



Organizational climate and its impact on the employees' job satisfaction in the agricultural extension organization of the Governorates of Menoufia and Beheira

Farahat Abdel- Seed Mohamed and Samar Gamal Shair

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

المناخ التنظيمي وتأثيره علي الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز الارشادي الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة

المخلص

استهدفت هذه الدراسة بصفة رئيسية التعرف علي واقع المناخ التنظيمي لجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة, وتحديد عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي , نمط القيادة الديمقراطية , المشاركة في اتخاذ القرار , نمط الاتصال , طبيعة العمل, التكنولوجيا , و الصراع التنظيمي) المرتبطة والمؤثرة علي الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 180 مبحوث من العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة, 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 , وقيمة إحصاء آيتا تربيع. ومعاملات الارتباط البسيط, وكذلك التحليل الارتباطي الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step-wise". وقد أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية العاملين المبحوثين (51% بمحافظة المنوفية , 65% بمحافظة البحيرة) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي لجهاز الارشاد الزراعي , وارتفاع درجة الرضا الوظيفي لغالبية العاملين المبحوثين (56%) بمحافظة المنوفية , في حين ان درجة الرضا الوظيفي لغالبية المبحوثين (حوالي 58%) بمحافظة البحيرة كانت متوسطة , كما أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود فروق معنوية بين المبحوثين بعينتي الدراسة (محافظة المنوفية, ومحافظة البحيرة) فيما يتعلق بكل من درجة رضاهم الوظيفي, وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة. كما كشفت نتائج التحليل الارتباطي الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد "Step-wise", وقيمة إحصاء آيتا تربيع عن:

- (1) مساهمة أربع متغيرات وهي التكنولوجيا المستخدمة , والنوع الاجتماعي للعاملين , ومستوي تدريب العاملين , والهيكل التنظيمي في تفسير التباين في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية بنسبة 39%.
- (2) أهمية متغيري القيادة الديمقراطية, وطبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي , حيث استطاع المتغيرين معاً تفسير 52% من التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة.

الكلمات الدالة: جهاز الارشاد الزراعي - المناخ التنظيمي - الهيكل التنظيمي - الصراع التنظيمي - الرضا الوظيفي .

*Corresponding author Email: sma21@fayoum.edu.eg

Received: 22/3/ 2023

Accepted: 4/4/ 2023

المقدمة والمشكلة البحثية

الأفراد البدنية والنفسية ، لذلك فإن المستقبل سيكون لصالح التنظيمات التي يسودها مناخ الاعتدال لأنها ستجتذب وتحافظ على أفضل العناصر من العاملين وتساعدهم على تقديم أفضل الأعمال ، بالإضافة إلى الإيمان بأن المناخ التنظيمي هو الذي يحدد نجاح وفعالية التنظيم بشكل كبير ، حيث أن نجاح التنظيم يعتمد إلى حد كبير على مدى ملائمة بنائه التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، وتفاعله مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية (السكران ، 2004 ، الحيدر ، 2006 ؛ السعود ، 2007 ؛ الصيرفي ، 2007 ؛ أ ؛ الصيرفي ، 2007 ب ؛ الطيب ، 2008 ؛ فاطمة احمد ، 2008)

والرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات المعاصرة، حيث يؤدي بدوره إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء للعاملين بهذه المنظمات ، لذلك أصبح الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام باحثي الإدارة خلال العقود الماضية، وذلك لصلته المباشرة بالعنصر الإنساني والذي يعتبر محور العملية الإنتاجية في أي منظمة (إدريس والمرسى، 2008- الظفيري ، 2014) ، فشعور العاملين بالرضا الوظيفي يمثل أهمية كبيرة لكل من العامل ، والمنظمة ، والمجتمع ، فتكمن أهمية تحقيقه في: 1- بالنسبة للعامل: تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي، انخفاض نسبة غياب الموظفين عن العمل ، الحد من معدلات الإصابة أثناء العمل، ارتفاع مستوى الطموح وزيادة الروح المعنوية للعامل ، وتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي للعامل، 2- بالنسبة للمنظمة: يؤدي إلى زيادة درجة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، زيادة الإنتاجية، تحقيق الكفاءة وانخفاض معدلات التلف والإهلاك، وانخفاض معدلات دوران العمل، 3- بالنسبة للمجتمع: يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة، زيادة الناتج القومي، الاستخدام الأمثل للموارد كنتيجة لزيادة درجة الكفاءة والفاعلية، انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري والتماسك الاجتماعي، زيادة ثروة المجتمع ورفع مستويات المعيشة داخل المجتمع (Parasurman et al., 1992 ؛ نعساني ، 2001 ؛ ياسمين عيسى ، 2014 نقلا عن Stenine & Truxillo ، سمر شيخ السوق ، 2014 نقلا عن الحازم وحسن وعبد الوهاب ،) .

وفي هذا الشأن أكدت العديد من الدراسات علي الآثار السلبية المترتبة علي عدم تحقيق الرضا الوظيفي ليس فقط على الفرد وإنما أيضاً على المنظمة التي يعمل بها، فعلى المستوى التنظيمي وجد أن الرضا الوظيفي المنخفض قد ترافق معه كل من الانخفاض في أداء العمل ، وزيادة معدلات غياب العاملين ، وانخفاض درجة انتمائهم للمنظمة ، وزيادة معدلات ترك العمل، وتدهور الروح المعنوية، أما على المستوى الفردي فنجد أن الرضا الوظيفي المنخفض قد توافق مع مستويات مرتفعة من الإجهاد وتنوع المشكلات النفسية

تعتبر الموارد البشرية في التنظيمات الوحدات الأساسية في مكوناتها، وعليها تتوقف فاعلية هذه التنظيمات 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 التنظيم بالبيئة المحيطة به - سواء كانت داخلية أو خارجية، ويشير المناخ التنظيمي إلى القيم والاتجاهات السائدة في أي تنظيم إداري ومدى 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، وتؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كمنط 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 (القريوتي، 1993؛ المدهون والجزراوي، 1995؛ عمران، 1998، الذبيبات، 1999؛ العميان، 2010، مرسى، 2001).

ويعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث يدرکها العاملون، وتعكس 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، وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع علي خلق أجواء هادفة تحقق سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم علي حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم علي المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد، ويعد 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، 1992؛ القريوتي ، 1994؛ منار القطاونة، 2000؛ حمود، 2002). وتوجد للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات من خلال تأثيراته الواضحة على اتجاهات ودوافع العاملين وسلوكهم وأدائهم فيها، وشعورهم بالرضا أثناء العمل ، كما ترجع أهمية دراسة المناخ التنظيمي لعلاقته بصحة

ونظرا لأهمية وحيوية أدوار التنظيمات الإرشادية في إحداث التغيير المطلوب في سلوك الزراع بغرض تحقيق التنمية الزراعية ، ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية الريفية، فإن المناخ التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي من الموضوعات الحيوية التي تستحق الدراسة بصفة عامة، وبصفة خاصة توضيح تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين به. لذلك فإن التعرف على المناخ التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي هو أحد الرسائل الهامة التي تستطع بها الإدارة تحديد المشكلات التي تواجهه في سبيل الوصول إلى حلول لتلك المشكلات، ومن ثم زيادة درجة رضا العاملين عن العمل، مما يحسن مستويات الأداء الوظيفي للعاملين به.

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 على العديد من الظواهر الإدارية لعل أهمها الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات، بالإضافة إلى أن غالبية تلك الدراسات كانت متباينة في نتائجها، مما يشير إلى تباين تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات، والذي يتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة، وبخصائص الأفراد العاملين بها من جهة أخرى، كما تبين ندرة الدراسات – لحد علم الباحثين- التي أجريت بغرض الكشف عن أثر المناخ التنظيمي - بشكل متكامل - على الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الريفية بصفة عامة، وبالتنظيمات الإرشادية بصفة خاصة، على الرغم من أهميتها في إحداث التنمية الزراعية، ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية 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 درجة رضا العاملين عن العمل بجهاز الإرشاد الزراعي، هذا بالإضافة إلى إمكانية المقارنة بين محافظتي المنوفية والبحيرة من حيث المناخ التنظيمي السائد من ناحية، والرضا الوظيفي للعاملين بكل منهما من ناحية أخرى، ومن ثم تتبلور مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة؟ من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما واقع المناخ التنظيمي السائد بجهاز الإرشاد الزراعي من وجهة نظر العاملين به في محافظتي المنوفية والبحيرة؟
- (2) ما مستوي الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة؟
- (3) ما حقيقة وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بكل من: عناصر المناخ التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي؟

والفسيولوجية (Johns, 1989 - Mathieu & Hamel, 2003).

مما سبق يتبين أن وجود التنظيمات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها، وأن تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاماً للعمل فيها، مما يفرض على إدارة التنظيمات الاهتمام بالموارد البشرية – باعتبارها من أهم موارد التنظيم، فهم المحور الرئيسي في نجاح التنظيم أو فشله – وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم والذي يعد من أهم مقومات كفاءة زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بالتنظيم (الإدارة، والزلاء والمشرفين) وترسيخها لضمان التزامهم ووفائهم للتنظيم، مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاهم عن العمل به، والذي ينعكس إيجابياً على مستويات أدائهم الوظيفي.

وبمراجعة 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 على تحديد معانيها كمفاهيم، بل امتدت جهودهم ومساعدتهم 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 إلى 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 على 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.

وفيما يتعلق بالتنظيم الإرشادي الزراعي في مصر، تشير الدراسات التي ان التنظيم الإرشادي الزراعي يعاني من ارتفاع الجوانب السلبية المتمثلة في التناقض الحاد في اعداد المرشدين، وضعف مشاركة المرشدين الزراعيين في تخطيط البرامج الإرشادية الزراعية، والمركزية في اصدار القرارات، وانخفاض الجوانب الايجابية المتمثلة في العمل بروح الفريق وعدم توفر مكان مناسب للعمل، لذلك فإن المرحلة الحالية وما بعدها تتطلب ضرورة أن يتوافر للتنظيم الإرشادي الزراعي المصري بيئة داخلية مناسبة تتميز بسيادة المناخ التنظيمي الفعال، وهيكل تنظيمي يتسم بدرجة عالية نسبياً من التخصص وتقسيم العمل، ودرجة منخفضة في الرسمية مع لامركزية واضحة، وتطبيق عالي للأساليب الإدارية الحديثة في العمليات التنظيمية التي تتم داخل التنظيم، وباختصار توفير مناخ تنظيمي فعال وإعادة هيكله (رشاد 1999؛ الروبني وآخرون، 2020)

(2) الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة.
 (3) تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، والعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بكل من : عناصر المناخ التنظيمي ، ودرجة الرضا الوظيفي
 (4) وصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة المدروسة (عناصر المناخ التنظيمي والشخصية للعاملين) ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة.
 (5) تحديد المتغيرات المستقلة المدروسة (عناصر المناخ التنظيمي والشخصية للعاملين) المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة.

(4) ما طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المدروسة (عناصر المناخ التنظيمي و الشخصية للعاملين) ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة ؟
 (5) ما المتغيرات المستقلة المدروسة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة ؟
أهداف الدراسة:

يتمثل الغرض العام لهذه الدراسة في التعرف على أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة ، من خلال تحقيق الأهداف البحثية الفرعية التالية :
 (1) التعرف علي واقع المناخ التنظيمي السائد بجهاز الارشاد الزراعي من وجهة نظر العاملين به في محافظة المنوفية والبحيرة.

الإطار النظري والاستعراض المرجعي

أولاً : مفاهيم أساسية :

[1] مفهوم المناخ التنظيمي : Organizational Climate

بمراجعة ما أورده كل من : الصيرفي (2009 أ) ، الصيرفي (2009 ب) ، القريوتي (2009) ، ماهر (2009) ، وصليحه (2010) ، أبو رايا (2011) ، عبد المجيد وقاسم (2011) ، الطجم والسواط (2012) ، محمد (2012) ، المدهون (2012) ، غنيم وآخرون (2012) ، الرمياء (2014) ، عيسى (2014) ، أمينة مامش (2015) ، على (2015) ، ومصطفى (2016) ، Susan et al., (2007) ، (2009) and NCPEA ، حول مفهوم المناخ التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم ، أمكن استخلاص ما يلي :

أ- فيما يتعلق بمفهوم المناخ التنظيمي : أمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات رئيسية في التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي ، (1) 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 أدايم لوظائفهم . والملاحظ أن هذا الاتجاه قد تجاهل أثر البيئة الخارجية للتنظيم على سلوك العاملين بالمنظمات، وكذلك أثر البيئة النفسية والاجتماعية للفرد ذاته، أي أنه تجاهل أدوار العاملين بالمنظمات، ووجه نظرهم تجاه تلك المنظمات، ومدى إدراكهم لخصائصها. (2) الاتجاه الثاني: وقد حدد هذا الاتجاه مفهوم المناخ التنظيمي على انه إدراك العاملين للخصائص والعلاقات داخل المنظمة التي يعملون فيها. (3) الاتجاه الثالث : وقد ركز هذا الاتجاه علي ان المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة او المؤسسة ، ويشير الي كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف او العامل أثناء عمله بالمنظمة ، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ، ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوي ادائه.

ب- خصائص المناخ التنظيمي: للمناخ التنظيمي عدة خصائص من أهمها: (1) يعبر فقط عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة. (2) تتميز هذه الخصائص بدرجة من الثبات والاستقرار النسبي، الا انه يخضع للتغيير عبر الزمن ، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها، (3) هذه الخصائص حصيلة تفاعل الفرد والمنظمة. (4) العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً ، (5) المناخ التنظيمي لأي منظمة يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون فيها ، وليس بالضرورة ان تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً . (6) يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي يؤثر في ممارساتهم ، (7) المناخ التنظيمي يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد ، لذلك فانه يتأثر بنوعية الموارد البشرية في المنظمة ، (8) المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم ، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. (9) الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيله من خلال ما تحده من نظم وسياسات للعمل. (10) المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية ويشترك فيها عدة أشخاص. (11) هو نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي ومحاولة الدمج بينهم. (12) يختلف عن المناخ الإداري حيث أنه أعم وأشمل، لأن المناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي. (13) لا يعنى البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور داخل وخارج التنظيم وليس الداخل فقط كما في المناخ التنظيمي. (14) المناخ التنظيمي لا يعنى ثقافة المنظمة ، حيث أنه يؤثر على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك. (15) له تأثير واضح على العاملين بالمنظمة سلباً أو إيجاباً، وهو لا يعنى الرضا

(3) نمط الاتصال : هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الافكار والوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة او هابطة او متوازية بالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والافكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الادارات الاشرافية إلى الإدارة العليا ، أما الاتصالات الهابطة فهي الاوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الادارة العليا الى المستويات الادارية الأدنى . إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع 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 .

(4) التكنولوجيا : تعنى مدى استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين لآخر . فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الألى بشكل كبير ، فان ذلك يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير . فالتطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من اكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم 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 .

(5) 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.

(6) 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.

(7) 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 الظروف البيئية المحيطة ، وكلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (8) 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 طاقتهم الابداعية وقدراتهم الكامنة في نجاح العمل وتحقيق الاهداف وينعكس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي.

الوظيفي حيث أن الرضا جزء منه. (17) له علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أنهما يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة. (18) له علاقة بضغط العمل، حيث وجد أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يعانون من الأمراض المرتبطة بضغط العمل. 18- إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه .

ج- أهمية المناخ التنظيمي: لدراسة المناخ التنظيمي عدة فوائد تتمثل أهمها في أن المناخ التنظيمي: (1) يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة. (2) حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبني العوامل الخارجية. (3) له تأثير واضح على تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة. (4) عنصر هام لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها. (5) كلما كان جيد فإنه يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة رضاهم الوظيفي ويوفر فرص التطور الذاتي. (6) يتوقف سلوك وفعالية العاملين بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم. (7) تظهر أهميته من خلال علاقته بالتخطيط ، خاصة لو كان الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة . (8) تتضح أهميته من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة.

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

(1) 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 والافكار بين مختلف الادارات ، وبمساهمته في تحقيق هذه الاهداف تظهر اهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي .

(2) نمط القيادة : تعرف القيادة على انها " عملية التأثير في التابعين "، ومن أنواعها :1- الديكتاتورية (الأوتوقراطية) : التي تتميز بالمركزية والسلطوية والعقاب والاتصال الهابط مما يحد من تبادل الآراء والافكار والمشاركة، 2- الديمقراطية (المشاركة): وتتميز باللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الافكار 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 الإنساني 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 للأداء .

في الاداء ، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين ، مما يزيد من مستوي انتاجيتهم.(7) الصراع التنظيمي : محافظة الادارة علي المستوي الأمثل للصراع ، سوف يؤدي الي زيادة استقرار العاملين ، ورفع معنوياتهم ، ومن ثم تحسين و زيادة انتاجيتهم.(8) ظروف العمل بالمنظمة : يقصد بها بيئة العمل المادية - والتي تتضمن الاضاءة ، والاثاث ، وتنظيم المكاتب ، والتهوية ، الضوضاء وغيرها من العناصر - التي يعمل بها الأفراد ، حيث ان توافر بيئة العمل المادية السليمة بالمنظمة يؤثر ايجابيا علي سلوك و انتاجية اداء العاملين.(9) خصائص اعضاء المنظمة : تسهم خصائص اعضاء المنظمة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن ، او منخفضة التعليم سيكون مناخها التنظيمي مختلفاً عن تلك المنظمات التي يزيد فيها نسبة العاملين صغار السن ، وذوي المستوي التعليمي المرتفع ، كما يكون المناخ التنظيمي اكثر وداً وتآلفاً في المنظمات التي يشارك اعضائها بعضهم البعض في النشطة الاجتماعية خارج العمل.(10) الولاء التنظيمي : ويقصد به احساس الفرد بالارتباط بالمنظمة التي ينتمي اليها ، ومشاركته الرغبة في تحقيق اهدافها ، مما يدفع الفرد الي تقديم مجهوداته وخدماته للمنظمة ، لشعوره بالاعتزاز بالعمل بالمنظمة ، والافتخار بالانتماء اليها ، وبذلك يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة لجميع العاملين بالمنظمة.

[2] الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

بمراجعة ما أورده كل من: شمس الدين (2003)، الرفاعي (2007)، العجمي (2007)، إدريس والمرسي (2002) ، دعاء محمد (2008)، العازمي(2010)، عبد الحميد (2011)، عبد السلام (2011)، نجلاء الفحطاني (2011)، هويدا زين العابدين (2012)، سمر شيخ السوق (2014)، الظفيري(2014)، إيمان طایل (2015)، و محمد (2016)، الرويني واخرون(2020) ، محمد (2022) ، Reyes & Hoyle(1991), Naumann (1993), Cheng (1994), Mercer (1988), MacMillan (1999), McDonnell (2003), Ubom & Joshua(2004), and Anari (2012). حول مفهوم الرضا الوظيفي وما يرتبط به من مفاهيم ، أمكن استخلاص ما يلي

أ- فيما يتعلق بمفهوم الرضا الوظيفي : أمكن التمييز بين أربعة اتجاهات رئيسية في التعريف بمفهوم الرضا الوظيفي ، الاتجاه الأول، يركز على اتجاهات ومشاعر الفرد "الموظف" نحو الوظيفة، حيث يعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد أو المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه عمله كرد فعل على ما يحصل عليه (أجور، 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

(9) 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 .

(10) 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 يعكس على اداء الموظفين والعكس اذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي.

هـ - العوامل المؤثرة علي المناخ التنظيمي : يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل ، والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر علي متغيرات اخري مثل دافعية العاملين بالمنظمة ، ودرجة رضاهم الوظيفي ، ودرجة التزامهم التنظيمي ومستوي ابتكارهم وابداعهم ، وكذلك درجة ادائهم الوظيفي ، وانتاجيتهم ومن ثم يؤثر علي فعالية وكفاءة المنظمة، ومن اهم تلك العوامل :

(1) القيم المهنية والمعتقدات الادارية : والتي يتبناها الطاقم الاداري ومديري المنظمات ، والتي تؤثر علي اتخاذ القرارات بالمنظمة ، (2) نمط القيادة والاشراف المتبع : حيث تؤثر انماط القيادة والاشراف تأثيراً مباشراً علي سلوك واداء المرؤوسين بالمنظمة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، لذا فان القيادة المتوازنة تعمل علي استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد ، (3) الأحوال الاقتصادية السائدة بالمجتمع: تتأثر المنظمات بالأحوال الاقتصادية السائدة ، ففي فترات الرواج الاقتصادي يميل مديري المنظمات للمغامرة وتحمل المخاطرة ، اما في فترات الكساد الاقتصادي ، غالباً تنقل الميزانيات مما يجبر مديري المنظمات علي التحفظ في اتخاذ قراراتهم ، وتجنب الافكار الابداعية والبرامج الجديدة ، (4) طبيعة البناء التنظيمي : حيث يؤدي البناء التنظيمي البيروقراطي غير المرن والروتين والمركزية الشديدة الي العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي سلبياً ، مثبت للعزائم ، متحفظاً نحو المخاطرة المعتدلة والمحسوبة ، مؤدياً الي اصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق ، وضعف قدراتهم ومهارتهم ، مما يؤدي الي تدني الروح المعنوية وضعف الاداء ، في المقابل يؤثر البناء التنظيمي المرن ايجابياً علي سلوكيات العاملين ، ويشجعهم علي الخلق والابداع والتكيف ، مما يؤدي الي رفع معنوياتهم وتحسين ادائهم.(5) نظام الأجور والحوافز: تبني المنظمة لنظام عادل للأجور والحوافز المادية والمعنوية ، يشجع الافراد المؤهلين علي الالتحاق بها ، ويدفعهم للاداء الجيد. (6) أهداف المنظمة : يؤدي وضوح أهداف وادوار المنظمة ، وكذلك مسؤوليات الافراد بها الي قلة التناقضات

الاجتماعي ، و زيادة تقدير الذات ، و الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم ، و الأفراد الراضين وظيفياً يكونون راضين عن الحياة بصفة عامة و العكس صحيح ، كما تبين ان هناك ارتباط واضحاً بين الرضا الوظيفي و ظاهرة الإنهاك الجسدي و العقلي في العمل ، بالإضافة الي ان الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين. (2) أهمية تحقيق الرضا الوظيفي علي مستوي المؤسسة : تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى: استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة ، و المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب أو الضياع ، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتغلب علي التحديات التي تواجهها ، تحسن وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي للمؤسسة ، كسب رضا وولاء وانتماء العميل للمنتج النهائي ، و قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة ، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المؤسسة ، ورضا الأفراد له أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات ، كما تبين ان وجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما ارتفعت درجة الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

د- الآثار المترتبة علي عدم تحقيق الرضا الوظيفي (مظاهر عدم الرضا الوظيفي) : بصفة عامة فإن عدم رضا الموظف عن عمله يؤدي الي : (1) تكرار التغيب عن العمل ، (2) التذمر وكثرة الشكاوي ، (3) يقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ، (4) طلب الاجازات بكثرة من قبل العاملين ، (5) كثرة دوران العمل في الإدارات المختلفة ، (6) انسحاب الموظف من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة ، أو ينسحب جسماً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً ، (6) تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل ، (7) كثرة حوادث العمل ، (8) يضعف ولاء الفرد للمنظمة ، (9) زيادة الانتقادات بين العاملين والإدارات المختلفة ، (10) يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل ، (11) تفاقم المشكلات الإدارية البسيطة ووصول بعضها إلي حد الاعتداء بالقول أو الضرب ، (12) تصعيد بعض المشكلات الإدارية إلي القضاء (13) قد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلي محاولة الانتقام من المنظمة ، (14) زيادة رغبة العاملين في ترك المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ، (15) كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي ، مما يؤدي إلي صعوبة تحقيق مستوى إنتاج رفيع علي مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا. لذلك تدني ظروف

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 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 يستمدده 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 وفقاً لهذا الاتجاه

ب - محددات الرضا الوظيفي : وتتمثل في العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين عن عملهم، والتي أمكن تصنيفها كما يلي: (1) 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، (2) محددات مرتبطة بالوظيفة نفسها من حيث مستواها ومتطلباتها ومن هذه العوامل: طبيعة الوظيفة، فرص الترقى، شعور الفرد بالإنجاز في العمل، مدى استغلال قدرات الفرد، المشاركة في صنع القرارات. (3) العوامل الذاتية المرتبطة بالفرد نفسه منها: السن، النوع، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، مستوى الذكاء، مستوى الطموح. (4) العوامل المرتبطة بالمجتمع (البيئة) ، وتأثيرها المتبادل على الموظف ومنها: مدى رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة، نظرة المجتمع للموظف، النشأة الديموجرافية (ريفية - حضري)، حرية الانضمام للنقابات العمالية والاتحادات.

ج- أهمية "آثار" تحقيق الرضا الوظيفي: (1) أهمية تحقيق الرضا الوظيفي علي مستوي الأفراد : يؤدي ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إلى : زيادة إنتاجية الموظفين ، وزيادة درجة توافق الموظفين مع الوظيفة ، وزيادة درجة استمتاع الموظفين بالعمل ، وارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين ، وانخفاض نسبة غياب الموظفين ، وزيادة الاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي للموظفين ، وزيادة قدرة الموظفين علي الإنجاز ، وقلة تعرض الموظفين لحوادث العمل ، وإحساس الفرد بأهمية دوره في المؤسسة ، وزيادة العلاقة الجيدة مع الرؤساء ، زيادة الترابط بين الأفراد والمؤسسة ، و تقدير وحرص الأفراد علي المؤسسة ، وقلة تعرض الموظفين للقلق النفسي ، وزيادة القدرة على التكيف

درجة العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن الفرد يقارن العوائد التي يحصل عليها من العمل والمدخلات التي يقدمها للعمل، مع عوائد ومدخلات فرد أو مجموعة من الأفراد ، وبموجب هذه النظرية فإن العدالة أو المساواة تتحقق عندما يدرك العاملون أن النسب بين مدخلاتهم ومخرجاتهم تتساوى مع النسب الخاصة بالعاملين الآخرين (سالم، 1996؛ زايد، 2006؛ Simither: 1994؛ محمد، 2022).

(6) نظرية الإدارة العلمية: يركز تايلور Taylor في هذه النظرية على أهمية الحوافز المالية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد بنى تايلور دراسته على فرضيتين هما: (1) أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية، (2) أن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى الإنتاج في زمن أقل بجهد أقل، حيث يرى أن الحوافز المادية هي الأساس لدفع وحث العاملين لزيادة الإنتاج (الزهراني، 1995؛ العازمي، 2010؛ محمد، 2022).

(7) نظرية العلاقات الإنسانية: يركز إلتون Mayo في هذه النظرية على الأهمية الكبرى للجانب الإنساني والنفسي في المنظمات، وقدرة المنظمات على فهم الخصائص النفسية لأعضاء المنظمة وتقدير جهودهم والاعتراف بقدراتهم وتقبل آرائهم وأفكارهم، وتوثيق الروابط بينهم، ومشاركتهم المناسبات المختلفة، ومشاركتهم في صنع القرارات، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء المنظمة (العازمي، 2010؛ محمد، 2022).

ثالثاً : الدراسات السابقة

لقد حظي موضوعي المناخ التنظيمي ، والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات باهتمام العلماء والباحثين في مختلف التخصصات ذات الصلة، حيث تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت كل منها في إطار الكثير من المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية والمهنية، ولقد أمكن الاطلاع على 204 بحثاً ودراسة، لم تأخذ الدراسة الحالية منها إلا الدراسات والبحوث التي أجريت في الفترة (2012 – 2022) وعددها (19) بحثاً ودراسة، وهي: السحباني (2012)، هويدا زين العابدين (2012)، المدهون (2012)، غنيم وآخرون (2012)، محمد (2012)، خضسر (2013)، الرمياء (2014)، الظفيري (2014)، امال زرقاوي (2014)، شيخ السوق (2014)، عيسى (2014)، طابيل (2015)، مامش (2015)، مسغوني وشويه (2015)، محمد (2016)، مصطفى (2016)، محمد (2017)، الرويني وآخرون (2020)، Diab et al., (2021)، ومن نتائجها أمكن استخلاص ما يلي:

(1) ضرورة وأهمية تحسين المناخ التنظيمي ، وذلك لما له من تأثير ايجابي علي مستوي الرضا الوظيفي للعاملين ، لذلك أكدت الدراسات السابقة علي أهمية تطوير الهياكل التنظيمية ، وتحسين طرق اتخاذ القرار ، ومشاركة العاملين بها ، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل علي تفويض

العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

ثانياً : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

هناك العديد من النظريات التي عنيبت بتفسير الرضا الوظيفي من أهمها:

(1) نظرية إشباع الحاجات: قدم العالم أبراهام ماسلو A.M. oslow نظريته في الدافعية الإنسانية ، وحدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الاحتياجات على شكل هرمي، تحتل قاعدته الحاجات الطبيعية والفسولوجية ، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى أو المسكن ، تليها الأمن والحماية، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير، وأخيراً تقع على قمة الهرم عملية تحقيق الذات ، لذلك فإن المنظمات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين. Hjelle & Ziegler, 1981؛ القرطي، 1998؛ نظيم والجمال، 1998؛ ماهر، 2000؛ لمياء أحمد، 2001؛ محمد، 2022).

(2) نظرية العاملين: قدم العالم فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg نظريته عام 1959م والتي أطلق عليها نظرية العاملين وهما العوامل الدافعة (المحفزة) وهي العوامل الأولية المرتبطة بطبيعة وبمكونات العمل وتسبب الرضا ، والعوامل الوقائية (الصحية) ، وهي التي تمنع شعور الفرد بعدم الرضا ، ويشير هرزبرج إلى أن توافر هذه العوامل لن يؤدي بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي عن العمل ، ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا عن العمل (زايد، 1994؛ بسيوني، 1992؛ عبد الرحيم، 1994؛ سمر شيخ السوق، 2014 نقلاً عن العسال؛ محمد، 2022).

(3) نظرية دافعية الإنجاز: يرى ماكلياند McClelland أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز، يعملون من أجل الوصول إلى مستوى الطموح ، الذي وضعه لأنفسهم، وعند تطابق مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الطموح ، فإن الفرد يشعر بالرضا (سمر شيخ السوق، 2014 نقلاً عن إسماعيل ، محمد ، 2017).

(4) نظرية التوقع: يرى فروم Vroom أن التوقع هو اعتقاد الشخص أن سلوكاً معيناً سيتبعه أو يترتب عليه ناتج معين، وفي مجال العمل هناك نوعان من التوقع: (1) التوقع الخاص بالعلاقة بين المجهود والأداء ، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز ، (2) التوقع الخاص بالعلاقة بين الأداء والناتج: كأن يتوقع العامل حصوله على مكافأة (مادية أو معنوية) مقابل ما بذله من جهد في الأداء، وإذا اتفق مع الواقع كانت النتيجة شعور الفرد بالرضا(عبد الرحيم، 1994؛ صفاء عباس، 2007؛ ياسمين عيسى، 2014 نقلاً عن الزهراني؛ محمد، 2022).

(5) نظرية العدالة "المساواة": يعتقد آدمز Adams أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو

3- الفرض النظري الثالث : تتأثر درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية (كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية : نوع المبحوث, الحالة الزوجية للمبحوث, المؤهل العلمي للمبحوث, الخبرة الوظيفية للمبحوث, مستوى تدريب المبحوث, الهيكل التنظيمي, القيادة الديمقراطية, المشاركة في اتخاذ القرار , نمط الاتصال , طبيعة العمل, التكنولوجيا, الصراع التنظيمي.

4- الفرض النظري الرابع : تتأثر درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة (كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة والسالف الاشارة اليها في الفرض النظري الثالث.

الإجراءات البحثية

أولاً: المجال الجغرافي والبشري للدراسة

اختيرت محافظتي المنوفية والبحيرة لإجراء هذه الدراسة, نظرا لاختلاف البيئة الطبيعية بكل من المحافظتين , وتباين حجم الحيازات الزراعية بينهما , حيث تنتشر الحيازات كبيرة الحجم بمحافظة البحيرة , مقارنة بحجم الحيازات الصغيرة بمحافظة المنوفية , مما يتوقع معه اختلاف الاحتياجات الرئيسية للزراع بالمحافظتين , والذي قد ينعكس علي المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بالمحافظتين , وهذا ما سوف تختبره الدراسة الحالية , ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار المبحوثين من دفتر الحضور والانصراف الخاص بالاجتماعات الشهرية بطريقة عشوائية بسيطة بنسبة 50% من إجمالي عدد العاملين بالجهاز الارشاد الزراعي بكل محافظة , لتصبح العينة الإجمالية للدراسة 180 مبحوثاً , بواقع 100 , و 80 مبحوثاً من العاملين بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب.

ثانياً : جمع وتحليل بيانات الدراسة

استخدم الاستبيان بالمقابلة الشخصية لجمع بيانات الدراسة , وذلك بعد اختبار صلاحية استمارة الاستبيان في تحقيق أهداف الدراسة. وجمعت البيانات خلال شهري فبراير ومارس 2022. واستخدمت عدة مقاييس وأساليب إحصائية في تحليل البيانات شملت المتوسط الحسابي , والانحراف المعياري , والمدى , والنسب المئوية, ومعامل الارتباط البسيط , وتحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova, واختبار "F", وأسلوب التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد بطريقة "Step-wise", وقيمة إحصاء إيتاء تربيع (Eta Squared) , وأخيرا استخدم معامل الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ. وأُعدت 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 بالعاملين

بجهاز الارشاد الزراعي بعينة الدراسة, وهي:

1- سن المبحوث : وتم قياسه بقياس فترتي "Interval", حيث قيس كرقم مطلق يعبر عن عدد السنوات التي عاشها

الصلاحيات للمستويات الادارية الدنيا وتفعيل نظم الحوافز الموجودة من خلال الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية , وكذلك تحسين مستوي الرواتب , ضرورة تدريب العاملين , والعدل في توزيع العمل علي العاملين , والعمل علي تحسين العلاقات المتبادلة بين العاملين , وضرورة اعادة النظر في نظم ومعايير التقييم والترقية والتعويضات المعمول بهما بالمنظمات , والاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة , ودراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات , وزيادة تدريب المسؤولين علي مهارات القيادة و ادارة الصراع داخل المنظمات لتحويله لصالح المنظمات.

(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء العاملين طبقاً للنوع لصالح الذكور, وطبقاً للمؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا, وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بسنوات الخدمة.

(3) ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين يؤثر إيجابياً في كل من ولائهم والتزامهم التنظيمي, وأدائهم الوظيفي.

ويستخلص من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة , 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 الباحثان – تتناول عناصر المناخ التنظيمي بشكل متكامل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين وخاصة بالمنظمات الزراعية. وعلي وجه الخصوص التنظيم الارشادي, وهو ما يضيفي على الدراسة الحالية أهمية, حيث تعد هذه الدراسة محاولة في هذا الاتجاه.

فروض الدراسة :

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

1- الفرض النظري الأول : توجد فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية , والعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي وعناصره التالية : الهيكل التنظيمي, القيادة الديمقراطية, مشاركة العاملين في اتخاذ القرار , نمط الاتصال , طبيعة العمل, التكنولوجيا, الصراع التنظيمي."

2- الفرض النظري الثاني : توجد فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية , والعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بدرجة رضاهم الوظيفي, ومكوناته الفرعية التالية : الرضا عن مهام العمل وواجباته , الرضا عن العلاقات مع الزملاء , الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز , الرضا عن أسلوب القيادة , الرضا عن فرص الترقية , الرضا عن النواحي الاجتماعية."

متوسط ، و 3,8% ، 5% حاصلون علي درجة الماجستير والدكتوراة علي الترتيب، وبوجه عام تشير البيانات الي ارتفاع مستويات التعليم للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة مقارنة بمحافظة المنوفية.

5- الخبرة الوظيفية : وتم قياسه بمقياس فترتي "Interval" ، حيث قيس كرقم مطلق يعبر عن اجمالي الفترة الزمنية معبرا عنها بعدد السنوات التي قضاها المبحوث في العمل بجهاز الارشاد الزراعي ، وقد تبين أن عدد السنوات التي قضاها العاملین المبحوثین في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية قد تراوحت بين 2 - 38 سنة، بمدي 36 سنة ، ومتوسط حسابي 17,11 سنة، وانحراف معياري 9,12 سنة ، بينما اتضح أن عدد السنوات التي قضاها العاملین المبحوثین في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة قد تراوحت بين 1 - 31 سنة، بمدي 30 سنة ، ومتوسط حسابي 13,97 سنة، وانحراف معياري 6,29 سنة ، وأشارت البيانات إلي أن أكثرية العاملین المبحوثین بمحافظة المنوفية (46%) خبرتهم الوظيفية متوسطة حيث يعملون بمجال الارشاد الزراعي منذ مدة زمنية تتراوح بين 14-25 سنة ، بينما تبين ان 50% من العاملین المبحوثین بمحافظة البحيرة كانت خبرتهم الوظيفية منخفضة ، حيث يعملون بمجال الارشاد الزراعي منذ مدة زمنية تتراوح بين 1 - 13 سنة.

6- مستوي التدريب : وتم قياسه بمقياس فترتي "Interval" ، حيث قيس كرقم مطلق يعبر عن عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوث منذ تعيينه بجهاز الارشاد الزراعي ، وقد اظهرت البيانات أن عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها العاملین المبحوثین بمحافظة المنوفية قد تراوحت بين 1 - 15 دورة ، بمدي 14 دورة ، ومتوسط حسابي 4,62 دورة ، وانحراف معياري 3,15 دورة ، في حين تبين أن عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها العاملین المبحوثین بمحافظة البحيرة قد تراوحت بين 1 - 50 دورة ، بمدي 49 دورة ، ومتوسط حسابي 10,90 دورة، وانحراف معياري 9,48 دورة ، وقد أوضحت البيانات أن 43% ، و 21,3% من العاملین المبحوثین بمحافظة المنوفية، وبمحافظة البحيرة - علي الترتيب - مستواهم التدريبي كان منخفض ، حيث حصلوا علي عدد من الدورات التدريبية يتراوح بين دورة الي ثلاث دورات ، في حين اتضح أن غالبية العاملین المبحوثین بمحافظة المنوفية (52%) ، وأكثريه العاملین المبحوثین بمحافظة البحيرة (43,7%) مستواهم التدريبي كان متوسط ، حيث حصلوا علي عدد من الدورات التدريبية يتراوح بين 4- 10 دورات، المنوفية والبحيرة) 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 -

المبحوث منذ ميلاده وحتى تاريخ جمع البيانات لأقرب سنة ميلادية ، وقد تبين أن أعمار العاملین المبحوثین بمحافظة المنوفية قد تراوحت بين 37 - 59 سنة، بمدي 22 سنة ، ومتوسط حسابي 49,92 سنة، وانحراف معياري 6,45 سنة. بينما اتضح أن أعمار العاملین المبحوثین بمحافظة البحيرة قد تراوحت بين 35 - 59 سنة، بمدي 24 سنة ، ومتوسط حسابي 45,54 سنة، وانحراف معياري 8,62 سنة ، وبصفة عامة أظهرت البيانات انخفاض نسبة العاملین المبحوثین بمحافظة المنوفية ذوي الأعمار الصغيرة بالمقارنة بنسبة كبار السن ، حيث بلغت نسبتهم 21% ، 44% علي الترتيب. في حين أوضحت البيانات ارتفاع نسبة العاملین المبحوثین بمحافظة البحيرة ذوي الأعمار الصغيرة بالمقارنة بنسبة كبار السن ، حيث بلغت نسبتهم 32,5% ، 22,5% علي الترتيب.

2- نوع المبحوث : وقد قيس بمقياس إسمي "Nominal" حيث منح المبحوث درجة تتناسب مع نوعه الاجتماعي كما يلي : ذكر = 1 ، أنثي = 2 ، وقد بلغ عدد العاملین والعاملات بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية - بعينة الدراسة- 79 ، 21 علي الترتيب. في حين بلغ عدد العاملین والعاملات بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة - بعينة الدراسة- 62 ، 18 علي الترتيب.

3- الحالة الزوجية : وهي تعبر عن الحالة الاجتماعية التي يكون عليها المبحوث وقت جمع البيانات، وتم قياسها بمقياس إسمي "Nominal" كما يلي : أعزب = 1 ، متزوج = 2 ، أرملة = 3 ، وأظهرت البيانات أن الغالبية العظمي (86% ، 95%) من العاملین بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة - بعينة الدراسة - علي الترتيب من المتزوجين.

4- المؤهل العلمي: ويقصد به الدرجة العلمية للمبحوث وفقا لآخر مؤهل علمي حصل عليه ، وتم قياس هذا المتغير بمقياس رتبي Ordinal، بمنح المبحوث درجة تتناسب مع مؤهله العلمي كما يلي: دبلوم فني متوسط = (1)، دبلوم فني فوق متوسط = (2)، بكالوريوس = (3)، ماجستير = (4)، دكتوراه = (5)، وأشارت البيانات إلي أن الغالبية (58 %) من العاملین بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية حاصلون علي دبلوم فني متوسط ، مقابل 40% حاصلون علي مؤهل عالي " بكالوريوس" ، و 2% فقط حاصلون علي دبلوم فني فوق متوسط ، في حين أظهرت البيانات أن الغالبية العظمي (62,5 %) من العاملین بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة حاصلون علي درجة البكالوريوس ، مقابل 20,20% حاصلون علي دبلوم فني

[ب] المتغيرات المستقلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومكوناته الفرعية بجهاز الارشاد الزراعي:

7- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية والتنظيمية التي تميز البيئة الداخلية للعمل، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي ويفهمها العاملون بالمنظمة (جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة

رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو القيادة الديمقراطية، هي: (1) أسلوب القيادة بجهاز الارشاد الزراعي يساعد علي تحقيق أهدافه، (2) يُناقش مفتش ومديري الارشاد الزراعي أفكارهم الجديدة مع العاملين بالجهاز، (3) يفتح مفتش ومديري الارشاد الزراعي المجال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، (4) يهتم مفتش ومديري الارشاد الزراعي بتشجيع وتحفيز العاملين علي التغيير والابداع، (5) يُساعد مفتش ومديري الارشاد الزراعي العاملين علي تطوير قدراتهم، (6) هناك ثقة وتعاون بين مفتش ومديري الارشاد الزراعي والعاملين، (7) يُظهر مفتش ومديري الارشاد الزراعي مرونة في تعامله مع العاملين، (8) يشجع مفتش ومديري الارشاد الزراعي العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، (9) يبدي مفتش ومديري الارشاد الزراعي اهتماماً كبيراً برغبات العاملين، (10) تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين بجهاز الارشاد الزراعي دون تمييز، واستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس توجهاته نحو القيادة الديمقراطية بجهاز الارشاد الزراعي الذي يعمل به، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,760، و 0,792 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[ج] مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: مدى اعتقاد الموظفين بان رؤساهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات. وتم قياس هذ المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرار، هي: (1) يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم، (2) تعقد اجتماعات مع العاملين يسمح فيها بالحوار دون قيود، (3) يمتلك العاملون القدرة علي اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها، (4) الادارة تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم، (5) يشارك العاملون في وضع اهداف العمل بجهاز الارشاد الزراعي، (6) يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي، (7) مستوي التعاون بين الزملاء مناسب، (8) تساهم مقترحات العاملين في بناء خطط التدريب، (9) يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، (10) يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو مدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بجهاز الارشاد الزراعي الذي يعمل به، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,769، و 0,790 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[د] نمط الاتصال: مدى كفاءة وفاعلية نظام نقل المعلومات او نظام الاتصالات في جهاز الارشاد الزراعي، وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسباب، حيث يعرف الاتصال بأنه الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر، والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة (جهاز الارشاد الزراعي)

جميعها ايجابية الاتجاه- نحو المناخ التنظيمي - يعكس محتواها توجهات المبحوثين(العاملون في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة) نحو كل عنصر من 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 = (5)، موافق = (4)، موافق بدرجة متوسطة = (3)، غير موافق = (2)، غير موافق بشدة = (1)، وفيما يلي المتغيرات الفرعية التي تعكس عناصر المناخ التنظيمي والعبارات المستخدمة في قياس كل منها:

[أ] الهيكل التنظيمي: ويشير الي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة(جهاز الارشاد الزراعي)، حيث يوضح مختلف الأقسام والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة بجهاز الارشاد الزراعي، كما يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامه، ونمط السلطة، ويحدد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في جهاز الارشاد الزراعي، وتم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي، هي: (1) يوجد تناسب للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي، (2) هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية، (3) يتميز هيكل جهاز الارشاد الزراعي بالتصميم الجيد، (4) يتميز هيكل جهاز الارشاد الزراعي بالمرونة، (5) لا يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف بجهاز الارشاد الزراعي، (6) يساعد تقسيم العمل بجهاز الارشاد الزراعي علي تحقيق أهدافه، (7) الهيكل التنظيمي لجهاز الارشاد الزراعي يتوافق مع طبيعته ومهامه، (8) تخصصات العاملين بجهاز الارشاد الزراعي تتناسب مع واجبات ووظائفهم، (9) يوجد اتصالات عالية وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي لجهاز الارشاد الزراعي، (10) الهيكل التنظيمي يساعد علي سرعة انجاز وجودة العمل بجهاز الارشاد الزراعي. وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو الهيكل التنظيمي لجهاز الارشاد الزراعي الذي يعمل به، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,750، و 0,766 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[ب] القيادة الديمقراطية: تعرف القيادة بأنها العملية التي يستطيع من خلالها القائد (مفتش ومديري الارشاد الزراعي بوصفهما قادة) التأثير في سلوك ومشاعر التابعين(العاملين بجهاز الارشاد الزراعي)، وتحفيزهم نحو الانجاز الفعال للأداء، ومن ثم توجيههم نحو تحقيق أهداف جهاز الارشاد الزراعي، 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 تحسين الأداء، ومن ثم يعكس ايجابياً علي تحقيق أهداف جهاز الارشاد الزراعي. وتم قياس هذ المتغير بسؤال المبحوث عن

صاعدة أو هابطة أو متوازية، وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو نمط الاتصال، هي: (1) يساهم نظام الاتصال بجهاز الارشاد الزراعي علي تحقيق أهدافه، (2) يتم انجاز الاتصالات بين المدير والعاملين بأقصى سرعة، (3) تتميز الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة، (4) قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (أفقية – صاعدة – أفقية)، (5) تبذل ادارة جهاز الارشاد الزراعي جهدها لإزالة معوقات الاتصال، (6) يستخدم جهاز الارشاد الزراعي وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات، (7) المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة، (8) يمكن الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق، (9) تتم الاتصالات داخل القسم وبين الاقسام بكل سهولة، (10) يساهم نظام الاتصال بجهاز الارشاد الزراعي علي توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، واستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس توجهاته نحو التكنولوجيا المستخدمة بجهاز الارشاد الزراعي الذي يعمل به، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,778، و 0,787 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[ز] الصراع التنظيمي: يعرف بأنه السلوك العنفي والصريح والذي يمارسه الأفراد والجماعات داخل المنظمة (جهاز الارشاد الزراعي) حول بعض الأهداف التي يسعون الي تحقيقها أو الحفاظ عليها. وقد قيس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو انتشار الصراع التنظيمي وتأثيراته السلبية بجهاز الارشاد الزراعي، هي: (1) يوجد تداخل في الاختصاصات بين العاملين، (2) مستوى التعاون بين العاملين متدني، (3) يوجد تنافس سلبي بين العاملين وبعضهم البعض، (4) هناك تنازع حول الصلاحيات الادارية بين الأقسام بجهاز الارشاد الزراعي، (5) المهام والمسؤوليات موزعه بشكل غير متكافئ مما يؤدي للخلاف، (6) تتم محاباة بعض العاملين علي حساب بعضهم الآخر في الامتيازات مما يؤدي للخلاف، (7) تنتشر الشللية بين العاملين مما يولد الخلاف، (8) اعتماد عمل مجموعة من العاملين علي نتائج عمل مجموعة أخرى يؤدي للخلاف، (9) تكليف العاملين باعمال ليست من مهامهم يؤدي للخلاف، (10) 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 بجهاز الارشاد الزراعي الذي يعمل به، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,782، و 0,792 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

وفي النهاية، جمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث في المتغيرات الفرعية السبعة، والتي تعكس عناصر المناخ التنظيمي، واستخدمت كمؤشر يعكس المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس المركب للمناخ التنظيمي 0,771، و 0,774 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[ج] المتغيرات التابعة:

صاعدة أو هابطة أو متوازية، وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو نمط الاتصال، هي: (1) يساهم نظام الاتصال بجهاز الارشاد الزراعي علي تحقيق أهدافه، (2) يتم انجاز الاتصالات بين المدير والعاملين بأقصى سرعة، (3) تتميز الاتصالات الادارية بالسهولة والمرونة، (4) قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (أفقية – صاعدة – أفقية)، (5) تبذل ادارة جهاز الارشاد الزراعي جهدها لإزالة معوقات الاتصال، (6) يستخدم جهاز الارشاد الزراعي وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات، (7) المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة، (8) يمكن الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق، (9) تتم الاتصالات داخل القسم وبين الاقسام بكل سهولة، (10) يساهم نظام الاتصال بجهاز الارشاد الزراعي علي توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، واستخدم مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث كمؤشر يعكس توجهاته نحو نمط الاتصال بجهاز الارشاد الزراعي الذي يعمل به، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,776، و 0,788 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[هـ] 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 بجهاز الارشاد الزراعي، هي: (1) ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة، (2) تصميم المكاتب والمخازن توفر الراحة النفسية والبدنية، (3) يتوفر بجهاز الارشاد الزراعي مقومات الأمن والسلامة، (4) لا تغلب الأعمال الروتينية علي واجباتي الوظيفية، (5) يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار، (6) حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية، (7) اجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي تتفق مع قدراتي، (8) لا توجد قيود بيروقراطية مفروضة علي ادائي لواجباتي، (9) لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة علي عاتقي في العمل، (10) مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو طبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي الذي يعمل به، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,768، و 0,780 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[و] التكنولوجيا: وتشير الي مدي استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في جهاز الارشاد الزراعي، والتي تساهم في أداء العمل وتحديثه، وتم قياس هذا المتغير بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات جميعها ايجابية الاتجاه نحو التكنولوجيا المستخدمة بجهاز الارشاد الزراعي، هي: (1) يحرص جهاز الارشاد الزراعي علي مواكبة آخر التطورات التكنولوجية، (2) يوفر جهاز الارشاد الزراعي الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائه، (3) تتسجم

المحبة والتفاهم، (8) أساعد في إتمام أعمال زملائي إذا طلب مني ذلك، (9) افتخر بمنجزات زملائي العملية والعلمية في مجال العمل، (10) 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 0,772 ، و 0,788 بعينة العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب ، وهي قيم مقبولة احصائياً..

[3] بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز: تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في ثماني عبارات اتجاهية نحو الراتب والمكافآت والحوافز بجهاز الإرشاد الزراعي ، وهي: (1) راتبي يسد احتياجاتي الأساسية ويحقق لي مستوى معيشة مناسب، (2) يوجد تناسب بين راتبي ومقدار العمل الذي أقوم به، (3) يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع، (4) العلاوات السنوية المقدمة للعاملين مجزية، (5) أشعر بعدالة توزيع المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، (6) تهتم إدارة المنظمة بالتحفيز المعنوي للعاملين فيها، (7) أتلقى خطابات شكر وتقدير عند إقائي لعملي، (8) الحوافز تلبى 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 0,796 ، و 0,802 بعينة العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب ، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[4] بعد الرضا عن أسلوب القيادة: تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في اثني عشر عبارة اتجاهية نحو أسلوب القيادة بجهاز الإرشاد الزراعي ، وهي: (1) أشعر أن المدير يقدر عملي، (2) أشعر أن المدير يرتاح لي ويكلمني يستقبلني بصدق ورحب، (3) يشرح لي المدير تعليمات وأنظمة العمل، (4) المدير يساند العاملين عند طلب المعونة، (5) يحرص المدير على إطلاع العاملين على برامج وخطط التطوير، (6) يشجع المدير أي مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل بالمنظمة، (7) أشعر أن المدير عادل في تعامله مع العاملين، (8) لا يعتمد المدير دائما على السلطة الرسمية ولكن علي العلاقات الجيدة، (9) يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل، (10) يتمتع المدير بدرجة عالية من القبول الاجتماعي لدينا، (11) يسمح لي المدير بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمهام عملي، (12) يهتم المدير بمشاعر العاملين وينمي العلاقات الشخصية بينهم ، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو أسلوب القيادة بجهاز الإرشاد الزراعي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,718 ، و 0,784 بعينة العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب ، وهي قيم مقبولة احصائياً.

الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي : يمثل المتغير التابع الرئيسي بهذه الدراسة ، ويقصد به مشاعر واتجاهات المبحوث تجاه وظيفته ومختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة ، بما يعكس على أدائه وحياته الشخصية ، وتم قياس هذا المتغير بمقياس مركب يتكون من ست متغيرات فرعية، كل منها يعكس أحد أبعاد الرضا الوظيفي التالية: (1) بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته ، (2) بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء داخل جهاز الإرشاد الزراعي، (3) بعد الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز ، (4) بعد الرضا عن أسلوب القيادة ، (5) بعد الرضا عن فرص الترقية ، (6) بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية ، وقياس 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 = (5)، موافق = (4)، موافق بدرجة متوسطة = (3)، غير موافق = (2)، غير موافق بشدة = (1) ، وفيما يلي المتغيرات الفرعية التي تعكس أبعاد الرضا الوظيفي والعبارات المستخدمة في قياس كل منها:

[1] بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته: تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات اتجاهية نحو مهام العمل وواجباته بجهاز الإرشاد الزراعي، وهي: (1) أشعر أن رسالة العمل بالتدريس | العمل الزراعي ممتعة، (2) أشعر بأن عملي يكسبني محبة واحترام الآخرين، (3) أشعر بالرضا عندما أقوم بعملي، (4) أعتقد أنني أحقق ذاتي من خلال عملي بالمنظمة، (5) يساعدي عملي في المنظمة على زيادة ثقافتي، (6) أفضل عملي على أي عمل آخر، (7) الوقت الذي تنتجه لي وظيفتي للتواجد مع أسرتي مناسب، (8) توزيع الأعمال بين العاملين في القسم الواحد منصف، (9) المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة، (10) 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 0,757 ، و 0,781 بعينة العاملين في جهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب ، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[2] بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء داخل جهاز الإرشاد الزراعي: تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في عشر عبارات اتجاهية نحو العلاقات مع الزملاء داخل جهاز الإرشاد الزراعي ، وهي: (1) أشعر بتقدير واحترام بين زملائي، (2) أتوجه إلى زملائي لمشاركتي في حل المشكلات التي تواجهني، (3) أشارك الزملاء في حل المشكلات التي تواجههم، (4) أشعر بأنني أعمل مع أصدقاء لي، (5) أشارك زملائي في كافة المناسبات، (6) أتناقش مع زملائي في مجال العمل بروح أخوية، (7) علاقتي مع زملائي في العمل تسودها

فيما يلي عرض ومناقشة لأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة:

أولاً: واقع المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة:

[1] واقع المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية:

تشير البيانات الواردة بجدول(1)، وجدول(2) إلي نتائج التحليل الوصفي لتوجهات العاملين المبحوثين نحو المناخ التنظيمي - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية - بمكوناته الفرعية السبعة، ومنها يتبين أن غالبية العاملين المبحوثين(51%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، ويرجع ذلك إلي أن غالبية العاملين المبحوثين(73%) ، (71%) ، (69%) ، (63%) ، (60%) لديهم توجهات ايجابية عالية نحو كل من طبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي ، وأسلوب القيادة الديمقراطية بالجهاز، والبيكل التنظيمي للجهاز ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ونمط الاتصال بجهاز الارشاد الزراعي علي الترتيب. بالإضافة إلي أن أكثرية العاملين بعينة الدراسة (47%) ، (39%) لديهم توجهات ايجابية عالية نحو كل من الصراع التنظيمي بالجهاز ، والتكنولوجيا المستخدمة بالجهاز علي التوالي. مما يعكس علي توجهات العاملين المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية.

[2] واقع المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة:

تشير البيانات الواردة بجدول(1)، وجدول(2) إلي نتائج التحليل الوصفي لتوجهات العاملين المبحوثين نحو المناخ التنظيمي - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة - بمكوناته الفرعية السبعة، ومنها يتبين أن غالبية العاملين المبحوثين(65%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة ، ويرجع ذلك إلي أن غالبية العاملين المبحوثين(67,5%) ، (66,3%) ، (57,5%) ، (52,5%) لديهم توجهات ايجابية عالية نحو كل من أسلوب القيادة الديمقراطية بالجهاز ، ونمط الاتصال بالجهاز ، والهيكل التنظيمي للجهاز ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار علي الترتيب ، بالإضافة إلي أن أكثرية العاملين بعينة الدراسة (47,5%) ، (47,5%) ، (37,5%) لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو كل من طبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي ، والتكنولوجيا المستخدمة بالجهاز ، والصراع التنظيمي بالجهاز علي التوالي ، مما يعكس علي توجهات العاملين المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة.

[5] بعد الرضا عن فرص الترقية " النمو المهني ": تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في خمس عبارات اتجاهية نحو فرص الترقية والنمو المهني بجهاز الارشاد الزراعي، وهي : (1) المهام المكلف بها تتيح له فرصة الابتكار والإبداع، (2) الوظيفة توفر لي الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة، (3) الوظيفة توفر الفرص المناسبة لحضور دورات تدريبية متخصصة، (4) الوظيفة تتيح لي فرصة الترقية في الوقت المناسب، (5) الوظيفة تسمح لي بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات داخل أو خارج جهاز الارشاد الزراعي ، وجمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث واستخدمت كمؤشر يعكس توجهاته نحو فرص الترقية والنمو المهني بجهاز الارشاد الزراعي. وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,819 ، و 0,821 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب ، وهي قيم مقبولة احصائياً.

[6] بعد الرضا عن النواحي الاجتماعية " التقدير واحترام الذات ": تم قياسه بسؤال المبحوث عن رأيه في خمس عبارات اتجاهية نحو النواحي الاجتماعية " التقدير واحترام الذات" بجهاز الارشاد الزراعي وهي : (1) العمل الزراعي يوفر لي مركزاً اجتماعياً مرموقاً، (2) المجتمع ينظر إلي مهنة العمل الزراعي باحترام، (3) العمل بالمنظمة يمكنني من الحصول على ما أستحق من تقدير ومصدر فخر للعائلة، (4) يقدر الزملاء جهود الآخرين المبذولة في مجال الزراعة، (5) 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 بجهاز الارشاد الزراعي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لهذا المقياس 0,823 ، و 0,825 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب ، وهي قيم مقبولة احصائياً. وفي النهاية، جمعت الدرجات التي حصل عليها المبحوث في المتغيرات الفرعية السنة، والتي تعكس أبعاد الرضا الوظيفي، واستخدمت كمؤشر يعكس درجة رضاه الوظيفي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس المركب للرضا الوظيفي 0,771 ، و 0,774 بعينة العاملين في جهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة علي الترتيب ، وهي قيم مقبولة احصائياً.

النتائج ومناقشتها

جدول 1: مقاييس الإحصاء الوصفي لتوجهات العاملين - بعينة الدراسة- نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة ومكوناته الفرعية

توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة					توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية					المتغيرات
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف اكب	اقل المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف اكب	اقل قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغيرات
272,84	35,44	346	196	255,56	37,41	350	153	184	153	توجهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي, ويساوي مجموع المتغيرات الفرعية السبعة التالية:
40,04	5,88	50	19	37,32	5,69	50	15	35	15	1 الهيكل التنظيمي
40,00	6,35	50	24	38,67	7,99	50	10	40	10	2 القيادة الديمقراطية
39,19	7,10	50	20	37,38	7,66	50	14	36	14	3 المشاركة في اتخاذ القرار
38,85	7,78	50	19	37,81	7,05	50	13	37	13	4 نمط الاتصال
39,81	6,69	50	18	35,35	6,65	50	13	37	13	5 طبيعة العمل
39,61	7,33	50	24	38,09	6,54	50	26	24	26	6 التكنولوجيا
35,34	9,80	50	13	30,94	10,67	50	10	40	10	7 الصراع التنظيمي

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

وبفحص النتائج الواردة بجدول (2) يتضح أن نسبة العاملين المبحوثين الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية , أكبر من نسبة العاملين المبحوثين الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة , حيث بلغت تلك النسبة في المحافظتين (42,0%) ، (18,8%) علي الترتيب ، وقد يرجع ذلك الي أن نسبة العاملين المبحوثين الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو جميع عناصر المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية, أكبر من نسبة العاملين الذين لديهم توجهات ايجابية عالية نحو تلك العناصر بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة. وإجمالاً, تؤكد النتائج علي أن المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية أفضل من المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة.

جدول 2: توزيع العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة - بعينة الدراسة- وفقاً لتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومكوناته الفرعية

محافظة المنوفية		محافظة البحيرة		محافظة المنوفية		محافظة البحيرة		فئات المتغيرات
ن = 100	%	ن = 80	%	ن = 100	%	ن = 80	%	
1- الهيكل التنظيمي								فئات المتغيرات
توجهات ايجابية منخفضة	2	2,0	2	توجهات ايجابية منخفضة	2,5	2	2,5	2- القيادة الديمقراطية
توجهات ايجابية متوسطة	29	29,0	32	40,0	29	29,0	32	توجهات ايجابية متوسطة
توجهات ايجابية عالية	69	69,0	46	57,5	71	71,0	54	توجهات ايجابية عالية
3- المشاركة في اتخاذ القرار								فئات المتغيرات
توجهات ايجابية منخفضة	3	3,0	5	6,3	3	3,0	3	4- نمط الاتصال
توجهات ايجابية متوسطة	34	34,0	33	41,3	37	37,0	24	توجهات ايجابية متوسطة
توجهات ايجابية عالية	63	63,0	42	52,5	60	60,0	53	توجهات ايجابية عالية
5- طبيعة العمل								فئات المتغيرات
توجهات ايجابية منخفضة	2	2,0	4	5,0	24	24,0	22	6- التكنولوجيا
توجهات ايجابية متوسطة	25	25,0	38	47,5	37	37,0	38	توجهات ايجابية متوسطة
توجهات ايجابية عالية	73	73,0	38	47,5	39	39,0	20	توجهات ايجابية عالية
7- الصراع التنظيمي								فئات المتغيرات
توجهات ايجابية منخفضة	13	13,0	24	30,0	7	7,0	13	المناخ التنظيمي
توجهات ايجابية متوسطة	40	40,0	30	37,5	51	51,0	52	توجهات ايجابية متوسطة
توجهات ايجابية عالية	47	47,0	26	32,5	42	42,0	15	توجهات ايجابية عالية

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

ثانياً: الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة:

[1] الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية .

تشير البيانات الواردة بجدول(3), وجدول(4) إلي نتائج التحليل الوصفي لدرجة شعور العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية - بعينة الدراسة- بالرضا الوظيفي بمكوناته الفرعية الستة, ومنها يتبين أن غالبية العاملين المبحوثين(56%) درجة رضاهم الوظيفي كانت مرتفعة, ويرجع ذلك إلي ان غالبية العاملين المبحوثين بمحافظة المنوفية لديهم شعور مرتفع بالرضا عن كل أبعاد الرضا الوظيفي المدروسة والمتمثلة في: النمو المهني وفرص الترقى, العلاقات مع الزملاء, النواحي الاجتماعية والمتمثلة في التقدير واحترام الذات , وأسلوب القيادة, الراتب والمكافآت والحوافز , مهام العمل وواجباته , حيث بلغت نسبة ممن لديهم رضا مرتفع عن تلك الأبعاد 73% , 72% , 66% , 64% , 59% , 57% علي الترتيب , مما ينعكس ايجابياً علي الدرجة الكلية المعبرة عن الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية.

[2] الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة:

تشير البيانات الواردة بجدول(3), وجدول(4) إلي نتائج التحليل الوصفي لدرجة شعور العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة - بعينة الدراسة- بالرضا الوظيفي بمكوناته الفرعية الستة, ومنها يتبين أن غالبية العاملين المبحوثين(57,5%) درجة رضاهم الوظيفي كانت متوسطة, ويرجع ذلك إلي ان غالبية العاملين المبحوثين بمحافظة البحيرة لديهم شعور مرتفع بالرضا عن أبعاد الرضا الوظيفي المدروسة التالية : العلاقات مع الزملاء, وأسلوب القيادة, النمو المهني وفرص الترقى, النواحي الاجتماعية والمتمثلة في التقدير واحترام الذات , مهام العمل وواجباته , حيث بلغت نسبة ممن لديهم رضا مرتفع عن تلك الأبعاد 77,5% , 73,8% , 67,5% , 61,3% , 57,5% علي الترتيب , بالإضافة الي ان أكثرية العاملين المبحوثين(45%) درجة رضاهم عن الراتب والمكافآت والحوافز كانت منخفضة , مما ينعكس علي درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة..

جدول 3: مقاييس الإحصاء الوصفي لدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظتي المنوفية والبحيرة - بعينة الدراسة- , ومكوناته الفرعية.

محافظة البحيرة		محافظة المنوفية			المتغيرات		
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المتغيرات
198,82	28,62	250	106	144	106	250	الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي , ويساوي مجموع المتغيرات الفرعية الستة التالية:
40,89	6,48	50	26	24	26	50	1 الرضا عن مهام العمل وواجباته
41,64	6,75	50	25	25	25	50	2 الرضا عن العلاقات مع الزملاء
29,79	7,83	40	8	32	8	40	3 الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز
46,21	10,70	60	12	48	12	60	4 الرضا عن أسلوب القيادة
20,04	4,38	25	5	20	5	25	5 الرضا عن فرص الترقية " النمو المهني ":
19,38	4,66	25	5	20	5	25	6 الرضا عن النواحي الاجتماعية

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

جدول 4: توزيع العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظتي المنوفية والبحيرة - بعينة الدراسة- وفقاً لدرجة رضاهم الوظيفي ومكوناته الفرعية

محافظة المنوفية	محافظة البحيرة	فئات المتغيرات	محافظة المنوفية	محافظة البحيرة
-----------------	----------------	----------------	-----------------	----------------

ن = 100 % ن = 80 %				ن = 100 % ن = 80 %				فئات المتغيرات
2- الرضا عن العلاقات مع الزملاء				1- الرضا عن مهام العمل وواجباته				
5,0	4	3,0	3	6,3	5	6,0	6	منخفض
17,5	14	25,0	25	36,3	29	37,0	37	متوسط
77,5	62	72,0	72	57,5	46	57,0	57	مرتفع
4- الرضا عن أسلوب القيادة				3- الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز				
2,5	2	6,0	6	45,0	36	11,0	11	منخفض
23,8	19	30,0	30	38,8	31	30,0	30	متوسط
73,8	59	64,0	64	16,3	13	59,0	59	مرتفع
6- الرضا عن النواحي الاجتماعية				5- الرضا عن فرص الترقية " النمو المهني ":				
1,3	1	4,0	4	1,3	1	3,0	3	منخفض
37,5	30	30,0	30	31,3	25	24,0	24	متوسط
61,3	49	66,0	66	67,5	54	73,0	73	مرتفع
				رضا الوظيفي				
				12,5	10	6,0	6	منخفض
				57,5	46	38,0	38	متوسط
				30,0	24	56,0	56	مرتفع

المصدر: جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

بمحافظة البحيرة - بالمقارنة بمديري الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية - يقدر عمل العاملين بجهاز الارشاد الزراعي، ويستقبلونهم بصدق رحب، ويساندوهم عند طلبهم للمعونة، ويهتموا بمشاعر العاملين، وينمون العلاقات الشخصية معهم، ويسمحون لهم بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمهام العمل بالجهاز، كما يطلعونهم على برامج وخطط التطوير، ويشجعون أي مبادرة تؤدي إلى تطوير العمل بجهاز الارشاد الزراعي، كما يشعر العاملين بعدالة المدير في تعاملاته مع العاملين، وعدم اعتماده على السلطة الرسمية واعتماده على العلاقات الجيدة مع العاملين، كما يتمتع المدير بدرجة عالية من الخبرة في مجال العمل الزراعي والارشادي، ويتمتع بدرجة عالية من القبول الاجتماعي لدى العاملين.

كما بينت النتائج أن نسبة العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة، الذين يشعرون بالرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز كانت أقل بكثير من نسبة العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، الذين يشعرون بالرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز (جدول 4)، وقد يكون السبب في ذلك أن العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة - بالمقارنة بالعاملين بمحافظة المنوفية - يشعرون بأن الرواتب والمكافآت والحوافز لا تتناسب مع مؤهلاتهم وساعات وكمية وطبيعة العمل والمجهود الذي يقدمونه بالمقارنة برواتب الموظفين والعاملين بمهن أخرى، وأن

وبفحص النتائج الواردة بجدول (4) يتضح أن شعور العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن النمو المهني وفرص الترقية، وقد يرجع ذلك إلى شعور العاملين بأن العمل بجهاز الارشاد الزراعي يوفر لهم فرصة الابتكار والإبداع، كما يوفر لهم الفرص المناسبة لاكتساب مهارات جديدة، كنتيجة مباشرة لتوافر الفرص المناسبة لحضور دورات تدريبية متخصصة، والسماح بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات داخل أو خارج الجهاز، بالإضافة إلى شعور العاملين بزيادة فرص ترفيتهم في الوقت المناسب. بينما أوضحت النتائج الواردة بجدول (4) أن شعور العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في بعد الرضا عن العلاقات مع الزملاء، وربما يعود ذلك الشعور إلى الاحترام المتبادل وشعورهم بالتقدير بين زملائهم، وانسجام وودية العلاقات والتفاهم المتبادل بين الزملاء، بالإضافة إلى تفشي علاقات الصداقة والتعاون بين الزملاء بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة.

كما أظهرت النتائج أن نسبة العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة الذين يشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة كانت أكبر من نسبة العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية الذين يشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة (جدول 4)، فقد يرجع ذلك إلى أن مديري الارشاد الزراعي

للفرق بين متوسطين لتقدير معنوية تلك الفروق بين عينتي الدراسة ، وقد كشفت النتائج بجدول (5) عن وجود فروق معنوية عند مستوى احتمالي 0.01 بين عينتي الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملین بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ، كنتيجة لوجود فروق معنوية عند مستوى احتمالي 0.01 بين العينتين فيما يتعلق بعناصر المناخ التنظيمي التالية : الهيكل التنظيمي ، وطبيعة العمل ، والصراع التنظيمي (وكانت الفروق لصالح عينة العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية) ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة فيما يتعلق بعناصر المناخ التنظيمي التالية : القيادة الديمقراطية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، نمط الاتصال ، والتكنولوجيا.

وبناء على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي الأول المتعلق بالفرض النظري الأول بالنسبة لكل من توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وكذلك عناصر المناخ التنظيمي - سافة الذكر- والتي ثبت بشأنها وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، والعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) ، وقبوله لباقي عناصر المناخ التنظيمي التي لم يثبت بشأنها وجود فروق معنوية بين عينتي الدراسة.

جدول 5: تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي، وعناصره الفرعية، باستخدام اختبار t للفروق بين متوسطين.

م	المناخ التنظيمي وعناصره الفرعية	محافظة المنوفية		محافظة البحيرة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الهيكل التنظيمي	40,04	5,88	37,32	5,69
2	القيادة الديمقراطية	40,00	6,35	38,67	7,99
3	المشاركة في اتخاذ القرار	39,19	7,10	37,38	7,66
4	نمط الاتصال	38,85	7,78	37,81	7,05
5	طبيعة العمل	39,81	6,69	35,35	6,65
6	التكنولوجيا	39,61	7,33	38,09	6,54
7	الصراع التنظيمي	35,34	9,80	30,94	10,67
	عدد العاملين بعينة محافظة المنوفية = 100	272,84	35,44	255,56	37,41
	عدد العاملين بعينة محافظة البحيرة = 80			* مستوى معنوية 0.05	** مستوى معنوية 0.01

المصدر : حسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي .

البحيرة) فيما يتعلق بدرجة رضاهم الوظيفي، ومكوناته الفرعية التالية: الرضا عن مهام العمل وواجباته ، الرضا عن العلاقات مع الزملاء ، الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز ، الرضا عن أسلوب القيادة ، الرضا عن فرص الترقية ، والرضا عن النواحي الاجتماعية". وقد استخدم اختبار t للفروق بين متوسطين لتقدير معنوية تلك الفروق بين عينتي الدراسة، وقد بينت النتائج بجدول (6) وجود

الرواتب التي يحصلون عليها لا تكفي لإشباع احتياجاتهم الأساسية، ولا تتناسب مع تكاليف المعيشة نتيجة للظروف الاقتصادية التي يمر بها المجتمع خاصة الارتفاع الشديد في الأسعار وخاصة أسعار السلع الرئيسية ، بالإضافة إلي شعورهم بعدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز كنتيجة لعدم توافر الأسس والمعايير العادلة للتوزيع.

ثالثاً: تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بكل من توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي ، ودرجة رضاهم الوظيفي :

(1) تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي، وعناصره الفرعية:

لتحديد معنوية تلك الفروق كان من الضروري اختبار الفرض النظري الأول والذي تم اختياره بالفرض الإحصائي التالي : " لا توجد فروق معنوية بين عينتي الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، والعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي وعناصره التالية : الهيكل التنظيمي، القيادة الديمقراطية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الصراع التنظيمي". وقد استخدم اختبار t

جدول 5: تقدير معنوية الفروق بين عينتي الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي، وعناصره الفرعية، باستخدام اختبار t للفروق بين متوسطين.

درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي ، وكذلك أبعاد الرضا الوظيفي- سافة الذكر- والتي ثبت بشأنها وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، والعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) ، وقبوله لباقي أبعاد الرضا الوظيفي التي لم يثبت بشأنها وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة.

ونظراً لوجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بكل من توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ، ودرجة رضاهم الوظيفي ، سوف يتم تحليل بيانات كل عينة على حده عند إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للتعرف على المتغيرات المرتبطة والمؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي.

جدول 6: تقدير معنوية الفروق بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي , وأبعاده الفرعية ، باستخدام اختبار t للفرق بين متوسطين.

قيم t	محافظة البحيرة		محافظة المنوفية		م
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1,555	6,52	39,38	6,48	40,89	1 الرضا عن مهام العمل وواجباته
0,304	6,49	41,34	6,75	41,64	2 الرضا عن العلاقات مع الزملاء
**7,775	8,19	20,48	7,83	29,79	3 الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز
0,314 -	8,71	46,90	10,70	46,21	4 الرضا عن أسلوب القيادة
*2,28	3,45	18,67	4,38	20,04	5 الرضا عن فرص الترقية
1,725	3,60	18,29	4,66	19,38	6 الرضا عن النواحي الاجتماعية
**3,183	29,11	185,05	28,62	198,82	الرضا الوظيفي
** مستوى معنوية 0.01	* مستوى معنوية 0.05	عدد العاملين بعينة محافظة البحيرة = 80	عدد العاملين بعينة محافظة المنوفية = 100		

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي .

التالية - والتي تم ترتيبها تنازلياً باستخدام قوة العلاقات الارتباطية كما تعكسها قيم معاملات الارتباط البسيط - وهي على الترتيب: التكنولوجيا المستخدمة (0,400)، وطبيعة العمل (0,395)، والهيكل التنظيمي (0,377) ، ونمط الاتصال (0,256) ، وعند المستوى الاحتمالي 0.05 مع كل من القيادة الديمقراطية (0,242)، والمشاركة في اتخاذ القرار (0,228)، والصراع التنظيمي (0,200)، لذلك تعتبر هذه المتغيرات مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية. كما تبين وجود علاقات ارتباطية معنوية سالبة عند المستوى الاحتمالي 0.01 بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين- المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ومستوي تدريب العاملين المبحوثين(-) (0,265) ، مما يعني

فروق معنوية عند مستوى احتمالي 0.01 بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بدرجة رضاهم الوظيفي ، وذلك كنتيجة لوجود فروق معنوية بين العينتين فيما يتعلق بالرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز(عند مستوى احتمالي 0.01) والرضا عن فرص الترقية والنمو المهني (عند مستوى احتمالي 0.05) - وكانت الفروق لصالح عينة العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية - كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة فيما يتعلق بأبعاد الرضا الوظيفي التالية : الرضا عن مهام العمل وواجباته ، الرضا عن العلاقات مع الزملاء ، الرضا عن أسلوب القيادة ، الرضا عن النواحي الاجتماعية.

وبناء على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي الثاني المتعلق بالفرض النظري الثاني بالنسبة لكل من

جدول 6: تقدير معنوية الفروق بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي , وأبعاده الفرعية ، باستخدام اختبار t للفرق بين متوسطين.

قيم t	محافظة البحيرة		محافظة المنوفية		م
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1,555	6,52	39,38	6,48	40,89	1 الرضا عن مهام العمل وواجباته
0,304	6,49	41,34	6,75	41,64	2 الرضا عن العلاقات مع الزملاء
**7,775	8,19	20,48	7,83	29,79	3 الرضا عن الراتب والمكافآت والحوافز
0,314 -	8,71	46,90	10,70	46,21	4 الرضا عن أسلوب القيادة
*2,28	3,45	18,67	4,38	20,04	5 الرضا عن فرص الترقية
1,725	3,60	18,29	4,66	19,38	6 الرضا عن النواحي الاجتماعية
**3,183	29,11	185,05	28,62	198,82	الرضا الوظيفي
** مستوى معنوية 0.01	* مستوى معنوية 0.05	عدد العاملين بعينة محافظة البحيرة = 80	عدد العاملين بعينة محافظة المنوفية = 100		

المصدر : حسب من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي .

رابعاً: وصف العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة:

[1] وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة :

(أ) وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية وكل من المتغيرات المستقلة الفترية:

استخدم تحليل الارتباط البسيط لوصف العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية (كمتغير تابع) وكل من المتغيرات المستقلة الفترية. وتبين النتائج الواردة بجدول(7) وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي 0,01 بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية وكل من المتغيرات المستقلة

وتبين النتائج الواردة بجدول (7) وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة عند المستوى الاحتمالي 0,01 بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة وكل من المتغيرات المستقلة التالية - والتي تم ترتيبها تنازلياً باستخدام قوة العلاقات الارتباطية كما تعكسها قيم معاملات الارتباط البسيط - وهي على الترتيب: القيادة الديمقراطية (0,698)، والهيكل التنظيمي (0,678)، والمشاركة في اتخاذ القرار (0,658)، ونمط الاتصال (0,643)، وطبيعة العمل (0,625)، والتكنولوجيا (0,599)، لذلك تعتبر هذه المتغيرات مؤشرات جيدة للدلالة على زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة ، بمعنى أن الزيادة في أي من هذه المتغيرات تؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة.

(ب) وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة وكل من المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية: استخدم تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova، واختبار "F" لتقدير معنوية الفروق بين فئات المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة ، ومن ثم إمكانية وصف العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة (كمتغير تابع) وكل من المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية المدروسة التالية (نوع المبحوث ، والحالة الزوجية للمبحوث ، والمؤهل العلمي للمبحوث)، وتشير النتائج الواردة بجدول (8) الي عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة ، تعزي إلي فئات المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية (كمتغير تابع) مما يعني وجود علاقة معنوية بين النوع الاجتماعي للمبحوثين بمحافظة المنوفية (كمتغير مستقل) ودرجة رضاهم الوظيفي (كمتغير تابع) .

- عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، تعزي إلي فئات النوع الاجتماعي للعاملين بعينة الدراسة ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين النوع الاجتماعي للمبحوثين بمحافظة المنوفية (كمتغير مستقل) ودرجة رضاهم الوظيفي (كمتغير تابع) .

- عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، تعزي إلي فئات متغيري الحالة الزوجية والمؤهل الدراسي للعاملين بعينة الدراسة، مما يعني عدم وجود علاقة معنوية بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية (كمتغير تابع) وكل من حالتهم الزوجية ومؤهلم الدراسي (كمتغيرات مستقلة).

[2] وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة :

(أ) وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة وكل من المتغيرات المستقلة الفترية:

استخدم تحليل الارتباط البسيط لوصف العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة (كمتغير تابع) وكل من المتغيرات المستقلة الفترية،

أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية تتخفف بزيادة مستوى تدريبهم.

(ب) وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية وكل من المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية:

استخدم تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Anova، واختبار "F" لتقدير معنوية الفروق بين فئات المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، ومن ثم إمكانية وصف العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية (كمتغير تابع) وكل من المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية المدروسة التالية (نوع المبحوث ، والحالة الزوجية للمبحوث ، والمؤهل العلمي للمبحوث)، وتشير النتائج الواردة بجدول (8) الي :

- وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، تعزي إلي فئات النوع الاجتماعي للعاملين بعينة الدراسة ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين النوع الاجتماعي للمبحوثين بمحافظة المنوفية (كمتغير مستقل) ودرجة رضاهم الوظيفي (كمتغير تابع) .

- عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للعاملين - المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، تعزي إلي فئات متغيري الحالة الزوجية والمؤهل الدراسي للعاملين بعينة الدراسة، مما يعني عدم وجود علاقة معنوية بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية (كمتغير تابع) وكل من حالتهم الزوجية ومؤهلم الدراسي (كمتغيرات مستقلة).

[2] وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة وكل من المتغيرات المستقلة المدروسة :

(أ) وصف العلاقة بين متغير درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة وكل من المتغيرات المستقلة الفترية:

استخدم تحليل الارتباط البسيط لوصف العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة (كمتغير تابع) وكل من المتغيرات المستقلة الفترية،

جدول 7: معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة المدروسة و درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة.

م	المتغيرات المستقلة	قيم معاملات الارتباط
1	سن المبحوث	0,081
2	الخبرة الوظيفية للمبحوث	0,159 -
		0,012 -
		0,152 -

0,089 -	**0,265 -	3	مستوي تدريب المبحوث
**0,678	**0,377	4	الهيكل التنظيمي
**0,698	*0,242	5	القيادة الديمقراطية
**0,658	*0,228	6	المشاركة في اتخاذ القرار
**0,643	**0,256	7	نمط الاتصال
**0,625	**0,395	8	طبيعة العمل
**0,599	**0,400	9	التكنولوجيا
0,118 -	*0,200	10	الصراع التنظيمي

المصدر : جمعت وحسبت من بيانات الدراسة الميدانية.

جدول 8: تقدير معنوية الفروق بين فئات المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبية فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة ، باستخدام تحليل التباين احادي الاتجاه One-Way Anova واختبار F ، وتحديد النسبة المئوية لمساهمة تلك المتغيرات في تفسير التباين في المتغير التابع (درجة الرضا الوظيفي) باستخدام قيمة إحصاء إيتا تربيع.

المتغيرات المستقلة	العينة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة إحصاء % للتباين المفسر إيتا تربيع # في المتغير التابع
النوع الاجتماعي للمبحوث	أولاً:	بين المجموعات	8806,035	1	8806,035		
	محافظة	داخل المجموعات	72292,725	98	737,681	**11,937	0,109
	المنوفية	الكلية	81098,760	99	-		10,9
الحالة الزوجية للمبحوث	ثانياً:	بين المجموعات	1,205	1	1,205		
	محافظة	داخل المجموعات	66938,595	78	858,187	0,001	-
	المنوفية	الكلية	66939,800	79	-		-
المؤهل العلمي للمبحوث	أولاً:	بين المجموعات	1132,699	2	566,350		
	محافظة	داخل المجموعات	79966,061	97	824,392	0,687	-
	المنوفية	الكلية	81098,760	99	-		-
النوع الاجتماعي للمبحوث	ثانياً:	بين المجموعات	372,379	2	186,189		
	محافظة	داخل المجموعات	66567,421	77	864,512	0,215	-
	المنوفية	الكلية	66939,800	79	-		-
النوع الاجتماعي للمبحوث	أولاً:	بين المجموعات	2122,291	2	1061,146		
	محافظة	داخل المجموعات	78976,469	97	814,190	1,303	-
	المنوفية	الكلية	81098,760	98	-		-
النوع الاجتماعي للمبحوث	ثانياً:	بين المجموعات	2873,732	4	718,433		
	محافظة	داخل المجموعات	64066,068	75	854,214	0,841	-
	المنوفية	الكلية	66939,800	79	-		-

رابعاً: المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة:

[1] المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية كان من الضروري اختبار الفرض النظري الثالث والذي تم اختياره بالفرض الإحصائي التالي : " لا تتأثر درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية (كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية : نوع المبحوث، الحالة الزوجية للمبحوث، المؤهل العلمي

للمبحوث، الخبرة الوظيفية للمبحوث، مستوى تدريب المبحوث، الهيكل التنظيمي، القيادة الديمقراطية، المشاركة في اتخاذ القرار ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل، التكنولوجيا، والصراع التنظيمي".، ولاختبار صحة هذا الفرض ، وتقدير حجم تأثير المتغيرات المستقلة ، أستخدم التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise، واختبار F ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R²) فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة الفترية "Interval Variables" ، أما المتغيرات الاسمية "Nominal Variables" والمتغيرات الرتبية "Ordinal Variables" فقد استخدم تحليل التباين احادي الاتجاه One Way-Anova ، واختبار F ، وقيمة إحصاء إيتا تربيع (Eta Squared) ، كما يلي :

وبناءً على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري الثالث بالنسبة للمتغيرات المستقلة – سالفه الذكر – والتي ثبت تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، ، وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

[2] المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة:

لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة كان من الضروري اختبار الفرض النظري الرابع والذي تم اختباره بالفرض الإحصائي التالي : " لا تتأثر درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة (كمتغير تابع) بكل من المتغيرات المستقلة المدروسة التالية : نوع المبحوث، الحالة الزوجية للمبحوث، المؤهل العلمي للمبحوث، الخبرة الوظيفية للمبحوث، مستوى تدريب المبحوث، الهيكل التنظيمي، القيادة الديمقراطية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا، والصراع التنظيمي".، ولاختبار صحة هذا الفرض، وتقدير حجم تأثير المتغيرات المستقلة، أستخدم التحليل الارتباطي والانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise، واختبار F ومعامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة الفترية "Interval Variables"، أما المتغيرات الاسمية "Nominal Variables" والمتغيرات الرتبوية "Ordinal Variables" فقد استخدم تحليل التباين احادي الاتجاه One Way-Anova، واختبار F، وقيمة إحصاء إيتا تربيع (Eta Squared)، كما يلي :

(أ) المتغيرات المستقلة الفترية المؤثرة في درجة الرضا

الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة: أشارت نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد step-wise، الواردة بجدول رقم (9) إلى معنوية هذا النموذج حتى الخطوة الثانية من التحليل، وقد بلغت قيمة F المحسوبة 43,86 وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي 0,01، وهذا يعني أن هناك متغيرين مستقلين يؤثران في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة، ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R^2) 0,730، وقيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قد بلغت 0,520 مما يعني أن المتغيرات المستقلة الفترية المؤثرة تبلغ نسبة مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة 52,1%، يعزى 48,1% منها إلى القيادة الديمقراطية، و3,9% إلى طبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة.

(ب) المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبوية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة:

(أ) المتغيرات المستقلة الفترية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية: أشارت نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد step-wise، الواردة بجدول رقم (9) إلى معنوية هذا النموذج حتى الخطوة الثالثة من التحليل، وقد بلغت قيمة F المحسوبة 13,970 وهي معنوية عند المستوى الاحتمالي 0,01، وهذا يعني أن هناك ثلاث متغيرات تؤثر في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) 0,551، وقيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت 0,304، وقيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قد بلغت 0,282، مما يعني أن المتغيرات المستقلة الفترية المؤثرة تبلغ نسبة مساهمتها مجتمعة في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية 28,2%، يعزى 15,2% منها إلى التكنولوجيا المستخدمة، و7,6% إلى مستوى تدريب العاملين، و5,4% الي الهيكل التنظيمي لجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية.

(ب) المتغيرات المستقلة الاسمية والرتبوية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية:

أظهرت نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه One Way-Anova واختبار F، الواردة بجدول (8) وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية (كمتغير تابع) تعزى إلي فئات النوع الاجتماعي للعاملين بعينة الدراسة، مما يؤكد على أن هذا المتغير يؤثر في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، ولتقدير حجم تأثيره استخدمت قيمة إحصاء إيتا تربيع (Eta^2)، والتي بلغت 0,109، مما يعني أن هذا المتغير يستطيع بمفرده تفسير 10,9% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية. كما أظهرت نتائج تحليل التباين الواردة بجدول (8) عدم وجود فروق معنوية بين فئات متغيري الحالة الزوجية والمؤهل الدراسي للعاملين بعينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة رضاهم الوظيفي، وهذه النتائج تؤكد على أن المتغيرين : الحالة الزوجية والمؤهل الدراسي للعاملين المبحوثين، ليس لهما تأثير على درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية.

وبصفة عامة، فإن النتائج تشير إلى أن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير 39,1% من التباين في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، أما باقي النسبة والتي تبلغ 60,1% 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.

درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة. أما باقي النسبة والتي تبلغ 48% 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. وبناءً على تلك النتائج يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بالفرض النظري الرابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة – سالف الذكر – والتي ثبت تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة ، ، وقبوله لباقي المتغيرات المستقلة.

أظهرت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way- Anova واختبار F ، الواردة بجدول (8) عدم وجود فروق معنوية في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة (كمتغير تابع) ، تعزى إلى فئات المتغيرات المستقلة التالية : النوع الاجتماعي، والحالة الزوجية، والمؤهل الدراسي للعاملين بعينة الدراسة ، مما يؤكد على أن تلك المتغيرات ليس لها تأثير في درجة الرضا الوظيفي للعاملين – المبحوثين - بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة ، . وبصفة عامة ، فإن النتائج تشير إلى أن المتغيرات المستقلة الواردة بهذه الدراسة تستطيع تفسير 52% من التباين في

جدول (9) نتائج التحليل الانحداري المتعدد المتدرج الصاعد Step-wise لتحديد المتغيرات المستقلة المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية والبحيرة.

العينة	خطوات التحليل	المتغيرات المستقلة المؤثرة في المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	% للتباين المفسر في الاختبار معنوية	قيمة (ف) معامل الانحدار
أولاً: محافظة المنوفية	الخطوة الأولى	التكنولوجيا	0,400	0,160	0,152	15,2	**18,714
المنوفية	الخطوة الثانية	مستوى التدريب	0,493	0,243	0,228	7,6	**15,587
ثانياً محافظة البحيرة	الخطوة الثالثة	الهيكل التنظيمي	0,551	0,304	0,282	5,4	**13,970
	الخطوة الأولى	القيادة الديمقراطية	0,698	0,487	0,481	48,1	**74,188
	الخطوة الثانية	طبيعة العمل	0,730	0,533	0,520	3,9	**43,860

** معنوي على مستوى 0.01

المصدر : حسبت من بيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب الآلي

الخلاصة والتوصيات

يستخلص من النتائج السابقة ما يلي :

التنظيمي بالجهاز ، وتطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجهاز. 2-غالبية العاملين المبحوثين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة لديهم توجهات ايجابية عالية نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية : أسلوب القيادة الديمقراطية بالجهاز، ونمط الاتصال بالجهاز ، والهيكل التنظيمي للجهاز ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى أن أكثرية العاملين لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو كل من طبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي ، والتكنولوجيا المستخدمة بالجهاز ، والصراع التنظيمي بالجهاز ، مما انعكس على توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة ، حيث تبين ان غالبية العاملين لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة البحيرة. مما يستوجب اجراء تعديلات جوهرية في عناصر المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي، وخاصة تطوير كل من طبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي ، والتكنولوجيا المستخدمة بالجهاز ، ومواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز.

1- غالبية العاملين المبحوثين بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية لديهم توجهات ايجابية عالية نحو عناصر المناخ التنظيمي التالية بجهاز الارشاد الزراعي بالمحافظة: طبيعة العمل بجهاز الارشاد الزراعي ، وأسلوب القيادة الديمقراطية بالجهاز ، والهيكل التنظيمي للجهاز ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ونمط الاتصال بجهاز الارشاد الزراعي ، بينما تبين أن أكثرية العاملين بعينة الدراسة لديهم أيضاً توجهات ايجابية عالية نحو كل من الصراع التنظيمي بالجهاز ، والتكنولوجيا المستخدمة بالجهاز، مما أثر على توجهات العاملين المبحوثين نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية. حيث تبين ان غالبية العاملين المبحوثين بمحافظة المنوفية لديهم توجهات ايجابية متوسطة نحو المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بمحافظة المنوفية ، مما يعني أن عناصر المناخ التنظيمي بجهاز الارشاد الزراعي بالمحافظة ، ليست على المستوى المرغوب، الأمر الذي يتطلب اجراءات تصحيحية وتطوير تلك العناصر ، وخاصة مواجهة الصراع

الوظيفي للعاملين، حيث استطاعت تلك المتغيرات مجتمعة تفسير 39,1% من التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين المبحوثين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، مما يؤكد علي أن شعور العاملين بمحافظة المنوفية بالرضا الوظيفي سيزيد بتطوير التكنولوجيا المستخدمة بالجهاز، وتطوير الهيكل التنظيمي للجهاز، ورفع مستوى تدريب العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بالمحافظة.

7- وفيما يختص بالأهمية النسبية لعناصر المناخ التنظيمي بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة، أظهرت النتائج أهمية متغيري القيادة الديمقراطية، وطبيعة العمل بجهاز الإرشاد الزراعي، بوصفهما من أهم عناصر المناخ التنظيمي بجهاز الإرشاد الزراعي، حيث بلغت نسبة مساهمتهما معاً في تفسير التباين الحادث في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة 52,7%، مما يؤكد علي أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي سيزيد بزيادة ديمقراطية القيادة، وممارسة مدير ومفتشي الإرشاد الزراعي لأدوارهم القيادية تجاه العاملين. بالإضافة الي تطوير طبيعة العمل بجهاز الإرشاد الزراعي وذلك بتطوير أهداف ومهام العمل الإرشادي، لتصبح أكثر وضوحاً ومناسبة لقدرات العاملين، ومن ثم إتاحة الفرصة امامهم بالتجديد والابتكار.

وبناءً على تلك النتائج فإن الدراسة توصي بما يلي :

[1] ضرورة أن تقوم ادارة الإرشاد الزراعي بمديرية الزراعة بمحافظة المنوفية بتطوير التكنولوجيا المستخدمة، بوصفها من أهم عناصر المناخ التنظيمي بجهاز الإرشاد الزراعي بالمحافظة، وذلك بالاعتماد علي الأساليب التكنولوجية الحديثة والمناسبة مع متطلبات العمل الإرشادي وتطوير أداء العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية.

[2] تعاون مديرية الزراعة بمحافظة المنوفية مع كل من مديرية التنظيم والادارة بمحافظة المنوفية، ونقابة المهن الزراعية، وأقسام ادارة الأعمال بكليات التجارة، واقسام الإرشاد الزراعي بكليات الزراعة في وضع خطة تستهدف التطوير المستمر للهيكل التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي بما يتوافق مع طبيعته ومهامه، والتأكد من مرونته، وتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بجهاز الإرشاد الزراعي، ووضوح خطوط السلطة، وعدم التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف بجهاز الإرشاد الزراعي، ووجود اتصالات عالية وتعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي.

[3] ضرورة أن تقوم مديرية الزراعة بمحافظة البحيرة بالتعاون مع كل من مديرية التنظيم والادارة بمحافظة البحيرة ونقابة المهن الزراعية، وأقسام ادارة الأعمال بكليات التجارة، واقسام الإرشاد الزراعي بكليات الزراعة بعقد دورات تدريبية تأهيلية متخصصة لمدير ومفتشي الإرشاد الزراعي بهدف زيادة قدرتهم وتنمية مهارتهم

3- كشفت نتائج اختبار "t"، عن وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، كنتيجة لوجود فروق معنوية بين العينتين فيما يتعلق بعناصر المناخ التنظيمي التالية: الهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل، والصراع التنظيمي (وكانت الفروق لصالح عينة العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة فيما يتعلق بعناصر المناخ التنظيمي التالية: القيادة الديمقراطية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط الاتصال، والتكنولوجيا.

4- درجة الرضا الوظيفي لغالبية العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية كانت مرتفعة، حيث تبين ان غالبيتهم لديهم شعور مرتفع بالرضا عن كل أبعاد الرضا الوظيفي المدروسة والمتمثلة في: النمو المهني وفرص الترقى، العلاقات مع الزملاء، النواحي الاجتماعية ويمثلها التقدير واحترام الذات، وأسلوب القيادة، الراتب والمكافآت والحوافز، مهام العمل وواجباته، بينما اوضحت النتائج ان درجة الرضا الوظيفي لغالبية العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة كانت متوسطة، وقد تبين ان شعورهم بالرضا الوظيفي كان يتمثل بالدرجة الأولى في أبعاد الرضا الوظيفي المدروسة التالية: العلاقات مع الزملاء، وأسلوب القيادة، النمو المهني وفرص الترقى، النواحي الاجتماعية والمتمثلة في التقدير واحترام الذات، مهام العمل وواجباته.

5- كشفت نتائج اختبار "t"، عن عدم وجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بدرجة رضاهم الوظيفي، وذلك كنتيجة لوجود فروق معنوية بين العينتين فيما يتعلق بالرضا عن كل من: الراتب والمكافآت والحوافز، وفرص الترقية والنمو المهني، وكانت الفروق لصالح عينة العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، ونظراً لوجود فروق معنوية بين عيني الدراسة (العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية & العاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة البحيرة) فيما يتعلق بكل من توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، ودرجة رضاهم الوظيفي، فقد تم تحليل بيانات كل عينة على حده للتعرف على المتغيرات المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي بكل من محافظتي المنوفية والبحيرة.

6- فيما يتعلق بعناصر المناخ التنظيمي بجهاز الإرشاد الزراعي بمحافظة المنوفية، تبين أهمية متغيري التكنولوجيا المستخدمة، والهيكل التنظيمي لكونهما من أهم عناصر المناخ التنظيمي، بالإضافة الي متغيري النوع الاجتماعي للعاملين، ومستوي تدريب العاملين، بوصفهم من أهم المتغيرات المفسرة للتباين في درجة الرضا

- الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .
- 3- أحمد، لمياء شوقت علي (2001) **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.
- 4- إدريس، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين المرسي (2002) **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 5- إدريس، ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد المرسي (2008) **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج إدارة السلوك في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- الحيدر، عبد المحسن بن صالح (2006) **اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات** : دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السادس والعشرون ، العدد الثاني.
- 7- الدهان ، أميمة (1992) **نظريات منظمة الأعمال** ، في : الديحاني ، علي فهد حراس (2013) **درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بدرجة الإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين** ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- 8- الذنبيات ، محمد محمود (1999) **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن**، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد السادس والعشرون ، العدد الأول.
- 9- الرفاعي، جاسر (2007) **أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة** ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 3 ، عدد 3، أربد ، جامعة اليرموك ، 273-286.
- 10- الرمياء ، البار (2014) **المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز** ، دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك ، بسكرة ، رسالة ماجستير ، شعبة علم النفس ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، الجزائر.
- 11- الرويني، محمود على محمد ، عبد الحميد امين شرشر، ممدوح شعبان قنديل، واسماعيل ابراهيم حسن (2020) **تحليل البيئة الداخلية للتنظيم الإرشادي الزراعي بمحافظة كفر الشيخ**، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي – المجلد الرابع والعشرون- العدد الأول..
- 12- الزهراني، عبد الله بن محمد المقنع (1995) **تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام**: دراسة ميدانية على معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

- وسماتهم القيادية، مما يساعدهم ويؤهلهم على الاستمرار في قيادة وإدارة العمل الجماعي بجهاز الإرشاد الزراعي بكفاءة وفعالية.
- [4] قيام مديرية الزراعة بمحافظة البحيرة بالتعاون مع نقابة المهن الزراعية بتحسين بيئة العمل والتأكد من وضوح ومناسبة أهداف ومهام العمل للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي .
- [5] تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي، مما يساهم في فهم موضوع المناخ التنظيمي بمختلف عناصره ، وكذلك فهم موضوع الرضا الوظيفي بجوانبه المختلفة، ومن ثم وضع إستراتيجية عامة، ينبثق منها مجموعة من السياسات والبرامج، والتي تستهدف تطوير عناصر المناخ التنظيمي لجهاز الإرشاد الزراعي، ومن ثم المساهمة في رفع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بجهاز الإرشاد الزراعي، وغيرهم من العاملين في قطاع الزراعة.

المراجع

أولا : المراجع العربية :

- 1- أبو ريا ، إبراهيم عباس (2011) **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية** ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس .
- 2- احمد ، فاطمة عبد القادر (2008) **واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها** ، رسالة ماجستير ، كلية

- 13- السحباني، إبراهيم أحمد (2012) **العلاقة بين تفويض السلطة والرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- 14- السعود ، راتب سلامة (2007) **الإدارة التربوية : مفاهيم وآفاق** ، دار طارق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 15- السكران ، ناصر محمد (2004) **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** : دراسة مسحية علي قطاع ضباط قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 16- الصيرفي ، محمد (2007 أ) **ادارة الموارد البشرية** ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية.
- 17- الصيرفي ، محمد (2007 ب) **السلوك الاداري (العلاقات الانسانية) الطبعة الأولى** ، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر ، الاسكندرية.
- 18- الصيرفي، محمد (2009 أ) **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (ابعاد السلوك الفردي والتنظيمي) الجزء الأول** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية.
- 19- الصيرفي، محمد (2009 ب) **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل علي مستوي المنظمات) الجزء الرابع** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية.
- 20- الطجم ، عبد الله، و طلق السواط (2012) **السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة**، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، جدة، السعودية .
- 21- الطيب ، ايهاب محمود عايش (2008) **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية** ، دراسة حالة ، قسم الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 22- الظفيري، عايد سمير عليوي شبيب (2014) **علاقة الرضا الوظيفي بأداء المعلمين بمرحلة التعليم الثانوي بدولة الكويت: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- 23- العازمي، مبارك حميد رجعان (2010) **العلاقة بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ورضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم: دراسة ميدانية على بعض المدارس الثانوية في دولة الكويت**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- 24- العجمي، محمد سعد السبوق (2007) **العلاقة بين الممارسات الإشرافية الفعلية والمرجوة في مدارس التربية الخاصة بدولة الكويت والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة لأراء المعلمين**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- 25- العميان ، محمود (2010) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 26- القحطاني، نجلاء سعيد حسن (2011) **الاحترق النفسي وعلاقته بالمناخ المدرس والرضا الوظيفي لدى**
- معلمات المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- 27- القريوتي، عبد المطلب أمين (1998) **كتاب في الصحة النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة.**
- 28- القريوتي ، محمد قاسم (1993) **السلوك التنظيمي : دراسة في السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية** ، مكتبة الشروق ، عمان الأردن .
- 29- القريوتي ، محمد قاسم (1994) **المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ، مجلة مودة للبحوث والدراسات ، المجلد (9) العدد (5)، ص ص : 67- 111 .
- 30- القريوتي ، محمد قاسم (2009) **السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، الطبعة الخامسة** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 31- القطوانة ، منار إبراهيم (2000) **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي** ، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الإدارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- 32- المدهون ، إياد إبراهيم خليل (2012) **العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة** ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة .
- 33- المدهون ، موسى ، وإبراهيم الجزراوى (1995) **تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا**، إدارة العاملين والجمهور ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الأردن .
- 34- بسيوني، إبراهيم (1992) **محددات الرضا الوظيفي بالشركات الصناعية السعودية: دراسة ميدانية عن المستويات الإشرافية الوطنية والوافة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (27)، العدد (1).**
- 35- حمود ، خضير كاظم (2002) **السلوك التنظيمي** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- 36- خضر، رحاب عبد الفتاح على (2013) **العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ومستوى درجة الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.**
- 37- رشاد، سعيد عباس محمد(1999) **البيئة الداخلية للتنظيم الإرشادي الزراعي في بعض محافظات جمهورية مصر العربية وعلاقتها بمستوى إنتاجية المشرفين الإرشاديين الزراعيين**، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي - المجلد الخامس.
- 38- زايد، عادل محمد (1994) **تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تحليلية**، مجلة العلوم

- الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، فرع بني سويف، العدد الثاني، ص ص: 145-124.
- 39-; زايد، عادل محمد (2006) العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 40-; زرقاوي، أمال (2014) أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 41-; زين العابدين، هويدا محمد (2012) أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- 42-; سالم، سالم محمد (1996) واقع البحث العلمي في الجامعات: دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الإمام، عمادة البحث العلمي، الرياضي، المملكة العربية السعودية.
- 43-; شمس الدين، محمد السيد (2003) الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات الريفية ومحدداته ببعض المجتمعات الريفية الجديدة بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية، المجلد (48)، العدد (2)، أغسطس.
- 44-; شيخ السوق، سمر محمود محمود (2014) القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- 45-; صليحة، شامى (2010) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة (أحمد بو قره " بومرداس)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بو قره بومرداس، الجزائر.
- 46-; طليل، إيمان إسماعيل محمد (2015) العلاقة بين إدراك المديرين لواجبات الوظيفة ومن الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على المعاهد الأزهرية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- 47-; عباس، صفاء محي الدين بهجت (2007) الاتصالات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- 48-; عبد الحميد، أحمد كمال (2011) الرضا الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا وعلاقته بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- 49-; عبد الرحيم، محمد عبد الله (1994) السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثالثة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 50-; عبد السلام، أحمد محمد (2011) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية بالمراحل التعليمية المختلفة بمدينة المنيا، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
- 51-; عبد المجيد، محمد عبد المجيد محمد وحازم صلاح منصور قاسم (2011) دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين بثلاث محافظات مصرية، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، مجلد (2)، العدد(7)، ص ص 875-895 .
- 52-; على، الطاهر أحمد محمد (2015) 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 (16)، عدد (2)، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 53-; عمران، كامل على متولى (1988) دراسة لأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة علمية تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة المنصورة .
- 54-; عيسى، حمد عبد الله (2014) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسيات والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية .
- 55-; عيسى، ياسمين عبد العزيز محمد (2014) آداب التعامل بين الزملاء في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.
- 56-; غنيم، غنيم محمد، وحمامة محمد إبراهيم، وحسين محمد تهاى (2012) دراسة لبعض الأبعاد التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل بمركز بحوث الصحراء، مجلة المنصورة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، مجلد (3)، العدد (8)، ص ص 1151-1162 .
- 57-; مامش، أمينة (2015) 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.
- 58-; ماهر، أحمد (2009): السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة الرابعة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر .
- 59-; ماهر، أحمد (2000) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية.

- 60- محمد ، فرحات عبد السيد (2016) الأوبار القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين : دراسة ميدانية بريف محافظة المنوفية, مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية ، كلية الزراعة , جامعة الإسكندرية , مجلد(61), العدد (6) , ص ص: 909 – 972 .
- 61- محمد ، فرحات عبد السيد (2017) المناخ التنظيمي وأثره علي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية, مجلة المنوفية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية, كلية الزراعة , جامعة المنوفية , مجلد(2), العدد (3), ص ص: 245 – 302 .
- 62- محمد ، فرحات عبد السيد (2022) محاضرات في مقرر تنظيم المجتمع الريفي ، كلية الزراعة ، جامعة المنوفية.
- 63- محمد ، فروج (2012) 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 .
- 64- محمد، دعاء محمد صبري (2008) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى كل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية بالتطبيق
- على جامعة المنوفية.
- 65- مرسى ، محمد منير (2001) الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب الحديث ، القاهرة .
- 66- مسغوني ، آمنه وسهيله شويه (2015) آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط - بالوادى ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمزة لخضر ، الوادى .
- 67- مصطفى ، بلكو (2016) أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الغياب بورقلة)، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- 68- نظيم، لطفي محمد وأبو العزائم عبد المنعم الجمال (1998) نظريات التعليم المعاصرة وتطبيقاتها التربوية، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الثالثة، القاهرة.
- 69- نعساني، عبد المحسن عبد السلام (2001) أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانيا : المراجع الإنجليزية:

- 70 - Anari, N. (2012) Teacher: Emotional Intelligences, Job Satisfaction and Organizational Commitment, Journal of Workplace Learning, Vol. (24) .
- 71 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
- 72 - Diab, Ahmed M, Hend M Diab & Dina H Emam. 2021 How Does Organization Climate Contribute to Job Satisfaction and Commitment of Agricultural Extension Personnel in New Vally Governorate , Egypt? ALEXANDRIA SCIENCE EXCHANGE JOURNAL, VOL. 42, No.3. JULY - SEPTEMBER
- 73 - Hjelle, Larry A. & Daniel J. Ziegler 1981 Personality Theories, 2nd ed., McGraw Hill, New York
- 74- Johns, Gary 2003 Organizational Behaviour: Understanding Life at Work, 12th Ed, Boston.
- 75 - MacMillan Robert B. 1999 Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction, The Journal of Educational Research, Vol. (93), No.(1).
- 76 - Mathieu, J.E. & Hamel, K. 1989 A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment among Professionals and Nonprofessionals, Journal of Vocational Behaviour, No. 34.
- 77 - 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).
- 78 - 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).
- 79 - **Naumann, Earl 1993** Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction, Journal of International Business Studies, Vol. (19), No. (1), First Quarter, Pp. 61-80.
- 80 - **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
- 81 - **Parasurman, S., J. Greenhouse and C.H. Granrose 1992** Role Stressors, Social Support and Well-being among Two Career Couples, Journal of Organiz Behavior, Vol. (13), No. (4).
- 82 - **Reyes, Pedro and Douglas Hoyle 1991** Teacher's Satisfaction with Principals' Communication, The Journal of Educational Research, Vol. (1), No. (3), January, February.
- 83 - **Simither, Robert 1994** The Psychology of Work and Human Performance, 2nd ed, Hyper Collins College Publishers, N.P.
- 84 - **Susan, D. Brin, R. & Laura, A. 2007** Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Puplic Serrive, Academy of Managemert Journal, Vol. 27, No. 2.
- 85 - **Ubom, I.U. & Joshua, M.T. 2004** Needs Satisfaction Variables as Predictors of Job Satisfaction of Employees: Implication for Guidance and Counseling, Educational Research Journal, Vol. (4), No. (3).

ABSTRACT:

This study aimed basically at identifying the current status of organizational climate of agricultural extension organization in both Menoufiya and Beheira governorates, 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 employees' job satisfaction of the agricultural extension organization in the governorates of Menoufiya and Beheira. Data were collected from a random sample of 180 respondent, 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, 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 employees (51 % at Menoufiya governorate, 65% at Beheira governorate) had a medium positive attitudes toward organizational climate of the agricultural extension organization.
- (2) The majority of employees of agricultural extension organization at Menoufiya governorate (about 56 %) had a high degree of job satisfaction, while about 58% of employees of agricultural extension organization at Beheira governorate (about 56 %) had a medium degree of job satisfaction from the point of view of respondents.
- (3) The results of statistical tests revealed that there were significant differences between the two groups of respondents (Menoufiya governorate and Beheira governorate) regarding job satisfaction degree, and attitudes toward organizational climate of the agricultural extension organization.
- (4) The most independent variables affecting degree of employees' job satisfaction, were technology, employees' kind (males, and females), employees' training and the organizational structure respectively. These variables had explained about 39% of the variance of the employees' job satisfaction of agricultural extension organization at Menoufiya governorate.
- (5) The most independent variables affecting degree of employees' job satisfaction respectively, were democratic leadership style, the nature of work,. These variables had explained about 52% of the variance of the employees' job satisfaction of agricultural extension organization at Beheira governorate.

KEY WORDS: Agricultural Extension organization - Organizational Climate - Organizational Structure - Organizational Conflict - Job Satisfaction