

دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة علمية تطبيقية

دكتور كامل على متولى عمران
كلية التجارة - جامعة القاهرة

مقدمة البحث :

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي او المناخ السيكولوجي للتنظيم كما يطلق عليه البعض Organizational climate/ psychological climate واحدا من اهم الموضوعات التي شار حولها الجدل الكثير في الآونة الأخيرة بين الكتاب والباحثين وبصفة خاصة في مجال السلوك التنظيمي organizational Behavior ، ولقد تركز هذا الحوار والجدل حول العديد من المجالات المرتبطة بالمناخ التنظيمي ، من أبرز هذه المجالات : ماهية المناخ التنظيمي ومدى توافره داخل المنظمات المختلفة وهل يختلف هذا المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى ، مكونات وابعاد هذا المناخ التنظيمي ، كيفية قياس هذا المناخ التنظيمي .

وعلى الرغم من تعدد الاجتهادات النظرية والدراسات التجريبية التي سبقت وتمت لتحديد ماهية المناخ التنظيمي والوقوف

على أبعاده وجوانبه الا ان محاولة ربط ذلك المناخ التنظيمى بالرضا الوظيفى العاملين لم ينل القسط الكاف من الدراسة والبحث والتحليل ، واذا كانت هناك بعض من الدراسات التى حاولت خوض ذلك المجال البحثى الا انها قد اقتصرت على تناول بعض أبعاد او جوانب المناخ التنظيمى والرضا الوظيفى ، ولعل جزء من هذا القصور يرجع - فى رأى الباحث - الى تلك المعوقات التى تنبع عند محاولة وضع مفهوم محدد للمناخ التنظيمى ، فعلى الرغم من السهولة النسبية فى الموافقة على تعريف عام للمناخ التنظيمى الا انه هناك عدم اتفاق على نطاق واسع وكبير خاصة فيما يتعلق بابعاد ومحتويات المناخ التنظيمى ، وهذا بدوره يؤدي الى صعوبة الوصول الى تحديد دقيق وموحد لتلك الابعاد ، يضاف الى ما سبق ، ان المقاييس (بطاريات القياس) التى استخدمت لقياس وترجمة المناخ التنظيمى وابعاده فيما تم من الدراسات والبحوث قد اعطى اصحابه قدرا ضئيلا من الاهتمام الذى صدقته هذه المقاييس وقد ادى هذا بدوره الى صعوبة تعميم النتائج التى توصلت اليها مثل هذه الدراسات والبحوث .

أهداف البحث :

يهدف البحث الى :

(١) القاء الضوء على وتوضيح ماهية المناخ التنظيمى وابعاده الرئيسية وكذلك الرضا الوظيفى .

(٢) فحص واختبار العلاقات الديالكتيكية بين بعض الابعاد الهامة للمناخ التنظيمى واحد مظاهر مشاعر واتجاهات العاملين والذى يطلق عليه الباحثين والكتاب " الرضا الوظيفى "

Job satisfaction

(٣) التعرف على العناصر او العمليات المختلفة والتي يمكن أن تسهم في تكوين المشاعر والاتجاهات الايجابية للعاملين تجاه اعمالهم الامر الذي يعتبر امرا لازما وضروريا قبل اتخاذ اية اجراءات او البدء في اية برامج علاجية لظواهر الاستياء وسلبية المشاعر والاتجاهات المتفشية بين الافراد العاملين .

أهمية البحث :

أقدم الباحث على اجراء هذا البحث من منطلق القناعات التالية :

(١) ان هناك اهمية خاصة لتحليل طبيعة العمليات التي تتبلور من خلالها مشاعر الرضاء ومشاعر الاستياء والوقوف على مسببات كل منها حيث افحت المنظمات العاملة في جمهورية مصر العربية تعج بشواهد ومنوفشتى لأعراض عدم الرضاء الوظيفى وفقدان الانتماء الوظيفى والتنظيمى ، وافتقار الحماس وضعف الولاء للعمل وزيادة معدلات الغياب وتترك العمل . لا شك ان هذا التحليل يعتبر امر لازم وضرورى قبل التفكير او البدء في اية سياسة او اجراء لعلاج او الحد من هذه الظواهر السلبية .

(٢) ان هناك حاجة ماسة لاجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الانسانى والتعرف على المتغيرات المسببة لاتجاهات ومشاعر العاملين (سواء كانت ايجابية او سلبية) فى العالم العربى بصفة عامة وفى جمهورية مصرالعربية بصفة خاصة ، وتنبع هذه الحاجة من الافتقار لمثل هذه النوعية من البحوث حيث الملاحظ

ان معظم الابحاث الميدانية المرتبطة بمشاعر واتجاهات العاملين تمت فى الولايات المتحدة الامريكية ودول المجتمع الأوربي .

(٣) ان هناك حاجة ماسة لنتائج مثل هذه البحوث الميدانية للمسؤولين عن ادارة المشروعات حتى يمكن وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم واتخاذ الاجراءات التى ——— شأنها تحقيق التوازن بين متطلبات وحاجات العاملين ——— ومتطلبات وحاجات الادارة فى المشروع وبالتالي زيادة فاعلية المنظمات وزيادة فرص نجاحها واستمراريتها .

فروض البحث :

يهدف هذا البحث الى اختبار العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة الممثلة لبعض جوانب وابعاد المناخ التنظيمى والرضاء الوظيفى للعاملين كمتغير تابع حيث يفترض (بواسطة العديد من الكتاب والباحثين) ان الرضاء الوظيفى يتولد عن ثلاث عمليات ، تتمثل احداها فى مدى اشباع الفرد لحاجاته من خلال ما يشغله من وظائف ، وثانيها : مدى تحقيقه لاهدافه وطموحاته ، اما العملية الثالثة : فانها تتمثل فى مدى الشعور بعدالة العوائد المحققة مقارنة بغيره من الاخرين فى المنظمة التى يعمل فيها ذلك الفرد . ولاشك ان ذلك الشعور تجاه الوظيفة (سواء كان متمثلا فى ارتفاع مستوى الرضاء عنها وقله الشعور بالاستياء او متمثلا فى انخفاض مستوى الرضاء وزيادة الشعور بالاستياء) يتأثر الى حد ما بالمتغيرات المختلفة والمتعلقة بمتغيرات الخلفية الشخصية للعاملين .

وبذلك يمكن افتراض ان هناك ثمة علاقة بين :

(١) خصائص الوظيفة التى يشغلها الفرد ومستوى الرضاء الوظيفى الذى يشعر به .

- (٢) درجة التفاعل الاجتماعي وجو جماعة العمل ومستوى
الرفاء الوظيفي للفرد .
- (٣) الاسلوب الاداري ونمط القيادة السائد ومستوى الرفاء
الوظيفي للفرد .
- (٤) الخلفية الشخصية للفرد ومستوى رفاء الوظيفي .

ويقترح الباحث النموذج التالي لتصوير العلاقات المفترضة

بين المتغيرات المستقلة Independent variables

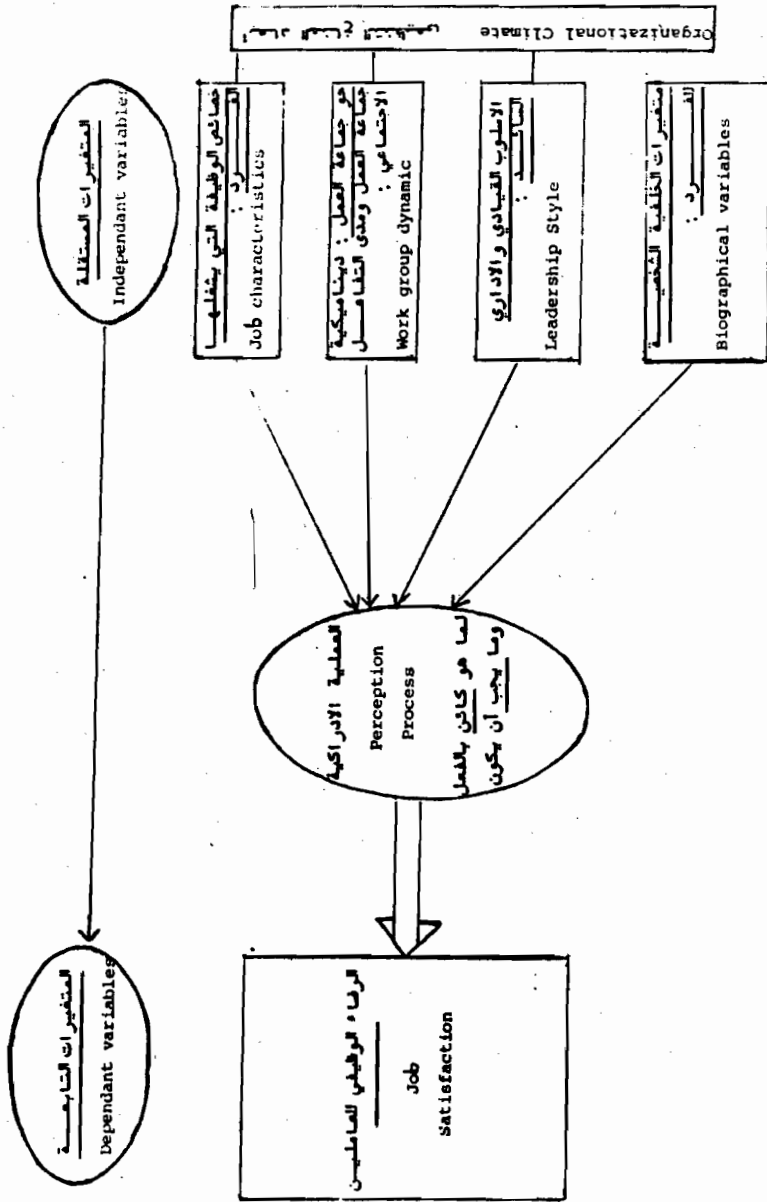
والمتمثلة في تلك المتغيرات المرتبطة بجوانب وابعاد المناخ

التنظيمي والرفاء الوظيفي للعاملين باعتباره المتغير

التابع Dependant variable المطلوب معرفة

مدى تأثير المناخ التنظيمي عليه .

نموذج الدراسة المقترح



خطة البحث :

تتناول خطة البحث مناقشة عدد من الجوانب التي تتكامل وتتسابع معا لخدمة هدف (اهداف) البحث ، وتشمل مايلي :

- (١) متغيرات الدراسة الاساسية والفكر الادارى .
- (٢) بطارية القياس التي استخدمت فى الدراسة لجمع البيانات الميدانية .
- (٣) مجتمع وعينة الدراسة .
- (٤) اساليب التحليل الاحصائى المستخدمة .
- (٥) استعراض لنتائج الدراسة .
- (٦) تحليل نتائج الدراسة على ضوء فروض الدراسة .
- (٧) النتائج النهائية والتوصيات .

أولا : متغيرات الدراسة الاساسية
والفكر الادارى

سوف يقتصر حديثى عند استطراد موقع متغيرات الدراسة فى الفكر الادارى على المتغيرات الاساسية وليست العناصر المنبثقة عن كل ،بمعنى اخر سوف اوضح موقع كل من متغيرات المناخ التنظيمى Organizational Climate والرضا الوظيفى Job satisfaction فى الفكر الادارى .

(١) المناخ التنظيمي Organizational Climate

اي منظمة ايا كانت نوعيتها او حجمها او اماكن تواجدها تمتلك مجموعة من الخصائص المشتركة بينها جميعا ، ولكل منظمة سماتها وخصائصها المتميزة التي تميزها عن الاخرى ، معنى ذلك ان لكل منظمة شخصيتها Personality ويعتبر المناخ التنظيمي مقياس لشخصية اي منظمة ، ويعد المناخ التنظيمي من اهم الموضوعات التي تارحولها الجدل كثيرا في الاونة الاخيرة بين الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي Organizational Behavior

ماهية المناخ التنظيمي :

ولقد تعددت التعريفات التي سبقت لتوضيح مفهوم المناخ التنظيمي مع تطور الفكر الاداري ، ومن اولى التعريفات التي سبقت لمفهوم المناخ التنظيمي والذي اكتسب قبولا لدى العديد من الكتاب والباحثين (يمكن ادراك ذلك من تكرار استخدامه في الدراسات والابحاث المرتبطة به عبر الفكر الاداري) ذلك التعريف الذي قدمه فور هاند و جلم Forehand & Gilmer (1964) ، ليتسون

، هامنر واورج Litwin (1968)

، ايفان سفتس ، دونلى Hamner and Organ (1978)

Ivancevich , and Donnelly (1979)

Gibson الذي يرى ان المناخ التنظيمي جيسون

ما هو الا عبارة عن مجموعة الخصائص والسمات التي تصف المنظمة والتي :

- (أ) تميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .
- (ب) تتميز بالشبكات الحسبي وعدم التغيير السريع .
- (ج) تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة .

كذلك هناك التطريك الذي قدمه كامبل ، دانيت ، لورنر وويك Campbell Dunnette, Lawler and Weick (1970) والذي يرى ان المنتج التنظيمي على انه " مجموعة الخصائص التي تلك المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق القسري تتناول بها المنظمة مع أهدافها والبيئة المحيطة " ويسمى هؤلاء الكتاب بأن المنتج التنظيمي بالنسبة للأفراد عادة مستلزمات يأخذ شكل مجموعة التوقعات المرتبطة بسلوكياتهم :

ومما لا شك فيه أننا من خلال استقراءاتنا للتطريقات والنسبي سجلت (سواء التي تم استقراءها في هذا البحث او التي لم يتم استقراءها) لتوضيح ماهية المنتج التنظيمي نجد ان هناك شبكة اتفاق بين الكتاب والباحثين حول بعض الجوانب التالية :

ان المنتج التنظيمي مفهوم يعتبر عن مجموعة من الخصائص المتأصلة من داخل المنظمة والتي تتميزها عن غيرها من المنظمات .

ان هذه الخصائص تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة المنظمات سواء كانوا أفرادا او جماعات ،

ان هذه الخصائص يتوكل تأثيرها على سلوك العاملين داخل المنظمات على ادراكهم Perception لهذه الخصائص .

انه على سواء كيفية ادراك العاملين لهذه الخصائص تتكون الاتجاهات الايجابية او السلبية لهم تحتوي وظائفهم ، اعمالهم ومنظمتهم .

جملة القول : ان المناخ التنظيمي عبارة عن شخصيــــــــــــــــة المنظمة كما يراها اعضاء المنظمة كذلك ما يعتقده العاملون بشأن ما يجب ان تكون عليه منظماتهم وليس من الضروري ان يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل بل يمثل ما يدركه هؤلاء العاملين .

ابعاد المناخ التنظيمي Organizational climate Dimensions

ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين على الحصر الدقيق لتلك الابعاد التي يمكن ان تكون المناخ التنظيمي ، فعلى سبيل المثال نجد ان هامنر واورجن Hamner and Organ (1978) جاكسون ومورجان Jackson and Morgan(1982) ميلر وبيتر Miller and Peter (1984) يرون انه يمكن حصر الابعاد المكونة للمناخ التنظيمي فيما يلي :

Organization Size	حجم المنظمة	-
Organization Structure	الهيكل التنظيمي	-
Leadership Style	النمط القيادي	-
Interpersonal Relationship	العلاقات بين الاعضاء	-
Systems Complexity	درجة تعقد الانظمة	-
Goal Direction	اتجاه الاهداف	-
Communication patterns	انماط الاتصالات	-

كذلك من اهم الدراسات التي حاولت تحديد الابعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي تلك التي قام بها لتون وسترنجــــــــــــــــر Litwin and Stringer (1966, 1968)

كامبل وبيتي Campbell and Beaty (1971)

وبرتشارد وكراسيك

Pritchard and Karasick (1973)

سمز ولوفليت

Sims & lafollette (1975)

ولاس وايفان سفيتش ولي

Wallace, Ivancevich , and Lyon (1975)

والتي توصلوا فيها الى ذكر الابعاد التالية :

- الهيكل Structure بما يتضمنه من اختصاصات

وملاحظات وقواعد ولوائح .

- مدى التحدي والمسؤولية

Degree of challenge and Responsibility

اي مدى شعور الفرد انه رئيس نفسه .

- مدى الشعور بعدالة نظام المكافأة

Reward System

- مدى شعور الفرد بدفه العلاقات داخل العمل ومدى ما يحصل

عليه من مساندة او دعم

Warmth & Support

- مدى الحرية والاستقلالية

Degree of independence

- مدى التماسك التنظيمي

Organizational Indentity

وقد اقترح لتون وسترنج

Stringer & Litwin (1968, 1969)

ان هناك ثلاثة انماط للمناخ التنظيمي تتلخص فيما يلي :

(أ) المناخ السلطوي Power-motivated Climate

ويمثل ذلك المناخ الذي يشعر فيه العاملون بأن

معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم

الا القيام بتنفيذ هذه القرارات .

(ب) المناخ المتبنى (الحاضن)

Affiliation-oriented Climate

حيث يتيح التنظيم الفرمة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية .

(ج) المناخ الانجازى : Achievement-oriented

Climate

حيث يتيح المديرين فى المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الادارية الاخرى فى الاشتراك فى تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها ، ومن الواضح ان الانماط السابقة تدور حول المدير او الرئيس ، فهو القادر او الراغب فى خلق نمط معين من انماط المناخ التنظيمى فى المنظمة .

Job Satisfaction

(ب) الرضاء الوظيفى :

يعتبر موضوع الرضاء الوظيفى من الموضوعات التى حظت بالاهتمام البحثى فى ميدان السلوك التنظيمى ، وقد بدأ هذا الاهتمام المتزايد أعقاب نشر نتائج تجارب " الهاوثورن " والتى اوضحت اهمية المشاعر النفسية للعاملين .

وعلى الرغم من الاعتراف بعدم وجود نظرية متكاملة للمعرفة فى مجال الرضاء الوظيفى ، الا ان اهتمام علم النفس والسلوك التنظيمى بالدراسات التطبيقية فى هذا المجال يظل هو السبيل لتفسير تلك الظواهر السلوكية للعاملين فى المنظمات المختلفة حيث ترتب على تلك الدراسات اعداد وتقديم العديد من النماذج

النظرية كمحاولة لتفسير هذه المشاعر والاتجاهات .

وعلى الرغم من ذلك الاهتمام البحثي، فإن محاولات التنظير Theorizing لتحليل محتوى الرضا الوظيفي وتحليل عملياته النفسية لم يبدأ إلا بعد حوالي عقدين من تاريخ نشر تجارب " الهاوثورن " فنظرية Maslow و مساجريجور Mac Gregor وهرزبرج Herzburg ومالكلياند Mac Clelland وغيرها من النظريات التي حاولت توضيح محتوى الرضا الوظيفي لم تظهر إلا في نهاية الخمسينات . كذلك فإن النظريات المتعلقة بالعمليات النفسية للعاملين والمتعلقة بالرضا عن العمل جاءت متأخرة فلم يتم البدء في تحليل هذه العمليات نظريا وبصورة جديدة إلا في نهاية الستينات .

ماهية الرضا الوظيفي :

لقد تعددت التعريفات التي سبقت لمفهوم الرضا الوظيفي، فعلى سبيل المثال يرى ستون (1976) Stone ، كيون وماكدونالد Keon and Mcdonald (1982) و كورمان Korman (1971, 1977, 1980) ماهوني Mahoney (1979) هانت ، نير، ريس ، جرهام وجتريدج (1977) Hunt, Near, Rice , Graham , and Gutteridge ان الرضا الوظيفي يمثل الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح الفرد بذلك انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها " ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل An integrated Worker

اما لولر Lawler (1973) جاكسون ،
بتشن ، هومنز ، وأدمز
Jaques Patchem , Homans and Adams (1961,1965)
ولوك Locke (1969, 1976) فيرون
ان الرضاء الوظيفى ما هو الا " حالة من المشاعر العاطفية
التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله بأنه حقق او يسر له الحصول
على قيم العمل التي يرغبها ، اما الاستياء او عدم الرضاء
Dissatisfaction فانه حالة من المشاعر العاطفية
التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله بأنه محبط او معوق
لتحقيق الفرد لقيم العمل التي يرغبها او موصلا لقيم عكسية
لا يرغبها الفرد Disvalues

اما ماهونى Mahoney (1979) جون ،
ونكلسون Johns and Nicholson (1982)
فيرون انه يجب ان تفرق بين مفهومين، رضاء الحرمان
Deprivational Satisfaction
وهو المتعلق بالحاجات والذي يتولد من الفرق بين مدركات
الفرد (اى ما يدرك انه يحصل عليه من عوائد) والقيم النابعة
من حاجاته Percept- need Discrepancy
ورضاء الطموح الذى يتعلق بمستوى الطموح
Aspirational Satisfaction الذى
يتولد من الفرق بين مدركات الفرد والقيم النابعة من طموحه

نخلص مما سبق الى ان مشاعر الرضاء الوظيفى تدخل فى
نطاق العواطف Emotions التي تمثل عناصر
وجدانية وردود فعل للخبرات التي يمر بها الفرد والظروف
التي يعايشها فى مجال عمله " ونظرا لان الخبرات العاطفية

تتغير بتغير الاحداث والوقائع ويتغير طموحات الفرد وحاجاته ومدركاته فانها لا تستقر فى مستوى ثابت .

معنى ذلك أن :

(أ) الرضاء الوظيفى متغير حركى Dynamic variable
يتغير بتغير خبرات الفرد بوظيفته ومايحيطها من الجوانب المرتبطة بها .

(ب) درجة الرضاء الوظيفى تمثل سلوك ضمنى او مستتر يكمن فى وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة فى نفس الفرد وقد تظهر فى سلوكه الخارجى الظاهر، ويتفاوت الافراد فى الدرجة التى تنعكس اتجاهاتهم النفسىة الكامنة على سلوكهم الخارجى ، فكلما كانت مشاعر الاستياء من الوظيفة قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحشه عن وظيفة اخرى او زيادة نسبة غيابه او تأخره ، وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة كلما زاد هذا من احتمالات القيام بالسلوك الذى يجنبه هذه الوظيفة .

البحوث والدراسات التى عالجت الرضاء الوظيفى :

لعل من اهم الدراسات التى اسهمت فى بلورة عدد من نماذج المعرفة الخاصة بالرضاء الوظيفى ، دراسة ترنر ولورنس

حيث لايتسع المجال فى هذا البحث لاستقراء البحوث والدراسات التى تناولت موضوع الرضاء الوظيفى فان الباحث سوف يكتفى فقط بذكر بعض هذه الدراسات التى اعتبرها - فى رأيه الشخصى - من اهم الدراسات التى اسهمت فى تفسير الرضاء الوظيفى .

التي Turner & Lawrence (1965) اجريت على ٤٧٠ عاملا حرفيا في ٤٧ وظيفة مختلفة لقياس مواقفهم Attitudes تجاه وظائفهم ، ودراسة ستون وبورتر والتي Stone & Borter (1975) اجريت على ٥٥٩ عاملا حرفيا في ١٦ مهنة بغرض دراسة اثر مواصفات الوظيفة ومدى ما تحتويه من تنوع واستقلالية على الرضا الوظيفي ، ودراسة شهرد Shepard (1970) والتي اجريت على ٩٦ عاملا من عمال التجميع في مصنع للسيارات ، ١١٧ عاملا حرفيا من عمال نفس المصنع ، و٩٢ مراقب في مصافي البترول لبحث العلاقة بين نوع العمل او المهنة على الرضا الوظيفي ، ودراسة شولر Schuler (1973) والتي اجريت على ١٠٠ عامل تشغيل ماكينات في احد مصانع قطع الغيار لقياس اثر الانتماءات الاجتماعية فيما يتعلق بالمنشأة والاقامة على الرضا الوظيفي ، ودراسة هيلن وبلود Hulin & Blood (1973) لدراسة اثر المنشأة والاقامة على الرضا الوظيفي ، ودراسة سمان Susman (1973) والتي اجريت في ٢٦ منشأة تعمل في ٧ صناعات مختلفة وقد اجريت هذه الدراسة على ٢٥٦ عاملا بغرض قياس العلاقة بين المستوى الوظيفي وبعض المتغيرات الاخرى على الرضا الوظيفي .

كذلك من بين الدراسات الهامة في هذا المجال دراسة هاكمان ولولر Hackman & Lawler (1971)

والتي هدفت الى دراسة تأثير قوة الحاجات العليا Higher - Order Need strength

على العلاقة بين محتوى الوظيفة والرضا عنها وقد خضع لهذه الدراسة ٢٠٨ موظف يعملون في ١٣ وظيفة مختلفة ، وكذلك دراسة وانوس Wanous (1974) التي اعتمدت على عينة قوامها ٨٠ عاملا من عمال الهاتف الجدد (اقل من ٣ اشهر خبرة) وايضا

- دراسة شتون Stone (1975) والتي اجريت على
١٤٩ مستخدما من مهندسي البحرية الامريكية لدراسة تأثير
مجموعة من قيم العمل وآداب المهنة على العلاقة بين محتسبون
الوظيفة والرضا عنها . واخيرا دراسات باميند
Bamundo (1977) وهانت ونير ورييس وجرهسالموجتريد
Hunt, Near Rice , Graham and Gutteridge(1977)
ونير وهانت ورييس (1978,1979) Near, Rice, and hunt

ثانيا : بطارية القياس التي استخدمت
لمجمع بيانات الدراسة Scale

تم تكوين بطارية لقياس المتغيرات الاساسية التي
اخترها النموذج والبناء النظرية للدراسة والشقوق المقترحة
(يحتوي الملحق صورة من هذه البطارية) وقد احتوت البطارية
(القائمة) ٢٠ (عشرون) بندا لقياس خصائص الوظيفة
(٤ بنود لقياس الخوايز الخارجية) العناصر المادي والبيئتي
خص بنود لقياس احترام الذات ، ٦ بنود لقياس المشاركون
في اتخاذ القرارات ، ٢ بنود لقياس الامان والاستمرار
٢ بنود لقياس الحرية والاستقلالية ، وقد سميت البنود
العشرون على قرار لقياس ليكرت Likert scale
حيث اعطيت اوزان متدرجة من اعلى الى اقل حسب المستويات
الاتية وعلى التوالي (اوافق جدا = اوافق الى حد ما = محايد
غير موافق لحد ما = غير موافق اطلاقا) .

كذلك احتوت القائمة ١٢ بندا لقياس جو جتماعية العمل
وديناميكيته ، وقد احتوى كل بند على تطبيقين

صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المطلوب قياس رضائه ان يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل بند .

وهذه ما يطلق عليها " طريقة الفروق ذات الدلالة " والتي قدمها اوزجود وزملائه

Osgood Suri, and Tennenbaum (1957)

كذلك احتوت القائمة على عشرون بندا لقياس نمط القيادة والاسلوب الادارى السائد فى المنظمة منها ٨ بنود تصف القيادة التي محور تركيزها العاملين والعلاقات الانسانية ، وقد احتوى كل بند من البنود التي قيست بأسلوب ليكرت على خمسة بدائل متدرجة تمثل مستويات لتكرار الظاهرة (دائما - غالبا - احيانا - نادرا - ابدا) .

واحتوت القائمة ايضا على تسعة بنود لقياس الاتجاهات السلوكية للعاملين تجاه العمل والتي تعكس مدى الرضا الوظيفى وقد احتوى كل بند من البنود التي قيست بأسلوب ليكرت على خمسة بدائل متدرجة تمثل مستويات لتكرار الظاهرة (دائما - غالبا - احيانا - نادرا - ابدا) .

واخيرا احتوت القائمة على مجموعة بنود تتعلق بالمتغيرات المعبرة عن الخلفية الشخصية Biographical variables منها على سبيل المثال: الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، نوع الوظيفة، المستوى التعليمى ... الخ .

وفيما عدا البنود التي تقيس الاتجاهات السلوكية نحو العمل والتي انتقيت وعربت من مقياس لوك

Locke (1980) فان باقى البنود التى احتوتها
بطارية القياس تعتبر جديدة .

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة The Study Sample

اعتمد الباحث فى الحصول على بيانات هذه الدراسة
الميدانية على بطارية القياس (قائمة الاستقصاء
Questionnaire) السابق ذكرها وقد وزعت هذه
البطارية على عينة من العاملين قوامها ٣٠٠ فردا . وقد اختيرت
العينة بحيث تحتوى تباينا Variance فى اماكن
العمل والوظائف والجنس والمستوى العلمى ونوعية منظمة
العمل حيث شملت العينة على :

- ١٢٠ موظفا من الذين يعملون يوم عمل كامل والملتحقين
بأى من دبلومات الدراسات العليا باحدى الجامعات
العريقة فى جمهورية مصر العربية .
- ٢٠ من العاملين فى اتحاد الاداعة والتليفزيون .
- ٦٠ من العاملين فى احدى شركات قطاع الصناعات
الغذائية .
- ٦٠ من العاملين فى اجهزة الخدمات الملحقة باحدى
جامعات جمهورية مصر العربية العريقة .
- ٢٠ من العاملين فى التدريس فى وزارة التربية والتعليم
فى نطاق محافظة القاهرة .
- ٢٠ من العاملين فى شركات البيع والتوزيع (شركات قطاع
عام) .

متغيرات الخلفية الشخصية لمفردات العينة ، كذلك تم حساب معاملات الارتباط الكلى لبعض من المجموعات الجزئية التى تسم الحصول عليها من العينة الاجمالية .

وقد اعتمد الباحث فى تجزئة العينة الكلية الى مجموعات جزئية على بعض السمات التى تميز كل منها عن الاخرى مثل : الذكور فقط ، الاناث فقط ، العاملين فى الوظائف التنفيذية . . . الخ

هذا بالاضافة الى الحصول على عدد التكرارات (المفردات) بالنسبة للنوعيات المختلفة المكونة لعينة البحث الاجمالية - والتى اطلق عليها الباحث خصائص عينة البحث . وقد اخفقت معاملات الارتباط التى تم الحصول عليها لاختبارات للدلالة الاحصائية فى ظل مستويات معنوية ٠.٠١ ، ٠.١ ، ٠.٥ .

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية

The study Results

احتوت قائمة الاستقصاء التى استخدمت فى الدراسة لجمع البيانات من مفردات عينة البحث (بطارية القياس) على:

- (١) عشرون بنداً لقياس الخصائص المرتبطة بالوظيفة التى يشغلها الفرد (الحوافز الخارجية / والحوافز الداخلية) ،
- (٢) اثنى عشر بنداً لقياس جو جماعة العمل ،
- (٣) عشرون بنداً لقياس نمط القيادة والاسلوب الادارى السائد .
- (٤) تسعة بنود لقياس الاتجاهات السلوكية للعاملين (الرضاء الوظيفى) .

(٥) واخيرا مجموعة من البنود التي تقيس العناصر المرتبطة
بالخلفية الشخصية للمستقمن منه .

وقد اشتملت العينة على درجة معقولة من التباين بين
خصائص مفرداتها ويمكن ادراك ذلك من الجدول رقم (١) الموجود في
الصفحة التالية والذي يلخص خصائص عينة البحث .

جدول رقم (11)
توزيع لائحة البحث والدراسات

رقم مطروحة	المجموع الكلي للامتحان
٢٨١ مطروحة	الاجتهاد
١٩٧ مطروحة	لغير محدد
٨٢ مطروحة	الكتاب
٦ مطروحة	غير محدد
٢٤٧ مطروحة	مستوى التعليم
٢٣ مطروحة	حاصلون على بكالوريوس / ليسانس او جهادات اقل
٦ مطروحة	حاصلون على دبلومات عليا / دكتوراه او ما يعادلها
٨٨ مطروحة	غير محدد
١٧٢ مطروحة	الحالة الاجتماعية
١٥ مطروحة	العرب
٢١٢ مطروحة	متزوج
١٤ مطروحة	غير محدد
١٠ مطروحة	توزيعية الوظيفة (الصل)
١٠ مطروحة	وظائف (أعمال) تنفيذية
١٠ مطروحة	وظائف (أعمال) ادارية
١٠ مطروحة	غير محدد
١٧٨ مطروحة	المستعمل
٩١ مطروحة	ذوي اعمار ٢٥ سنة لاقبل
١٢ مطروحة	ذوي اعمار اكبر من ٢٥ سنة
٩١ مطروحة	غير محدد
٧٤ مطروحة	سترات الشرطة
٢١٢ مطروحة	ذوي خبرة عملية في مجال الوظيفة الخاصة اقل من ثلاث سنوات
١٠ مطروحة	ذوي خبرة عملية في مجال الوظيفة الخاصة ثلاث سنوات لاكثر
١٠ مطروحة	غير محدد

وبالنظر الى هذا الجدول يتضح ان العينة قد اشتملت على ١٩٧ مفردة ذكور، ٨٣ مفردة اثاث ، منهم جميعا ٢٤٧ مفردة حاصلة على مستوى تعليمى حتى مستوى البكالوريوس او الليسانس ، ٤٣ حاصلون على مستوى تعليمى عالى ممثلا فى دبلومات دراسات عليا او دكتوراه او ما يعادلها .

كذلك يوضح الجدول رقم (١) ان ٩٨ مفردة من عينة البحث كانوا عزاب بينما ١٧٣ مفردة كانوا متزوجون ، والنسبة لنوعية الوظائف التى كان يشغلها المستقضى منهم فقد اشارت الدراسة الى ان ٢٦٢ مفردة من بين مفردات العينة يعملون فى وظائف تنفيذية و ١٤ مفردة يعملون فى وظائف ادارية ، بالنسبة للاعمار، تشير نتائج الدراسة الواضحة فى الجدول رقم (١) ان ١٧٨ مفردة كانت اعمارهم تصل الى ٣٥ عاما او اقل ، ٩٦ مفردة كانت اعمارهم تصل الى اكبر من ٣٥ سنة ، واخيرا بالنسبة لسنوات الخبرة ، تشير بيانات الجدول رقم (١) الى ان ٦٤ مفردة من مفردات العينة لديه ثلاثة سنوات او اقل كخبرة فى الوظيفة الحالية (وقت اجراء البحث وجمع البيانات) بينما هناك ٢١٢ مفردة تصل سنوات خبرتهم الى اكثر من ثلاث سنوات : ومما لا شك فيه ان هذا التباين بين مفردات عينة البحث يعطى فرصة كبيرة لامكانية تعميم نتائج البحث *Generalization*

اما بالنسبة للعلاقة بين المتغيرات المختلفة المكونة لنموذج الدراسة فانه عن طريق حساب معاملات الارتباط بين بنود (١) وبنود (٢) وبنود (٣) وبنود (٤) وبنود (٥) يمكن تحديد درجة الارتباط بين كل منها .

ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات الارتباط البسيطة *Simple* بين ابعاد المناخ التنظيمى (محور الدراسة) والرضاء الوظيفى *Simple product-moment correlation coefficients*

وقد حسبت معاملات الارتباط هذه من استجابات عينة الدراسة
والبالغ عددها ٢٧٨ مفردة .

اما الجدول رقم (٣) فانه يوضح معاملات الارتباط الجزئى
بين ابعاد المناخ التنظيمى (محور الدراسة) والرضا الوظيفى
Partial- correlation Coefficients
مع فرضيات السن ، والحالة الاجتماعية والجنس وقد حسبت معاملات
الارتباط هذه من استجابات عينة الدراسة والبالغ عددها
٢٧٥ مفردة .

وفى الصفحة التالية توضيح للجدول رقم (٢) والجدول رقم (٣)

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور الدراسة)

والرضا الوظيفي للعاملين

Product- Moment - Correlation

حجم العينة = ٢٧٨ مفردة

معاملات الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
	(١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد
***.٥٦٢	■ الحوافز الخارجية (المادية والعينية) Extrinsic
***.٥٢٢	■ الحوافز الداخلية (المعنوية) Intrinsic
***.٢٦٢	- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات Participation
***.٤٣٠	- مدى شعور الفرد باحترام الذات Self-Esteem
***.٢٣٥	- مدى شعور الفرد بالأمان (الضمان) Security
***.٢٠٧	- مدى شعور الفرد بالحرية والاستقلالية في العمل Freedom & Independant
	(٢) متغيرات مرتبطة بجماعة العمل التي يعمل فيها الفرد (ديناميكية جماعة العمل)
***.٢٨١	■ أي مدى التفاعل الاجتماعي و جو الجماعة التي يعمل فيها الفرد (العلاقات مع الزملاء ، الرؤساء ، المرؤوسين ، مجموعة العمل) Work Group Atmosphere
	(٣) الالوب الإداري القائم (نمط القيادة السائد)
***.٢٧٦	■ قيادة محور تركيزها العمل والانتاج Task/production-oriented
***.٢١٣	■ قيادة محور تركيزها العاملين والعلاقات الإنسانية People and Human Relation-oriented
	(٤) عوامل شخصية (الخلفية الشخصية)
***.١٣٥	- السن (العمر) Age
٠٠١٨	- الحالة الاجتماعية (متزوج / أعزب ...)
***.١٣١	- الجنس (ذكر / أنثى)

*** معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

** معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١

● حول متغير النوع (الجنس) الى متغير كمي باعطاء الذكر (١) والانثى (٢) وبالتالي فان الحصول على معامل ارتباط سالب مع هذا المتغير معناه ان الذكور يحصلون على درجات أعلى من الإناث

معاملات الارتباط الجزئي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور الدراسة)

والرضا الوظيفي للعاملين
(Partial correlation)

معاملات الارتباط الجزئي بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
	(١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد
***.٤١٧	■ الحواجز الخارجية (المادية والعينية) Extrinsic
***.٤٩٩	■ الحواجز الداخلية (المعنوية) Intrinsic
***.٢٦٦	■ مدى مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات
***.٤٣٠	■ مدى شعور الفرد باحترام الذات
***.٣٣١	■ مدى شعور الفرد بالأمان (الضمان)
***.٣٠٨	■ مدى شعور الفرد بالحرية والاستقلالية في العمل
	(٢) متغيرات مرتبطة بجماعة العمل التي يعمل فيها الفرد:
***.٣٧٠	■ أي مدى التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع زملاء ، الرؤساء ، المرؤوسين ، مجموعة العمل)
	(٣) الأسلوب الإداري (نمط القيادة السائد) القائم:
***.٣٩٤	■ قيادة محور تركيزها العمل والإنتاج
***.٣٢٢	■ قيادة محور تركيزها العاملين والعلاقات الانسانية

- حجم العينة = ٢٧٥ مفردة

*** معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

(١) معامل الارتباط يمثل درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي مع فرض ثبات عاملي الجنس ، والعالة الاجتماعية لعينة البحث .

وإذا ما استعرضنا معاملات الارتباط الواردة في كل من
الجدول رقم (٢) والجدول رقم (٣) فإنه يمكن تسجيل الملاحظات
التالية :

(١) اجتازت كل معاملات الارتباط اختبار الدلالة الاحصائية
عند مستوى عالى من المعنوية حيث بلغ مستوى المعنوية
لكل المتغيرات وعناصرها ٠٠١ ر اللهم الا عنصرين فقط حيث
وصل مستوى معنوية الدلالة الاحصائية ٠٠١ .

ولا شك ان المستوى العالى لمستوى معنوية الدلالة
الاحصائية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة
والمتغيرات التابعة يعنى ان معاملات الارتباط هذه تعكس
علاقة حقيقية لا يمكن ان ترجع الى الصدفة الا بنسبة
ضئيلة جدا ٠٠١ ، ٠١ او بلغة التقدير الاحصائي فـان
العلاقات المتحصل عليها يمكن الثقة فى انها علاقات
حقيقية بمعامل ثقة يعادل ٩٩٩٪ او ٩٩٪ على التوالى .

(٢) بالنسبة لدرجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة - التى
تمثل جوانب وابعاد المناخ التنظيمى - والمتغير التابع
(الرضاء الوظيفى للعاملين) نجد ما يلى :

(١) بالنسبة للخصائص المميزة للوظيفة التى يشغلها الفرد:

يلاحظ ان الحوافز الداخلية Intrinsic Incentives
تفوق الحوافز الخارجية Extrinsic Incentives
من حيث تأثيرها على مستوى رضاء العاملين عن وظائفهم
حيث بلغ معامل الارتباط بين الحوافز الداخلية والرضاء
الوظيفى للعاملين فى الجدول رقم (٢) ما يعادل

٢٢٣ عند مستوى معنوية ٠.٠١ وفي الجدول رقم (٣) بلغ معامل الارتباط ٤٩٩ عند مستوى معنوية ٠.٠١ أما الحوافز الخارجية (العائد المادي والعيني - الاجر وملحقاتها فقد بلغ معامل ارتباطها بمستوى الرضا الوظيفي عند حسابه بالنسبة لعينة الدراسة الكلية دون تثبيت اية عوامل (الواردة في جدول رقم ٢) قد بلغ ما يعادل ٤٥٣ عند مستوى معنوية ٠.٠١ اما في حالة افتراض ثبات بعض عناصر الخلفية الشخصية والمتمثلة في السن ، الحالة الاجتماعية والجنس فانه قد بلغ ٤١٧ وعند مستوى معنوية ٠.٠١ واذا ما نظرنا الى مكونات الحوافز الداخلية (المعنوية) فاننا نجد ان البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) والجدول رقم (٣) تشير الى اختلال الشعور باحترام الذات Self- esteem في ارتباطها الايجابي بمستوى الرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة لها ٤٣٠ عند مستوى معنوية ٠.٠١ يليها مدى شعور الفرد بالامان والاستقرار (الضمان) Security حيث بلغ معامل الارتباط ٣٣٥ عند مستوى معنوية ٠.٠١ ثم ياتي مدى الشعور بالحريية والاستقلالية حيث بلغ معامل الارتباط بينها وبين مستوى الرضا الوظيفي ما يعادل ٣٠٨ وعند مستوى معنوية ٠.٠١ يعادل ٠.٠١ واخيرا مدى المشاركة في اتخاذ القرارات حيث بلغ معامل الارتباط بين هذا الشعور والرضا الوظيفي ٢٦٦ عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

(ب) بالنسبة للمتغير الخاص بديناميكية جماعة العمل فان البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) والجدول رقم (٣) توضح ان هناك ارتباط طردى بين هذا المتغير ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمعنائه كلما ارتفع مستوى

التفاعل الاجتماعي بين افراد وجماعة العمل كلما زاد شعور الفرد بالرضا عن الوظيفة التي يشغلها وتشير البيانات الى ان معامل الارتباط يعادل ٣٨١ في الجدول رقم (٢) ٣٧٠ في الجدول رقم (٣) وكلا العاملين عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

(ج) بالنسبة للبعد الثالث للمناخ التنظيمي والمتعلق بالاسلوب الاداري والقيادي السائد ، فان النتائج الواردة في الجدول رقم (٢) ، والجدول رقم (٣) توضح مايلي :

■ ان هناك ارتباط ايجابي بين الاسلوب الاداري والقيادي السائد والرضا الوظيفي للعاملين وذلك اذا كانت نوعية القيادة هذه محور تركيزها للعاملين والعلاقات الانسانية ، وقد بلغ معامل الارتباط في هذه الحالة ٣٢٢ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

■ ان هناك ارتباط سلبي بين الاسلوب الاداري والقيادي السائد والرضا الوظيفي للعاملين وذلك اذا كانت نوعية القيادة هذه محور تركيزها الانتاج والعمل . وقد بلغ معامل الارتباط في هذه الحالة ٣٧٦ (جدول رقم ٢) ٣٩٤ (جدول رقم ٣) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

ولا شك ان ذلك يؤكد النتائج التي سبق ان اوضحناها في "أ" والتي اشارت الى احتلال الحوافز المعنوية منزلة اعلى من الحوافز المادية من حيث تأشيرها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، كذلك يؤكد النتائج السابق ذكرها في "ب" والتي توضح مدى الترابط الايجابي بين مستوى التفاعل الاجتماعي داخل جماعة العمل والرضا

الوظيفى .

(د) اما البعد الرابع للمناخ التنظيمى والمرتبط بالخلفية الشخصية للفرد ، فاننا نجد ان البيانات الواردة فى الجدول رقم (٢) يوضح ان هناك ارتباط ايجابى بين عمر الفرد ومستوى رضاءه الوظيفى ، بمعنى انه كلما كبر الفرد فى السن كلما كان اكثر رضاء وقناعة بالوظيفة الحالية التى يعملها ولكن كانت درجة الارتباط هذه ليست قوية حيث بلغ معامل الارتباط ٠.١٣٥ عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

كذلك اشارت البيانات الى وجود علاقة سلبية بين الجنس والرضاء الوظيفى للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٣١ ان - عند مستوى معنوية ٠.٠١ ويمكن تفسير هذه العلاقة السلبية على النحو التالى : ان الذكور اكثر رضاء عن اعمالهم من الاناث وكلما زاد رضاء الذكور عن اعمالهم ووظائفهم كلما انخفض رضاء الاناث عن وظائفهم .

نتائج الدراسة بالنسبة للمجموعات الجزئية :

Results For sub - groups

للمزيد من الدراسة للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (ابعاد المناخ التنظيمى) والمتغيرات التابعة (الرضاء الوظيفى للعاملين) ارتأى الباحث تجزئة عينة الدراسة حسب بعض متغيرات الخلفية الشخصية و اشارت نتائج هذا التقسيم الى ما يلى :

(١) التجزئة والتقسيم حسب الجنس (النوع) - ذكر / انثى:

on sex base

حسب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة
والمتغير التابع باستخدام الارتباط البسيط
Simple product - moment correlation

وقد تم تلخيص نتائج هذه الارتباطات في جدول رقم
(٤) بالنسبة للذكور من العينة والذين بلغ عددهم
١٩٧ مفردة وفي جدول رقم (٥) بالنسبة للإناث والذين
بلغ عددهم ٨٢ مفردة .

وفي الصفحتين التاليتين يوجد توضيح للجدول رقم
(٤) والجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور الدراسة)
والرفاه الوظيفي للعاملين (١)

Product-Moment Correlation

حجم العينة = ١٩٧ مفردة

معاملات الارتباط الكلي بين الكتفيرات المستقلة والرفاه الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
	(١) <u>متغيرات مرتبطة بالوظيفة العالية التي يتلقاها الفرد</u>
٠.٤٢٩	■ الحوافز الخارجية (العائد المادي والمعنوي) Extrinsic
٠.٥٣١	■ الحوافز الداخلية (العائد المعنوي) Intrinsic
٠.٤٧١	- مدى شعور الفرد باحترام الذات Self-Esteem
٠.٣٦٩	- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات Participation
٠.٣٨٧	- مدى الشعور بالأمان (الضمان) والاستقرار Security
٠.٣٥٢	- مدى الشعور بالحرية والاستقلالية Freedom, Independant
	(٢) <u>متغيرات متعلقة بديناميكية جماعة العمل التي يعمل فيها الفرد</u> Work Group Dynamic
٠.٣٨٢	■ مدى التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع الزملاء ، الرؤساء ، المرؤوسين ، ومجموعة العمل)
	(٣) <u>الأسلوب الإداري والقيادي السائد (نمط القيادة السائد)</u> Leadership Style
٠.٣٨٢	■ قيادة محور تركيزها على العمل والانتاج Task, production-oriented
٠.٣٣٥	■ قيادة محور تركيزها على العاملين والعلاقات الانسانية People, relation-oriented
	(٤) <u>عوامل شخصية (الخلفية الشخصية) للعاملين</u> Personal Characteristics
٠.١٣٧	- السن
٠.١٩	- الحالة الاجتماعية
٠.١٢٢	- الحالة التعليمية

(١) تمثل هذه معاملات الارتباط للذكور من العينة فقط

■ معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ .
■ معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٥

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور الدراسة)

والرضا الوظيفي للعاملين^(١)

Product-Moment Correlation

حجم العينة = ٨٢ مفردة

معاملات الارتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
	١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة العالية التي يشغلها الفرد
***.٥٧٢	■ الحوائز الخارجية (العائد المادي والعيني) Extrinsic
***.٥٦٤	■ الحوائز الداخلية (العائد المعنوي المرتبط بمحتوى الوظيفة) Intrinsic
***.٣٤٨	- مدى شعور الفرد باحترام الذات Self-esteem
٠.٠٥٨	- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات Participation
■.٢٢٢	- مدى الشعور بالأمان والاستقرار (الضمان) Security
■.١٨٧	- مدى الشعور بالحرية والاستقلالية Freedom, Independent
	٢) متغيرات متعلقة بديناميكية العمل التي يعمل فيها الفرد
***.٣٤٢	■ مدى التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع الزملاء ، الرؤساء ، المرؤوسين ، مجموعة العمل) Work Group Dynamic
	٣) الأسلوب الإداري والقيادي السائد (نمط القيادة السائد)
***.٢٣٥	■ قيادة محور تركيزها العمل والانتاج Task, production-oriented
■.٢٨٧	■ قيادة محور تركيزها العاملين والعلاقات الانسانية People, Human-Relation-oriented
	٤) عوامل شخصية (الخلفية الشخصية)
٠.٠٢	■ السن Personal Background
٠.٢٤	■ الحالة الاجتماعية
٠.١٩	■ الحالة التعليمية

١) تمثل هذه معاملات الارتباط للاثبات فقط من العينة

- *** معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١
- ** معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١
- معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥

من خلال استعراض النتائج الواردة في كل من جدول رقم (٤) و جدول رقم (٥) يمكن سرد الملاحظات التالية :

(١) اجتازت كل معاملات الارتباط اختبار الدلالة الاحصائية عند مستوى عالى من المعنوية حيث بلغ مستوى المعنوية لكل المتغيرات في الجدولين ٠٠١ ، اللهم الا العنصرين المرتبطين بالاسلوب الادارى والقيادى السائد بالنسبة للناث فقد بلغ مستوى المعنوية ٠١ اما بالنسبة للعناصر المرتبطة بالخلفية الشخصية فان مستوى المعنوية بالنسبة للذكور فقد وصل الى ٠٥ في حين لم تكن معنوية للارتباط بالنسبة للناث .

ولا شك انه - بصفة عامة يمكن القول بان المستوى العالى لمستوى معنوية الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والرضاء الوظيفى للعاملين تعنى ان معاملات الارتباط هذه تعكس علاقة حقيقية لا يمكن ان ترجع الى الصدفة الا بنسبة ضئيلة جدا هي ٠٠١ ، ٠١ ، ٠٥ او بلغة التقدير الاحصائى فـان العلاقات المتحصل عليها يمكن الثقة فى انها علاقات حقيقية بمعامل ثقة يعادل ٧٩٩ ، ٧٩٩٩ على التوالى .

(٢) بالنسبة لدرجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (ابعاد المناخ التنظيمى) والرضاء الوظيفى للعاملين (كمتغير تابع) نجد مايلى :

(١) فى حين نجد ان الحوافز الخارجية (المادية / العينية) والحوافز المعنوية ترتبط ايجابيا بمستوى الرضاء الوظيفى لكل من الذكور والاناث

الا ان مستوى الارتباط بالنسبة للاناث اعلى منه
بالنسبة للذكور خاصة فيما يتعلق بالحوافز المادية
Extrinsic Incentives ولكن
اذا ما نزلنا بمستوى التحليل الى تلك العناصر
الخاصة بالحوافز المعنوية فاننا نجد ان الشعور
باحترام الذات Self - esteem يعتلى
الاولوية بالنسبة للذكور والاناث معا ، اما درجة
الارتباط بين الشعور بالامان والاستقرار والرفاء
الوظيفي على الرغم من ايجابيته للذكور والاناث
الا انها مرتفعة للذكور عنها بالنسبة للاناث حيث
وصلت الى ٣٨٧ بمستوى معنوية ٠.٠١ بالنسبة للذكور
والى ٢٢٣ بمستوى معنوية ٠.٥ اما بالنسبة
للمشاركة فى اتخاذ القرارات فتدل النتائج الى
ان العلاقة بينها وبين الرضاء الوظيفي تعتبر قوية
بالنسبة للذكور حيث وصل معامل ارتباطها الى
٣٦٩ بمستوى معنوية ٠.١ ولكن كانت درجة الارتباط
بالنسبة للاناث ضعيفة جدا ، اما بالنسبة لدرجة
ارتباط مشاعر الحرية والاستقلالية بالرضاء الوظيفي
فانها ايجابية بالنسبة للذكور والاناث معا ولكن
درجة الارتباط بالنسبة للذكور اعلى منها بالنسبة
للاناث حيث وصل معامل الارتباط بالنسبة للذكور
٣٥٣ بمستوى معنوية ٠.٠١ ووصل بالنسبة للاناث
الى ١٨٧ بمستوى معنوية ٠.٥ .

(ب) ان العلاقة بين جو جماعة العمل ومدى ديناميكيته
ومستوى الرضاء الوظيفي جاءت ايجابية سواء بالنسبة
للذكور او الاناث ولكن درجة الارتباط بالنسبة
للذكور جاءت اعلى منها بالنسبة للاناث حيث

بلغت بالنسبة للذكور ٣٨٣ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر وللإناث
٣٤٢ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر .

(ج) ان هناك اتساق بين نوعية الارتباط بين الاسلوب
الادارى والقيادى السائد والرضاء الوظيفى للعاملين
سواء بالنسبة للذكور او الاناث حيث اظهرت النتائج
الواردة فى الجداول رقم (٤) ، (٥) ان الارتباط كان
ايجابى بالنسبة بين القيادة التى محور تركيزها
العاملين والعلاقات الانسانية والرضاء الوظيفى
بينما كان الارتباط سلبى بالنسبة للقيادة التى
محور تركيزها الانتاج والعمل . ولكن يلاحظ ان درجات
الارتباط تختلف بالنسبة للذكور عنها للإناث حيث
وصلت معاملات الارتباط بالنسبة للقيادة التى محور
تركيزها العمل والانتاج بالنسبة للذكور ٣٨٣ر وبمستوى
معنوية ٠٠١ر بينما وصلت بالنسبة للإناث ٢٣٥ر وبمستوى
معنوية ٠١ر اما بالنسبة لنوعية القيادة التى محور
تركيزها العاملين فقد وصلت بالنسبة للذكور
٣٣٥ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر اما بالنسبة للإناث
فقد وصلت الى ٢٨٧ر وبمستوى معنوية ٠١ر .

(د) ان العلاقة بين متغيرات الخلفية الشخصية والرضاء
الوظيفى للعاملين جاءت فعية حيث وصلت العلاقة بين
السن والرضاء الوظيفى بالنسبة للذكور ١٣٧ر وبمستوى
معنوية ٠٥ر وبين الحالة التعليمية والرضاء
الوظيفى بالنسبة للذكور ١٢٢ر وبمستوى معنوية
٠٥ر بينما جاءت منخفضة وبدون دلالة احصائية
تذكر بالنسبة للذكور ، اما بالنسبة للإناث فان
معاملات الارتباط بين متغيرات الخلفية الشخصية

والرضاء الوظيفى بالنسبة للاناك فقد جاءت جميعها
دون معنى يذكر حيث جاءت المعاملات منخفضة جدا
ودون اى دلالة احصائية .

On Age Base

(٢) التقسيم حسب السن :

حيث تم تقسيم عينة البحث الى مجموعتين ، من هم فى
سن ٣٥ عام او اقل ، ومن هم فى سن اكبر من ٣٥ عام
حسبت معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (ابعاد
المناع التنظيمى) والرضاء الوظيفى للعاملين (المتغير
التابع) للمجموعتين معا وجدول رقم (٦) وجدول رقم (٧)
يشتملا على مكونات هذه المعاملات حيث يمثل جدول (٦)
النتائج بالنسبة لمن هم فى سن ٣٥ عام او اقل والذين
بلغ عددهم ١٧٨ مفردة ، بينما يمثل جدول رقم (٧) النتائج
بالنسبة لمن هم فى سن اكبر من ٣٥ عام والذين بلغ
عددهم ١٠٨ مفردة .

وفى الصفحتين التاليتين يوجد توضيح للجدول رقم

(٦) والجدول رقم (٧) .

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد القناع التنظيمي (مختصر الدراسة)

والرفاء الوظيفي للعاملين (1)

Product-Moment Correlation

Coefficients

مجم العينة = 178 مطردة

معاملات الارتباط بين المتغيرات المختلفة والرفاء الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
0.474 0.477 0.391 0.361 0.319 0.313	(1) متغيرات مرتبطة بالوظيفة العالية التي يشغلها الفرد ■ الحوافز الخارجية (العائد المادي والعيشي) ■ الحوافز الداخلية (العائد المعنوي المرتبط بمستوى الوظيفة) - الشعور باحترام الذات - المشاركة في اتخاذ القرارات - الشعور بالأمان / الاستقرار والضعان - الحرية والاستقلال
0.331	(2) متغيرات متعلقة بديناميكية جماعة العمل (جنس الجماعة) التي يعمل فيها الفرد، التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع الزملاء، الرؤساء، الرؤوسين ، مجموعة العمال)
0.339 0.282	(3) الأسلوب الإداري والقيادي السائد (نمط القيادة السائد) - قيادة محور تركيزها العمل والإنتاج - قيادة محور تركيزها العاملين والعلاقات الانسانية
0.126 0.061 0.080	(4) عوامل شخصية (الخلقة الشخصية للفرد) - النوع / الجنس (2) - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي

- (1) تمثل هذه معاملات الارتباط لمن هم في سن 35 عام أو أقل من العاملين بوزارة طلبة تنفيذية أو إدارية .
- (2) حول متغير النوع (الجنس) الي متغير كمي بإعطاء الذكر رقم (1) والانثى رقم (2) وبالتالي فإن الحصول على معامل ارتباط سالب مع هذا المتغير معناه أن الذكور يحملون على درجات أعلى من المتغير الآخر بخلاف الارتباط والانثى درجة أفضل من الذكور .
- معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01
 - معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.1
 - معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.5

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور الدراسة)
والرضا الوظيفي للعاملين

Product-Moment Correlation
Coefficients

حجم العينة = ١٠٨ مفردة

معاملات الارتباط بين المتغيرات المتقلة والرضا الوظيفي للعاملين	المتغيرات المتتالية
	(١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد :
٠.٤٧٤***	■ الحوائز الخارجية (العائد المادي والعيني) Extrinsic
٠.٦٣٥***	■ الحوائز الداخلية (العائد المعنوي) Intrinsic
٠.٤٩١***	- الشعور باحترام الذات Self-Esteem
٠.٢٤٩**	- المشاركة في اتخاذ القرارات Participation
٠.٣٥١***	- الشعور بالأمان والاستقرار (الضمان) Security
٠.٢٧٩**	- الحرية والاستقلالية Freedom/Independent
	(٢) متغيرات متعلقة بديناميكية جماعة العمل (جو العمل) :
٠.٤٦٥***	مستوى التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع الرؤساء ، المرؤوسين ، زملاء العمل)
	(٣) الألباب الإداري والقيادي السائد (نمط القيادة) :
٠.٣٦٥***	■ قيادة محور تركيزها العمل والانتاج Task/production-oriented
٠.٢٨٥***	- قيادة محور تركيزها العمال والعلاقات الإنسانية People-oriented
	(٤) متغيرات متعلقة بالجوانب الشخصية (الخلفية الشخصية) :
	(٢) الجنس (النوع)
٠.١١٩-	- الحالة الاجتماعية
٠.٠٤٣-	- المستوى التعليمي
٠.٠١٦-	

(١) تمثل هذه معاملات الارتباط لمن هم في سن أكبر من ٣٥ عاماً

■ معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١

■ معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١

(٢) حول متغير النوم (الجنس) الى متغير كمي باعتبار الذكر رقم (١) والأنثى رقم (٢) وبالتالي

فإن الحصول على معامل ارتباط سالب مع هذا المتغير معناه أن الذكور يحملون على درجات أعلى

في المتغير الآخر محل الارتباط والاناث درجة أقل .

وباستعراض النتائج الواردة فى كل من الجدولين
(٦ ، ٧) يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

(١) اجتازت كل معاملات الارتباط بالنسبة للأبعاد الثلاثة الاولى للمناخ التنظيمى (الخصائص الوظيفية ، جو جماعى العمل ، نوعية القيادة ، الاسلوب الادارى السائد) اختبار الدلالة الاحصائية عند مستوى عالى من المعنوية حيث بلغ مستوى المعنوية لكل المتغيرات الثلاث وعناصرهم ٠٠١ ر اما متغير الخلفية الشخصية والمتعلق بالنوعىة (الجنس) بالنسبة لمن كانوا فى سن ٢٥ عام او اقل فقد بلغ مستوى المعنوية ٠٥ر ، هذا المستوى العالى لمستوى معنوية الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والرضاء الوظيفى كمتغير تابع تعنى ان معاملات الارتباط هذه تعكس علاقات حقيقية لا يمكن ان ترجع الى الصدفة الا بنسبة ضئيلة جدا هى ٠٠١ ر ، ٠٥ر او بلفة التقدير الاحصائى فان العلاقات المتحصل عليها يمكن الثقة فى انها علاقات حقيقية بمعامل ثقة يعادل ٩٩٩ر ، ٩٩٥ر على التوالى .

(٢) بالنسبة لدرجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وعناصرها (ابعاد المناخ التنظيمى) والرضاء الوظيفى للعاملين (كمتغير تابع) نجد ما يلى :

(أ) بينما نلاحظ ان الارتباط بين الحوافز الخارجية
Extrinsic والحوافز الداخلية
Intrinsic والرضاء الوظيفى للعاملين كان طردى وايجابى
بالنسبة لكلا المجموعتان الا ان درجة الارتباط

كانت اكبر وبدرجة ملموسة بالنسبة لمن هم فى سن اكبر من ٣٥ سنة خاصة بالنسبة للحوافز الداخلية حيث بلغت معاملات الارتباط بالنسبة لهم بالنسبة للحوافز الداخلية ٦٣٥ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر وبالنسبة للحوافز الخارجية ٤٧٤ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر بينما بلغت لمن هم فى سن ٣٥ عام او اقل ٤٣٣ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر بالنسبة للحوافز الخارجية ،٤٦٢ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر بالنسبة للحوافز الداخلية .

وقد جاء معاملات الارتباط بالنسبة لعناصر الحوافز الداخلية لمن هم فى سن يزيد عن ٣٥ عام مؤكدة لذلك ايضا حيث ظهرت اعلى من مثيلاتها بالنسبة لمن هم فى سن ٣٥ عام او اقل .

(ب) بالنسبة للبعد الثانى من ابعاد المناخ التنظيمى والمرتبطة بجو جماعة العمل ومستوى التفاعى الاجتماعى فقط اظهرت النتائج المدرجة فى الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) ان معامل الارتباط بينها وبين الرضاء الوظيفى كان بالنسبة لمن فى سن اكبر من ٣٥ عام او اقل حيث بلغ بالنسبة للمجموعة الاولى ٤٦٥ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر وبالنسبة للمجموعة الثانية ٣٣١ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر .

(ج) بالنسبة للبعد الثالث من ابعاد المناخ التنظيمى والخاص بالاسلوب الادارى والقيادى السائد فقد اظهرت النتائج الواردة فى الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) انه بالنسبة للقيادة التى محور تركيزها العمل والانتاج كان الارتباط بينها وبين الرضاء الوظيفى سالبا فى كلتا المجموعتان ولكن بدرجة

أعلى لمن هم فى سن ٣٥ عام او اقل حيث بلغــــــــــــــــت
بالنسبة للمجموعة الاولى ٣٦٥٪ - وبمستوى معنوية
٠٠١ر وللمجموعة الثانية ٣٣٩٪ - وبمستوى معنوية
٠٠١ر للمجموعة الاولى ٣٦٥٪ - وبمستوى معنوية
٠٠١ر اما بالنسبة للقيادة التى محور تركيزها
العاملين والعلاقات الانسانية فقد اظهرت النتائج
ان العلاقة بينها وبين الرضا ء الوظيفى للمجموعتين
كانت طردية وايجابية ولكن درجة الايجابية بالنسبة
لمن هم فى سن ٣٥ عام او اقل كانت اعلى منها
بالنسبة لمن هم فى سن اكبر من ٣٥ عام حيث وصل
معامل الارتباط بالنسبة للمجموعة الاولى ٣٤٣ر وبمستوى
معنوية ٠٠١ر بينما وصل المعامل بالنسبة للمجموعة
الثانية الى ٣٨٥ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر .

(د) اما بالنسبة للبعد الرابع للمناخ التنظيمى والخاص
بالتغيرات المتعلقة بالخلفية الشخصية ومــــــــــــــــدى
ارتباطها بالرضا ء الوظيفى فقد اظهرت النتائج
الواردة فى الجدول رقم (٦) والجدول رقم (٧) ان هناك
فقط علاقة سلبية بين الجنس (النوع) ومستوى
الرضا ء الوظيفى . معنى هذه السلبية فى العلاقة
ان الذكور فى سن ٣٥ او اقل اكثر رضا ء مــــــــــــــــن
وظائفهم عن الاناث الذين يقعون فى نفس المــــــــــــــــدى
العمرى وقد بلغ معامل الارتباط ١٢٦ر - وبمستوى
معنوية ٠٠٥ر اما باقى العناصر المكونة للخلفية
الشخصية فكانت علاقتها بالرضا ء الوظيفى ضعيفة
ودون دلالة احصائية ذات معنى .

التقسيم حسب فترة الخبرة Years of Experience (٣)

قسمت عينة الدراسة الكلية حسب سنوات الخبرة الى

مجموعتين : المجموعة الاولى لمن تزيد مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات اما الثانية فتمثل من تصل مدة خبرتهم ٣ سنوات او اقل . حسب معاملات ارتباط بين المتغيرات المستقلة (ابعاد المناخ التنظيمي) والرضاء الوظيفي (كمتغير تابع) للمجموعة الاولى والتي وصل عددها افرادها الى ٢١٢ مفردة والمجموعة الثانية والتي وصل عددها الى ٦٤ مفردة . الجدول رقم (٨) يمثل ملخصاً لمعاملات الارتباط للمجموعة الاولى بينما يمثل الجدول (٩) ملخصاً لمعاملات الارتباط بالنسبة للمجموعة الثانية .

وفي الصفحتين التاليتين يوجد توضيح للجدول رقم (٨) والجدول رقم (٩) .

معاملات الارتباط التي بين أبعاد امتناخ التنجيمي (محور الدراسة)
والرناء الوظيفي للعاملين

Product-Moment Correlation
Coefficients

حجم العينة = ٢١٢ ملردة

معاملات الارتباط بين المتغيرات المتعلقة وترفاء الوظيفي للعاملين	المتغيرات المتعلقة
	(١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد : ■ العوازل الخارجية (العائد المعادي والعيني) Extrinsic ■ العوازل الداخلية (العائد المعنوي) Intrinsic - الشعور باحترام الذات Self-Esteem - المشاركة في اتخاذ القرارات Participation - الشعور بالأمان والاستقرار (الضمان) Security - الحرية والاستقلالية Freedom/Independent
٠٤٤٩ر	(٢) متغيرات متعلقة بديناميكية جماعة العمل (جو.العمل) :
٠٥٥٩ر	مستوى التنازل الاجتماعي (العلاقات مع الرؤساء ، المرؤوسين ، زملاء العمل)
٠٥١٩ر	(٣) الألوب الإداري والقيادي السائد (نمط القيادة) :
٠٣٣٤ر	= قيادة محور تركيزها العمل والإنتاج Task/production-oriented
٠٣٦٣ر	- قيادة محور تركيزها العمال والعلاقات الإنسانية People-oriented
٠٣١٥ر	(٤) متغيرات متعلقة بالجوانب الشخصية (الخلفية الشخصية) :
٠٣٩٦ر	- السن
٠٤٢٠ر	(كل الجنس) النوع)
٠٣٧٧ر	- المستوى التعليمي
٠١٦١ر	- الحالة الاجتماعية
٠١٢٢ر	
٠٠٨٢ر	
٠٠١ر	

(١) تمثل هذه معاملات الارتباط لمن تزيد مدة خبرتهم في العمل عن ثلاث سنوات

■ معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠٠١ر

■ معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠٠١ر

■ معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠٥ر

(٢) حول متغير الجنس الى متغير كمي سامناء الذكر رقم (١) وبالنسبة فان التحول على معامل ارتباط
سالمع هذا المتغير معناه أن الذكور يحصلون على درجات أعلى في المتغير الآخر محل الارتباط
والإناث درجة أقل .

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور لدراسة)
والرفاه الوظيفي للعاملين

Product-Moment Correlation
Coefficient

حجم العينة = ٦٤ ملرمة

معاملات الارتباط بين المتغيرات المتقلة والرفاه الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
	(١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد :
٠٤٦٤ر***	■ الحوافز الخارجية (العائد المادي والمهني) Extrinsic
٠٤١٨ر***	■ الحوافز الداخلية (العائد التعمري) Intrinsic
٠٤١٦ر***	- الشعور باحترام الذات Self-Esteem
٠٢٤٣ر***	- المشاركة في اتخاذ القرارات Participation
٠٣٦٣ر**	- شعور بالأمان والاستقرار (الضمان)
٠٢٧٢ر***	- الحرية والاستقلالية
	(٢) متغيرات متعلقة بديناميكية جماعة العمل (جو العمل) :
٠٣٣٤ر**	■ مستوى التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع الرؤساء ، المرؤوسين ، زملاء العمل)
	(٣) الأطوب الإداري والقيادي المساعد (نمط القيادة) :
٠٢٢٣ر-	■ قيادة محور تركيزها العمل والانتاج Task/Production-oriented
٠١١١ر	■ قيادة محور تركيزها العمال والعلاقات الإنسانية People-oriented
	(٤) متغيرات متعلقة بالجوانب الشخصية (الخلفية الشخصية) :
٠١١٢ر-	■ السن Age
٠١٤٦ر-	■ الجنس (النوع) SEX
٠١٣٠ر-	■ المستوى التعليمي Education
٠٠٩٣ر	■ الحالة الاجتماعية Marital Status

(١) معاملات الارتباط لمن تقل مدة خبرتهم في مجال العمل الحالي عن ثلاث سنوات

*** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١

** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١

■ معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥

(٢) حول متغير الجنس إلى متغير كمي ساعطاء الذكر رقم (١) والأنثى رقم (٢) وبالتالي فإن التحول على معامل ارتباط سالب مع هذا المتغير معناه أن الذكر يحصلون على درجات أعلى في المتغير الآخر محل الارتباط والآن درجة أفضل .

وباستعراض النتائج الواردة في جدول رقم (٩) نجد ان :

(١) ان معاملات الارتباط بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأولى للمناخ التنظيمي (الخصائص الوظيفية ، جو جماعة العمل ، نوعية القيادة السائدة) قد اجتازت اختبار الدلالة الاحصائية عند مستوى عال من المعنوية حيث بلغ مستوى المعنوية لغالبية المتغيرات 0.01 ، 0.05 ، 0.1 سواءً للمجموعة التي تزيد مدة خبرتها عن ثلاث سنوات او التي تساوي مدة خبرتها ثلاث سنوات او اقل . ولا شك ان هذا المستوى العالي من المعنوية للدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والرضاء الوظيفي كمتغير تابع تعنى ان معاملات الارتباط هذه تعكس علاقات حقيقية لا يمكن ان ترجع الى الصدفة الا بنسبة ضئيلة جدا او بلغة التقدير الاحصائي ان العلاقات المتحصل عليها الشقة في انها علاقات حقيقية بمعامل ثقة يعادل 99% ، او 99% او 95% على الاقل .

(٢) اما بالنسبة لدرجات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وعناصرها والرضاء الوظيفي (كمتغير تابع) بالنسبة للمجموعتين فانه يمكن تسجيل الملاحظات التالية :

(١) رغم ان العلاقة بين الحوافز الخارجية (المادية / العينية) والحوافز الداخلية (المعنوية) والرضاء الوظيفي كانت عالية واثباتية بالنسبة للمجموعتين الا ان النتائج توضح ان المجموعة التي تزيد مدة خبرتها عن ثلاث سنوات يزيد مستوى رضائهم الوظيفي كلما زادت الحوافز الداخلية عنها بالنسبة لمن تقل مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات حيث وصل معامل

الارتباط للاولى الى ٥٩م وبمستوى معنوية ٠٠١ ر وعلى العكس تكون المجموعة التي تقل مدة خبرتها عن ثلاث سنوات اكثر رضاء بالوظيفة كلما زادت الحوافز الخارجية عنها بالنسبة للمجموعة التي تزيد مدة خبرتها عن ثلاثة سنوات وقد وصل معامل الارتباط بالنسبة للمجموعة الاولى ٤٦٤ ر بمستوى معنوية ٠٠١ وللمجموعة الثانية ٤٤٩ ر وبمستوى معنوية ٠٠١ .

هذا وقد جاءت معاملات الارتباط بالنسبة لعناصر الحوافز الداخلية بالنسبة للمجموعتين مؤكدة الملاحظة السابقة . بمعنى ان هناك تناسق فى النتائج الكلية والجزئية .

(ب) اما بالنسبة للبعد الثانى للمناخ التنظيمى والمرتبب بوجماعه العمل فقد اظهرت النتائج ان العلاقة بينها وبين الرضاء الوظيفى كانت ايجابية لكلا المجموعتين ولكن كانت درجة الارتباط اعلى بالنسبة لمن تزيد مدة خبرتهم عن ثلاثة سنوات عن تلك التى تقل مدة خبرتهم عن ثلاثة سنوات حيث وصل معامل الارتباط للمجموعة الاولى ٣٩٦ ر بمستوى معنوية ٠٠١ والمجموعة الثانية ٣٣٤ ر بمستوى معنوية ٠٠١ .

(ج) اما بالنسبة للبعد الثالث للمناخ التنظيمى والمتمثل فى الاسلوب الادارى والقيادى فقد اظهرت النتائج تناسق بين معاملات الارتباط بالنسبة للمجموعتين ولكن كانت درجة الارتباط بالنسبة لمن تزيد مدة خبرتهم عن ثلاثة سنوات اعلى منها بالنسبة لمن تقل مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات فبالنسبة لدرجة ارتباط القيادة التى محور تركيزها العمل

والانتاج بالرضا^١ الوظيفى قد بلغت بالنسبة للمجموعة الاولى ٤٣٠- بمستوى معنوية ٠٥ ر اما المجموعة الثانية فقد وصل معامل الارتباط ٢٢٢- بمستوى معنوية ٠٥ ر اما بالنسبة للقيادة التى محور تركيزها العاملين والعلاقات الانسانية فقد وصل معامل الارتباط للمجموعة الاولى ٣٧٧ ر وبمستوى معنوية ٠٠١ ر اما المجموعة الثانية فقد وصل معامل الارتباط بالنسبة لها ١١١ ر بمستوى معنوية ٠٠٥ .

(د) اما بالنسبة للمتغيرات المرتبطة بالخلفية الشخصية فان هناك علاقة طردية بين السن والرضا^١ الوظيفى للمجموعتين حيث وصل معامل الارتباط للمجموعة التى تزيد مدة خبرتها عن ثلاثة سنوات ١٦١ ر بينما وصل بالنسبة لمن تقل مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات الى ١١٢ ر ولكن كان معامل الارتباط بالنسبة للمجموعة الاولى ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠١ ر اما معامل الارتباط بالنسبة للمجموعة الثانية لم يكن لها دلالة احصائية . كذلك وجدت علاقة بين الجنس والرضا^١ الوظيفى للمجموعتين حيث وصل معامل الارتباط بالنسبة لمن تزيد خبرتهم عن ثلاثة سنوات الى ٢٢٢ ر - وبمستوى معنوية ٠٥ ر وبالنسبة لمن تقل مدة خبرتهم عن ثلاثة سنوات فقد وصل معامل الارتباط ١٤٦ ر - ولكن دون دلالة احصائية .

هذه العلاقة السلبية بالنسبة للجنس تعنى بالنسبة للمجموعة الاولى ان الذكور من اولئك الذين تزيد مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات تزيد درجة رضائهم الوظيفى بتقدم السن بينما يقل ذلك بالنسبة للاناث .

(٤) التقسيم حسب نوعية الوظيفة : On type of job base

تم تقسيم عينة الدراسة الكلية الى مجموعتين حسب نوعية الوظيفة : اولئك الذين يشغلون وظائف تنفيذية وقد بلغ عددهم ٢٦٢ مفردة ، واولئك الذين يشغلون وظائف ادارية وقد بلغ عددهم ١٤ مفردة . وقد حسبت معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقد تم تلخيص النتائج فى الجدول رقم (١٠) والجدول رقم (١١) وفى الصفحتين التاليتين توضيح للجدولين .

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور الدراسة)

والرضا الوظيفي للعاملين (١)
Product - Moment Correlation

Coefficients

حجم العينة = ٦٦٣ مفردة

معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
	(١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة العالية التي يشغلها الفرد
٠.٤٥٢	■ الحوامل الخارجية (العائد المادي والعيني) Extrinsic
٠.٥٢٦	■ الحوامل الداخلية (العائد المعنوي المرتبط بمحتوى الوظيفة) Intrinsic
٠.٤٣٨	Self-Esteem - الشعور باحترام الذات
٠.٢٧٥	Participation - المشاركة في اتخاذ القرارات
٠.٣٣٦	Security - الشعور بالأمان والاستقرار والطمأنينة
٠.٣١٦	Freedom/Incepdant - الحرية والاستقلال
	(٢) متغيرات متعلقة بديناميكية جماعة العمل (أو جماعة العمل) التي يعمل فيها الفرد ، التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع الزملاء ، الرؤساء ، المرؤوسين ، مجموعة العمل)
٠.٣٧٩	Work Group Dynamic
	(٣) الألوب الإداري والقيادي السائد (نمط القيادة السائد)
٠.٣٥٣	- قيادة محور تركيزها العمل والإنتاج Task/producton-oriented
٠.٣١٢	- قيادة محور تركيزها العاملين والعلاقات الإنسانية People - oriented
	(٤) عوامل شخصية (الخلفية الشخصية للفرد)
٠.١٢٩	- النوع / الجنس (٢) Sex
٠.١٣٦	- السن Age
٠.٠٢٢	- الحالة الاجتماعية (٢) Martial Status
٠.٠٩٦	- المستوى التعليمي Education

(١) تمثل هذه معاملات الارتباط للطبقة التنفيذية سواء كانوا متخصصين أو ما هو بين أو نصف مهرة

■ - معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١

■ - معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.١

■ - معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٥

(٣.٢) حول متغير النوع/ الجنس الى متغير كمي باعطاء الذكر رقم (١) والأنثى رقم (٢) وبالتالي

فان الحصول على معامل ارتباط سالب مع هذا المتغير معناه أن الذكور يحصلون على درجات

أعلى في المتغير الآخر محل الارتباط والأنثى درجة أقل . كذلك الحال بالنسبة لحالة

الاجتماعية حيث أعطى للأعزب رقم (١) والمتزوج رقم (٢) .

معاملات الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي (محور الدراسة)
والرضا الوظيفي للعاملين

Product-Moment Correlation
Coefficients

حجم العينة = ١٤ . مطردة

معاملات الارتباط بين المتغيرات المتقلة والرضا الوظيفي للعاملين	المتغيرات المستقلة
	(١) متغيرات مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد :
٣٠٥ر	■ الحوافز الخارجية (العائد المادي والعيني) Extrinsic
٦٢٣ر	■ الحوافز الداخلية (العائد المعنوي) Intrinsic
٤٧٤ر	- الشعور باحترام الذات Self-esteem
٣٦٣ر	- المشاركة في اتخاذ القرارات Participation
٢٨٥ر	- الشعور بالأمان والاستقرار (الضمان) Security
٣٧٨ر	- الحرية والاستقلالية Freedom/Independent
	(٢) متغيرات متعلقة بديناميكية جماعة العمل (جو العمل) :
٤٢٢ر	■ مستوى التفاعل الاجتماعي (العلاقات مع الرؤساء ، المرؤوسين ، زملاء العمل)
	(٣) الأنلوب الإداري والقيادي السائد (نمط القيادة) :
٤١٢ر	- قيادة محور تركيزها العمل والانتاج Task/production-oriented
٣٩٥ر	- قيادة محور تركيزها العمال والعلاقات الإنسانية People-oriented
	(٤) متغيرات متعلقة بالجوانب الشخصية (الخلفية الشخصية) :
١٩٥ر-	- السن Age
١٧٩ر-	(٢) - الجنس (النوع) SEX
٢٢٢ر-	- المستوى التعليمي Education
١٩٣ر-	(٣) - الحالة الاجتماعية Martial status

(١) تمثل هذه معاملات الارتباط للعاملين في وظائف إدارية (أعمال إدارية)

■ معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١

■ معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.١

■ معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٥

(٢.٢) حول متغير النوع إلى متغير كمي بإعطاء الذكر رقم (١) والأنثى رقم (٢) وبالتالي فإن الحصول على معامل ارتباط سالب مع هذا المتغير معناه أن الذكور يحصلون على درجات أعلى في المتغير الآخر محل الارتباط والأنثى درجة أقل ، كذلك الحال بالنسبة للحالة الاجتماعية حيث أعطى للأمر رقم (١) والمتزوج رقم (٢) .

منه بالنسبة للطبقة الادارية حيث وصل معامل الارتباط بالنسبة للمجموعة الاولى الى ٤٥٢ر بمستوى معنوية ٠٠١ر بينما وصل بالنسبة للمجموعة الثانية ٣٠٥ر بمستوى معنوية ٠٠١ر هذا وقد كانت معاملات الارتباط بين عناصر الحوافز الداخلية والرضاء الوظيفي تشير في نفس الاتجاه الذي اتجهت اليه درجة الارتباط بين الحوافز الداخلية (المتغير ككل) والرضاء الوظيفي للمجموعتين على السواء .

(ب) بالنسبة لدرجة ارتباط المتغير المستقل الثانى والمتعلق بجو جماعة العمل بالرضاء الوظيفي توضح النتائج المدرجة فى الجداول ان العلاقة بالنسبة لكلتا المجموعتان ايجابية ولكن درجة الارتباط بالنسبة للطبقة الادارية كانت اعلى منها بالنسبة للطبقة التنفيذية حيث وصل معامل الارتباط بالنسبة للمجموعة الاولى ٤٢٣ر بمستوى معنوية ٠٠١ر اما المجموعة الثانية فقد وصل معامل الارتباط بالنسبة لها الى ٣٧٩ر بمستوى معنوية ٠٠١ر .

(ج) اما بالنسبة لمدى ارتباط الاسلوب القيادى والادارى بالرضاء الوظيفي فقد اظهرت النتائج ان القيادة التى محور تركيزها العمل والانتاج لها ارتباط طردى بالرضاء الوظيفي بالنسبة للطبقة الادارية حيث بلغ معامل الارتباط ٤١٣ر بمستوى معنوية ٠١ر ولكن كان الارتباط لنفس العاملين بالنسبة للطبقة التنفيذية سلبيا حيث وصل معامل الارتباط ٣٥ر - بمستوى معنوية ٠٠١ر اما بالنسبة للقيادة

التي محور تركيزها العاملين والعلاقات الانسانية
فقد اظهرت النتائج ان هناك علاقة ايجابية بالنسبة
لكلتا المجموعتان حيث بلغ معامل الارتباط
بالنسبة للطبقة الادارية ٣٩٥ بمستوى معنوية
٠٠١ وبالنسبة للطبقة التنفيذية ٣١٢ بمستوى
معنوية ٠٠١ .

(د) اما بالنسبة للمتغيرات المرتبطة بالخلفية الشخصية
فقد اظهرت النتائج ان هناك علاقة سلبية بين السن ،
والجنس ، والمستوى التعليمي والرضا الوظيفي
لكلتا المجموعتان ولكن اختلفت درجات الارتباط
ومستوى الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط بين
المجموعتين .

فبالنسبة للطبقة التنفيذية نجد ان معاملات
الارتباط بين السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ،
والرضا الوظيفي كانت كما يلي ١٢٩ر - ٣٩٠ر - ،
١٩٦ر - ، وكان مستوى المعنوية لهذه المعاملات كما
يلي وعلى التوالي ٠١ ، ٠٥ ، ٠٥ ، ٠٥ اما بالنسبة
للطبقة الادارية فقد كانت معاملات الارتباط للسن ،
الجنس ، المستوى التعليمي كالتالي ١٩٥ر - ١٧٩ر - ،
٢٣٢ر - ومستوى معنوية معاملات الارتباط هذه كانت
على الوجه التالي وعلى التوالي ٠١ ، ٠٥ ، ٠٥ ، ولا
شك ان العلاقة السلبية بالنسبة للجنس تعني انه
حينما يحفل الذكور على مستوى عالي (في اي من
المجموعتين) من الرضا الوظيفي فان الاناث
(في اي من المجموعتين) سوف يحفل على مستوى اقل
من الرضا الوظيفي .

سادسا : تحليل نتائج الدراسة على
ضوء فروض البحث

استهدفت الدراسة الميدانية في هذا البحث الى اختيار بعض العلاقات التي تضمنتها فروض البحث والتي اشتمل عليها النموذج النظري المقترح ويمكن ان نلخص ما وصلت اليه هذه الدراسة من نتائج فيما يلي :

- (1) توجد علاقة ايجابية بين حوافز العمل (حوافز داخلية ، حوافز خارجية) ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين . وقد اشارت بيانات الدراسة الى ان هذه العلاقة الايجابية تسير في نفس الاتجاه (طردى) Direction والقوة Intesity ، بل وفي مستوى الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط سواء على مستوى العينة الكلية للدراسة او على مستوى العينات الجزئية Sub - Sample (التي تم الحصول عليها عن طريق تقسيم عينة البحث حسب عدد من متغيرات الخلفية الشخصية) .

وتتسق هذه النتائج مع الفرض الاول من فروض البحث والعلاقة الاولى التي احتوى عليها النموذج النظري للدراسة .

ولا شك ان هذه النتائج تتفق ونظرية التبادلات الاجتماعية The exchange theory والتي ترى ان العلاقة بين العاملين والمنظمة تقوم على اساس " مبدأ الاخذ والعطاء " - وكذلك الدراسات السيكولوجية لسلوك الانسانى داخل المنظمات ، فأى

فرد حينما ينضم لاي تنظيم فانه يأتى وفى ذاكرته
ومخيلته مجموعة من الحاجات والرغبات والتطلعات التى
يرغب فى اشباعها عن طريق الوظيفة التى يشغلها ، وعلى
ذلك اذا ما تحقق هذا الاشباع فان مشاعره سوف تكون
ايجابية تجاه هذه الوظيفة والمنظمة التى تتبع لها
والعكس صحيح فى حالة عدم تحقق هذا الاشباع .

ولكن النتائج اوضحت ان الحوافز الداخلية (مثل :
الشعور باحترام الذات ، المشاركة فى اتخاذ القرارات
الشعور بالامان والاستقرار ، الاستقلالية والحرية تلعب
دور اكبر مما تلعبه الحوافز الخارجية (مثل : المرتبات
الاجور ، الخ) فى تحقيق الرضاء الوظيفى للعاملين
بالنسبة للفئات التالية : الذكور ، الذين تزيد اعمارهم
عن ٢٥ عام ، الذين تزيد مدة خدمتهم عن ٣ سنوات ، وكذلك
العاملين فى الوظائف الادارية والاشرفية (انظر السى
جدول رقم ١٢) ويمكن ارجاع ذلك الى الاسباب التالية :

» احتلال العمل موقع متقدم وهام بين الاولويات
والاهتمامات الحياتية للرجل
central of his life ، فالرجال
اكثر اقبالا على التواجد فى مكان العمل واكثر
انتظاما فيه ، اما المرأة فان مسؤولياتها
واهتماماتها العائلية والمنزلية غالبا ما تكون
اهم من العمل .

هذه المسؤوليات والاهتمامات تمتص الجزء الأكبر والاعظم من جهد وطاقة المرأة في المجتمع المصري ، لذلك فان العمل لا يأخذ الاولوية في اهتماماتها الحياتية ، ويترتب على ذلك ان محور تركيز المرأة العاملة عادة ما يكون على الجوانب الاقتصادية للوظيفة التي تشغلها وليست الجوانب السيكولوجية (اى على الحوافز الخارجية وليس على الحوافز الداخلية) ، على العكس نجد ان الرجل لا بد وان يجد في العمل ما يدعم اهتمامه الكبير ، لذلك فان رضائه عن العمل وبالتالي عن الوظيفة التي يشغلها سوف يرتفع بزيادة تلك الجوانب المرتبطة بالحوافز المعنوية (الداخلية) حيث انها تشبع حاجاته السيكولوجية .

* اقتران مستوى النضج والقدرة على التكيف مع الظروف و اوضاع العوائد المادية للعمل وكذلك زيادة الواقعية بالنسبة لطموحات الفرد ورغباته وحاجاته بارتفاع المستوي العمري ، فكلما زاد عمر الفرد كلما انخفضت مستويات طموحاته المتعلقة بتحقيق المزيد من العوائد المادية (الحوافز الخارجية) وارتفعت مستويات طموحاته المتعلقة بتحقيق المزيد من اشباع الحاجات السيكولوجية (مثل احترام وتأكيد الذات ... الخ) .

* زيادة احتمالات شغل الافراد ذوى الخبرة الطويلة لأى من وظائف المستويات العليا فى التنظيم والتي غالباً ما تتمتع بمستوى عائد مادي معقول نسبياً مقارنة بغيرها فى المستويات الأقل ، لذلك فانه من المتوقع ان يبحث اولئك الافراد عن تلك الجوانب التي تشبع حاجاتهم المعنوية والسيكولوجية (الحوافز الداخلية) ، وترتيباً على ذلك ، يرتفع مستوى رضائهم الوظيفي اذا ما توافرت هذه الجوانب فى الوظائف التي يشغلونها .

ولقد احتلت مشاعر احترام الذات كاحدى عناصر الحوافز الداخلية موقع متقدم بين الاولويات والاهتمامات بالنسبة لعينة الدراسة الكلية وكذلك بالنسبة لجميع المجموعات الجزئية المشتقة منها .

(٢) توجد علاقة ايجابية بين المتغيرات المرتبطة بجماعة العمل ومستوى الرضا الوظيفى للعاملين ، وهذا يتسق مع الفرض الثانى من فروض البحث ، ولا شك ان جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد الوظيفى بالقدر الذى تمثله هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد او مصدر توتر له ، فكلما كان تفاعل الفرد مع افراد اخرين فى العمل (سواء كانوا رؤساء ، مرؤوسين ، او زملاء عمل) يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله ، وكلما كان تفاعل الفرد مع افراد اخرين فى العمل (سواء كانوا رؤساء ، مرؤوسين ، او زملاء عمل) يخلق توترا لديه او يعوق اشباعه لحاجاته او وصوله لاهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبا لاستياء الفرد عن عمله ، وطبيعى ان يتوقف اثر جماعة العمل على الرضا الوظيفى على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع افراد اخرين فى العمل ، فعندما تعوق طبيعة العمل امكانية التفاعل للفرد مع اخرين يمثلون مصدر اشباع له ، فان رضا الفرد سيكون منخفضا ، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص التفاعل والاتصال مع هؤلاء الاخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فان رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعا .

اما عندما تعوق طبيعة العمل امكانية التفاعـل
والاتصال مع اخرين يعتبرون مصدر توتر او احباط
Frustration للفرد او التعامل مع هؤلاء
الافراد .

وفى حالة اضطرار الفرد الى التعامل مع اخريـن
يخلقون توترا لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل فان هذا
يكون مصدرا لشعور الفرد بالاستياء .

ويمكننا ان نضيف الى ما سبق ان اثر جماعة العمل
على الرضاء الوظيفى للعاملين يتوقف ايضا على مدى قوة
الحاجة الى الانتماء لدى الفرد . فكلما زادت قوة هذه
الحاجة كلما كان اثرالتفاعل مع جماعة العمل على درجة
رضاء الفرد كبيرا ،فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع
جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هـذا
التفاعل يكون ايضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد الى
الانتماء قوية اما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان اثر
منافع او مساوىء التعامل مع جماعة العمل على الفرد
يكون ضعيفا .

على ان يلاحظ ، ان هذه العلاقة الايجابية بين مستوى
التفاعل الاجتماعى فى محيط العمل والرضاء الوظيفى
للعاملين تصل اعلى مستوياتها بين فئتين من عينات
الدراسة وهما : اولئك الذين بلغوا من العمر اكثر من
٣٥ عاما ، واولئك العاملين والشاغلين لاي من الوظائف
الادارية او الاشرافية حيث وصل معامل الارتباط للمجموعة
الاولى ٤٦٥ر وبمستوى معنوية ٠٠١ر اما معامل الارتباط
للمجموعة الثانية فقد وصل الى ٤٢٣ر وبمستوى معنوية
٠٠١ر ويمكن ان نرجع ذلك التفاوت الملموس بالنسبة

لهاتين المجموعتين الى السمات والخصائص التي تميزهما عن غيرهما من فئات العينة فكلاهما قد اصبح اكثر استقرارا في مجال العمل ، الامر الذي يشير الى انهما قد استطاعوا تحقيق قدرا لا بأس به بالنسبة لاشباع كل من الحاجة الى الانجاز

Need for achievement (N ach)

Need for power (N pow) والحاجة الى القوة

لذلك فلا ينقصهم سوى اشباع الحاجة الى الالفة والانتماء

Need for affiliation (N Aff)

والتي يمكن ان يحدو السبيل الى اشباعها من خلال التفاعل الاجتماعي والتي يتلمسونها في جماعات العمل التي ينتمون لها وعلى ذلك اذا ما اتاحت لهم جماعة العمل فرصة اشباع تلك الحاجات الاجتماعية فان مستوى رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها سوف يميل الى الارتفاع .

توجد علاقة ايجابية بين نوعية القيادة والتي محور تركيزها العاملين والعلاقات الانسانية ومستوى الرضا الوظيفي ، كذلك توجد علاقة سلبية بين نوعية القيادة والتي محور تركيزها العمل والانتاج ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين . ولا شك ان هذه النتائج تتسق مع الفرض الثالث من فروض البحث السابق ذكرها .

معنى هذه النتيجة ان النمط الاشرافي او النمط القيادي المتمركز في المرؤوسين والعلاقات الانسانية في مجال العمل يحقق رضا وظيفي اعلى من ذلك الذي يركز على الانتاج والعمل ، ولعل ذلك يمكن ارجاعه الى نمط الاشراف المتمركز على المرؤوسين (العاملين) يحقق نتائج افضل من خلال علاقته الطيبة معهم واثارتهم لدوافعهم واشباعه لحاجاتهم .

فهو يعطى لهم الاعتبار ، الاحترام ، التدعيم الكاف ، هذا بالاضافة الى اشراكهم فى اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ، واعطائهم الحرية والاستقلالية فى كل ما يمكن ان يحقق زيادة انتاجهم وفعالية ادايتهم اما القائد او المشرف الذى يهتم بالانتاج والعمل فانه يعتبر العاملان الوسيلة لتحقيق ارقام الانتاج المحددة ، لذلك فهو يعدر لهم التعليمات التفصيلية ويقوم بالرقابة الدقيقة عليهم ويركز اهتمامه على النواحي الفنية للعمل ولا يهتم بالعلاقات الانسانية فى العمل .

ولا شك ان هذه النتائج تتماشى مع تلك النتائج السابقة وان توصلت اليها دراسة جامعة متشجان والتي تمت تحت اشراف رنس ليكرت Rennis Likert والدراسات التى قامت بها جامعة ولاية اوهايو عام ١٩٥٤ ودراسات وايت وليبت White and Lippitt والخاصة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الدكتاتورية .

على ان يلاحظ ان العلاقة السلبية (التى اوضحتها بيانات الدراسة) بين النمط القيادى (الاشرافى) الذى يركز على الانتاج والعمل ومستوى الرضاء الوظيفى تصل الى اعلى مستوياتها بالنسبة للفئات التالية : الذكور البالغين من العمر ٢٥ سنة او اكبر ، الذين تزيد مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات وكذلك العاملين فى وظائف ادارية واشرافية حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة لهذه الفئات وعلسى التوالى : ٢٨٣- بمستوى معنوية ٠٠١ ، ٣٦٥- بمستوى معنوية ٠٠١ ، ٤٣٠- بمستوى معنوية ٠٠٥ ، ٤١٣- بمستوى معنوية ٠١ اما بالنسبة للعلاقة الايجابية التى اشارت اليها بيانات الدراسة بين النمط التقليدى والاشرافى

الذى يركز على العاملين والعلاقات الانسانية فى مجال العمل والرضاء الوظيفى فانها تبدو اكثر بروزا بين الذكور ، الذين تبلغ اعمارهم ٣٥ عاما او اقل ، الذين تزيد مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات وكذلك بالنسبة للعاملين فى الوظائف الاشرافية او الادارية حيث بلغت معاملات بالنسبة لهم وعلى التوالى كمايلى : ٣٣٥ بمستوى معنوية ٠٠١ ، ٣٤٣ بمستوى معنوية ٠٠١ واخيرا ٣٩٥ بمستوى معنوية ٠٠١ .

ويمكن ارجاع الاتجاه الاول (العلاقة السلبية) والذى ساد بين الذكور كبار السن من بين العاملين ، ذوى الخبرات الطويلة والعاملين فى وظائف اشرافية او ادارية الى ما تتميز وتتسم به هذه الفئات من رغبة فى تحقيق الحرية والاستقلالية فى اداء اعمالهم ، والرغبة العارمة للمشاركة فى اتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم واخيرا الى حاجتهم الماسة الى معاملتهم كعناصر انسانية وليس كآلات ، اما الاتجاه الثانى (العلاقة الايجابية) والذى ساد بين الذكور ، صغار السن من العاملين ، وذوى الخبرة الطويلة ، والعاملين فى الوظائف الادارية والاشرفية فانه يمكن ارجاعه الى ارتفاع مستوى تفهمهم وقدرتهم على التكيف والمعرفة الكاملة للأعمال المكلفين بها وبالتالى عدم حاجتهم الى الاشراف المباشر عليهم وزيادة التعليمات والوامر الصادرة لهم .

(٤) اما بالنسبة للعلاقة بين العوامل الديموغرافية (عوامل الخلفية الشخصية) والرضاء الوظيفى للعاملين فقد اشارت بيانات الدراسة الى :

(١) وجود علاقة ايجابية بين عمر (سن) الفرد ومستوى

رضائه الوظيفى :

وذلك بالنسبة للفئات التالية : الذكور (معامل الارتباط ١٢٧ر- بمستوى معنوية ٠٥) من تزيد مدة خبرتهم عن ثلاثة سنوات (معامل الارتباط ١٦١ر- مستوى المعنوية ٠٠١ر) .

هذه العلاقة تعنى انه كلما زاد المستوى العمرى للفرد كلما زاد رضائه عن الوظيفة التى يشغلها وانه كلما انخفض المستوى العمرى كلما انخفضت مشاعر الرضاء الوظيفى .

ولعل ذلك يرجع الى انظمة التوظيف السائدة فى جمهورية مصر العربية والتى تعطى للاقدمية وزناً هاماً فى معايير توزيع العوائد ، هذا بالاضافة الى ان ارتفاع المستوى العمرى يقترن بمستوى عالى من النضج والقدرة على التكيف مع اوضاع وظروف العمل وبواقعية الطموحات والاهداف والرغبات التى يصبو الفرد نحو تحقيقها وبلوغها . ولكن الملاحظ ان معاملات الارتباط تبدو منخفضة نسبياً ولكنها ذات دلالة احصائية .

(ب) وجود علاقة سلبية بين الجنس ومستوى الرضاء الوظيفى:

وقد ظهرت هذه العلاقة بالنسبة للعينة الكلية للدراسة ، البالغين من العمر ٣٥ عام او اقل ، من تزيد مدة خبرتهم عن ثلاث سنوات ، العماليين

فى الوظائف التنفيذية ، وكذلك العاملين فى الوظائف الادارية والاشرفية فقد بلغت معاملات الارتباط لهذه الفئات وعلى التوالى كالاتى : ١٣١ر - بمستوى معنوية ٠١ر ٢٦ر - بمستوى معنوية ٠٥ر ٢٢ر - بمستوى معنوية ٠٥ر ٢٩ر - بمستوى معنوية ٠١ر ٩٥ر - بمستوى معنوية ٠١ر لا شك ان هذه العلاقة السلبية تشير الى ان العمل يشغل موقعا متقدما وهاما بين الاولويات والاهتمامات الحياتية بالنسبة للمرأة . هذه الاولوية والاهتمام عادة ما يتزايد بين ذوى الخبرات الطويلة والبالغين بمستوى عمرى عالى كذلك بين من يشغل منهم فى وظائف ادارية او تنفيذية . ويمكن القول بان هذه العلاقة العكسية تعنى انه كلما زاد رضاء الرجال من بين هذه الفئات عن الوظائف التى يشغلونها كلما انخفض مستواهم رضاء الاناث العاملين فى نفس الوظائف .

(ج) وجود علاقة سلبية بين المستوى التعليمى للفرد

ومستوى رضائه الوظيفى :

وقد ظهرت هذه العلاقة السلبية بين : الذكور ، والعاملين فى وظائفهم ادارية او اشرافية حيث بلغت معاملات الارتباط لهم وعلى التوالى كالاتى : ١٢٢ر - بمستوى معنوية ٠٥ر ، هذه العلاقة تعنى انه كلما ارتفع المستوى التعليمى للفرد كلما انخفض مستوى رضائه الوظيفى .

ولا شك ان اوضاع التوظيف فى جمهورية مصر العربية بحكم انها تعطى للاقدمية وزنا اكبر فى الترقى

الوظيفى والحصول على عوائد العمل هي السبب وراء ظهور هذه العلاقة السلبية حيث ان هذه الأوضاع تساهم فى توليد حالة من الاحباط لدى فئات العاملين من الحاملين على تعليم اعلى خاصة منهم الذكور والعاملين فى وظائف اشرافية .

سابعا : النتائج النهائية والتوصيات

تناول هذا البحث موضوعا من الموضوعات الهامة والتي شار حولها الجدل الكثير بين الكتاب والباحثين وبصفة خاصة فى مجال السلوك التنظيمى .

وقد استهدف البحث القاء الضوء على ماهية المنـسـاخ التنظيمى واختبار العلاقات الديالكتيكية بين بعض من ابعاده والرضاء الوظيفى للعاملين كاحد مشاعر واتجاهات العاملين نحو وظائفهم ، كذلك استهدف البحث التعرف على العناصر والعمليات المختلفة والتي يمكن ان تسهم فى تكوين المشاعر والاتجاهات الايجابية للعاملين نحو وظائفهم حيث ان ذلك الامر اصح امرا لازما وضروريا قبل اتخاذ اية برامج علاجية لظواهر الاستياء وسلبية المشاعر والاتجاهات المتفشية بين الافراد العاملين .

وقد اقدم الباحث على اجراء هذا البحث من عدة قناعات كانت أبرزها الحاجة العامة لمثل تلك البحوث الميدانية والمرتبطة بتفسير محددات السلوك الانسانى واتجاهاته فى العالم العربى بصفة عامة وجمهورية مصر العربية بصفة خاصة ذلك نظرا للافتقار لمثل هذه النوعية من البحوث حيـث

ان الملاحظ ان معظم الابحاث الميدانية المرتبطة بمشاعر واتجاهات العاملين ومحاولات تفسيرها قد تمت فى الولايات المتحدة الامريكية ودول المجتمع الاوربى .

وبعد ان قام الباحث بجمع وتحليل البيانات الميدانية لاختبار صحة الفروض التى ساقها توصل الباحث الى النتائج التالية :

(١) ان رضاء العاملين عن وظائفهم يتوقف على طبيعة المناخ التنظيمى السائد فى المنظمة .

(٢) ان حوافز العمل الخارجية والداخلية تلعب دورا ملموسا فى تحقيق الرضاء الوظيفى للعاملين . ولكن الدور الذى تلعبه الحوافز الداخلية يفوق الدور الذى تقوم به الحوافز الخارجية (المرتب / الاجر) بالنسبة لرفع مستوى الرضاء للعاملين ويرجع ذلك الى التأثير المتناقض للحوافز المادية وزيادة الاهتمام بالجوانب السيكولوجية والمعنوية للحوافز .

(٣) ان جماعة العمل وايجابية التفاعل داخلها تلعب دورا اساسيا فى تحقيق ورفع مستوى الرضاء الوظيفى للعاملين نظرا لاعتبار جماعة العمل مصدر من المصادر التى يمكن عن طريقها اشباع جزء كبير من حاجات الفرد خاصة الاجتماعية منها .

(٤) ان نمط الاشراف ونوعية القيادة والاسلوب الادارى السائد له دور فعال فى تحقيق الرضاء الوظيفى لدى العاملين ، فالعلاقة عكسية بين النمط الاشرافى الذى يركز على الانتاج والرضاء الوظيفى وطردية (ايجابية) بين ذلك النمط الذى يركز على العاملين والرضاء الوظيفى .

(٥) ان المتغيرات المتعلقة بالخلفية الشخصية للفرد تلعب دورا فى تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين . ولقد كان من ابرز هذه العوامل الجنس ، والسن ، والحالة التعليمية .

ويمكن القول بأنه على الرغم من صغر حجم هذه الدراسة واعتمادها على عينة عشوائية الا انه - وبناء على ما توصلت اليه من نتائج - يمكن الاشارة الى عدد من المضامين والدلالات التطبيقية لما تم التوصل اليه من نتائج :

(١) لضمان نجاح الخطط القومية للتنمية يجب العمل على دراسة الاهتمامات والاتجاهات النفسية والسلوكية للعاملين فى الوحدات الانتاجية المختلفة والتعرف على العوامل والمتغيرات المحددة والمؤثرة فى هذه الاتجاهات والمشاعر اى ان يسبق برامج الاصلاح الاقتصادى على مستوى الدولة برامج للاصلاح والتطوير موجهة الى العنصر البشرى .

(٢) عند وضع نظم الحوافز يجب الاهتمام بالجوانب السيكولوجية والمعنوية للحوافز بدلا من التركيز على الجوانب المادية .

(٣) يجب على ادارة المشروعات - عند اختيارها او رسمها لبرامج الحوافز :

* ان تتعرف على حاجات العاملين لديها - اى ماذا يريدون من اعمالهم .

* تحديد الاهمية النسبية التى يعطيها العاملين الى هذه الحاجات .

* تحديد الفجوة بين مستوى الاشباع الفعلى لهذـه الحاجات لديهم والمستوى المطلوب للاشباع .

■ عند استخدام نظام الاجور التشجيعية للتحفيز يجب
اعتباره نظام من نظم التحفيز قصيرة الاجل .

(٤) يجب العمل على تدعيم التفاعل الاجتماعى بين جماعات
العمل المختلفة وذلك من خلال اللقاءات المستمرة
والاجتماعات بين رؤساء العمل والمرؤوسين واستخدام نظام
المشاركة فى الادارة واتخاذ القرارات .

(٥) يجب اعادة النظر الى نظام التوظيف المطبق حالياً فى
مصر خاصة فيما يتعلق بمبدأ الترقية بالاقدمية وذلك حتى
يتلاءم ومتطلبات العصر والتغيرات التى طرأت على سوق
العمل من حيث ارتفاع المستوى التعليمى ودخول نوعيات
جديدة من المهارات والكفاءات لم يكن معروفة من قبل .

" بسم الله الرحمن الرحيم "

الزميل الفاضل

الزميلة الفاضلة

حيث ان تقدم البحث العلمى وتطوره هو نتاج التعاون والمشاركة لذلك فاننى اتشرف بأن أقدم قائمة الاستقصاء المرفقة والتى تتضمن عدة اسئلة تستهدف دراسة الجوانب الفسيولوجية والسيكولوجية للارتباط الوظيفى والتنظيمى .

اننى ارجو من سيادتكم التكرم بالتعاون الفعال معنا بالادلاء بأرائكم حيث ان آرائكم سوف تساهم بكل تأكيد فى الوصول الى نتائج فعلية واقعية بشأن موضوع الدراسة .

وأود ان أؤكد التى ان ما سوف تبدونه من آراء او بيانات او مقترحات ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمى المحض ، هذا بالاضافة التى ان النتائج سوف يتم عرضها فى شكل ارقام اجمالية بالشكل الذى يساعد فى تحقيق اهداف البحث العلمى .

اننى اشكر لكم حسن تعاونكم معنا، وأرجو من الله العلى القدير التوفيق والنجاح للجميع .

دكتور

كامل على متولى عمــــران
قسم ادارة الاعمال - كلية التجارة
جامعة القاهرة

حوافز العمل :

في مجال عملي الحالي :

- (١) هناك احساس باحترام النفس .
- (٢) هناك احساس بالسلطة .
- (٣) هناك فرصة للنمو الشخصي واكتساب الخبرات والمهارات .
- (٤) هناك احساس باحترام الاخرين لى فى عملى .
- (٥) هناك فرصة للاستقلالية فى اتخاذ القرارات وتحديد الاجراءات الخاصة بالعمل .
- (٦) هناك احساس بالامان والاستقرار فى العمل .
- (٧) هناك احساس بأن ما أوديه له فائدة كبيرة للمنظمة التى اعمل فيها .
- (٨) هناك فرصة للتعرف على اصدقاء جدد .
- (٩) لدى فرصة للاشتراك فى تحديد طرق واجراءات العمل فى ادارتى .
- (١٠) لدى فرصة اشتراك فى تحديد اهداف وخطط ادارتى .
- (١١) مشرفى عادة ما يقوم باتخاذ معظم القرارات دون اخذ آراء المرؤوسين او المساعدين له .
- (١٢) مشرفى عادة ما يتخذ القرارات الهامة دون اى مشاركة من جانب المرؤوسين .
- (١٣) مشرفى يشجع العاملين معه على التحدث خاصة فى حالة الاختلاف حول القرارات .
- (١٤) مشرفى عادة ما يساعد زملائى المرؤوسين له فى حل مشاكلهم .
- (١٥) عادة ما يطلب المشرف من المرؤوسين بذل اقصى مجهوداتهم .
- (١٦) اهم ما يشغل الرئيس هو تحقيق اعلى مستوى كفاءة انتاجية .
- (١٧) مشرفى عادة ما يضع خطط العمل مقدما .
- (١٨) هناك احساس بعدالة الاجر او المرتب الشهرى .
- (١٩) هناك احساس بعدالة نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية .
- (٢٠) هناك فرصة كبيرة للترقى والتقدم فى السلم الوظيفى .

جو الجماعة (جماعة العمل) :

وضع المستوى الذى عليه روح الجماعة التى تنتمى اليها فى العمل

عن طريق اختيار الرقم الذى يعكس الدرجة المناسبة بالنسبة

للجوانب التالية :

(ضع دائرة حول الرقم الذى تم اختياره)

- تعاونى	٥	٤	٣	٢	١	تنافس (غيرتعاونى)
- مرضى تماما	٥	٤	٣	٢	١	غير مرضى على الاطلاق
- كله ثقة	٥	٤	٣	٢	١	كله عدم ثقة
- عرفان بالجميله	٥	٤	٣	٢	١	انكار للجميل
- منتج	٥	٤	٣	٢	١	غير منتج
- دكتاتورى	٥	٤	٣	٢	١	ديموقراطى
- عدوانى	٥	٤	٣	٢	١	جو صداقة ومحبة
- مثبت للهمم	٥	٤	٣	٢	١	حماسى ومشجع
- مملوء بالحوية	٥	٤	٣	٢	١	مملوء بالكآبة والبرودالحس
- تشاؤمى	٥	٤	٣	٢	١	تفاؤلى
- عائلى	٥	٤	٣	٢	١	فردى (يخيم عليه روح الانانية)
- جذاب	٥	٤	٣	٢	١	منفر (غيرجذاب)

الاسلوب الادارى والقيادى :

هل تتوافر الصفات التالية فى رئيسك :

- يسأل المرؤوسين والمساعدين رأيهم واقتراحاتهم .

- يشق فى قدرة المرؤوسين والمساعدين على تحقيق الاهداف .
- يبدى الكثير من الشناء على حسن الاداء .
- يوضح اهداف ومتطلبات العمل مقدما قبل توزيعه .
- يبدى اهتمام كبير باحتياجات ورغبات المرؤوسين .
- يواجه المرؤوس باخطائه وسوء (انخفاض) مستوى ادائه .
- يطلب من المرؤوسين او المساعدين العمل باقصى طاقة
- يشرك كل المرؤوسين والمساعدين فى مناقشة مشاكل العمل .
- لا يدخر اى جهد لكى يساعد مرؤوسيه ومساعديه .
- ينصت لأراء الاخرين ولا يرفضها حتى تتاح للجميع فرصة
- الاداء بأرائهم .
- يعطى تعليمات كافية لما يجب عمله وكيفية ادائه .
- يشنى كل المرؤوسين عندما يتحسن ادائه حتى ولو كان تحسنا
- طفيفا .
- يتصرف كما لو كان مستوى المرؤوسين فى الذكاء والكفاءة
- اقل منه .
- يتبنى المرؤوس الذى يودى عمله على احسن وجه .
- يحيط علم كل مرؤوس بما هو مطلوب منه بالضبط .
- ليس له صديق مهما كانت الاحوال .
- يدافع عن مصالح المرؤوسين عندما يتحسن ادائه حتى ولو
- كان تحسنا طفيفا .
- يتصرف كما لو كان مستوى المرؤوسين فى الذكاء والكفاءة
- اقل منه .
- يتبنى المرؤوس الذى يودى عمله على احسن وجه .
- يحيط علم كل مرؤوس بما هو مطلوب منه بالضبط .
- ليس له صديق مهما كانت الاحوال .
- يدافع عن مصالح المرؤوسين مع السلطات العليا .
- يحاول ان يجعل من اداء العمل شيئا ممتعا .
- عندما يشرح تعليماته عادة ما يميل الى التقليل من
- شأن المرؤوس وقدراته .

- يهتم كثيرا بمدى تنفيذ المرؤوسين للتعليمات والامور الصادرة لهم مهما كانت الظروف الخاصة بمن صدر له ذلك الامر او ممن وجهت اليه هذه التعليمات.

الاتجاهات السلوكية نحو العمل :

الرجاء توضيح رأى سيادتكم فى التساؤلات والتصورات التالية وذلك بوضع علامة (✓) فى العمود المناسب المعبر عن رأى سيادتكم

والمقابل للعبارات :

- عندما تستيقظ فى الصباح هل تشعر بعدم الرغبة فى الذهاب الى العمل ؟
- هل تشعر بعدم الرغبة فى العودة الى المنزل بسبب المتعة التى تجدها فى العمل ؟
- هل تشعر بأن تود ان تعمل فى فترات المساء او عطلات نهاية الاسبوع ؟
- هل تشعر بالرغبة فى مغادرة العمل بغرض الاجازة ؟
- عندما تكون فى اجازة او عطلة ، هل تتطلع الى العودة مرة اخرى للعمل ؟
- عندما تكون فى العمل ، هل تشعر بالرغبة فى الذهاب الى مكان اخر ؟
- هل تشعر برغبة فى ترك هذه الوظيفة الى وظيفة اخرى فى اسرع وقت ممكن ؟
- هل تشعر بالرغبة فى مغادرة العمل والذهاب الى المنزل مبكرا ؟
- عندما تكون فى طريقك الى العمل ، هل تشعر بالرغبة فى الذهاب الى مكان اخر ؟

بيانات عامة :

ملحوظة : لاتستوفى اية بيانات يمكن ان يستدل منها عن شخصيتك

الرجاء وضع علامة (✓) امام الاجابة الصحيحة :

الجنس : (١) ذكر (٢) انثى

الحالة الاجتماعية : (١) متزوج (٢) اعزب (٣) مطلق (٤) ارمل

السن بالتقريب : - ٢٠ — ٢٤ سنة - ٢٥ — ٢٩ سنة
- ٣٠ — ٣٤ سنة - ٣٥ — ٣٩ سنة
- ٤٠ — ٤٤ سنة - ٤٥ — ٤٩ سنة
- ٥٠ — ٥٤ سنة - ٥٥ — ٥٩ سنة
- ٦٠ سنة فاكثر

آخر مؤهل دراسي : - ابتدائي - اعدادي
- ثانوي (عام / فنى) - ليسانس اويكالوريوس
- دبلوم / ماجستير - دكتوراه او كانديت

مدة الخدمة : - اقل من ٦ شهر - من ٦ شهر — سنة
- سنة — ٢ سنة - ٣ — ٥ سنة
- ٦ — ١٠ سنة - ١١ — ١٥ سنة
- اكثر من ١٥ سنة

- الوظيفة التى تشغلها الان
- الادارة التابع لها هذه الوظيفة
- المنظمة / الشركة / المصلحة التى تعمل فيها
- عدد ايام العمل الاسبوعية

المراجع والدوريات

بدر ، حامد ، الرضا ، الوظيفى لاعضاء هيئة التدريس العاملين
بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت ،
الكويت : مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد الثالث سبتمبر ١٩٨٢
ص ٦١ - ص ٧٤ .

- * BAMUNDO, P. J., The relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction : An empirical test of three models on national sample, Unpublished dissertation, City University of New York , 1977.
- * BESCH , D.S., Personnel : The management of people at work, 4th Edition, New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1980, P. 443.
- * CAMPBELL, J.P., M.D. DUNNETTE, E.E., LAWLER, and K.E., WEICK, JR., Managerial Behavior, performance and effectiveness, New York : McGraw- Hill, 1970.
- * CAMPBELL, S,". and BEATY E.E. Organizational climate, its measurement and relationship to work group performance paper presented at the annual meeting of the American psychological Association, Washington , D.C. , 1971.

- * FORERAND, G.A. ,and GILMER, B.V., Enviromental variation in studies of organizational behavior, psychological Bulletin, 1984,62,361, 382
- * GIBSON, J. L., IVANCEVICH J.M. and JAMES H. DONNELLY, JR., Organizations : Behavior, structure, processes , Third Edition, Texas, Dallas : Business Publications, INC., 1979.
- * HAMNER, W.C. , and D.W. ORGAN , Organizational Behavior : An applied psychological approach, Texas-Dallas : Business Publications INC.,1978.
- * HACKMAN, J.R., and LAWLER, E.E. III., Employee Job characteristics, Journal of Applied psychology Monograph, 197-, 55, 259-286.
- * Heneman . E.G., DONALED P. SCHCUAP . J.A. FOSSUS, and LEE. D. Dyer, Personnel : Human Resource Management , Illionis : Richard Irwin, INC., 1980, P. 146.
- * HULIN, C.L., Worker background and Job satisfaction : Reply to schuler, Industrial and Labor Relations Review, 1972, 26, 853-855.

- * HUNT, R.G., NEAR J.P., and R.W. RICE, work and extrawork correlated of life and job satisfaction, Academy of Management Journal 1978,21,248-264.
- * HUNT , R.G. NEAR, J.P. R.W. RICE. T.D. GRAHAM and T.G. GUTTERIDGE, job satisfaction and life satisfaction : Survey results on work and non-work related correlated , Journal supplement abstract service , 1977: 7, 55-56.
- * HUNT, R.G., NEAR?J.P. and R.W. RICE. Unique variance in JOB and life satisfaction associated With work - related and extra workplace variables, Human Relations, 1979, 32, 605-623.
- * JACKSON, J.H . and C.P MORGAN, Organization theory 2nd Edition , Englewood Cliffs : NJ. Prentice-Hall, 1982.
- * JAQUES ,E., Equitable payment, In tesk force for the Secretary of HEW, work in America, Cambridge, Mass, Mit press, 1961.
- * JOHNS , G. & N. NICHOLSON The meaning of absence: New strategies For theory and Research, In B.M. Staw and L.L. cummings(eds), Research in organizational Behavior, V.4. Greenwich, Conn: Jai press, 1982, 127-172.

- * KEON. T.L. and McDonald, B., job satisfaction and life satisfaction : An empirical evaluation of their interrelationship, Human Relations, 1982 : 35, 167-180.
- * KORMAN. A.K., Industrial and organizational psychology, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, INC., 1971.
- * KORMAN. A.K., Organizational achievement, aggression and creativity: Some suggestions toward an integrated theory, organizational Behavior and Human performance, 1971, : 6 393 -316.
- * KORMAN, A.K., and R.W. KORMAN, Career success and personal Failure, Englewood Cliffs, INC., N. J.m Prentice- Hall , 1980.
- * KORMAN, A.K. S.R. MAHLER, and KAMEL A., OMRAN work ethics satisfaction , Alienation, and reactions, In W.B. Walsh & S.H . Osipow (Eds.) Handbook of vocational psychology, Hillsdale, NJ. : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1983: 183-202.
- * LAWLER, E.E. III. Motivation in Work organizations Belmont, Calif : wadsworth, 1983.

- * LETWIN, G.H., and R.A. STRIGNER, Motivation and organizational Climate, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- * LETWIN, G.H., and R.A. ATRINGER, The Influence of organizational Climate on Human Motivation, - paper presented at a conference of organizational climate, Foundation for Research on human Behavior, Ann Arbor, Michigan, 1966.
- * LOCKE, E.A. What is job satisfaction , Organizational Behavior and Human Performance, 1969, 4. 309- 336.
- * LOCKE, E.A. The Nature and causes of job satisfaction, In M.D. Dunnette (ed.) Handbook of Industrial and Organizational psychology, Chicago, Rand McNally, 1976, 1297-1349.
- * MAHONEY, T.A., Another look at job satisfaction and performance In . T.A. Mahoney (ed.,) compensation and Reward perspectives, Homewood : Irwin . 1979.

- * MILLER, D., and PETER H. FRIESEN, organizations :
A Quantum view, Englewood Cliffe, NJ.:
Prentice-Hall , 1984.

- * PRITCHARD , R., And B. KARASICK, The effects of
organizational climate on managerial job
performance and job satisfaction, organizational
Behavior and Human performance, Vol., 9, 1973: 110-
119.

- * SCHULER, R., Worker background and job satisfaction:
comment on shepard, Industrial and Labor Realtions
Review, 1970, 26, 851-853.

- * SHEPARD . S.M. worker background and job
satisfaction : Reply to Schuler Industrial and
Labor Relations Review , 1972: 26, 856-859.

- * ATONE, E.F., The moderating effect of work-
related values job scope- job satisfaction
relationship , organizational Behavior and
Human Performance, 1976: 147-167.

- * ATONE. E.F., Job scope . Job satisfaction , and
the protestant Ethic: A study of enlisted men
in the U.S. Navy. Journal of Vocational Behavior.
1975, 7, 215-224.

- * STONE, E.F. and PORTER L.W., Job characteristics and job attitudes : A multivariate study , Journal of Applied psychology, 1975, 60,57-64.
- * SIMS. H.P. JR. and LAFOLLETTE W.R, Is satisfaction redundant with organizational climate, organizational Behavior and human performance, Vol, 13. , 1975: PP. 103-107.
- * SUSMAN, G.I., Job enlargement : Effects of culture on worker Responses, Industrial Relations, 1973: 12, 1-15.
- * TURNER, A.N. and P.R., LAWRENCE, Industrial jobs and the workers, Boston, Harvard University press, 1965.
- * WALLANCE, N.J.J. M. IVANCEVICE , and H.L.L LYON measurement modification for assessing Organizational climate in hospitals, Academy of Management Jouranl , Vol. 18, 1975.:82-97.