Agricultural Policy, Market Research and Economic Sociology, Faculty of Agriculture, Bonn University, Germany.
183. Naumann, Earl (1993). Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction, *Journal of International Business Studies*, Vol. (19), No. (1), First Quarter, Pp. 61-80.
184. NCPEA (2009). School climate differences between high-performing and low-performing schools that serve high-poverty populations, National council of professors of Education Administration, Northern Arizona University, Arizona.
185. Pritchard, R. and B. Karasick (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Per Formance and Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performarce*. Vol., 9, No. 1, February.
186. Reyes, Pedro and Douglas Hoyle (1991). Teacher's Satisfaction with Principals' Communication, *The Journal of Educational Research*, Vol. (1), No. (3), January, February.
187. Schneider, B. and J. Barteleit (1968). Individual Differences Organizational Climate: The Research Plan and Questionnaire Developmert. *Personnel Psychology*, Vol. 21, No. 3.
188. Schneider, B. and R. Snyder (1975). Some Relation ships Between Job

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACT ON JOB  
SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB  
PERFORMANCE:  
A FIELD STUDY OF SOME RURAL ORGANIZATIONS IN  
MENOUIYA GOVERNORATE**

**F. A. Mohamed**

Department of Agricultural Extension and Rural Sociology, College of Agric.,  
Menoufiya University

**ABSTRACT:** *This study aimed basically at identifying the current status of organizational climate of two rural social organizations in Menoufiya governorate, which were secondary schools and agricultural cooperatives, and determining the impact of the organizational climate elements (the organizational structure, leadership style, participation in decision-making, communication style, the nature of work, technology, and organizational conflict) on job satisfaction, organizational commitment and job performance of both teachers and employees of agricultural cooperatives. Data were collected from a random sample of 452 respondent (228 teachers and 224 employees) in 27 villages at Menoufiya governorate through personal interviews with respondents. Data were analyzed descriptively and analytically by using frequencies, percentages, range, mean, standard deviation, reliability estimate, t-test, f-test, One-Way Anova, Scheffe-test, Eta Squared, Pearson's r correlation coefficient, and the multiple regression (step-wise) analysis. The most important findings of the study were:*

- (1) The majority of teachers (about 60 %) had a medium degree of job satisfaction, while about 68% of employees of agricultural cooperatives had a medium degree of job satisfaction from the point of view of respondents. The majority of respondents (about 56% of teachers and employees) had a high degree of organizational commitment. The majority of teachers (57 %) had a high degree of job performance, while about 67% of employees of agricultural cooperatives had a high degree of job performance.*
- (2) The results of statistical tests revealed that there were significant differences between the two groups of respondents (teachers and employees) regarding job performance degree, and not significant differences between the two groups of respondents regarding degree of Job Satisfaction and organizational commitment.*
- (3) The most independent variables affecting degree of teachers' job satisfaction, were democratic leadership style, the nature of work, technology and the organizational structure respectively. These variables had explained about 60% of the variance of the teachers' job satisfaction. while the most independent variables affecting degree of employees' job satisfaction, respectively, were participation in decision-making, the nature of work and employees' training. These variables had explained about 49% of the variance of the employees' job satisfaction.*
- (4) The most independent variables affecting degree of teachers' organizational commitment, were teachers' job satisfaction, the communication style and organizational conflict respectively. These variables had explained about 52% of the variance of the teachers' organizational commitment. while the most independent variables affecting degree of employees' organizational commitment, were employees' job satisfaction, employees' education level, the communication style, employees' kind (males, and females), democratic leadership style, participation in decision-making, and the nature of work respectively. These variables had explained about 51% of the variance of the employees' organizational commitment.*

## **F. A. Mohamed**

---

(5) *The most independent variables affecting degree of teachers' job performance were teachers' job satisfaction, organizational conflict, teachers' training and technology respectively. These variables had explained about 25% of the variance of the teachers' job performance. while the most independent variables affecting degree of employees' job performance, respectively, were employees' job satisfaction, marital status and years of experience. These variables had explained about 15% of the variance of the employees' job performance.*

*Finally, some recommendations were suggested.*

**Key words:** *Organizational Climate - Organizational structure- Organizational Commitment - Organizational Conflict - Job Satisfaction - Job Performance- Secondary Schools - Agricultural Cooperatives.*

---