



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسةرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارة
المدرسية
دراسة ميدانية في المقاطعة الإدارية رقم (06) بسةرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: إدارة وعمل

إشراف البروفيسورة:
مليلة عرعور

إعداد الطالبة:
غمري نادية

السنة الجامعية: 2018/2017

سورة الاحقاف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ اجْعَلْ لِي قَدْرًا * وَيَسِّرْ لِي أَمْرًا *"

وَاجْعَلْ لِي كَلِمَةً مِّنْ لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي "

سورة طه

شكر وعرفان

قبل شكر اي انسان يحق عليا أن أشكرك يا حنان يا منان أن وفققتني لإنجاز عملي هذا فما توفيقتي إلا بالله العلي العظيم فأنتم ستري وعونني وضيائي ونور دريبي فالحمد لله أولاً وأخيراً وإيماناً مني بأن أي عمل مهما كانت خطواته سهلة الي أن صاحبه يحتاج للعون والإشراف لتتجلى أفكاره وتزول صعابه وتصح أخطائه لذا وجب علي توجيه الشكر والعرفان لأستاذتي المشرفة البروفسورة "مريم مليكة" علي إرشاداتها الدالة وتوجيهاتها القيمة طيلة خطوات البحث وعلي صبرها ومعاملتها الحيدة والطيبة لي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بأحر تشكراتي لموظفي مديرية التربية والتعليم لولاية بسكرة وعلي رأسهم أستاذي القدير بالحمرة عمار ولا أنسى أن أشكر كل أساتذة معهد علم الاجتماع في بسكرة.

والى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث لا أقول أنه يحتوي علي الجديد أو استبشر به جديدًا ولكن عرض فيه ما أستوجب من قديم ولكل من قدم لي يد العون أشكركم جميعاً.

الطالبة حمري نادية

الإهداء

* إلى من أهديه دائما وأبدا كل نجاحاتي رفيق دربي وشريك حياتي:

زوجي الغالي حمزة

* إلى من وددت لو شاركوني نجاحاتي، مسراتي وأفراحي وأحزاني إلى روح

والديا الطاهرتين رحمهم الله

* إلى أعز نعمة من الله أولادي: وردة حلمي ميساء، مالك فؤادي مالك،

مهجتي ماريًا حشاشة قلبي صغيرتي فاطمة الزهراء وبهجتي برعمي الغالي

يوسف

* إلى سدي الغالي إخوتي الأعزاء: سمير - أمال - حكيمة - سفيان - سليم -

وزوجاتهم وأزواجهم

* إلى أبناء وبنات أخوتي وأخواني صغيرا وكبيرا

* إلى كل عائلة مرداسي صغيرا وكبيرا.

* إلى كل عائلة الكبيرة صغيرا وكبيرا حيا أو ميتا، مقيما أو مغتربا.

* إلى كل الزملاء والزميلات جون حصر دفعتي (2017/2016)

(2018/2017) ماستر

* وأخيرا إلى كل من شهد الله ربا وبالإسلام ديننا وبمحمد صلى الله عليه وسلم

رسولا ونبيًا أهدى لكم ثمرة جهدي وعطائي بكل احترام وتواضع.

نادية

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	
03	1- إشكالية الدراسة
10	2- مجلات الدراسة
13	3- منهج الدراسة
14	4- أدوات جمع بيانات الدراسة
18	5- عينة الدراسة
الفصل الثاني: مفاهيم الدراسة في التراث المعرض والنظري السوسيولوجي	
28	تمهيد
29	1- المناخ التنظيمي في التراث السوسيولوجي

فهرس المحتويات

60	2- الرضا الوظيفي في التراث السوسولوجي
86	3- العلاقة التصورية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي
الفصل الثالث: جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
92	تمهيد
93	1- جدولة وتحليل البيانات الميدانية
112	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
117	3- نتائج الدراسة
120	- الخاتمة
122	- قائمة المراجع
	- قائمة الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين العاملين بالمقاطعة الإدارية رقم "06" حسب نوع النشاطات الممارسة	08
02	توزيع الجنس على العينة الدراسة	15
03	توزيع الفئات العمرية على عينة الدراسة	15
04	توزيع الحالة المدنية على عينة الدراسة	16
05	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	17
06	توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل (المركز الوظيفي)	18
07	توفر التخصص في الإدارة المدرسية	70
08	يوضح توفر المساعدة بين أفراد الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في إنجاز وجودة العمل في الدراسة	71
09	توفر الدعم من الرؤساء للمرؤوسين من أجل القيام بأعمالهم	72
10	مجال المرؤوسين لاتخاذ القرارات	73
11	توافر التعاون بين عناصر الإدارة المدرسية	74
12	نسبة المشاركة في عملية تقييم الأداء	74
13	توافر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة المدرسية	75
14	نسبته رضا العاملين بالإدارة المدرسية على ساعات العمل ومواعيد الدوام	76
15	نسبة توفير فضاءات العمل لراحة العامل	76
16	مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العامل	78
17	مدى رضا العامل بأجره	78
18	تحقيق الوظيفة للمكانة الاجتماعية	79
19	تحقيق الابداع الوظيفي للرضا	80
20	رضا العامل عن طرق وأساليب العمل	81
21	قناعة العامل بمركزه الوظيفي في الإدارة المدرسية	81
22	رضا العمال على بيئة العمل	82
23	تقييم العمل للوظيفة في بيئة العمل المتوفرة	83

مقدمة

تعيش المنظمات اليوم في بيئات متغير ومعقدة باستمرار وذلك نتيجة التطورات الحاصلة والمتسارعة في وقتنا الحالي وعلى هذا الأساس سعي أي مؤسسة دائما من تكون مواكبة لهذه التطورات لتحقيق الأهداف والغيات مرتبطة ومرهون بمدى قدرتها على مواكبة ومواجهة تحديات التكنولوجيا في هذا العصر ومرهونة بالعنصر البشري للمنظمة على اعتبارهم أحد وأهم العناصر الأساسية في تحقيق الربح و ذلك للوصول بإعطائه كامل حقوقه وتوفير المناخ التنظيمي المناسب له والذي يحقق رغباته و تطورا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية و تحقيق الأهداف المنظمة فإن ذلك يتطلب تهيئة المناخ المناسب و العمل على تطوير كل ما يؤمن للمؤسسة الاستمرارية في بيئة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي و المناخ التنظيمي يمثل وصفا لخصائص البيئة العمل ويؤثر هذا الأخير على الكثير من السلوكيات التنظيمية ومن أهمها الرضا الوظيفي وحتى يتحقق هذا الرضا الوظيفي لا بد من دراسة العوامل المؤثرة فيه ومؤثراته.

وتأتي هذه الدراسة لتعطي 3 فصول حيث يتناول الفصل الأول مشكلة البحث وتساؤلاته وكذا أسبابه وأهدافه مع الأهمية والمنهج والعينة مجال الدراسة وكذلك أدوات جمع البيانات وأما عن الفصل الثاني فيضم الجانب النظري المناخ التنظيمي تعريفه وأهميته وأهدافه وخصائصه وأبعاده وعناصره والعوامل المؤثرة عليه وضمن الفصل الثاني تطرقنا لموضوع الرضا الوظيفي تعريفه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه وأهميته وفيما كان الفصل الثالث يضم جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- إشكالية الدراسة

1.1 موضوع الدراسة

2.1 أسباب اختيار الموضوع

3.1 أهمية وأهداف الدراسة

4.1 مفاهيم الدراسة

2- مجالات الدراسة

1.2 المجال المكاني

2.2 المجال الزمني

3.2 المجال البشري

3- منهج الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

1.4 الملاحظة

2.4 المقابلة

3.4 الإستبيان

4.4 السجلات الوثائق

5- عينة الدراسة

1.5 نوع وحجم العينة

2.5 خصائص العينة

1 إشكالية الدراسة: تعد الإشكالية الإطار العام الفكري التصوري الذي يتم في ثناياها العلاقات المفهومية التصورية التي يؤسس فيها الباحث وفي ذات الوقت توجه إجراءاته الميدانية وتحتضن إسقاطاته في واقع ميداني بعينه.

1.1 موضوع الدراسة: إن لكل مؤسسة أهداف عليها تحقيقها وفق استراتيجياتها التي يسطرها للتحديات الداخلية والخارجية خاصة في وقتنا هذا والذي يشهد موجة متسارعة من التطورات في شتى الميادين، ولذلك تعتبر المؤسسة بناءً اجتماعي خاص الذي يتوقف عليه إمكانية المؤسسة بالقيام بوظائفها الأساسية والثانوية وعلاقتها في المجتمع ولهذا يعتبر المناخ التنظيمي من أهم مواضيع العصر الحديث باعتباره أحد المحركات الرئيسية للفرد ولطاقات ورغبات هذا الأخير في العمل وهو يعرف بين جمهور العلماء على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخليين وقد أكدت العديد من العلوم الاجتماعية والإنسانية والنظريات بالاهتمام بتحسين ظروف العمل للعامل في بيئته الداخلية والتي ركزت على أهمية المناخ التنظيمي للعاملين بمختلف عناصر والتي تعد الإطار الأعم ولأشمل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تضم تقسيم الأنشطة وتحديد واجبات كل وظيفة وفق نمط قيادي معين ومحدد لعملية الاتصال بين جماعات العمل في إطار الوظيفي التي يؤديها العامل والواجبات الموكلة له وتلائمها والتكنولوجية المستخدمة في المؤسسة لتصبح لديه الرغبة في العمل وحب له وبالتالي الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة.

وبشير الرضا الوظيفي إلى شعور الفرد بالسعادة والراحة أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يؤديه الفرد من عملية ومقدار ما يتوافر لديه من ظروف ملائمة ومناخ مناسب في بيئته عمله حيث أن الرضا الوظيفي هو حملة المشاعر الإيجابية التي يكونها العاملون في واقعهم المهني أو بيئة العمل اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم بما تقدمي الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محمل الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل

والمتمثلة بسياسة إدارة في التنظيم والعمل ومن أجل تحقيق هذا العنصر العام والمتمثل في الرضا الوظيفي وحب الاهتمام بالموارد البشري وإعطائه حقه الكامل وعلى الإدارة تفهم أوضاعه في بيئته عمله ودوافع العمال في مجال العمل وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على توفير بيئة عمل مناسبة ومناخ تنظيمي إيجابي كفيل بإثارة دوافع الموارد البشري وبالتالي الإبقاء عليه في مجال العمل وهذا يحدث إلا إذا ارتكزنا على مناخ تنظيمي مناسب وفق أسس علمية فعالة تهدف الى تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

وقد زادت هذه الدراسة خصوصية إذ أسقطت على تلك البنية المفهومية على الواقع المؤسساتي المدرسي الجزائري الذي يستمد خصوصيته من التطور التاريخي والمؤسساتي لهذه الأخيرة، إضافة الى الخصائص الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتي انصهرت في بوتقة واحدة لتفرز مورد بشري جزائري بخصائص معينة ينبغي على المؤسسة المدرسية الجزائرية ان تجد له طريقة معينة ومناسبة لاستثمار احتوائه ومن هذا المنطلق حاولت من خلال الدراسة الى أمامنا من تحليل واقع علاقة المناخ التنظيمي بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل في المؤسسة المدرسية الجزائرية بطرح السؤال العام التالي:

كيف يعمل المناخ التنظيمي على خلق رضا وظيفي لدى العامل بالإدارة الجزائرية المدرسية؟

*** الأسئلة الفرعية:**

1- هل المناخ التنظيمي يحقق الرضا الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية المدرسية؟

2- هل توفر المناخ التنظيمي له علاقة برغبة العامل بالعمل داخل الإدارة الجزائرية المدرسية؟

2.1 أسباب اختيار الموضوع:

إن من أجود الأمور وأكثرها سندا وأوضحه أن يعالج الباحث موضوعا يدخل في حلبة ممارساته وكفاحه هذا من جهة ومن جهة أخرى يكتسب اختيار الموضوع أهمية على جميع المستويات سواء

على مستوى العلوم الاجتماعية أو غيرها وهذا ما يهدف إليه تخصص علم الاجتماع إدارة وعمل ولذلك يمكن تحديد بعض الأسباب الذاتية والموضوعية التي أدت الى تناول الموضوع حيث قسمت فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع لكونه من المواضيع المطروحة حديثا
- إثراء رصيدي الفكري حول المناخ التنظيمي وماله من علاقة بالرضا الوظيفي
- كون الموضوع من المواضيع التي اكتسبت طابع الأهمية في كثير من المؤسسات لكونه يحقق عملية التطوير والتغيير.

ب- الأسباب الموضوعية:

- 1- تماشي الموضوع مع التخصص (الإدارة والعمل)
- 2- محاولة إظهار علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي العامل داخل المؤسسة المدرسية ... وراحة العمالة تعد أهم مؤشر الاستقرار مؤسسة وتطورها مهما كان نوعها
- 3- إثراء الدراسات السابقة.

3.1 أهمية وأهداف الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي حيث يعتمد اتجاهات وسلوك العاملين على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها لها المناخ التنظيمي والذي يلعب في مجمل أبعاده على آثار فاعلة في العملية الإدارية والسلوك الفردي والجماعي للعاملين في التنظيمات المختلفة وأصبح من الضروري أيضا توجيه أنظار العاملين في الإدارة المدرسية إلى أهمية المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي فالقيام بكل هذه الدراسات على هذا القطاع

الخدمي الحساس ستساهم -بإذن الله وتوفيقه- في تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تتناول عناصر وأبعاد مختلفة للمناخ التنظيمي وتسلط الضوء على مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاعات خدمية وإنتاجية مختلفة مما قد يساهم في تحسين أداء العاملين فيما يتعلق بتهيئة وتطوير المناخ التنظيمي في المنظمات الحديثة وبما يخدم ويساعد في تحقيق أهدافها وكذا تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، كما يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في زيادة معرفته النظرية التطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة وأن تسهما دراسته المتواضعة في إثراء المكتبة في دراسة من دراسات المتعلقة بهذا المجال وضمن بيانات مختلفة وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- 1- إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائدة في بعض المدارس الابتدائية.
- 2- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في بعض المدارس الابتدائية (عينة الدراسة).
- 3- التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض المدارس الابتدائية.
- 4- تقديم نتائج الدراسة لتساعد الإدارة المدرسية والعاملين فيها من تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المدرسية.

4.1: مفاهيم الدراسة: إن نجاح أي دراسة لا يتوقف عند إمام الباحث بموضوعه بقدر ما يتعلق بتحديد المفاهيم المتداولة فيه لذلك "تعتبر عملية تحديد المفاهيم ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عشوائية بل يجب الاعتماد على منطق علمي ملائم لها أي لخدم البحث الميداني"⁽¹⁾ حسب رأي فضيل دليلو.

(1) فضيل، دليلو: أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص26.

فالمفهوم بهذا المعنى حسب رأي حسن السعاتي في كتابه تصميم البحوث الاجتماعية "تسق منهجي جديد" هو الوسيلة الرمزية المختصرة والواضحة التي يستعان بها للتعبير عن معنى ... وأفكار معينة، يراد إيصالها إلى المعنيين بالموضوع الذي يراد فهمه"⁽¹⁾ وتعتمد هذه الدراسة السوسولوجية في تخصص إدارة وعمل على عدد من المفاهيم الرئيسية والتي وجب تحديدها لأجل انطلاقة بحثية سليمة ومحددة الخطى.

1- المناخ التنظيمي: لعل أهم ما يميز مصطلح المناخ اختلاف مدلولاته على حسب الجانب الذي يتناول منه ولذلك فمفهوم المناخ حسب محمود العميان في كتابه السلوك التنظيمي في منظمات العمل هو: "البيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تحيط ذلك الموقع عن غيره من المواقع الجغرافية"⁽²⁾

وحسب قاموس لاروس فهو: "هو طابع الجو السائد والمعتاد في منطقة محددة من الأرض لفترة عام كامل أو أكثر"⁽³⁾ وهو "حالة الطقس في مكان محدد لفترة زمنية طويلة"⁽⁴⁾.

والمناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية -مادية وغير مادية والنظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد والإطار الموحد وتفاعل العاملين معها.

2- الرضا الوظيفي: هو شعور الموظف ايجابا أو سلبا عن العمل الذي ينتمي اليه الناتج من تأثره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.

(1) حسن، السعاتي: تصميم البحوث الاجتماعية، "تسق منهجي جديد"، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص9.

(2) حسن سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص307.

(3) Dubois et autres : Dictionnaire de linguistique, paris larousse, 1973.

(4) Ecylopédia Universalis : Volume VISPADEM et SDA GP, Paris, 1970, P 167.

3- الإدارة المدرسية: عرفها بيبس بوراب (percy E. Powray) "بأنها مسؤولية كل العاملين في المدرسة وأن هدفها هو تسهيل نظام العمل بالمدرسة بشكل يتم فيه العمليات التربوية على وجه فعال"⁽¹⁾

ويعرفها مصطفى وآخرون بأنها: "مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والمدرسين وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية"⁽²⁾

ويعرفها فوكس (Fox): "بأنها كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا منتجا"⁽³⁾ ويعرف بتتكر (pittinger) الإدارة المدرسية بأنها: "اختيار موظفي المدرسة كافة وتنسيق أعمال منتسبي المدرسة الآخرين كالطلاب وأعضاء مجالس الآباء والمعلمين وتوجيهها وذلك عندما تكون السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة وفعالة وتنفيذها وتحسينها حيث تعد الناس والسياسة التربوية وتحقيق الأهداف التربوية الصحيحة، عناصر رئيسية في الإدارة"⁽⁴⁾

ويعرفها العمايري بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط وتوجيه وتنسيق وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تصنعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة"⁽⁵⁾

(1) إسماعيل ذياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص37.

(2) نفس المرجع، ص38.

(3) صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص13.

(4) نفس المرجع، ص13.

(5) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي: التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط1، 2008، عمان، الأردن، ص20.

ويعرفها آخرون بأنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة"⁽¹⁾

وتعرف أيضا على أنها: "جميع الجهود المسبقة والإمكانات المتاحة والأنشطة التي يبذلها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا فعالا متطورا يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية صحيحة وعلى أساس سليم"⁽²⁾

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير إعدادا خاصا وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة"⁽³⁾

كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها: "أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي تسعى إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل كما يهدف إلى إحداث تغيير واع في البيئة المحلية من خلال فرق المعلمين والإداريين التي يشرف على تشكيلها مدير المدرسة"⁽⁴⁾. ومن مجمل التعاريف المختلفة نستنتج أن الإدارة المدرسية هي:

جميع الجهود والأنشطة والعمليات (تخطيط- تنظيم- متابعة- تقويم ورقابة) يقوم بها مدير المدرسة مع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم.

(1) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي: التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 21.
(2) فرحات حسن بريخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 147.
(3) نفس المرجع، ص 148.
(4) أ.د. مدحت أبو النصر: قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، الط 1، مصر، 2009، ص 39.

2. مجالات الدراسة: أن تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في الدراسات العلمية والسوسولوجية وهي تتطلب من الدارس والباحث دقة متناهية وبالغة حيث يتوقف عليها إجراء الدراسة وتصميمها وكفاءة نتائجها ونحاول في هذا العنصر أن نكشف عن المكان والزمان وكذا الكيفية التي تمت بها الدراسة الميدانية وهذا عبر المجالات الآتية:

1.2 المجال المكاني: والمقصود به هو ذلك المجال الجغرافي والإقليم الذي يقوم الباحث بتحديدته والدراسة في محيطه ويكون هذا وفقا لطبيعة المشكلة التي يقوم بدراستها الباحث وطبيعة الميدان وخصائصه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة بموضوعية ثم اختيار المقاطعة الإدارية رقم (06) بولاية بسكرة كمجال مكاني تجري فيه الدراسة الميدانية.

ويرتبط المجال الجغرافي لأي دراسة بالمكان الذي تم فيه الدراسة ويقصد به المجال المكاني ولكي يتمكن أي باحث من النجاح في مهمته لا بد أن يكون لديه قدر كاف من المعرفة عن المجتمع الذي سوف تجري فيه الدراسة العلمية للتوصل إلى نتائج دقيقة ولذلك تم إجراء الدراسة الميدانية في المقاطعة الإدارية رقم (06) لولاية بسكرة ببلدية بسكرة باعتبارها محل متقارب ومحصور جغرافيا مقارنة مع مقاطعات إدارية أخرى بغية تسهيل التنقل بين مدارسها الابتدائية التابعة لها إداريا.

وتشمل المقاطعة الإدارية رقم (06) لولاية بسكرة (32) مدرسة ابتدائية و19 مقاطعة بيداغوجية (تربوية) تنحصر كلها في بلدية من أولها لآخرها وهذا ما يشجع على تناولها للدراسة وهي وليدة التقسيم الإداري الجديد المؤرخ في 2015/09/4م والذي أعاد رسم خطوطها الإدارية بتخفيض عدد المدارس فيها من 40 مدرسة إلى 32 مدرسة وإضافة الجديد من المدارس لها وحذف الآخر.

وتشمل المقاطعة الإدارية رقم (06) على مفتش إداري واحد يباشر أعمالها ويندرج فيها 510 عامل مقسمين حسب نوع نشاطهم إلى ما يحمله الجدول رقم (1) كآلاتي: "الجدول المقدم يمثل توزيع العاملين في إطار الخدمة الفعلية والموقوفة إلى غاية 2017/04/02م".

جدول رقم (1): توزيع المبحوثين العاملين بالمقاطعة الإدارية رقم "06" حسب نوع النشاطات
الممارسة

النشاط	عدد العاملين	النسبة المئوية (%)
مفتشين بيداغوجيين	19	3,72%
مدراء مؤسسات تربية	32	6,27%
نواب المدراء	26	5,09%
أساتذة ومعلمين مدرسة ابتدائية	131	25,68%
أعوان إدارة	107	20,98%
عمال المطعم	61	11,96%
عمال نظافة	92	18,03%
حراس مؤسسات تربية	42	8,23%
المجموع	510	100%

المصدر: مصلحة المستخدمين للطور الابتدائي "مديرية التربية لولاية بسكرة.

المجال الزمني: وهي الفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة الميدانية ومرحلة جمع البيانات من مجتمع البحث وتفرغها ومن ثم تحليلها واستعراض النتائج والاستنتاج العام والخروج بأجوبة للتساؤل الرئيسي وفرضية العامة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة وعليه يمكن تقسيم فترة الدراسة الميدانية إلى:

لقد قمت بإجراء الدراسة الميدانية من 2017/04/02 إلى غاية 2017/07/06م وكانت وفق ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: هذه المرحلة كانت من أول شهر أبريل إلى آخره، حيث قمت بزيارة بعض المدارس التابعة للمقاطعة الإدارية وهي 5 مدارس وفقا لنسبة التمثيل 15% من المجموع الكلي الذي سوف أعرضه لاحقا تتدرج تحت 03 مقاطعات بيداغوجية وعمدت ذلك من باب التنوع والتوصل أكثر لصدق المعطيات وحاولت ملاحظة ما أمكن ملاحظته مباشرة والانتهاء لأدق التفاصيل التي من شأنها أن تخدم موضوع الدراسة وبالموازاة قمت أيضا ببعض المقابلات الحرة مع مسيري هذه المؤسسات وموظفيها.

المرحلة الثانية: كانت من 2017/05/21 إلى غاية 2017/06/04م أما هاته المرحلة من الدراسة الميدانية كانت أهمها كون أنها نهاية السنة الدراسية وأوج العمل الإداري بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات وقد استعدت منها كثيرا خصوصا في ضبط المؤشرات وقمت بمقابلات وكانت الأسئلة وليدة الموقف وساعدتني هذه المرحلة كثيرا في بناء الاستمارة وضبطها بشكل نهائي.

المرحلة الثالثة: كانت من 2017/06/27 إلى غاية 2017/07/06م والتي تمت فيها توزيع الاستمارة الاستبيان واسترجاعها وكانت بمثابة أصعب مرحلة حيث حضور العاملين كان متذبذبا لأسباب عديدة نذكر منها:

الحرارة الشديدة، انتهاء المهام الموكلة بشكل غير رسمي، تحويل بعض المدارس لمراكز امتحان، قيام بعض المدرسين بالحراسة... إلخ هذا من جهة ومن جهة أخرى محاولة شرح الاستمارة بطريقة مبسطة وقراءتها لبعض أفراد العينة الذين أبدوا اهتمامهم ولكن حال دون ذلك مستواهم العلمي لتحقيق المشاركة في ملء الاستمارة.

ولقد انتهت الفترة الزمنية للدراسة الميدانية بانتهاء الرسمي للمهام الموكلة لعمالها إداريا يوم 2017/07/06م بالنسبة للأساتذة بإمضاء محضر الخروج للمفتشين والمدراء ونوابهم، ويوم

2017/07/22 م لأعوان الإدارة وعمال المطعم أما فيما يخص الحراس وعمال النظافة فجدولهم

الساعي وفق ما يقرره مدير المؤسسة بما يتماشى ومصحتها.

المجال البشري: ويشمل تحديد مجتمع البحث ومميزاته وكذا عينة البحث وحجمها ونوعيتها.

- **مجتمع البحث:** إن هدف كل باحث هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي،

فالمطلوب في البحث العلمي أن تستعلم عن كل عناصر مجتمع البحث الذي تم دراسته، لذلك يعد

تحديد مجتمع الدراسة أو مجتمع البحث الخطوة المهمة من بين خطوات البحث العلمي لما يتطلب

من الباحث تحديد مجتمع الذي يود إجراء الدراسة عليه وهذا له علاقة بالتحديد المكان والزمان

للبحث لذلك فإن حصر مجتمع البحث أمر مهم ويعزى ذلك للأسباب التالية:

* يسهل للباحث القيام بدراسته بشكل منظم دون التخطب في اختيار أفراد أو الجماعات التي لا

تخضع لمواصفات البحث المطروح.

* "إن عدم تحديد عناصر البحث أو مجتمع الدراسة ومواصفاتها يصعب على الباحث تحديد العينة

التي تمثله"⁽¹⁾.

ولقد تحصلت على العدد المعين والمناسب من العينة الإجمالية والتي تتماشى والدراسة وكذا

مؤشراتها والتي هي جزء من مجتمع البحث المتكون من "510" مفردة اخترت منها عن طريق

العينة الحصصية نسبة 15% من المجتمع الكلي لأتحصل على 78 مفردة عينة لتمثيل المجتمع

الكلي ولقد مست كل الفئات العاملة في الإدارة المدرسية قيد الدراسة.

3- منهج الدراسة: إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج الذي يمكن إتباعه

في الدراسة "ولا شك في أن تطبيق خطوات المنهج العلمي في دراسة المجتمع وظواهره تساعد

(1) - نبيل، أحمد عبد الهادي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص

الباحث على تحقيق الغاية من بحثه في فهم الظاهرة وتحديد العوامل والظروف التي تتحكم في نشأتها وتغييرها⁽¹⁾ وبما أن البحث العلمي هو: "النقصي المنظم بإتباع أساليب ومناهج علمية محددة للحقائق العلمية بقصد التأكد من صحتها أو إضافة الجديد لها"⁽²⁾ وبهذا المعنى اختلفت ميادين البحث العلمي بهدف "اختراع معدوم أو جمع متفرق أو تكميل ناقص أو تفصيل مجمل أو تهذيب مطول أو ترتيب مختلط أو تبين خطأ"⁽³⁾

ولهذا لقد استعملت في هذه الدراسة المنهج الكمي لتحليل المعطيات وجمع البيانات اللازمة "والذي يركز أساسا على التحليل الرقمي للإدلاء والبرهان"⁽⁴⁾

وكما يعرفه "موريس أنجرز" M. Angers "فإنه "مجموعة من الإجراءات المستعملة لقياس الظواهر فمعظم الأبحاث في العلوم الإنسانية تستعمل القياس وذلك عندما يتعلق الأمر باستخدام المؤشرات، المعادلات والمتوسطات أي عموما الأدوات الإحصائية"⁽⁵⁾

4- أدوات جمع البيانات: كل بحث يتطلب وسائل وأدوات لجمع البيانات "وعملية اختيار التقنيات مرتبطة بالهدف المراد تحقيقه والذي يرتبط في ذاته بمنهج العمل"⁽⁶⁾ كما أن قيمة البحث والنتائج المتوصل إليها تكمن في طريقة استعمال الأدوات وكيفية اختيارها كأدوات تتماشى مع موضوع الدراسة لهذا فطبيعة الدراسة فرضت استعمال التقنيات التالية:

1.4 الملاحظة المباشرة: هي أداة من أدوات جمع البيانات وبمعناها العام تعني "الانتباه لشيء ما والنظر إليه أو رؤية وفحص الظاهرة موضوع الدراسة، مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى والتي

(1) إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص333.

(2) أحمد زكي، بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية "إنجليزي - فرنسي - عربي"، بيروت، مكتبة لبنان، 1978، ص238.

(3) إسماعيل محمد، السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص3.

(4) عمار، بخوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص10.

(5) Maurice, Angers, Initiation pratique de la Méthodologie des sciences humaines, EDCASBAH, Alger, 1997, p60.

(6) Madleine, Gravitz, Méthode des sciences sociales, 3^{ème} éd. DALLOZ, paris, 1976, p333.

تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة⁽¹⁾، وتعد هذه الأداة من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث للوصول إلى حقائق عديدة يعجز المبحوث أن يعترف بها ونظرا لطبيعة الدراسة فقد قمت بزيارات استطلاعية لبعض المدارس الابتدائية المنتمية للمقاطعة الإدارية رقم (06) وتحدثت لمسيريها وموظفيها واطلعت على نوعية الأنشطة الإدارية التي تمارس من طرف هذه المدارس وحضرت أثناء قيامهم بالعمل حتى أتعرف عليهم أكثر وهكذا فقد ساعدتني الملاحظة في الكشف عن مجموعة من الوقائع أثناء الزيارات الاستطلاعية والتي سمحت لي بجمع معلومات لم أتمكن من الحصول عليها سواء في المقابلة أو الاستمارة وهكذا فقد حاولت من خلال الملاحظة المباشرة بناء فكرة واقعية غير مسؤولة عن ميدان البحث "فالباحث يقوم بتسجيل ما لاحظته بدقة وتحليله بما يرتبط من دلالة سوسيولوجية تحليلا واعيا"⁽²⁾

2.4 المقابلة: تعد من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات من الميدان هي المقابلة وهي: "وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي "شفوي" مباشر بين الباحث والمبحوث"⁽³⁾ ويرى دوروت "Durant" أن "هذا الحوار يكون منظما بين المبحوث والباحث الذي يكون في أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة يضمن نقاط محددة تقود عملية إجراء المقابلة"⁽⁴⁾ وتستخدم في كثير من مجالات الحياة فالباحث الاجتماعي يستخدم المقابلة كأداة لجمع البيانات فخلال زيارتي الاستطلاعية قمت بإجراء المقابلة الغير مقننة والتي تكون غير محددة تحديدا دقيقا على عدد من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين وعلى القائم بالمقابلة أن يوجه الأسئلة التي تكون وليدة الموقف لإعطاء الحرية للمبحوث في الإلقاء برأيه لمعرفة تصوراته حول المناخ

(1) محمد زيان، عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 1983، ص28.

(2) محمد الجوهري وعبد الله، خريجي، طرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر 1997، ص12.

(3) محمد الجوهري وعبد الله، خريجي، طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر 1997، ص25.

(4) نفس المرجع، ص28.

التنظيمي ودورة في تحقيق الرضا الوظيفي على وجه الخصوص ولهذا قمت بمقابلات على مستويين: مستوى مدرء "مسيري" هذه المدارس الابتدائية وعلى مستوى العاملين بها.

3.4 استمارة الاستبيان: تبعا للمنهج المستخدم تستعمل الاستمارة التي هي حسب "مادلين غرافيز"

"M.Gravitz" وسيلة اتصال الباحث والمبحوث ويشمل على مجموعة من الأسئلة⁽¹⁾ فهي "دليل

يتضمن مجموعة من الأسئلة يتم التعرض لها وجه لوجه بين الباحث والمبحوث"⁽²⁾

والمهمة الأساسية للاستمارة تكمن في: "إعطاء البحث توسع أكبر والتحقق إحصائيا إلى أي مدى

يمكن تعميم المعلومات والفرضيات المنجزة سابقا"⁽³⁾

وحسب محمد عبيدات و آخرون " هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد قصد

الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين و تعد الاستبانة من اكثر

الأدوات المستخدمة في جميع البيانات خاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على

معلومات أو تصورات وآراء الأفراد.⁽⁴⁾

وهي الأداة الأساسية في هذه الدراسة وهذا الطبيعة الموضوع المثار والمطروح والمتمثل في علاقة

المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة المدرسية، فهذه الأداة التي توفر لي

المعطيات والبيانات الكمية والكيفية إذن هي أداة الاستبيان هي الأكثر ملائمة للموضوع على

اساس فئة المبعوثين وهم العاملين في المدارس الابتدائية التابعة للمقاطعة الإدارية رقم (06) بسكرة

وقد مر الاستبيان على مراحل منها:

(1) Madeleine. Gravitz, op.cit, p333.

(2) فضل، دليلو وعلي، غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص126.

(3) نفس المرجع، ص127.

(4)- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة، ط2، عمان، الاردن، 1999 ص63.

➤ **مرحلة الصياغة الأولية:** تمت هذه المرحلة على التساؤل العام والتساؤلات الفرعية وأهم المؤشرات عن كل تساؤل، لتحقيق الاهداف الموجودة، وقد تم الاعتماد على الدراسة السابقة من خلال التأهيل النظري والميداني، لكي لا يتم الانطلاق من الصفر

➤ **مرحلة التحكيم:** تم عرض الاستبيان في شكله الاولي و المبدئي على (3) دكاترة من جامعة محمد خيضر بسكرة و هم أساتذة جامعين لديهم خبرة في ميدان البحث العلمي و متمكنين منه ولديهم ... واسع من المعرفة العلمية، ولكي تستوفي الاستبانة كل الجوانب العلمية وكان هدف هو ان تكون الآراء متنوعة حتى تخدم الاستبيان في شكله النهائي، وبعد اطلاعهم على أسئلة الدراسة ومدى تماشيها مع اسئلة الاستبيان، الاسئلة كانت مقبولة وتصب في كل محاور الاستبيان و تبقى هذه المرحلة مهمة لما قدمته من مساهمة في تعديل طفيف ممس النسخة الميدانية للاستبيان

➤ **مرحلة التجريب:** لقد قام الباحث في هذه المرحلة بتطبيق الاستبيان على مجموعة من العمال عددهم (08) لمعرفة مدى أتساق الاستبيان مع افكارهم والاطلاع على طريقة الاجابة بالنسبة لهم وقد قدمت هذه المرحلة جوانب أخرى خفية تساعد على اجراء تعديلات بصفة نهائية للمرور للمرحلة الاخيرة وهي مرحلة التوزيع الفعلي.

➤ **مرحلة التطبيق والتوزيع النهائي:** تضمن الاستبيان في شكله النهائي على (22) سؤالاً موزعا على ثلاثة محاور

1/ محور البيانات حول المناخ التنظيمي ويضم الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، والوظيفة.

2/ محور البيانات حول المناخ التنظيمي وكيفية خلق الرضا الوظيفي لدى العامل بالإدارة المدرسية الجزائرية.

3/ محور البيانات تضم المناخ التنظيمي وتوافره وكيفية تحقيقه لرغبة العامل في العمل داخل الإدارة المدرسية الجزائرية.

4.4 السجلات والوثائق: بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاستمارة استعنت كذلك ببعض الوثائق والسجلات المتوفرة لدى مديرية التربية والتي من خلالها تمكنت من معرفة الإحصائيات والتعرف على الرقعة الجغرافية للمقاطعة رقم (06) والتي تشمل المدارس الابتدائية المعنية بالدراسة وكل ما يتعلق بإنشاء هذه المدارس أو المؤسسات التربوية وكل ما يتعلق بسيرها كما استعنت بمختلف الهيئات وذلك بالتوجه إلى: مديرية التربية والتعليم لولاية بسكرة (مكتب الابتدائي) وللمفتشية الإدارية للمقاطعة رقم (06) وللمفتشية البيداغوجية للمقاطعة التربوية التابعة لها المؤسسات التعليمية المعنية بالدراسة ومصحة المستخدمين للطور الابتدائي.

5 عينة الدراسة: "تعد طريقة العينة هي أخذ جزء من مجتمع الدراسة الذي يتم جمع البيانات الميدانية منه، إذن هي تعتبر جزء من الكل، على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث" (1)

1.5 نوع العينة وحجمها: تعتمد البحوث الاجتماعية في الوقت الحالي على العينات وعلى نطاق واسع نظرا لكونها أكثر اقتصادا لنفقات البحث من المسح الشامل وأكثر توفيراً للجهد ومن شروط اختيار العينة عند القيام بالبحث أن تكون ممثلة تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي حتى نتمكن من تعميم النتائج المتوصل إليها.

ويعني هذا ان العينة تختار بطريقة علمية وعملية محددة للوصول إلى مجموعة من التحليلات، وقد أجريت دراستي هذه في موسم 2016/2017 على مجتمع الدراسة وهم فئة العاملين الذين يتدرجون ضمن إدارة المدارس التعليمية الابتدائية والتابعين للمقاطعة الإدارية رقم (06) لبلدية بسكرة وبأخذ

(1) رشيد، زرواتي، منهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 334.

عينة حصصية للعاملين بالمؤسسات التعليمية الابتدائية والموزعين حسب نوع النشاطات المختلفة الممارسة والمعتمدة لدى مديرية التربية والتعليم وكذا الوظيف العمومي لولاية بسكرة على حد سواء. ونظرا لاختلاف أعداد العاملين في معظم المدارس الابتدائية لولاية بسكرة ولبعد بعضها عن بعضها البعض (دوائر وبلديات) فقد اخترت المقاطعة الإدارية رقم (06) لبلدية بسكرة كميدان للبحث لتموقع المدارس الابتدائية التابعة لها كلها في بلدية بسكرة كإطار مكاني وجغرافي للبحث واحتوائها على "510" عامل بمختلف النشاطات المقدمة في الإدارة المدرسية والمعتمدة رسميا لدى مديرية التربية لولاية بسكرة.

وحسب الجدول رقم (01) فإن مجتمع البحث أو الدراسة يضم "510" عاملا واخترت نسبة التمثيل لعينتي بـ (15%) من المجموع الكلي وتحصلت بالطريقة الإحصائية على "78" عاملا موزعين كالتالي:

- مفتشين بيداغوجيين: 03.
- مدراء: 05.
- نواب مدراء: 04.
- أساتذة ومعلمين: 20.
- أعوان إدارة: 16.
- عمال المطعم: 09.
- عمال نظافة: 14.
- حراس: 07.

ومنه فإن حجم عينة هذه الدراسة تساوي "78" عاملا "مفردة".

2.5 خصائص عينة الدراسة: كسبت عينة الدراسة مجموعة من الخصائص التي تم رصدها من تفريغ بيانات الواردة في الاستبيان الموزع على افراد العينة المنتقاة لإجراء العمل الميداني، كما التي اضيفت على الدراسة نمط معين من النتائج وتتمثل تلك الخصائص فيما يلي:

1.2.5 توزيع الجنس على العينة الدراسة:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
77%	60	انثى
23%	18	ذكر
100%	78	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الاناث تفوق نسبة الذكور حيث تمثل نسبة 77 % أي ما يعادل 60 عامل من مجموع العينة المدروسة بينما تقدر نسبة الذكور 23% أي ما يعادل 18 عامل من مجموع العينة المدروسة. وهذا الارتفاع هو نتيجة تبدو وطبيعة باعتبارها انعكاسا لارتفاع نسبة الإناث في القوى العاملة الجزائرية من جهة ومن جهة أخرى هيمنة الإناث على قطاع التربية والتعليم حيث تمثل نسبة 84% من مجموع العاملين بقطاع التربية والتعليم مقارنة بالذكور التي تصل نسبتهم 16% كما يمكن إسناد هذا الارتفاع كونهن يفضلن مناصب ذات الراتب الشهري والدخل الثابت في المؤسسات العمومية.

2.2.5 توزيع الفئات العمرية على عينة الدراسة

الجدول رقم (03) يوضح توزيع الفئات العمرية على عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	السن
14%	11	25 سنة فأقل
39%	30	35-26 سنة
35%	27	45-36 سنة
12%	10	45 فأكثر
100%	78	المجموع

يتمركز الاتجاه العام لمؤشر السن في هذه الدراسة حول الفئتين العمريتين ما بين 26-35 سنة والتي تمثل 39% من مجموع العينة المدروسة أي ما يمثل 30 عاملا والفئة 36-45 سنة والتي تمثل نسبة 35% من مجموع العينة المدروسة أي ما تمثل 27 عاملا وهي نسب مرتفعة مقارنة مع الفئتين العمريتين 25 سنة فأقل والتي تمثلت نسبة 14% من مجموع العينة المدروسة أي ما يمثل 11 عاملا أما فئة 45 سنة فأكثر فقد قدرت نسبتها بـ 12% أي ما يعادل 10 عمال من جل العينة ونلاحظ 4/3 تقريبا من معمل العينة المدروسة وهم من فئة الشباب فقد وصلت النسبة المئوية بجمع نسب الفئتين المدروسة هم من فئة الشباب فقد وصلت 73% مما يعكس طبيعة المجتمع الجزائري حيث يشكل الشباب الغالبية العظمى من مكانه وكما يدل أيضا على استقطاب قطاع التربية والتعليم لهذه الفئة المجتمعية لما يقدمه من امتيازات للتوظيف.

أما فئة 25 سنة فأقل فقد يرجع انخفاض النسبة لحدائثة التوظيف أو لكون هؤلاء الشباب المنتمين لهذه الفئة قد لا يزالون لم ينهوا دراستهم أو تكوينهم أو في حالة بحث عن عمل يحقق لهم كيانهم واستقرارهم الاقتصادي والاجتماعي والنفسي والذي يتماشى وطموحاتهم المستقبلية

أما فئة 45 سنة فأكثر فيرتبط انخفاضها أساسا بقانون التقاعد المسبق والذي فتح المجال للكثير من العمال للخروج من الخدمة وإنهاء مساهمهم الوظيفي قبل الأوان.

3.2.5 توزيع الحالة المدنية على عينة الدراسة

الجدول رقم (04) يوضح توزيع الحالة المدنية على عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة المدنية
65%	50	أعزب
35%	28	متزوج
100%	78	المجموع

يتضح جليا أن اغلبية المبحوثين هم عزاب تمثلهم نسبة 65% مقابل نسبة 35% من المتزوجين

أما عند الارامل أو المطلقين فهي تنعدم في العينة المدروسة.

ويفسر هذا الأمر كون ان العينة المتمثلة لمجتمع البحث أغلبها أناث ومع أزمة العنوسة فتبدوا هذا طبيعيا هذا من جهة ومن جهة اخرى فيتعلق بالأزمة الاقتصادية التي تتسبب في صعوبة الحالة المعيشية وتدهورها مما جعل الشباب الجزائري أيضا مع متطلبات العصر والعائلات غير قادر على الأتقال من العزوبية إلى الحياة الزوجية بسهولة وكذا تدني الرواتب مقابل النشاط الممارس والذي يقف عائقا دون الارتباط بالزواج والبيت العائلي.

4.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
3%	02	أمي
7%	06	ابتدائي
15%	12	متوسط
41%	32	ثانوي
34%	26	جامعي
100%	78	المجموع

يتبين من خلال التوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي أن العمال ضمن قطاع التربية والتعليم وبالأخص في الطور الابتدائي ذو المستوى الثانوي وهم الأغلبية نسبة تقدر ب 41% من مجموع العينة المدروسة يليها المستوى الجامعي بنسبة 34% ثم المتوسط 15% أما الابتدائي فتقدر نسبته 7% وأخيراً 3% هي نسبة الأميين في مجموع العينة المدروسة.

والملاحظ أن هذا النسب متفاوتة فيما بينها وتعود الأسباب إلى:

- شروط التوظيف السابقة والتي لا تشترط المستوى الجامعي للإلتحاق بقطاع التعليم والتربية.
- تنوع الفئات والمستويات الوظيفية التنظيمية المنتمية للإدارة المدرسة إدارة- فنية.
- تطابق بعض المؤهلات والمستويات التعليمية وشروط التوظيف الخاصة بالتوظيف العمومي.

- دور برنامج الإدماج في إدماج الشباب البطال في سوق العمل والذي كان سببا في ارتفاع نسبة الثانوي والجامعي في توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي وإقبال البطالين عليه كون هذه الفئة هي الأكثر عرضة للمشكلات (اجتماعية - نفسية - إقتصادية ... إلخ)، فهي بأمس الحاجة لتحسين ظروفها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق استقرارها النفسي.

5.2.5 توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل (المركز الوظيفي)

الجدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع العمل (المركز الوظيفي)

النسبة المئوية	التكرار	نوع العمل
10%	08	رئيس
90%	70	مرؤوسين
100%	78	المجموع

يتضح من الجدول بأن أغلبية عينة الدراسة مرؤوسين بنسبة بلغت 90% يقابلها نسبة 10% تمثل الرؤساء (مديرين ومفتشين بيداغوجيين) ويرجع هذا التفاوت الطبيعي لطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية والإدارة المدرسية فهو تمثيل مقبول للموظفين في هذه العينة المدروسة كون أن عدد الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا هم أقل من أولئك العاملين في المستويات الإدارية سواء الوسطى والدنيا.

* قراءة استنتاجية حول عينة الدراسة وخصائصها: يعد عمال المقاطعة الادارية رقم (06) بسكرة هم العينة المختارة للدراسة مدى تمثيلها للإناث بنسبة 77% والذكور بنسبة 23% بمعنى وجود الإناث على غرار تواجد الذكور وذلك نتيجة هيمنة الإناث على قطاع التربية والتعليم لما لدى

الإناث من ميزة المرونة أكثر مع الأطفال وقد كانت نسب السن العمال تتركز في فئتي 36-45 و 26-35 سنة وهذا لطبيعة المجتمع الجزائري الشبابي دلالة على أن القطاع دائما ما يفتح مناصب عمل وتقديم امتيازات توظيف للشباب كما قد بينت الدراسة أن ما نسبته 28% وذلك راجع كون عينة الدراسة أغلبها إناث مع أزمة العنوسة في الجزائر من جهة وتدين الرواتب في القطاع مقارنة بالأنشطة الممارسة والذي يقف عائقا لتحمل مصاريف الزواج والبيت العائلي.

كما قد بينت الدراسة أن ما نسبته 41% ثانوي وهذا يدل على نسبته أعوان الإدارة والعمال العامة التابعين للإدارة (حراس - عمال مطعم عمال نظافة ...) هي أكبر النسب في الإدارة المدرسية خاصة مع نظام الإدماج المعتمد للقضاء أو تقليص نسبة البطالة هذا من جهة ومن جهة أخرى التوظيف سابقا كان بشهادة ثانوية (الصنف الاستدلالي) رقم 10 ويعني معلم مدرسة ابتدائية هذا ونسبة 34% من الجامعيين يدل على تغير سياسة التوظيف وشروطه أما عن الفئات الأخرى متوسط - ابتدائي وأمي فالنسب متقاربة على العموم خاصة بين الابتدائي والمتوسط وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال المهنيين والتكوبيين ولكن في بعض الأعمال فقط. ونستنتج من الجدول رقم (06) أن عينة الدراسة أغلبها من المرؤوسين بنسبة 90% وهذا راجع للهيكل التنظيمي للمؤسسة والإدارات التعليمية الجزائرية.

ملاحظة عامة عن خصائص العينة: مفادها أن عينة الدراسة على قدر مقبول عن الوعي بموقعها ويدورها وأهمية ذلك الدور وبالتالي فإنهم على وعي كذلك بأهمية رضاها في تأكيد فاعليتها في سير الإدارة على نحو فعال وكفؤ وبالتالي يتصور الباحث أن للعينة المنتقاة القدرة على تقدير أهمية المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي يتوقع الباحث أن الاستجابة للاستمارة ستكون في الحيز الإيجابي المقبول.

الفصل الثاني

مفاهيم الدراسة في التراث

المعرفي السوسيولوجي

الفصل الثاني

مفاهيم الدراسة في التراث المعرفي السوسيولوجي

- تمهيد

- 1 المناخ التنظيمي في التراث السويولوجي

1.1 تعريف المناخ التنظيمي

2.1 أهمية المناخ التنظيمي

3.1 أبعاد المناخ التنظيمي

4.1 عناصر المناخ التنظيمي

5.1 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

6.1 أنماط المناخ التنظيمي

1.7 نماذجه

-2 الرضا الوظيفي في التراث السوسيولوجي

1.2 تعريف الرضا الوظيفي

2.2 أهمية الرضا الوظيفي

3.2 أبعاد الرضا الوظيفي

4.2 العوامل المؤثرة والمحددة للرضا الوظيفي

5.2 طرق قياس الرضا الوظيفي

6.2 نظريات الرضا الوظيفي

-3 العلاقة الصورية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

1.3 دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل

2.3 توفر المناخ التنظيمي وعلاقته برغبة العامل بالعمل.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة والعملية الإنتاجية وأكثرها تأثيرا وهذا المجال منه جعل مركزا اهتمام كبير من طرف العلماء والمفكرين في مجال التيسير والتنظيم وبالضبط في مجال الإدارة لما له من أهمية في تحقيق أهداف المنظمة وإن اختلفت درجة الأهمية والأساليب المستخدمة في ذلك المفكرين يجمعون على دوره الفعال والكبير في الوصول للإبداع والابتكار والتجديد حيث أن نجاح وتطور أي منظمة كانت ومهما كان نوعها " خدماتية - صناعية الخ) يرتبط بنجاح عمالها الذين يشكلون الجانب الأساسي في ذلك النجاح.

1. المناخ التنظيمي في التراث السوسيولوجي: تتكون منشآت الأعمال من سلسلة من المهام المتكاملة والمترابطة لغرض تحقيق أهداف معينة ولهذا تحتاج هذه الأخيرة إلى مجموعة من الأفراد من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وعلى هذا الأساس أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة التي شملت مختلف زوايا السلوك التنظيمي أهمية بالغة لأثر المناخ التنظيمي إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمات العاملة باختلاف أنشطتها على حد سواء، ومما لا يشك فيه أن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي سيقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها وبالتالي عدم تمكنها من البقاء ومنافسة غيرها من المنظمات العاملة الأخرى، فالمناخ التنظيمي يعد شعورا وإحساسا يسري في النفس وأشار القربوتي إلى أننا إذا كنا نعجز عن تلمس المناخ التنظيمي كما نتلمس الأشياء المادية فإننا نستطيع دون شك الإحساس بأثره على كثير من المظاهر التنظيمية في المدارس ومعرفة آثاره سواء كانت سلبا أو إيجابا، ولذلك يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البنية التنظيمية وسلوك الجماعة التنظيمية.

1.1- تعريف المناخ التنظيمي: إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في

إطار تطور الفكر الإداري المعاصر.

- ومن التعريفات الرائدة حول مصطلح المناخ التنظيمي تعريف كل من لتوين وسترينجر

(Litwin et Stringer) اللذان حددا فيه مفهومهما للمناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص

التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة وهذه

الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم⁽¹⁾

- ونظر ليكرت (Likrt 1978) إلى المناخ التنظيمي بأنه "مناخ أية منظمة تعمل كجزء من

نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات

وممارسات كبار الإداريين للنظام"⁽²⁾

- ويعرف الشرييني (1981) المناخ التنظيمي بأنه "تلك الخصائص التي يدركها العاملون

على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل

المتبعة في المنظمة، فضلا على اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك

الوظيفي لأفراد المنظمة"⁽³⁾

- في حين عرفه العواملة بأنه: "مجموعة الخصائص والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات

والفرص والمحددات التي تشكل الأجواء العامة للعمل في أي منظمة"⁽⁴⁾

- بينما يرى القريوني (1994) أن المناخ التنظيمي ما هو: "إلا انعكاس لخصائص البيئة

الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم،

يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي"⁽⁵⁾

(1) بحر يوسف عبد، وسويرج، أيمن سليمان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 18 عدد2، 2010، ص147.

(2) نفس المرجع، ص149.

(3) إيهاب محمود، عايشي الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، -دراسة حالة- الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا ماجستير، إدارة أعمال، 2008، ص22.

(4) نائل العواملة: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 21، العدد 3، 1994، ص239.

(5) محمد قاسم، القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق 1994، ص101.

- وعرفه روبي والباكر (1995) بأنه: "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراهم الآخرون في المؤسسة"⁽¹⁾
- أما المغربي (1995) فحدده: "بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية"⁽²⁾
- وعرفه الطويل (1999) بأنه: "يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة ويتم تعرف المعلمين على مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام إذ يؤثر ذلك في سلوكهم وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم"⁽³⁾
- أما الذنبيات (1999) فقد حدده: "بمجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"⁽⁴⁾
- وعرفه القربوتي (2000) بأنه: "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي Organic وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً"⁽⁵⁾
- أما المعشر (2001) فنظر إليه على أنه: "مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها"⁽⁶⁾

(1) بحر يوسف وسويح، أيمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مرجع سابق، ص1214.

(2) كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان، 1995، ص303.

(3) هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة 03، عمان: الجامعة الأردنية، 1999، ص155.

(4) محمد الذنبيات: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة الحالية والإدارية في الأردن: دراسات الجامعة الأردنية المجلد 26، العدد 1، 1999، ص24.

(5) حسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، عمان، مركز الكتب الأردني، 2000، ص147.

(6) حسن حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، ط2، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص303.

- وعرفه بترسون (Peterson) (2001) على أنه: "المشاعر الموجودة لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن البيئة المدرسية خلال فترة زمنية معينة"⁽¹⁾
- في حين عرفه العميان بأنه: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"⁽²⁾
- وفي ضوء ذلك فقد عرفه أحمد (2002) بأنه: "مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز إحدى المدارس عن غيرها والتي تؤثر على سلوك الأفراد"⁽³⁾
- كما عرف المناخ التنظيمي من طرف درة (2003) بأنه: "الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشترك فيها أناس عاملون في تنظيم ما وتمثل تلك الأفكار والمشاعر إشارات ذات معاني خاصة استخلصوها من حوادث وظروف وممارسات وإجراءات معينة وقعت لهم ومررت بهم في حياتهم اليومية"⁽⁴⁾
- كما يشير المناخ التنظيمي حسب أبوبكر (2005) أنه: "جو العمل" وهو تلك الخصائص الفريدة لبيئة العمل التي تميز جهة عمل ما عن غيرها من الجهات على اعتبار أن هذا المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل وخارج جهة العمل والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات وسلوكيات الأعضاء العاملين بها"⁽⁵⁾

(1) واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 26.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 307.

(3) ماهر أحمد: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات الإسكندرية، الدار الجامعة 2003، ص 55.

(4) عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003، ص 258.

(5) أبوبكر، مصطفى محمود، الإدارة العامة: رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الإسكندرية: الدار الجامعة، 2005، ص 424.

- ويعبر المناخ التنظيمي حسب فليه وعبد المجيد (2005) عن: "شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء القيام بعمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه"⁽¹⁾

- من التعريفات الحديثة نسبيا للمناخ التنظيمي تعريف بول وزملاؤه (Carl and Paul, 2001) على أنه مجموعة خصائص بيئية العمل التي يمكن قياسها والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم"⁽²⁾

2.1- أهمية المناخ التنظيمي:

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لأهميته المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة وكذلك "التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة"⁽³⁾، وتهدف دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي إلى التعرف على "جو العمل" ونوع وعمق تأثيره على العاملين والانتهاة إلى توصيف وتوثيق إدراكاتهم وتصوراتهم ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة وأوجه الضعف في مجالات العمل وذلك بهدف المساعدة على إعداد الخطط الإستراتيجية للأجهزة والوحدات الإدارية فقد "يفضي المناخ التنظيمي السلبي أو السيئ لتشكيل عاملين غير منظمين وقد يكونوا غير مهذبين في التعامل مع الآخرين مع

(1) فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2005، ص291.

(2) ملحم يحيى سليم، (أثر المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن)، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد السادس، المجلد 21 (أ) 2006، ص9.

(3) الرفاعي، حاسر، أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 3، عدد 3، 2007، ص2730

عدم الانضباط في أداء واجباتهم وسوف يعمل على شيوع جو تسوده الشائعات والسلوكات السيئة⁽¹⁾ وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة وتظهر العلاقة أيضا بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك "تظهر علاقة المناخ بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية لشكل عام"⁽²⁾ ومهما كانت طبيعة المنظمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد وبرضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وبكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ومتجددا⁽³⁾ ويستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء بمستواه حيث يقوم هذا المناخ بدور كبير في تحفيز الأفراد لاستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم حيث يكون هذا المناخ داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة القوة العاملة وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية ورفع روحهم المعنوية وحثهم على المشاركة الفعالة وضمن ولائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁾ وتساعد معرفة المناخ التنظيمي في أية منظمة في التقليل من العبء الثقيل للمعلومات الزائدة "وكما يصلح

(1) أبو بكر، محمود، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 89.

(2) د. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص 32.

(3) القريوتي، محمد قاسم: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 87.

(4) بدر، إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006، ص 46.

لأن يكون إطارا يستخدمونه في سلوكهم وتكيفهم مع المواقف التي تواجههم بالإضافة لتحديد ووصف خصائص المنظمة⁽¹⁾ أن العمل على تطوير المناخ التنظيمي أمرا ضروريا من أجل تحقيق الأهداف كفاية وفاعلية، كما أن تقدم المجتمع التكنولوجي والإداري يتحدد من خلال جودة الأعمال الناتجة من فاعلية المؤسسات والخدمة العامة فيها، ولن يتأتى ذلك إلا "من خلال معالجة المناخ التنظيمي بوجه خاص وانعكاس تلك المعالجة على الروح المعنوية عند الأفراد العاملين، بحيث تتحلى هذه الروح من خلال سيطرة مشاعر السعادة والاكتفاء والسرور في المؤسسة مقابل غياب مشاعر الانزعاج والضجر وعدم الرضا"⁽²⁾

ولقد حدد (عطا الله) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:

* اتباع طرف القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.

* التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.

* معرفة الفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم.

* وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.

* اتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.

* العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع العاملين.

* المشاركة في اتخاذ القرارات"⁽³⁾

ويمكن القول بأن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع

من دورة الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها "وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة

(1) درة الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سابق، ص 81.

(2) د. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 37.

(3) نفس المرجع، ص 39.

للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية⁽¹⁾

3.1- أبعاد المناخ التنظيمي (خصائصه): على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ

التنظيمي إلا أن هناك تباينات بشأن تحديد العناصر أو الأبعاد التي تدخل ضمن هذا الإطار، فقد

تباين الباحثون في تحديدها يتباين تصوراتهم واختلاف بيئة العمل واختلاف المداخل العديد لدراسة

تلك الظواهر الإدارية⁽²⁾ وقد حدد كامل المقرتي أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة للبيئة

الداخلية للمنظمة كما يلي:

* **مرونة التنظيم:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف

الداخلية والخارجية.

* **طبيعة العمل:** فمتطلبات العمل من حيث طبيعتها إما أن تجد من الإبداع أو تثير التحدي

فالأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير

التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

* **أهمية الإنجاز:** فالتركيز على الإنتاج كأساس للمكافأة أو الترقية فتؤكد المنظمة على الإنجاز

كأساس للمكافأة مادية كانت أو معنوية.

* **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** لتطوير العاملين لأن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين

وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون

لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية⁽³⁾

(1) بحر يوسف عبد، وسويرج، أيمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مرجع سابق، ص 184.

(2) د. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 42.

(3) كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع 1994، ص-ص 301-304.

* **أنماط السلطة:** السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

* **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** إن الإدارة التي تعتمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

* **أنماط الثواب والعقاب:** أن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

* **الأمن الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الأداء وضمان الولاء⁽¹⁾ وذكر الدكتور واصل جميل المومني بأن هناك عشرة أبعاد تحدد نوع المناخ العام وذلك على النحو التالي:

بناء المهمة في النظام بوضع تفاصيل محددة للمهام، والأدوار والمكافآت في النظام بتحديد أسس العلاوات والمكافآت والرواتب واتخاذ القرارات وذلك بتحديد الأسس التي تعتمدها إدارة النظام في عملية صناعة القرار والإنجاز في النظام بتحديد المنطلقات التي يعتمدها إدارة النظام في عملية صناعة القرار والإنجاز في النظام بتحديد الأسس التي يعتمد عليها في تحسن أداء الأفراد والأمن الوظيفي والانفتاح والمعنوية والمكانة والتقدير والدعم والمرونة والقدرة على التكيف.

(1) محمود سلمان، العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 307 - ص 308.

وفي ضوء تعبر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة أثناء عمله "فهو لا يعني الثقافة التنظيمية وليس بمصطلح بديل عنها"⁽¹⁾ فالمناخ التنظيمي يختلف على المناخ الإداري فبينما "يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي"⁽²⁾ أن العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما فهو تجسيم معين لمتغيرات موضوعية فالمناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية حيث أنه "يحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية"⁽³⁾

4.1- عناصر المناخ التنظيمي: أن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده التي تعد الإطار

الأعم والأشمل، ويمكن تصنيف هذه العناصر كما وردت عند (د. كمال المغربي) إلى:

أ- **الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى تصل إلى الأعمال نفسها و"يساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة وبالتالي تجديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين سيقومون بها ولكي يضطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم ويوضح التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة والتعاون المتوقع بين ومع كل أجزاء التنظيم"⁽⁴⁾

(1) بدر إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، مرجع سابق، ص 18.

(2) بدر إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، مرجع سابق، ص 20.

(3) فلية فاروق عبده، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 295.

(4) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 1983، ص 147.

وقد عرف البعض الهيكل التنظيمي بأنه: "إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل ونطاق الإشراف المطبق داخله وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل وبالتالي فهذا التعريف يشير إلى كل من الهيكل الرسمي والذي يعبر عن العلاقات الرسمية المقننة بين العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى الهيكل غير رسمي والذي يعبر عن شبكة العلاقات غير رسمية بين العاملين بالتنظيم وهي علاقات غير مقننة وتعتمد على الدوافع والاتجاهات والحاجات"⁽¹⁾

كما يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستجابة لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية"⁽²⁾، فيتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمية على أشكال منها:

* **النموذج الآلي:** أو البيروقراطي ويتسم هذا النموذج بالبساطة ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية وطول الهيكل التنظيمي مع نطاق إشراف ضيق ويتم فيه إنجاز العمل وفق القواعد والأنظمة كما تتركز السلطة (اتخاذ القرار) في قمة السلم الهرمي ويتعامل كل فرد مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي ويعاب على هذا النموذج بأنه يفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف.

* **النموذج العضوي:** يتسم بالبساطة النسبية وغموض هيكل السلطة ويعتبر التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي حيث يؤكد على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلا من التخصص الشديد وينظر للأهداف على أنها غاية وأن الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها، وتشارك فيه مختلف الوحدات والمستويات في وضع إستراتيجيات المنظمة، وتناسب فيه المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات

(1) طارق، طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، مصر 2006، ص37-ص38.

(2) فولية، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص297.

وتصل الأفكار إلى الإدارة العليا بسرعة دون تقيد بالشلل الإداري ويعاب أنه يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار وأنه يفتقر للدقة والبساطة. وتجدر الإشارة هنا إلى "وجود أنواع شتى من الهياكل التنظيمية تقع ما بين النموذجين السابقين بحيث يغلب على بعضها خصائص النموذج الآلي وعلى البعض الآخر خصائص النموذج العضوي"⁽¹⁾ ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنشودة فلا بد وأن تتسم بما يلي:

* أ- التوازن: ويقصد به تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأمر الصادرة على المستويات الإدارية المختلفة.

* ب- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية⁽²⁾.

* ج- الاستمرارية: ويشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية إلى جانب استشراق للتغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم⁽³⁾.

ب- نمط القيادة: يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري والدليل العملي هو وجود هذا الكم الهائل من الدراسات وصل عددها ما يقارب من أربعة آلاف دراسة بالإضافة إلى العديد من النماذج والنظريات التي قدمت في هذا الموضوع خلال

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص195.

(2) بحر، يوسف عبد، وسويرج، أيمن سليمان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مرجع سابق، ص1224.

(3) د. بندر أوتاية ود. خليل المياري ود. منار إبراهيم الطاونة: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، كلية التخطيط والإدارة، جامعة البلقاء، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، يناير 2012، ص185.

المئة سنة الأخيرة ورغم ذلك فإن مفهوم القيادة لا يزال من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها أو تحديد مفهوم لها.

ويرجع ذلك إلى الزاوية التي يتم التركيز عليها في تقديم التعاريف فالاهتمام بعملية "التأثير" يؤدي إلى تعريف القيادة كما يراها جيبق وهنيدزي (Gibbg et Hindzey) بأنها تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وبالتالي فإن القيادة هي عبارة عن محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة ويمكن التعبير عن القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير⁽¹⁾ وإذا ما تم النظر للقيادة من ناحية الاختيار فلقد "عرف الغمري القيادة بأنها النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة"⁽²⁾ وقد يتم تعريف القيادة من زاوية "السمات" وقد عرفها الهواري في هذه الزاوية بأنها: "ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف"⁽³⁾ وقد ينظر للقيادة من زاوية "التابعين" كما عرفها حسن سلمان العميان بأنها: " فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة"⁽⁴⁾، ويلاحظ أنه رغم تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل إلا أنها تتفق على أهمية التوجيه والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها"⁽⁵⁾ ولذلك اهتم كثير من

(1) بحر يوسف عبد، وسويرج أيمن سلمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مرجع سابق، ص152.

(2) د. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص78.

(3) بحر يوسف عبد، وسويرج أيمن سلمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مرجع سابق، ص 152 – ص153

(4) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص313.

(5) د. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص33.

الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ومصادر القوة ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد

في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف الإدارة، ومن أهم هذه المصادر والأدوات ما يلي:

* **القوة المشروعة:** ونعني استخدام السلطة الرسمية التي تخولها له منصبه أو الوظيفة التي يشغلها في السلم الهرمي للمنظمة.

* **قوة المكافأة:** التأثير في المرؤوسين باستخدام الحوافز المادية والمعنوية.

* **قوة الإكراه أو العقاب:** وتستند إلى خوف المرؤوس من قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه في حال عدم التزامه أو موافقته على أفعال واتجاهات الرئيس واستخدام العقوبات.

* **قوة الاقتداء والإعجاب:** تزداد قوة تأثير المدير على أتباعه إذا ما نال إعجابهم وتقديرهم بسبب ما يتمتع من خصائص وسمات شخصية.

* **قوة الخبرة:** التأثير في المرؤوسين من خلال مت يتمتع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة ومقدرة فنية وإدارية وسلوكية.

* **قوة القهر والإجبار:** التأثير على المرؤوسين من خلال استخدام النفوذ الشخصي للمدير لإجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التي يريدها القائد حتى ولو بدون رضاهم⁽¹⁾

ومن خلال دراسة وملاحظة أساليب القيادة المطبقة في المنظمات تبين أنه يمكن تصنيفها إلى 5 نماذج رئيسية وداخل كل تصنيف عدد كبير من الأساليب بين الحد الأدنى والأعلى للتصنيف ولعل من أبرز الأنماط القيادية هناك:

* **1- القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية:** وتعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها، ويميل المدير الأوتوقراطي إلى تركيز معظم الصلاحيات في يده ويرفض مبدأ التفويض.

(1) نفس المرجع، ص 34.

*2- القيادة الديمقراطية: وهي نقيض القيادة التسلطية حيث تتصف بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة رفع الروح المعنوية والقائد الديمقراطي لا يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له بالقوانين والأنظمة وإنما يعتمد على قبول المرؤوسين بقيادته لهم ويتبع سلوك القائد من أنه عضو في فريق وأن الأفراد يعملون معه وليس عنده.

*3- القيادة الترسلية أو المفترجة: يعتمد على الحظ والصدفة في معرفة الأخطاء أو تحقيق النجاحات ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنواع كونه يجعل تحقيق أهداف المنظمة مرهونا بالحظ والصدفة حيث يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرار ويعطي المرؤوسين الحرية المطلقة في ممارسة الأعمال دون مشاركة فعلية منه.

*4- قيادة الخط المستقيم: ويقصد بها عدم وجود حد فاصل واضح بين أساليب القيادة المختلفة فبين القيادي المتسلط والديمقراطي يوجد عدد من المستويات التي يجد القائد نفسه في أحدها ضمن ظروف معينة ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي⁽¹⁾

*5- القيادة ثلاثية الأبعاد: وتمثل النموذج الإداري أو القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد وهي:

- قوى القائد: وتتضمن ما يحمله من قيم وما له من خصائص وسمات ونقاط قوة.
- قوى المرؤوسين: وتتضمن ما يملكونه من خصائص وقدرات ومهارات والاهتمامات.
- قوى الموقف: وتشمل طبيعة البيئة المادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالعمل بالإضافة إلى طبيعة البيئة الداخلية كنوع المؤسسة وطبيعة العمل وفعالية الجماعة⁽²⁾ فالقيادة ليست

(1) فليه فاروق عيد وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص295.

(2) نفس المرجع، ص295.

عملية فردية أو أحادية بحيث يمكن إرجاعها لطرف واحد من الأطراف السابقة الذكر. ولذلك يعد

نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي⁽¹⁾

ج- نمط الاتصال: لقد حاول الكثير من الباحثين وضع مفهوم محدد لعملية الاتصال إلا أن كلا

منهم تأثر إلى حد كبير بعمله أو الهدف الذي يسعى إليه من عملية الاتصال باعتبارها: "عملية

تبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد"⁽²⁾.

والاتصال هي "العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات

العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات ولا بد من وجود هدف للعملية وإلا

اعتبرت ضوضاء لا فائدة منها"⁽³⁾

والاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء

الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وعلى العكس من ذلك "الاتصال ذو الاتجاه الواحد

(الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث

والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء"⁽⁴⁾، والاتصالات في

المنظمة قد تكون على الأنواع التالية:

• اتصالات رسمية: والتي تتبع خطوط المخطط التنظيمي الذي يمثل الهيكل التنظيمي ويتخذ

4 اتجاهات أساسية هي:

- الاتصالات الهابطة: تنساب من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأدنى منه وتتعلق

عادة بقرارات وسياسات الإدارة العليا.

(1) فائل العواملة، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مرجع سابق، ص241.

(2) محمود سلمان، العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص237.

(3) ملحم يحيى سليم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص21.

(4) حسن سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص237 - ص238.

- **الاتصالات الصاعدة:** وتنتج من المستوى الإداري الأسفل إلى المستوى الإداري الأعلى وتتعلق غالباً بالتقارير والمعلومات التي تلزم الإدارة العليا لتقييم أداء المؤسسة.
- **الاتصال الأفقي:** يأخذ هذا الاتصال مجراه بين الإدارات والأقسام التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.
- **الاتصال القطري:** هو الاتصال الذي يتم بين وحدات إدارية ليس لها أو بينها علاقة سلطة مباشرة ولكن لإحداها سلطة وظيفية على الأخرى⁽¹⁾
- **الاتصالات غير الرسمية:** وتتم خارج القنوات الرسمية للاتصال وتعتمد "على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت وقد تتعلق بأمور بعيدة عن مجال العمل وبصفة عامة فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل التنظيم"⁽²⁾ وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري من بينها الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين العاملين وهناك الاتصال الكتابي الذي يتيح فرصة لاختيار الكلمات المناسبة والأكثر تعبيراً. كما تجدر الإشارة إلى أهمية الاهتمام بالاتصال غير اللفظي من الأفراد في مجال العمل "وهو ما يتعلق بتعبيرات الوجه والجسم والمسافة بين المرسل المستقبل، حيث أن بإمكان المسؤول أن يفهم الكثير من رغبات العاملين من خلال التلميحات غير اللفظية التي تصدر منهم"⁽³⁾. والاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويؤدي لإحداث تغييرات مرغوبة في الأداء فالالاتصال وسيلة وليس غاية فهو يساعد على إنجاز التخطيط الإداري وتنفيذ الأعمال وتطبيق الرقابة الإدارية بفاعلية.

(1) الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 151.

(2) فقيه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص 297.

(3) إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 36.

ولأن الاتصال ملازم لجميع العمليات الإدارية فإن أية مشاكل أو عقبات تواجه عملية الاتصال ستتعكس على جميع العمليات الإدارية.

د - نمط المشاركة في اتخاذ القرارات:

ونقصد به مشاركة العاملين في الإدارة أو بما يعرف بالإدارة بالكتاب المفتوح وهو "مدخل إداري يتبنى إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار"⁽¹⁾

وترجع أهمية مشاركة العاملين إلى أن العميل يحكم على أداء التنظيم ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى المدير العام.

"ويقوم هذا المدخل الإداري على توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل التنظيم على اختلاف مستوياتهم، بحيث يتاح للعاملين رؤية نتائج الأداء التنظيمي على شكل تقارير مطبوعة أو معروضة على شاشات الكمبيوتر أو على شكل ملخصات إحصائية وبيانية وبالتالي يتمكن العاملون من الوقوف على مدى إسهامهم في توليد الأرباح الكلية للتنظيم كما يعزز الرقابة الذاتية لدى العاملين على أنفسهم وتنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة"⁽²⁾

وتعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب فعال لإدارة الأفراد في المنظمة وذلك للتخفيف من الضغوط التي يعاني منها الأفراد فهي تعمل على دمج أفكار واتجاهات الأفراد والمجموعات في عملية صنع القرارات في المنظمة"⁽³⁾

وتجدر الإشارة إلى وجود بعض المتطلبات والقيود على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أهمها:

(1) النمر، سعود وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق، 2001، ص11.

(2) الرفاعي، جاسر، أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مرجع سابق، ص227.

(3) نفس المرجع، ص227 - ص228.

- **الوقت:** فالقرارات الفورية والعاجلة لا يتسع فيها الوقت لإشراك المرؤوس، كما أن عملية المشاركة تحتاج وقتاً كافياً للمرؤوس ليتعلم كيفية ممارسة هذه الحرية الجديدة، كما أن الرئيس يحتاج وقتاً ليتعلم كيف يثق في مرؤوسيه.
 - **القدرة والاهتمام المناسبان:** فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة واستعداد واهتمام كل من المدير والمرؤوس.
 - **المتطلبات الرشيدة للتنظيم:** قد لا يتمتع المدير بالحرية الكافية في ممارسته لوظيفته بسبب متطلبات التنظيم الذي يعمل به والتي تفرض عليه العديد من القيود فلا تسمح له بتحقيق عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات حتى وإن رغب في ذلك.
- إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل⁽¹⁾.

هـ - طبيعة العمل:

ويقصد بها: "الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسؤولياتها وموقعها على الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها لها"⁽²⁾، والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغلها والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها.

وتجدر الإشارة هنا إلى "أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية بالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوعاً من التحدي ودرجة

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، ط2، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص51.

(2) الرفاعي، جاسر، أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مرجع سابق، ص230.

معينة من الصعوبة بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد⁽¹⁾

وهناك عدد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على رضا العامل عن عمله ومن أهمها:

* **درجة تنوع المهام:** فكما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة.

* **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** فكما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه.

* **درجة استخدام الفرد لقدراته:** فكما تصور الفرد بأن العمل الذي يزاوله يستنفذ كامل طاقاته وقدراته فإن ذلك سيزيد من درجة رضاه عن العمل.

* **خبرات النجاح والفشل:** أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على مدى اعتزاز الفرد بنفسه وتقديره لذاته⁽²⁾

ان العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.

- **التكنولوجيا المستخدمة:** تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي حيث اعتبرت التكنولوجيا بمثابة التطبيق التجاري للعلم وبأنها : "التطبيق المنتظم للمعرفة العلمية في العمليات الإنتاجية و تقديم منتجات جديدة وتشير التكنولوجيا إلى مدى المعرفة والأساليب والأدوات

(1) بدر إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، مرجع سابق، ص21

(2) خليل جعفر، حجاج، الرضا لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)،

مجلد 15، عدد2، ص819.

المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات⁽¹⁾ واصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية فحسب مثل الحاسوب أو أي نوع من الآلات الإلكترونية فهذا هو المفهوم الضيق للتكنولوجيا أما المفهوم الأكثر اتساعا وشمولا، فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد تكون منتج مرغوب فيه أو خدمات⁽²⁾

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، ومن شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل وهي إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تعمل على تحقيق ما يلي:

- * تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح ومناسب بين الأفراد.
- * تسهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بما يحقق تلاحم وانسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفاعلية.
- * تحدد التكنولوجيا المستويات الإدارية والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- * تساهم التكنولوجيا في تحسين ظروف العمل الطبيعية من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

(1) طارق، طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سابق، ص40.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص53.

* تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج من خلال السرعة وتقليص الهدر والضياع

في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية⁽¹⁾

كما أن التكنولوجيا تساعد في تأدية العديد من المهام بطريقة آلية "وتمكن من السيطرة على مدخلات المنظمة من الموارد وفي مخرجاتها من المنتجات والخدمات وتعمل على تدفق المعلومات

عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل التنظيم لدعم عمليات اتخاذ القرارات"⁽²⁾

ويساهم التطور التكنولوجي بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات "وذلك

من حيث الدقة والسرعة وجودة الاتصال، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة

الاتصالية بصفة عامة ولقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات

وذلك من خلال الاستعانة بالحواسيب وبرامج ونظم المعلومات مما ساهم في رفع كفاءة وفاعلية

المنظمات"⁽³⁾

5.1- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات

رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على

إنتاجية وكفاءة المنظمة فلا يمكن وضع قائمة شاملة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلا أنه

يمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام على المناخ التنظيمي وهي:

(1) خضير كاظم، حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص171.

(2) طارق، طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سابق، ص41.

(3) نفس المرجع، ص43.

* **القيم الإدارية:** تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي "لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائدة في المؤسسة وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أو المؤسسية"⁽¹⁾ ولقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخا من الأمانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات والاختلاس.

إن القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، و"يمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، حيث يستطيع المدير أن يغير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم"⁽²⁾

* **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، "إذ أن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، ويكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف"⁽³⁾ فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء "وأن القادة الذين يتقنون بمروءوسيتهم ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم"⁽⁴⁾

(1) بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي: جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995، ص302.

(2) راوية، حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص203.

(3) خضير كاظم، حمود، السلوك التنظيمي: دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص202.

(4) نفس المرجع، ص203.

* الأحوال الاقتصادية:

"في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطرة أما في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة فإن ميزانيات المؤسسات غالباً ما تنقلص مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون برامج جديدة كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانبا حتى لا يسبب تنفيذها خسارة لا تستطيع المؤسسة تحملها ومن ناحية أخرى قد تلجأ المؤسسة وفي ظل كساد اقتصادي إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها وعلى إنتاجية العاملين وإبداعهم"⁽¹⁾

* **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين وبيئته عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح و"يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ويعاملها كهدف للتنظيم الرسمي فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبباً للعاملين، كما يتيح مثل هذا الهيكل المرن للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم بينما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها"⁽²⁾

* **خصائص العاملين:** للخصائص الشخصية للعاملين في المنظمة تأثير على مناخها التنظيمي، "قالمؤسسات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل، يكون مناخا مختلفا

(1) بشير الخضراء، وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص304.

(2) خضير كاظم، حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص211.

عن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي كما أن

المناخ يكون أكثر دفئا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية⁽¹⁾

* **حجم المنظمة:** تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد فالمنظمات

الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية والمشروعات المركبة تستخدم

عددا كبيرا من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشاكل "وعادة ما تكون المنظمات

الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات

لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في منظمة صغيرة

بالمقارنة مع منظمة كبيرة، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات

صغيرة⁽²⁾

* **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي

يتميز عن غيره "فنجد أن طبيعة الأعمال الزراعية وأعمال إنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية

تخلق جوا يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك والمؤسسات المالية في المدن، كما أن

طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم⁽³⁾

* **انضمام العاملين للاتحاديات العمالية:** عند انضمام العاملين بالمنظمة للاتحاديات أو النقابات

العمالية فإن العلاقة بينهم وبين إدارتهم تكون أكثر رسمية⁽⁴⁾

(1) بشير الخضرا، وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 306.

(2) بحر، يوسف، عبد، وسويرج أيمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة،

مرجع سابق، ص 127.

(3) كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق، ص 334.

(4) بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 308.

الفصل الثاني: مفاهيم الدراسة في التراث المعرفي السوسيولوجي

6.1- أنماط المناخ التنظيمي: أثمرت محاولات الباحثين لتصنيف المناخ التنظيمي لـ 6 أنواع

يمكن توضيحها:

* **المناخ المفتوح: Open:** يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والانعزال والإعاقة.

* **مناخ الإدارة الذاتية: Autonomous** السمة الرئيسية لهذا المناخ هو الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

* **المناخ الموجه: Controlled** ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك⁽¹⁾

* **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

* **المناخ الأبوي: paternal:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق

(1) بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995 ص310 - ص311.

التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية وتتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكيك والتركيز على الإنتاج.

* **المناخ المغلق: Closed:** يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية وتتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وتتنخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.

وقد قام ليكرت بتصنيف المناخ التنظيمي إلى 4 أنماط⁽¹⁾ هي:

- **مناخ ديمقراطي مشارك:** حيث يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية.

- **مناخ ديمقراطي استشاري:** المديرين يتقنون بدرجة أقل في المساعدين ولطا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا.

- **مناخ أوتوقراطي محسن:** يوصف بأنه مناخ إنساني نوعا ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن اطر محددة وتستعمل المكافآت والعقوبات لدى العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين.

- **مناخ أوتوقراطي مشغل:** يتميز بأن الإدارة العليا لا تتقن بالمساعدين بشكل عام وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية⁽²⁾

(1) بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 311 - 313.

(2) مصطفى محمود، أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، مرجع سابق، ص 429.

ومن خلال استعراضنا للأنماط المختلفة نجد أن هناك درجة متفاوتة من المناخ التنظيمي للمنظمة تقع ما بين الانفتاح الكامل والانغلاق الكامل وعلى الإدارة اختيار نمط المناخ الذي يكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها.

7.1- نماذج المناخ التنظيمي: حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير عند الباحثين في الدراسات الإدارية في القطاعين العام والخاص "ففي خلال الفترة الممتدة من النصف الثاني من القرن الماضي قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية لكنهم اختلفوا على التفاصيل"⁽¹⁾

* **نموذج هالين وكروفت (Halpin et Groft):** حيث حددا أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشتمل الأولى على "أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي وهي:

(الانفصال، العائق، الانتماء، والألفة).

وتشمل المجموعة الثانية أيضا أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي (الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع والمراعاة).

ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج: استبانة وصف المناخ التنظيمي كما أنه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي"⁽²⁾

(1) ناصر محمد، السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص31.

(2) محمد محمود، الذنبيات (المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن) مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، العدد1، مجلد 26، 1999، ص919.

* نموذج سترينجر وليتوين (1968 Stringer et Litwin): وقد استخدمنا نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي بـ (الهيكل التنظيمي - المسؤولية - المكافأة - المخاطرة - الدفاء - الصراع - الدعم - المعايير - الهوية)⁽¹⁾

* نموذج كامبل وآخرون (Cambell at all 1974): ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً، فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة (10) أبعاد هي: "هيكل المهمة - المكافأة والعقاب - مركزية القرارات - تأكيد الإنجاز - التأكيد على التدريب والتطوير - المخاطرة والأمان - الانفتاح أم السلوك الدفاعي - المركز الاجتماعي والروح المعنوية - الاعتراف - الجهود والتغذية العكسية - الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة) فهذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية إلا أن أغلبها يعنى بفلسفة الغدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وقد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي، وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل"⁽²⁾

* نموذج لولر وآخرون (Lawler et al, 1974): أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين أولهما الهيكل التنظيمي وتتمثل عناصر هذا البعد في (نطاق الإشراف وحجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة).

أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية الذي يتضمن: (مراجعة الإنجاز والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء ودرجة الاستغلال في العمل والمهام المحددة مقابل المهام العامة والاهتمام الذي

(1) عبد المحسن بن صالح الحيدر، (اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية)، المجلة العربية الإدارية، العدد 2، المجلد 26، 2006، ص47.

(2) طارق، طه، السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سابق، ص56.

تعطيه الإدارة للأفراد وكذا النمط القيادي ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية) ويتفق هذا النموذج (الولر وزملاؤه) مع نموذج (كامبل وزملاؤه) فما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد رئيسية تتمثل في:

(الهيكل التنظيمي - درجة الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد - أنظمة المكافآت - درجة التأييد - الدفاء في العلاقة بين أعضاء التنظيم)⁽¹⁾

* نموذج داووني وآخرون (Downey et al, 1975): الذين حددوا 6 أبعاد للمناخ التنظيمي هي " (اتخاذ القرار - الدفاء - المخاطرة - الانفتاح - المكافآت - الهيكل التنظيمي).

حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح كما تهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية⁽²⁾

* نموذج ستيرز (Steers, 1977): والذي حدد 4 أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي: هي "السياسات والممارسات الإدارية ويقصد به النمط القيادي والسلوك الإداري إزاء العاملين، ووضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين " والبعد الثاني هو "سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب والبعد الثالث هو الهيكل التنظيمي والذي يتضمن درجة المركزية - نطاق الإشراف - حجم المنظمة- عدد المستويات التنظيمية وكذا موقع الفرد في الهيكل التنظيمي أما البعد الرابع

(1) بحر، يوسف عبد، وسويرج، أيمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مرجع سابق، ص1190.

(2) ناصر محمد، السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، مرجع سابق، ص31.

الفصل الثاني: مفاهيم الدراسة في التراث المعرفي السوسولوجي

والأخير فهو تكنولوجيا العمل والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل⁽¹⁾

* نموذج تيم وبيترسون (Timm et peterson, 1982): ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في 6 أبعاد رئيسية هي:

(الثقة - المشاركة - الصدق والصراحة - المساندة والتشجيع - الاتصالات الصاعدة - الأداء الوظيفي) ويركز هذا النموذج على 3 أبعاد رئيسية هي:

(النمط القيادي السائد في المنظمة - طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم فيما يتعلق بمستوى الثقة المتبادلة ومدى تعاونهم ومدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية)⁽²⁾

* نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski et doherty, 1989): ويقوم هذا النموذج على 11 بعدا للمناخ التنظيمي وهي:

هيكل العمل - فهم الوظيفة - المساءلة الشخصية أو بما يعرف بالمحاسبة - المسؤولية - تركيز المشرف على العمل - المشاركة - الإشراف - الداعم أو بما يعرف بالمساند - العمل الجماعي - التعاون بين الجماعات - وعي الإدارة واهتمامها - انسياب الاتصالات) وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم⁽³⁾

(1) محمد محمود، الذنبيات (المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية)، مرجع سابق، ص35.
(2) عبد المحسن، بن صالح، الحيدر، (اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات)، مرجع سابق، ص49.
(3) عبد المحسن، بن صالح، الحيدر، (اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات)، مرجع سابق، ص49 - ص50.

ومن خلال استعراض النماذج المختلفة التي توصل إليها العلماء والباحثين يتبين عدم وجود نوع من الإجماع على عدد الأبعاد التي تكون المناخ التنظيمي واختلاف العناصر المكونة لكل بعد منها ولكن مع هذا يمكن استخلاص عدد من الأبعاد نظرا لتكرارها في معظم نماذج ودراسات المناخ التنظيمي والتي تساهم في تكوين صورة أوضح عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهي كما ذكرناها سالفا في عنصر أبعاد المناخ التنظيمي والتي حددها المغربي في:

"الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - نمط الاتصال - المشاركة في اتخاذ القرارات - طبيعة العمل - التكنولوجيا المستخدمة"⁽¹⁾

ولذلك مما لا شك فيه أن منظمات الأعمال المعاصرة تواجه مشاكل عديدة تتراوح من الحاجة لزيادة الكفاية الإنتاجية إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها وقد وجد أن العنصر الإنساني يلعب دورا رئيسيا في جميع المحاولات لحل هذه المشاكل ولقد أكدت المفاهيم الإدارية الحديثة أهمية الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وتحسينه من خلال استخدام أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل وتكوين المناخ الملائم للعمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة، وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل وأساليب الاتصال والقيادة وطرق التخطيط والإشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بتحديد المهام والوظائف ضمن توصيف وظيفي يمنع الازدواجية والتضارب في الأداء.

2. الرضا الوظيفي في التراث السوسيولوجي: لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام

كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة

(1) كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق، ص301.

الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله ومن ثم تحقيق أهدافه الخاصة به وكذا أهداف عمله بطريقة متفاعلة ومتكاملة.

لهذا يعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعة العمل والتي تحدد الدور الذي يقوم به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد والتي تعطي بصورة واضحة ملامح الرضا عن العمل الذي يقوم به والرضا هو ناتج أو نتاج مجموعة من اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل مختلفة متعلقة بهذه المهنة ونحو الحياة بوجه عام.

وعدم الرضا ينتج عنه الإحباط، ويتجسد في الواقع من خلال سلوكيات العامل الخارجية كما يمكن أن يبقى خفياً داخل الفرد العامل، ولذلك يتوجب على المنظمة توفير عوامل تساعدهم على التكيف الاجتماعي التنظيمي وتوافقه النفسي التنظيمي أيضاً مع مختلف أبعاد عملهم سواء مع المناخ التنظيمي أو العلاقات مع المرؤوسين وما يتبع من هذا التكيف من تركيز على إشباع رغباتهم وتوفير بيئة عمل سليمة وبالتركيز على دراسة الرضا الوظيفي الذي أصبح وجوده ضروري وحتمي عند الإداريين والقادة والمهتمين بالتطوير والتغيير الإداري في المؤسسة بين مرحلة وأخرى.

1.2- تعريف الرضا الوظيفي: يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930 ومنذ هذا التاريخ استعملوا مصطلح الرضا الوظيفي ويعرفه هو بوك (1935) : «الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق "أني راض في وظيفتي"»⁽¹⁾

(1) العديلي، ناصر محمد: الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة كاليفورنيا، الرياض، معهد الإدارة العامة 1981، ص15.

كما يعرف هيرزبيرج "herzberg" الرضا الوظيفي بأنه: "حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل"⁽¹⁾

أما فروم "Vroom" يرى أن "الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية"⁽²⁾

ويعرفه غونك "Gutk" (1978) "الرضا بقدره الفرد على التكيف للمشكلات المواجهة المؤثرة على سعادته إذ كلما نجح الفرد في تكيفه مع موقف من مواقف الحياة التي يواجهها أدى ذلك إلى خفض التوتر والقلق لديه وتعالج ظاهرة الرضا عبر محاور الإشباع والروح المعنوية"⁽³⁾

ويرى شافر (1980 Schiffer) أن الرضا الوظيفي ما هو إلا: "شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لاحتياجات الفرد ويقول بأن هذا الشعور يكون متأثراً بمتغيرات الفرد النفسية"⁽⁴⁾

ويرى عبد الخالق (1982) الرضا الوظيفي على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في: "الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضعون لإشرافهم وكذلك من المنشأة-المنظمة- والبيئة اللتين يعمل فيها وطبيعي أن يتأثر هذا الرضا

(1) عادل عبد الرازق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2010، ص85.

(2) نفس المرجع، ص86.

(3) علي محمد، الديب: إدراك الفرد لمصدر قراراته وحوافزه وعلاقة ذلك ببعض أبعاد الرضا عن الحياة، رسالة دكتورا في فلسفة التربية، قسم علم النفس كلية البنات، جامعة عين شمس، 1985، ص31.

(4) Lundy F and Turbot. D « psychology of work behavior » home wood, he dorsy press, 1980, p395.

بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف⁽¹⁾ بينما أسعد ورسلان (1984) يريان أن: "الرضا

الوظيفي مرتبط بمفهومي الروح المعنوية والاتجاهات ولكنها غير مرادفة لأي منها"⁽²⁾

أما عاشور (1985) فيرى أن: "الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية

التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية، أو إيجابية وهي

تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه في عمله"⁽³⁾

فيما يرى العديلي (1986) أن: "الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة

لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية

وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة"⁽⁴⁾

أما كامل والبكري (1990) فيريان أن الرضا الوظيفي: "هو الحالة النفسية أو الشعورية التي

تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين

العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط

العمل"⁽⁵⁾

والنمر (1993) من جانبه يرى أن "الرضا الوظيفي شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن

مجموع الخدمات التي يؤديها"⁽⁶⁾

(1) عبد الخالق، ناصف (الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث 1982، ص82.

(2) أسعد، محسن أسعد ورسلان، نبيل إسماعيل "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية" مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز (جدة جامعة الملك عبد العزيز) "1983، ص31.

(3) عاشور احمد صقر، "إدارة القوى العاملة" (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية) 1985، ص169.

(4) ناصر محمد العديلي "دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، (الرياض معهد الإدارة العامة) 1986، ص35.

(5) مصطفى كامل، سونيا البكري "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة" مجلة الغدرة العامة، مجلد 23 العدد الأول، (الرياض، معهد الإدارة العامة) 1990، ص75.

(6) النمر سعود محمد، "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص" مجلة كلية العلوم الإدارية، الرياض جامعة الملك سعود، المجلد الخامس، العدد الأول 1993، ص75.

أما الصراف (1994) وآخرون فيروا أنه: "الاتجاه نحو العمل ومن مكونات الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة) أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل أو التصور الإيجابي للعمل وخلو محيط العمل من التوتر والقلق وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل فيها"⁽¹⁾

ويعرفه شاويش (1996) بأنه: "مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وهو ناتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه وكلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين"⁽²⁾

وقد عرف روبنز (Robbins 1997) الرضا الوظيفي بأنه: "الاتجاه العام للفرد نحو عمله حيث لم يفرق روبنز بين مصطلحي الرضا الوظيفي للفرد واتجاهات الفرد نحو العمل باعتباره أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون اتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل، بينما الفرد الذي لا يشعر برضا عن عمله سوف يتخذ موقفا سلبيا من عمله"⁽³⁾

والرضا الوظيفي في نظر المزروع (1999) هو: "بمثابة التعبير عن شعور الفرد بالسعادة والارتياح النفسي أثناء قيامه بوظيفته وما يحيط بها من علاقات تحقق له حاجاته"⁽⁴⁾

بينما عرفه حسن (2001) بأنه: "مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة ومن أمثلة هذه الجوانب: العمل ذاته، والأجور والترقيات والتقدير والمنافع التي يحصل عليها وظروف وشروط العمل وزملاء العمل والسياسات التنظيمية"⁽⁵⁾

(1) عادل عبد الرازق: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي مرجع سابق، ص 87.

(2) شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 1996، ص 110.

(3) Robbins, Stephe p, « organizational Behavior : concepts, controversies, applications » 7th édition Hall of india, 1977, p181.

(4) عادل عبد الرازق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 89.

(5) حسن راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة، 2001، ص 169.

أما في نظر الدليجي (2002) فإن الرضا الوظيفي هو: "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل"⁽¹⁾ وعبر عنه عباس (2003) بأنه: "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة وتجنب الفرد في عمله وبما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفصيلية لهم وعليه فإن الرضا يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له"⁽²⁾

ويرى ملحم (2006) أن الرضا الوظيفي هو: "حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته وهي تمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته"⁽³⁾ ويمكننا القول أن تعريفات الرضا الوظيفي تعددت فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل بينما ذهب آخرون للجمع بين العاملين معاً، ومن خلال استعراض مختلف التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي وفقاً لما يخدم الدراسة هو شعور الموظف إيجابياً أو سلبياً عن العمل الذي ينتمي إليه والنتائج من تأثره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.

(1) الدليجي، سيف بن صالح: "أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء" (الرياض: مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية) 2002، ص16.

(2) عباس، سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: 2003، ص175.

(3) ملحم يحيى سليم، (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة)، مرجع سابق، ص11.

2.2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال "فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها"⁽¹⁾

"ويعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام (1999) كان عدد هذه البحوث يفوق 4 آلاف بحث"⁽²⁾

وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، "كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج"⁽³⁾ لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم "كما أن الرضا العالي يسهم بتحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله"⁽⁴⁾ إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء "فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم... وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا

(1) علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، الرسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص13.

(2) زين الدين ضياف، (السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي)، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص39.

(3) نفس المرجع، ص41.

(4) عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2003، ص181.

شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها⁽¹⁾ أن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي "يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة العمل تكون مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل"⁽²⁾ ووفقاً لنتائج العديد من الدراسات التي دلت على أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بالغياب وبدوران العمل أي أن ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب ودوران العمل فإن "وجود عمال راضين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستقدام (الحصول على العمالة) والتنمية"⁽³⁾

ورغم أن الأبحاث والدراسات الرئيسية لم تصل إلى إيجاد علاقة ذات مغزى بين الرضا والإنتاجية "إلا أن هناك دراسة استعرضت 23 بحثاً مستقبلاً في هذا الموضوع أظهرت (فيما عدا 3 منها) وجود علاقة موجبة ولكن ضعيفة بين الرضا والإنتاجية"⁽⁴⁾ ومن ناحية أخرى فإن "عدم الرضا حسبهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى زيادة المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات ونقابات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي"⁽⁵⁾ لذلك فإن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية "لأن من شأن ذلك أن يقوم الأفراد العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة

(1) عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 88 - ص 89.

(2) العديلي، ناصر محمد، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 21.

(3) العربي حليم ومنقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير وإدارة الأعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة - الجزائر (2013/2014)، ص 47.

(4) عمر، حمداوي: الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر (2008/2009) ص 37.

(5) بشير، الخضرا وآخرون: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 337.

لتحقيق أهداف المنظمة وستكون ذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار⁽¹⁾

3.2- أبعاد الرضا الوظيفي: أشارت التعاريف والدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي

على أنه يأخذ أبعاداً مختلفة إلا أن هناك 3 أبعاد تتقدم على غيرها وهي:

* الرضا بسياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

* الرضا بعلاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور.

* الرضا بالعمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسؤوليات وبمدى ملاءمتها

مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته⁽²⁾

ومن الواضح أن الرضا يأخذ هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى حيث أنه "من

الطبيعي أن نجد اختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة، ومصدر ذلك الاختلاف

قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو سبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في

العمل واختلافهم في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، بالإضافة لاختلافهم في

نظرتهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها"⁽³⁾

(1) مريم برجاجة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كدزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر (2014/2015) ص31.

(2) النمر، سعود محمد "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص"، مرجع سابق، ص193.

(3) ملحم، يحيى سليم (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية)، مرجع سابق، ص87.

4.2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: سعيا لفهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي أُعْتُبِرَ موضوع الرضا الوظيفي من الاهتمامات المشتركة بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية.

ولقد تباينت الدراسات في تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لكنها "تدور حول محاور أساسية ولكنها تختلف من بحث لآخر ومن دراسة لأخرى مت حيث تقسمها إلى مجموعة كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا"⁽¹⁾

حيث يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على رضاء الأفراد عن مهنتهم إلى 5 عوامل تتضمن كل عامل عوامل فرعية أخرى نتناولها كما يلي:

* **عوامل ذاتية:** ونعني بها العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد نفسه وهي تتراوح ما بين عوامل لها علاقة بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم وبين عوامل لها علاقة بمستوى الدافعية لدى العاملين وقوة تأثير دوافع العمل لديهم هذا وأن كل هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض وهي ليست تراكمية ويمكن تفصيل هذه العوامل الذاتية على النحو التالي:

- **الجنس:** أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الافتراضات بعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا في العمل"⁽²⁾

- **العمر:** لقد أظهرت بعض الدراسات على: "وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل وقد يكون السبب في

(1) محمد سعيد أوز، سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص309.

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، دار الجامعة، ط7، الإسكندرية، مصر 2000، ص210.

ذلك أن طموحات العمل في بداية العمل الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة⁽¹⁾ فمع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

- **الحالة الاجتماعية:** أكدت بعض الدراسات رغم قلتها عن أن "الموظفين المتزوجين هم أكثر رضا بالمقارنة مع العزباء، فكلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤولية الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم"⁽²⁾

- **المستوى التعليمي:** أن العامل الأكثر تعلمًا يكون أقل رضاء عن العمل من العامل الأقل تعلمًا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلمًا مرتفعة والأفراد الذين يقارنون أنفسهم بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي عادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عملهم وبالتالي تقل درجة الرضا مقارنة بالذين أقل تعلمًا"⁽³⁾

- **مدة الخدمة:** يقصد بمدة الخدمة "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمل فكلما زاد رضاه عن عمله وكلما قلت الأقدمية في العمل قل رضاء الفرد عن عمله"⁽⁴⁾

- **شخصية الفرد:** أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد "فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، فكلما كان هناك ميل لدى الفرد لاعتداد برأيه واحترام ذاته كلما كان أقرب للرضا عن العمل كما أنه كلما زادت قدرة الفرد على تحمل الضغوط في العمل والتعامل

(1) عبد الرحمن العيساوي: علم النفس الإداري، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، 2004، ص231.

(2) نفس المرجع، ص232.

(3) شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) الشروق، عمان، الأردن، 2000، ص311.

(4) العربي حكيم ومنقلاتي يزيد: أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، مرجع سابق، ص50.

والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة ويحيطون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونوا غير راضين عن العمل"⁽¹⁾

ولذلك تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته "ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصية الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة"⁽²⁾

- قدرة الفرد: لا يكفي أن يكون الشخص راغبا في العمل حتى يؤديه، فلا بد من توفر عنصر القدرة ويقصد بها "الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وتشمل هذه الاستعدادات المعرفة والمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل على الوجه المرغوب أما القدرات فهي مرتبطة بالقدرة على أداء المهام الذهنية".

ومن أهم هذه القدرات (الذكاء- السرعة الإدراكية - قابلية الحساب - التصور المكاني - الذاكرة).
بوما يتعلق بالقدرات البدنية فهي "مرتبطة بالقدرة على أداء المهام البدنية المختلفة ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط بالقوة على بذل المجهود والمرونة في الانهماك في المهام البدنية"⁽³⁾

يمكن القول "بأن امتلاك العامل لقدرات متنوعة تعزز الرغبة وتزيد من درجة الرضا الداخلي عند الفرد إذا توفرت بالقدر المطلوب للأداء الجيد"⁽⁴⁾

(1) نفس المرجع، ص51.

(2) عمر حمداوي: الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، مرجع سابق، ص40.

(3) محمد سعيد اوز سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مرجع سابق، ص311 - ص312.

(4) نفس المرجع، ص312.

- قيم الفرد: تلعب القيم دورا مهما في توجيه وتحديد السلوك الإنساني ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها ويرجع ذلك للعديد من المتغيرات فمن الناس من يعتقد بقيم المال ومنهم من يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية.

والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع وهذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل⁽¹⁾

- الدافعية: أن قوة دافعية الفرد للأداء (المجهود الفردي) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله أو أدائه "وإذا ما استطاع ذلك الأداء الفردي من تقديم مكافأة ملائمة ومناسبة والتي تؤدي إلى الرضا نتيجة لإشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيق هدفه لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للفرد"⁽²⁾

* عوامل وظيفية: ويقصد بها "العوامل التي تؤثر على الفرد كونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها"⁽³⁾ وهذه العوامل تشمل:

- الأجر النقدي: يتوقف رضا العامل وشعوره بالتقدير وكذا إنتاجيته المقبلة على "مدى ملائمة العائد المادي وكذا المعنوي وعلى مدى فورية العائد وتوقيته"⁽⁴⁾ ولعل من أهم هذه العوائد الأجر التي تقدم لكافة العاملين دون رهنها بإبداء متميز و"اختلال نظام الأجر والتعويضات يؤدي للاستياء والمهم مراعاة العدالة في تحديد الأجر بما يناسب مع ما قدم من عمل."⁽⁵⁾

لأن ذلك سيشعر العاملين بالرضا أو بالظلم وذلك على مدى تطبيق العدالة فيه.

(1) زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، مرجع سابق، ص 44.

(2) نفس المرجع، ص 47.

(3) محمد قاسم، القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مرجع سابق، ص 90.

(4) نفس المرجع، ص 91 - ص 92.

(5) نفس المرجع، ص 92.

- الحوافز المادية: أن تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر على مقدار نشاطهم أو إنجازهم "وتشبع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة"⁽¹⁾

- الأمن الوظيفي: ويقصد بها: "مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية"⁽²⁾ ويكفل استقرار العاملين في أعمالهم رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم وتوثيق ولأئهم "فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية ببعده عن القلق وبالتالي برفع مستوى رضاه عن العمل"⁽³⁾

- فرص الترقية: أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها"⁽⁴⁾ فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس "فقدم حصول الفرد على ترقية وكان يتوقعها فإن ذلك سيسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة"⁽⁵⁾

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية حتى تكون حافزا ومشجعا للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر.

- العلاقات مع الآخرين: أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته واندماجه في العمل، "فالمؤسسات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة

(1) الدلبي، سيف بن صالح "أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، مرجع سابق، ص21.

(2) كامل المغربي محمد، "الإدارة" أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع الحداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص342.

(3) نفس المرجع، ص344.

(4) حسين، حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص59.

(5) نفس المرجع، ص59 - ص60.

بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم وكذلك توافر علاقات طيبة بين العاملين وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل⁽¹⁾

ويمكن القول بأنه كلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحابية كلما عملت برضا أكثر من جانب العاملين.

* عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها: تعتبر العلاقة بين تصميم العمل والرضا عن العمل معقدة حيث "يتوقف الرضا عن العمل على عوامل مختلفة من أهمها مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج خاصة تلك الناتجة عن جهد الفرد ذاته واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل"⁽²⁾ وتقسيم العمل إلى أجزاء يؤدي إلى هبوط الروح المعنوي للفرد وكذا إنتاجيته "لذا كان من الضروري الاهتمام بتنوع الوظيفة باستخدام أساليب كتدوير العمل "تتقل العامل من وظيفة لأخرى" والتوسع الوظيفي وقد أظهرت الدراسات أن مثل هذه الأساليب قد حققت بعض الإيجابيات في الرضا عن العمل" إلا أنها لم تحقق الكثير في مجال الحوافز"⁽³⁾ ولذلك تم اللجوء لإستراتيجية الإثراء الوظيفي "والتي تهتم بمجال الوظيفة وعمقها وعلاقتها فهي تجري تغييرات هامة في الوظيفة وبذلك تمنح العامل مزيدا من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتعويض السلطة وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر"⁽⁴⁾ بالإضافة إلى توفير درجة من التحدي والصعوبة في واجبات الوظيفة وإمداد العامل بمعلومات عن إنجازاته ومنحه فرصة للنمو والتطوير.

(1) مريم برجاجة: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص33.

(2) حسين، حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال مرجع سابق، ص63.

(3) العربي حكيم ومنقلاتي يزيد: أثر الرضا على الأداء في المنظمة، مرجع سابق، ص53.

(4) نفس المرجع، ص53.

* عوامل تنظيمية: لا ترتبط هذه العوامل بإشغال الفرد لوظيفة معينة كما أنها غير مرتبطة بطبيعة

الوظيفة نفسها بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة وهذه العوامل تشمل:

- ساعات العمل: أن عدد ساعات العمل وفترات الراحة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا

الفرد "فكلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت كلما أدى

ذلك لزيادة الرضا في العمل والعكس صحيح وكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني

والبدني وبالتالي قل الرضا عن العمل"⁽¹⁾

- ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل "فكلما كانت

ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم"⁽²⁾ ومن أهم

هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها ما يمس الإضاءة - الحرارة - التهوية - الرطوبة - النظافة

- الضوضاء...إلخ ولذلك "قمعدل دوران العمل والغياب يرتفعان في المنظمات التي تتصف

أعمالها المادية بظروف سيئة والعكس صحيح.

- سياسات وأساليب وإجراءات العمل: تؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما

يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية بالتأثير الإيجابي في الأفراد الذين يتأثرون

بتطبيقها، فكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة

والارتياح في نفوسهم وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم

إلى إظهار سخطهم واستيائهم"⁽³⁾ ومن أهم هذه السياسات: سياسات الأجور - التوظيف والتدريب

- الترقية...إلخ.

(1) عبد الخالق ناصف، (الرضا الوظيفي وأثره في إنتاجية العمل)، مرجع سابق، ص 85.

(2) محمد سعيد اوز سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 314.

(3) علي محمد الديب: إدراك الفرد لمصدر قراراته وحوافزه وعلاقة ذلك ببعض أبعاد الرضا عن الحياة، ص 49.

- **نمط القيادة والإشراف:** يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين وذلك "بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه"⁽¹⁾

ولا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بدلاً من كبتها، كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ستعززهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات.

* **عوامل بيئية:** هي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه"⁽²⁾ وهذه العوامل تشمل:

- **الانتماء الاجتماعي:** أن قدرة الموظف التكيف مع وظيفته واندماجه فيها أحد العوامل المحددة لرضائه الوظيفي ويرجع ذلك "لاختلاف التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تحققها، كما أن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته وأسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته"⁽³⁾

- **نظرة المجتمع:** تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع وبتغير نظرة المجتمع للوظيفة أو المعنى الاجتماعي للوظيفة "فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة بينما هناك وظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها"⁽⁴⁾ وبشكل عام أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تختلف من

(1) أ.د. مدحت أبو النصر: قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، مرجع سابق، ص 43.

(2) محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1994، ص 209.

(3) نفس المرجع، ص 211.

(4) علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر 1998، ص 189.

مجتمع لآخر فقد يزداد تأثير عامل دون الآخر على الرضا عن العمل في مجتمع في حين أن عاملا آخر يكون له تأثير أكثر وأكبر على الرضا عن العمل في مجتمع آخر.

5.2- طرق قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي بـ: "عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة"⁽¹⁾ وهناك بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق وهي التي "تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف وشعوره وأحاسيسه تجاه عمله والمنظمة التي يعمل بها ومن أهم هذه الظواهر معدل دوران العمل والتغيب والتمارض وكثرة الأخطاء وغيرها من الظواهر"⁽²⁾ فأصبح الإمكان التنبؤ بالأسباب التي تدفع الموظف بالاستمرار بالعمل والتخلي عنه وذلك باستخدام إحدى الطرق التالية:

* **طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:** تعتمد هذه الطريقة على "تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته ومن أهم هذه الظواهر التي تساعد في ذلك "معدل دوران العمل - معدل الغياب - معدل حوادث العمل - التمارض"⁽³⁾ تتميز هذه الطريقة بسهولة الحصول على المعلومات وذلك من خلال سجلات المؤسسة كما تتميز بدقة معلوماتها والابتعاد عن التحيز.

* **طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة):** تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفس فريدريك هيرزبيرغ وزملائه (Fredrick Herzberg) وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقالات شخصية تذكر الأوقات التي شعرت فيها بالرضا والعكس وتذكر الأسباب التي كانت وراء

(1) سالم بشر الترايدة: الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص150.

(2) عبد الخالق ناصف (الرضا الوظيفي وأثره في إنتاجية العمل) مرجع سابق، ص99.

(3) نفس المرجع، ص101.

الرضا وعدمه وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم إيجابا أو سلبا ومن أهم ما توصلت له هذه الطريقة: "لاكتشاف عوامل يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره لدى العاملين ولا يؤدي غيابها -سلبا- إلى الاستياء أو عدم الرضا وأطلق عليها لاحقا بالعوامل الدافعة والمحفزة وعكسها العوامل الوقائية أو المحافظة"⁽¹⁾

* الاستبيانات ذات المقاييس المقتنة أو قوائم الاستقصاء: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وتعتمد على "استقصاء المفردات المستهدف قياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين وهناك نوعيات عديدة منها ما يلي:

- مقياس وصف المهنة: (العمل نفسه الأجر - فرص الترقية - الإشراف - العلاقة مع الزملاء).
 - مقياس سينيوسوتا: يعبر فيه الفرد على مدى رضاه على جوانب العمل مثل الأجر وفرص الترقية.
 - مقياس (P.S.Q): يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور"⁽²⁾
- * طريقة المقابلات الشخصية: وقد تكون رسمية أو غير رسمية تتضمن هذه الطريقة مقابلة الأفراد بصفة شخصية "ولنجاح مثل هذه المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بحرية الكلام وغالبا ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقا من استخدام قوائم الاستقصاء ويمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة"⁽³⁾

* الملاحظة الشخصية: وتعتمد هذه الطريقة على قيام الباحثين على القيام بملاحظة سلوك العاملين والذي يدل بدوره على مدى درجة رضاهم على أعمالهم، بعد عرض الطرق المختلفة

(1) مصطفى كامل، سونيا البكري: "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مرجع سابق، ص195.

(2) عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص191.

(3) بندر كريم أبوتاية، ود.خليلي الحيارى، ود.منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مرجع سابق، ص195.

لقياس الرضا الوظيفي يتضح لنا أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها وعلى المنظمة التي ترغب في

إجراء البحث أن تفاضل فيما بين هذه الطرق من حيث:

- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي رغب في اختيارها.

- التسهيلات والإمكانيات المتاحة باستخدام كل طريقة.

- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

- درجة الدقة المطلوبة ونسبة الخطأ المسموح بها، وكذلك طبيعة المؤشرات التي يسعى الباحث

للوصول إليها وهل هي مؤشرات كمية أو نوعية⁽¹⁾ ورغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج

التي تهدف الوصول إليها إلا أنه يمكن تحديدها في هدفين رئيسيين هما:

أ- معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في

المنظمة.

ب- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات

والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة⁽²⁾

6.2- نظريات الرضا الوظيفي: تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف وتفسر وتتعرف على

أسبابه وكذلك كيفية التنبؤ به والتحكم فيه وتحسينه وفيما يلي أهم هذه النظريات التي تفسر رضا

العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

* **نظرية ذات العاملين:** تنسب هذه النظرية للعالم فريدريك هيرزبيرغ (Fredrick Herzberg)

الذي استطاع من خلال دراسته للتوصل لفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية الرضا والاستياء

وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء"

(1) نفس المرجع، ص 197.

(2) عمر حمداوي: الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الثاني: مفاهيم الدراسة في التراث المعرفي السوسولوجي

وهي نوعان:

- **العوامل الدافعية:** والمؤدية للحماس وخلق قوة دفع السلوك والتي تقي الفرد من مشاعر الاستياء.
- **العوامل الوقائية:** وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء⁽¹⁾
- * **نظرية هيكله الحاجات لماسلو:** ومفادها أن "إذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا"⁽²⁾
- ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعام النفسي ماسلو الذي بين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي إلى 5 مستويات:
- **الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية:** وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس ... غيرها.
- **احتياجات الأمن:** فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية.
- **احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية:** الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها.
- **احترام وتقدير الذات:** يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجد ربه أن يحترمهم.

(1) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص90.

(2) أحمد، حسن محمد إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية، مرجع سابق، ص67.

- تحقيق الذات والقياس في العمل: وهي القدرة على القيام بالعمل والقياس في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسماها وأقلها تحديداً.

* نظرية الدرر: مفادها أن الأفراد لديهم 3 حاجات أساسية هي:

- حاجات الكينونة: والتي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام...إلخ.

- حاجات العلاقات: والتي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

- حاجات النمو: والتي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقق الذات⁽¹⁾

ويتفق الدرر مع ماسلو في هذه النظرية بأن "إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات

الأعلى منها في المستوى وبأن إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية لدى الناس"⁽²⁾

ويختلف معه كون أنه "لا حاجة لمزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها ولكن الدرر

خلافاً يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة تعوض عن إشباع الحاجات الأعلى"⁽³⁾

* نظرية القيمة: ومؤسسها أدوين لوك (Edwin Lock) الذي يرى أن "المسببات الرئيسية للرضا

عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة

وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لماسلو" وإنما

تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدة والتي تكون تتناسب ووظيفته ومستواه

الوظيفي والاجتماعي وكذا رغباته وأسلوبه بالحياة"⁽⁴⁾

(1) أسعد، محسن أسعد ورسلان، نبيل إسماعيل "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص47.

(2) نفس المرجع سابق، ص48.

(3) نفس المرجع، ص48.

(4) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص94.

* **نظرية وضع الهدف:** ومفادها أن "وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك والتي يمكن أن تكون دافعا للفرد لتحقيقها على اعتبار الأهداف هي غايات نهائية"⁽¹⁾ وتعتبر هذه النظرية أن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وهذه الأهداف ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية ورغبات وعواطف من ناحية أخرى وأن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما تكون هذه الأهداف محددة مقبولة وذات نفع وفائدة للفرد أيضا عندما تكون الأهداف صعبة تؤدي إلى مستوى عال من الأداء وأخيرا تكون قابلة للقياس خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.

* **نظرية الإنجاز:** يرى لميكيليلاند بأن "الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه"⁽²⁾ حيث يرى أن "لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة 3 حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم وتوجه سلوكهم وهذه الحاجات هي:

- **الحاجة للقوة:** أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة والتأثير على الآخرين.

- **الحاجة إلى الاندماج والانتماء:** أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للاندماج فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين.

- **الحاجة للإنجاز:** أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للاندماج فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تحقيق لأهداف تتحدى قدراتهم"⁽³⁾

* **نظرية التكيف الوظيفي:** مفادها أن: "الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل بالانسجام ما بين

(1) عمر حمداوي: الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، مرجع سابق، ص49.

(2) نفس المرجع، ص49.

(3) عمر حمداوي: الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، مرجع سابق، ص50.

الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل⁽¹⁾

والمقصود هو أنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف أو العامل مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصيته في عمله وبيئة العمل.

* **نظرية التوقع:** تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلها يؤدي الأمر إلى سلوك محدد وترى هذه النظرية التي وضع أسسها الدكتور فروم (Vector Vroom, 1964) "أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد"⁽²⁾ وخصائصها الأربعة هي:

- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وهذا الأخير هو الذي يعظم له عوائده.

- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لـ 3 عناصر هي:

- توقع الفرد إلى مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.
- أن العناصر الثلاث السابقة (التوقع - الوسيلة - المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وباختلافهم يختلف التقدير فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر.
- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاث

السابقة"⁽³⁾

(1) العديلي ناصر، محمد، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 36-37.

(2) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 97.

(3) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 97-98.

* نظرية بورتر ولولر (الدوافع والأداء والرضا): تهتم هذه النظرية بثلاث متغيرات هي: الدافع - الأداء - الرضا، حيث أن "قوة الدافعية التي هي محصلة توقعات الفرد للقائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك التوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد وإدراكه الصحيح لدوره الوظيفي وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعاً على مستوى أدائه الوظيفي والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواء أكان مادياً أو معنوياً ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد المحصل فعلياً ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه من عائد أو مكافأة"⁽¹⁾

* نظرية العدالة: وترى هذه النظرية "أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة"⁽²⁾ وهذا الشعور كما يؤكد آدمز (Adams 1963) هو "شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه"⁽³⁾ ويمكن القول "بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة وإن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم المعادلة أو قد يحاول أن يغير الفرد الآخر أو الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم وأن ينس من تحقيق العدالة اخل المنظمة التي يعمل بها، فقد يضطر إلى تركها كلية"⁽⁴⁾

(1) العربي حكيم ومنقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، مرجع سابق، ص 45.

(2) بحر، يوسف عبد، وسويرج، أيمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، ص 1201.

(3) نفس المرجع، ص 1201.

(4) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 156 - ص 158.

* نظرية لاندي (عملية المقاومة): قدم لاندي (1978) طريقة لقياس الرضا الوظيفي تدعى نظرية عملية المقاومة والتي تعني "أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منظمة مع مرور الزمن رغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة وأن هناك بعض العوامل الآتية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالة العاطفية وأن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية فعندما نكون سعداء جدا فهناك عامل ذاتي يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج على الحد المعقول والعكس صحيح"⁽¹⁾ وقد لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس وبأن الحالات العاطفية المضطربة سواء إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد ولكن العامل الذاتي التوازن يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات المفرطة وبأن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولية عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي"⁽²⁾

ولقد أوضح لاندي وترمبو (Landy and Trumbo- 1980) بأن نظرية عملية المقاومة حديثة ويصعب فيس الوقت الراهن الحكم عليها إن كانت جيدة أو لا على أنها أكدا بأنها تمثل طريقة جديدة يسعيان بها في تكوين فكرة أوضح عن الرضا الوظيفي.

* نموذج ستيرز وبورتر (Steers and Porter Model): لقد اقترح الباحثان عام (1979)

في كتابهما (الدوافع وسلوك العمل) سلوكا هيكليا متكاملًا حيث افترض بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها فهما جيدا من خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن "أية نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي، فإنها ينبغي أن تعني بثلاث مجموعات على

(1) العدلي ناصر محمد، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض في المملكة العربية

السعودية، مرجع سابق، ص51.

(2) نفس المرجع، ص51-52.

الأقل من المتغيرات الهامة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة⁽¹⁾ يمكن القول أن رضا العامل يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاته ومنظّمته وبيئة عمله وكذا المجتمع الذي يعيش فيه ومن هنا يصعب تطبيق أو تعميم نظرية بذاتها على جميع العاملين في مختلف المجتمعات أو قطاعات العمل. لذا لابد من دراسة واقع العامل القيمي والبيئي والعملي لكي يتم اختيار وتطبيق النظريات المناسبة والملائمة والتي من شأنها تحقيق رضاه الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة له وللمنظمة التي يعمل بها على حد سواء.

إن الرضا الوظيفي العام للفرد يتحقق بتحقيق الرضا الوظيفي الجزئي له مع مختلف العوامل المؤثرة فيه. وباعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة المباشرة والثيقة بالمناخ الوظيفي نجده ذو خصائص متباينة إذ يختلف من فرد لآخر فيتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقيق الرضا الوظيفي هذا الأخير الذي لديه أهمية كبيرة فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن الارتياح النفسي مما يجعله يتفاعل مع بيئته ليساهم بذلك وبشكل فعال في أعمال المنظمة ويثبت برضائه هذا ولاءه للمنظمة. فالوزن الكبير للرضا الوظيفي جعله يحظى باهتمام كثير من العلماء في ميادين شتى لذا فهو موجود ومتناول في العديد من النظريات وكل واحدة منها قائمة بتفسيرها الخاص.

3- العلاقة التصورية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي: يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ولذلك تسعى أي منظمة كانت الى توفير طاقة عمل كافية ومؤهلة بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل اقتدار، وصولاً الى تحقيق أهدافها بكل نجاح لكن القدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى مهارة ممكنة إذ لم يكن هناك دافع

(1) العديلي ناصر محمد، الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض في المملكة العربية

السعودية، مرجع سابق، ص 53

ومناخ مناسب يدفعه للعمل ولهذا سعت المنظمات أو المؤسسات مع التطورات الحديثة إلى توفير المناخ التنظيمي الإيجابي ومعناه أن الرغبة في الاستقرار في العمل تمثلها بيئة العمل الداخلية المادية والغير مادية والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم وتعطي للعامل أو الموظف اطمئنان وراحة وشعور بالأمان وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضا تام لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف أو منظمة كانت وبالتالي يتضح مما سبق علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي عن طريق أنهما أحد الطرق والمحركات والدوافع الرئيسية لطاقت ورغبات الأفراد والعمل.

ويعد المناخ التنظيمي من أهم المؤشرات الدالة عن حفاظ العامل على انتمائية للمؤسسة واستقرار فيها أو عكس ذلك فتوفره بشكل إيجابي يدفع بالفرد لابتكار وتنفيذ الخطط والبرامج ومواعيدها المحددة لتصبح له الرغبة للقيام بأعماله في وقتها المحدد وهذا كله عن طريق الرضا التام ببيئته العمل المتوافر والتب تقدمها المؤسسة مع الحفاظ على تحديده ومراعاته ومواكبته لكل التغيرات الطارئة والراهنة في وقتنا الحالي فالتعبير من حاجات الأفراد والذي يؤدي الى تغيير دوافعهم وأنماط سلوكهم وتطوير قدراتهم في العمل.

من هذا كله نستطيع القول أن المناخ التنظيمي له دور في رضا الفرد العامل، وبالتالي حل للعديد من المشاكل داخل المؤسسة من بينها تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة - زيادة الفاعلية - الإنتاجية ... الخ

وبالتالي القضاء على المشاكل الكبيرة والجوهرية التي قد تنجز بالعمود الفقري للمؤسسة والتي قد تصبح ليس لها حلول مع الوقت فهنا يمكن الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا.

1.3 دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل: يعد المناخ التنظيمي والمتمثل في

مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين

في هذه البيئة وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم ويعتبر من أهم المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الانتماء والولاء الوظيفين حيث يعمل توافر المناخ التنظيمي الإيجابي على تحقيق هذين الأخيرين وعلى تحقيق رضا العاملين واستفزاز دفعهم لإبداع والابتكار وأن غيابه وعدم فاعليته ينعكس سلبا على رضاهم واستفزازهم.

ويمكن القول أنه عندها يكون المناخ التنظيمي متوفر يكون رضا وظيفي كون تواجد بيئة العمل مناسبة يؤثر تأثيرا كبيرا على الجهد المبذول من طرف العامل لهذا نقول كلما كان المناخ الوظيفي مناسب كلما كان هناك جهد زائد وقوي أو بمعنى آخر جهد إضافي ومن هذا الأخير يتبين أن العامل راض والسعي دائما للمزيد وعندما يكون المناخ التنظيمي سلبي يكون هناك عدم رضا وبالتالي حضارة المؤسسة لأهم عامل رئيسي في تنميتها وتحقيق أهدافها ألا وهو موردها البشري ومن كل ما قبل تتضح العلاقة بين المناخ التنظيمي برضا الفرد العامل ودوره في تحقيقه كونه يتصل بالجانب النفسي والسوسولوجي للعامل.

2.3. توفر المناخ التنظيمي وعلاقته برغبة العامل بالعمل: يعد المناخ التنظيمي هو بيئة العمل المادية والغير مادية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي القيادة نمط الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات زيادة على طبيعة العمل وكذا التكنولوجيا المستخدمة وكلها مؤشرات تساعد على التكيف الاجتماعي للعامة مع البيئة التنظيمية وما تتضمنه من قوانين صارمة ملزمين لانصياع لها والتوافق النفسي للعمال في ما بينهم وما يوجد من خصائص مختلفة ومتنوعة ورغبات مشتركة وأهداف متناقصة وكلها تساعد على انتمائه للمؤسسة واستقراره فيها ويعتبر المناخ التنظيمي مناسب أحد الركائز ذات الأهمية القصوى التي تصعددها المؤسسة في اعتباراتها والذي بدونه لا يمكن أن يكتمل الجو الذي يشجع على العمل ويزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك كون الإنسان اجتماعي بطبعه ويجب عليه العيش مع الآخرين وليس وحده ويجب تقديرهم له وتقديرهم لجهوده حتى تتوفر

له القناعة والرضا بمركزه الوظيفي للمنظمة على شرط أن تكون تبرز له قدراته وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أن تكون تبرز له قدراته وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي أتبعته في واقع انتاج على أن المناخ التنظيمي الملائم له تأثير كبير على رضا الفرد داخل المؤسسة فتعمل على تحفيزه وتزيد من ارتباطه بالعمل كالمشاركة في اتخاذ القرارات التشجيع والمدح من الرئيس للمرؤوسين وكذا توفر التكنولوجيا المناسبة لأداء العمل الذي يا حبذا أن يكون يتمشى وتخصص وميولات الوظيفية للعامل، إذ من كل ما قيل نجد أن المناخ التنظيمي الملائم والمناسب في المؤسسة يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وذلك لما يقدمه من امتيازات وتسهيلات للفرد والمؤسسة في العمل يهدف حث الفرد على احداث السلوك الإيجابي والحسن المرغوب فيه وبالتالي كل ما تقدمه المؤسسة من بيئة عمل داخلية للفرد العامل يحقق الرضا الوظيفي.

إذن رضا الفرد يتصل بما تقدمه المؤسسة للعامل في بيئة العمل الداخلية والتي تحفزه وتدفعه للقيام بمجهوده إضافي داخل التنظيم، لذلك المناخ التنظيمي الملائم والإيجابي يساهم في خلق رضا لدى العاملين مما يعزز الرغبة للعامل في إنجاز مهامه الموكلة له وهذا يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات كارتفاع معدل الغياب الغير مبرر عدم المشاركة في الدورات التكوينية والتدريبية ... الخ.

الفصل الثالث

جدولة وتحليل البيانات

الميدانية ونتائج الدراسة

الفصل الثالث: جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

- تمهيد

1- جدولة وتحليل البيانات الميدانية

1.1 الهيكل التنظيمي

2.1 القيادة

3.1 مشاركة العاملين

4.1 الاتصال

5.1 طبيعة العمل

6.1 التكنولوجيا المستخدمة

7.1 التقديرات

✓ تحقيق الوظيفة للمكانة الاجتماعية

✓ الابداع الوظيفي

✓ طرق وأساليب العمل

✓ المركز الوظيفي

✓ تقييم العمال للمركز الوظيفي

2- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة

1.2 المناخ التنظيمي وعلاقته بخلق رضا وظيفي لدى العامل

2.2 المناخ التنظيمي له علاقة برغبة العامل بالعمل داخل الإدارة المدرسية

3.2 النتائج العامة للدراسة.

تمهيد:

تشمل مراحل البحث العلمي بصفة عامة والبحث السوسيولوجي بصفة خاصة بصفة خاصة خطوات رئيسية تبدأ بتحديد دقيق وفهم متعلق للمشكلة أو الظاهرة من خلال تجميع الحقائق المرتبطة وفحصها بغرض وضع بعض الفروض الأولية لتفسير الظاهرة وتحديد الحلول الممكنة للمشكلة.

ثم تبدأ عملية دراسة واختيار الفروض لتحديد مدى صحتها ويتوقف تحديد أسلوب القيام بذلك المراحل الرئيسية على المنهج المعتمد عليه فعلى الباحث أن تكون لديه المعرفة والقدرات التي تمكنه من إجراء دراسته وفقا لأدوات البحث العلمي وخطواته المنهجية المختلفة.

لهذا يتضمن هذا الفصل جدولة البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها من استخدام أدوات جمع البيانات الرقمية والتعقيب عليها بلغة سوسيولوجية ومن ثمة عرضها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والفرضيات والدراسات السابقة المتحصل عليها والتي اعتمدت عليها ثم التطرق إلى النتائج العامة للدراسة وأعرض فيه أهم النتائج التي تم التوصل إليها بعدها يتم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والخاتمة.

1- جدولة وتحليل البيانات الميدانية: يتضمن هذا الجزء عرض تفصيلي للبيانات الواقعية

المستمدة من مفردات العينة والتي جدولتها وتحويلها الى لغة أرقام والمقسمة الى عناصر تسير تسلسليا وفق مؤشرات الدراسة والمنبثقة من فرضيات هذه الأخيرة الدراسة وذلك لأجل الانتقال التدريجي للحصول على اجابة سوسولوجية للتساؤلات ومن ثم تأكيدات للفرضيات المعروضة في الفصل الأول.

1.1 الهيكل التنظيمي: اتفق المنظرون أن الهيكل التنظيمي بعد حافز قوي في دفع العامل

لارتباط بالمؤسسة والتفاني في العمل الخ وهي مؤشرات دالة على الرضا وستقدم في الجدول أدناه.

✓ توفر التخصص في الدراسة: من الجدول أدناه نلاحظ أن 65 % من مفردات العينة

يقرون على توفر التخصص لديهم على اختلاف مستوياتهم المهنية في حين أن ما نسبته 35% من العاملين في الإدارة المدرسية يقرون عكس ذلك بمعنى ان عدم توافر التخصص هو نتيجة الى أن هناك عدد من موظفين الإدارة المدرسية قد انتقلوا مباشرة للعمل في المؤسسات التربوية تنفيذا التي يهدف لتشغيل الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم توفر التخصص لا يعنى بالالتزام انعدام المؤهل المؤهل أما توافق التخصص فيرجع لسياسة التوظيف وفق المؤهل العلمي في قطاع التربية و التعليم وعدم التناسب بين التخصص والأفراد يرجع إلى طبيعة الأعمال المستند إليهم وكذا نوع الوظيفي والذي يشعرهم بالانتماء أو الاغتراب.

جدول رقم (07) يوضح توفر التخصص في الإدارة المدرسية.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	51	%65
لا	27	%35
المجموع	78	%100

هذا يعني أن الأساس الأول لتوفير الرضا عند موظفي الإدارة المدرسية ألا وهو التخصص موجود وهذا يعني بدوره ان العمال ليسوا بحالة تدفعهم للتراخي في العمل وإنما عكس ذلك إلى بدل جهد كبير في العمل والرغبة فيه نتيجة توفر التخصص الذي يتماشى ومؤهلاتهم العملية ومستوياتهم التعليمية داخل المؤسسة التربوية.

✓ توفير المساعدة في انجاز وجود العمل في الدراسة: نلاحظ من خلال ما ورد في الجدول أدناه أن نسبة 84% من مفردات العينة اقرت بأنها تتلقى المساعدة في سرعة انجاز العمل وجودته من طرف افراد الادارة المدرسية وهذا يدل على مستوى الوعي المنتشر بين افرادها ومدى انسجام وتكاتف وتعاون افراد الادارة المدرسية لمستوياتها المختلفة في انجاز الاعمال الموكلة لأفرادها وتوفر المرونة في هيكلها التنظيم ووجود مستويات عالية.

من التعاون والاتصال بين اجزاء الهيكل التنظيمي في حين أن نسبته 16% أكدوا بعدم توفر المساعدة من طرف أفراد الإدارة المدرسية في إنجاز أعمالهم وجودتها وهذا ما يؤكد اختلاف طبيعة المهام (فنية - تعليمية - مهنية - إدارية ... الخ) والتي قد لا تحتاج لمساعدة الغير أو دعمهم أو تتطلب أعمالهم ووظائفهم لتداخل وإزدواجية بالرغم من عدم وجود تداخل الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة للإدارة المدرسية قانونيا ولكن يوجد التداخل في المهام.

جدول رقم (8) يوضح توفر المساعدة بين أفراد الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في إنجاز

وجودة العمل في الدراسة.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	65	%84
لا	13	%16
المجموع	78	%100

هذا يعنى أن الرضا الوظيفي داخل المؤسسة التربوية عالي وذلك لتوافر الدعم والمساعدة من طرف أفراد الإدارة المدرسية والهيكل التنظيمي في سرعة إنجاز وجودة العمل المنظم لهم والذي يؤثر إيجاباً على دافعية الفرد ورغبته في العمل من جهة ويعود من جهة أخرى على المؤسسة بالإيجاب كون المورد البشري هو عصبها فتحقق أهدافها المنشودة في ظل روح معنوية لأفرادها والتي تزيد من رضاهم في عملهم.

2.1- القيادة: تعتبر القيادة من أهم المؤشرات التي تدل على الرضا الوظيفي والتي حظيت بإهتمام خاص كونها دافع محفز قوي لارتباط وانتماء العامل بمؤسسته وخاصة داخل المؤسسة التربوية لما توليه من أهمية لتوجيه سلوكيات العاملين لتحقيق أهدافها.

✓ توفر الدعم من الرئيس للقيام بالعمل في الدراسة: نلاحظ من خلال الجدول أدناه أنما نسبة 50% من الموظفين في الإدارة المدرسية يؤكدون أن ليس لديهم دعم من رؤسائهم في حين أن ما نسبته 27% يرون أن هناك دعم من رؤسائهم يرون ان هناك دعم من رؤسائهم في بعض الأحيان على حسب الأعمال أو الموضوع المثار وأن ما نسبته 23% من الموظفين والتي تحتل

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

أضعف نسبة تؤكد وجود الدعم دائما من طرف رؤسائهم لامتداد جسور الثقة بينهم من خلال العمل معا لفترات الدعم من الرؤساء للمرؤوسين للقيام بأعمالهم.

الجدول رقم (09) يوضح توفر الدعم من الرؤساء للمرؤوسين من أجل القيام بأعمالهم.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	12	23%
أحيانا	17	27%
أبدا	39	50%
المجموع	78	100%

هذا يعني أن الرئيس لا يحسن مردود العمل ليقود المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة القريبة منها والبعيدة وذلك بوجود إدار غير داعمة ولا مشجعة لموظفيها أحيانا وفي بعض الأعمال فقط وهذا ما ينصاع من خلال الجدول لكون السنة الأعلى قد أكدت أبدا لا يوجد دعم والباقي نسب متقاربة بين أحيانا ودائما وهنا يتضح أن هناك من هو راض وهناك من هو ليس راض عن هذا الدعم كون ان الموظف عادة ما يرغب في أن يقوم رئيسه بتلبية جميع طلباته وتحقيق كافة رغباته ولكن في واقع العمل فإن الأمر يتعلق بقدرة الرئيس على التوفيق بين تحقيق أهداف المؤسسة ومصالح موظفيها كما أن الرئيس يميز بين المرؤوسين ولا يساوي بينهم ولكن هذا الأمر يكون سليما ومنطقيا عندما يفاضل الرئيس بين مرؤوسيه على أساس الكفاءة والإنجاز وليس على أسس غير موضوعية كمرعاة الخواطر المحسوبة فالقائد الناجح يعامل الجميع بالتساوي ويميز المتميز ببث روح التنافس الشريف بينهم وبذلك تحقيق الدافعية للعمال الذين يتفردون بالإنجاز الباهر.

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

✓ فتح المجال للمرؤوسين لاتخاذ القرارات في الدراسة: يتضح لنا من خلال الجدول أدناه أن ما نسبته 63% يمثل أغلب الإجابات من أفراد العينة والتي أعدت وأقرت بإن لا مجال لها في اتخاذ القرارات فيما كانت نسبته 37% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنه فتح المجال أمامهم لاتخاذ القرارات.

جدول رقم (10) يوضح مجال المرؤوسين لاتخاذ القرارات.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	التبرير
نعم	28	37%	
لا	49	63%	* ضعف الثقة في خبرة المرؤوسين * مركزية القرار
المجموع	78	100%	

نرى أن نسبة رضا المرؤوسين قليلة داخل المؤسسة التربوية وبين أفراد الإدارة المدرسية وذلك لعدم فتح مجال الشركة في اتخاذ القرارات مما يدل على ان ثقة الرؤساء في مرؤوسيههم وفي مقدرتهم على حل مشاكلهم بأنفسهم وإعطائهم حرية التصرف في القيام بالعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ضعيفة.

وهذا أيضا تفسير مركزية القرار وعدم تفويض السلطات للمستويات الإدارية الدين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ووضع اللامركزية الإدارية وتشجيع أساليب الديمقراطية في القيادة والتي تدعم المرؤوسين وتزيدهم من رضاهم الوظيفي غير أن النسبة المتبقية وهي 37% نسبة لا يستهان بها ولا يمكن تهميش وطأتها في رضاها لأنها تعادل الثلث من أفراد العينة والتي ترى ان لها مجال في اتخاذ القرارات.

3.1 مشاركة العاملين: أو بما يعرف إدارة الكتاب المفتوح ويعتبر من أهم المؤشرات التي تدل على الرضا الوظيفي لما يتسنى من عمليات اتخاذ القرار وتقييم الأداء فالإدارة بالمشاركة أسلوب فعال لإدارة الأفراد في المنظمة والتي حضيت باهتمام بالغ كونها مؤشر هام لدلالة على الرضا وارتباط وانتماء العامل لمؤسسته وإحساسه بالأمن الوظيفي وبأنه جزء لا يتجزأ ولا يستغنى عنه في المنظمة.

✓ توفر التعاون بين عناصر الإدارة المدرسية في الدراسة: نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن 77% من أفراد العينة يقررو ويؤكدوا على توافر التعاون بين عناصر الإدارة المدرسة وهذا ما يوحي بالارتياح في حين أن نسبة 23% من أفراد العينة قد عبر وأقروا على عدم توافر التعاون بين عناصر الإدارة المدرسية وهذا يوحي بالقلق والتوتر وعدم الارتياح.

جدول رقم (11) يوضح توافر التعاون بين عناصر الإدارة المدرسية.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	77%
لا	18	23%
المجموع	78	100%

تستخلص بان معدل الرضا الوظيفي مرتفع وذلك لتوافر التعاون بين عناصر الإدارة المدرسية حيث تكون العلاقات الصحيحة ويقام التعاون بين العاملين مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة إذ كانت العوامل الأخرى مساعدة ويؤثر إيجابا على معنويات الموظف ودافعية وإنجازه للعمل المسند له.

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

✓ المشاركة في عملية تقسيم الأداء في الدراسة: يتضح من خلال الجدول أدناه أن ما

نسبته 88% من أفراد العينة لا تتشارك في عملية تقييم الأداء مقابل 12% من محلها التي تقر

بمشاركتها في عملية تقييم الأداء وهذا يؤكد أن الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة

التربوية تتم صياغتها في مستويات الإدارة العليا، وهي تقوم أيضا بتعديد معايير الأداء المتعلقة

بكل وظيفة أو نشاط باعتبارها من أدوات الرقابة على المستويات الدين والتي يمكن من خلالها

الكشف عن أي انحرافات لتصحيح في الوقت المناسب.

الجدول رقم (12) يوضح نسبة المشاركة في عملية تقييم الأداء.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	12%
لا	68	88%
المجموع	78	100%

هذا يعني أن رضا العاملين يرتبط بمدى مشاركتهم في عملية تقييم الأداء ومدى رضاهم على

معاييرها وهنا تتبين مركزية القرار وبشكل جلي وما مدى توافر العدالة والمساواة في نظام توزيع

الرواتب والحوافز والمكافآت على العاملين فموضوعية تقييم الأداء والمشاركة فيه تأثر إيجابا على

الفرد فتشعره بالرضا والأمان والاطمئنان فالحوافز والمكافآت أهمية في بناء رضا وطبق على أساس

أن يمنحوا على جدارة وكفاءة وعدم استخدام العقوبات بشكل تعسفي هذا وعلى المؤسسة التربوية

تغيير أسلوب تقييم الأداء بإشراك العاملين فيه وباعتماد طرق.

موضوعية تزيد من رضا العامل ما قد يعود بالإيجاب على المؤسسة.

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

4.1- الاتصال : يعتبر الاتصال عملية تبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد وهي إحدى أهم المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي في المؤسسة عامة والمؤسسة التربوية خاصة.

✓ توافر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة المدرسية في الدراسة: نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن ما نسبته 62% يؤكد على توفر نمط اتصال فعال يوفر الوقت والجهد بين مستويات الإدارة في حين أن ما نسبته 23% يرون أنه أحيانا ما يوفر نمط الاتصال بين مستويات الإدارة الوقت والجهد أن ما نسبته 15% وهي أضعف نسبة تؤكد على عدم توافر نمط الاتصال بين مستويات الإدارة.

جدول رقم (13) يوضح توافر الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة المدرسية.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	48	62%
أحياناً	17	23%
أبداً	11	15%
المجموع	78	100%

هذا يعني ان نمط الاتصال من اهم العوامل التي تساهم في رسم الصورة المرضية للمناخ التنظيمي فاستخدم نظام اتصال فعال وحديث يساهم في رفع كفاءة الموظفين وخيرتهم ويوفرهم المعلومة اللازمة في الوقت المناسب خاصة في ظل مواقف تحتاج لقرار فوري لمعالجة مشاكل العمل التي لا تحتمل الانتظار وهذا راجع لقرب الادارة (قرب مراكز اتخاذ القرار) ولهذا جاءت

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

نسبة 62% لتأكد ذلك والباقي نسب أحيانا وأبدا توضح أنه هناك من هو راض ومن هو ليس راض وهي النسبة الأقل ولذلك نقول أن على الإدارة المدرسية والمؤسسة التربوية اعتماد سياسة واضحة لدى العاملين في المؤسسة التربوية تعبر عن نوايا الإدارة المدرسية العليا تجاه الاتصال قد يفضى وبدون مبرر الى ظهور عوائق أمام الاتصال بالمستويات العليا وقد يكون السبب عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية (مفتشين - مدراء أو نوابهم) والتي تعيق الاتصال وتظهر انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية في المؤسسة التربوية وتدققها في الاتجاهات المختلفة بمستوى غير مطلوب.

5.1 طبيعة العمل: أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم فهناك من يرغب في الأعمال الصعبة ذات التحدي ومنهم من يفضل العمل الروتيني لذلك فإن طبيعة العمل يعتبر مؤثر قوي وذو علاقة مباشرة في التأثير على رضا العامل في عمله.

✓ **تناسب ساعات العمل ومواعيد الدوام في الدراسة:** نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 88% من افراد العينة يؤكدون ويقرون برضاهم على ساعات العمل ومواعيد الدوام في حين أن ما نسبته 12% يؤكد عدم رضاه على ساعات العمل ومواعيد عيد الدوام.

الجدول رقم (14) يوضح نسبته رضا العاملين بالإدارة المدرسية على ساعات العمل ومواعيد الدوام.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	68	88%
لا	10	12%
المجموع	78	100%

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

هذا يعنى أن إتباع نظام العمل لخمس أيام في الأسبوع في مختلف مواقع ومستويات الإدارة المدرسية يرضى أغلبية أفراد العينة ويرغبهم في العمل مقابل 12% والذي أقر عدم رضاه بنظام العمل وساعات وأوقات دوامية وذلك راجع لاقتضاء بعض الوظائف التي تنتمي للإدارة المدرسية لإشغال خارج أوقات الدوام الرسمية العامة الخاصة بالمؤسسة التربوية سواء قبل بدأها أو بعد انتهاءها وكذا انشغالهم أحيانا لأكثر من 24 ساعة متتالية أو في المناسبات الدينية والوطنية وهذا ما يفسر ضعف النسبة لأنها تشكل فئة عمالية ذات خصوصية وظيفية.

✓ توفير فضاءات العمل لراحة العامل في الدراسة: نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 50% من أفراد العينة أكدوا وأقروا برضاهم على تصاميم المكاتب وفضاءات العمل وتوفيرها للراحة النفسية والبدنية في حين أن 50% من أفراد العينة أكدوا عكس ذلك وهذا يرجع لقدم وحدائث المؤسسة التربوية وتجهيزها أو نوع الوظيفة نفسها

جدول رقم (15) يوضح نسبة توفير فضاءات العمل لراحة العامل.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	50%
لا	39	50%
مجموع	78	100%

هذا يعني أن نسبة الرضا الوظيفي على فضاءات العمل المختلفة والمتنوعة بتنوع الوظائف داخل الإدارة المدرسة متوسط لكون نسبة الرضا هي نفسها نسبة عدم الرضا فالأقسام بتوفر على تصميم موحد ومدرّوس والذي يوفر الراحة في الجلوس - الإضاءة - الهوية - التدفئة ... الخ ولكن رغم

ذلك فمشكلة الاكتظاظ الموظفين في ساحة محدودة باستثناء (المفتشين - المدراء) وكذا فقدان بعض أنواع الوظائف المنتمية للإدارة المدرسية وهذا بسبب عدم الرضا على فضاءات العمل. لذلك على المؤسسة التربوية توفير بيئة عمل صحيحة وآمنة ومناسبة باعتبار ذلك من العوامل المؤدية لزيادة المردود ورفع الروح المعنوية للعامل والتي تساعد في أداء العمل براحة وأمان لزيادة نسبة الرضا ما قد يعود بالإيجاب.

6.1 التكنولوجيا المستخدمة: تعتبر التكنولوجيا من أهم المؤشرات الدالة على الرضا الوظيفي فهي لا ترتبط بالوسائل المادية فحسب بل هي الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية لتحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات فاعتمادها بشكل صحيح يعمل على تحقيق الرضا.

✓ **مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العامل في الدراسة:** نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن ما نسبته 67% من أفراد العينة قد أكدوا أن التكنولوجيا المستخدمة لا تساعد في رفع أداءهم وذلك لإدراك العاملين في مختلف مستويات الإدارة المدرسة لأهمية السرعة في انجاز العمل وجودته كأحد المتطلبات الأساسية لتقديم و تلبية احتياجاتهم واحتياجات التلاميذ في حين أن ما نسبته 30% من افراد العينة قد أكدوا وأوضحوا أن التكنولوجيا المستخدمة تساهم أحيانا في رفع مستوى أداءهم و ذلك للتغيرات السريعة و الهائلة التي تحدث في هذا المجال و التي تقف الإدارة المدرسية أمامها بعدم قدرة على إحاطة جميع موظفيها بمثل هذا الكم من التعبير في حين أن نسبته 3% من أفراد العينة تأكد على مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداءها و هي نسبة ضعيفة ترتبط بمفهوم أضيق للتكنولوجيا.

وهنا يمكن القول أن هذا المؤشر قليل التفعيل في الإدارة المدرسية لتحقيق الرضا وبالتالي فإن عمالة الإدارة المدرسية لا تنطوي على الرضا بالمعدل المطلوب.

جدول رقم (16) يوضح مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العامل.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	2	3%
أحيانا	24	30%
أبدا	52	67%
المجموع	78	100%

يتضح ان الرضا الفردي على التكنولوجيا المستخدمة ضعيف جدا وهذا ما يوضحه الجدول فبرغم تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا المادية كالمبيوتر وبعض الآلات الالكترونية (طابعة، ناسخ ضوئي الخ) إلا أن نسبة عدم الرضا عالية وذلك راجع لوعي العاملين في جميع المستويات بالتطورات التكنولوجية ومدى مساهمتها في تحسين ظروف العمل الفيزيائية (ضوء - حرارة - صوت ... الخ) تتلائم وانسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفاعلية في حين من يرون أن التكنولوجيا المستخدمة تساعد على رفع مستوى أداءهم أحيانا أو دائما فيتضح أنها تتجلى في مساعدتهم في توزيع مهامهم وواجباتهم والعمل بشكل صحيح ومناسب.

لذلك وجب الحرص على مواءمة آخر التطورات التكنولوجية والحرص على نوعية العاملين وتدريبهم عليها والتأكيد على أهميتها كونها تساهم في ربط أجزاء الإدارة بصورة جيدة فتساعد في رغبة العامل وبذلك تحقيق الرضا حيث تستعمل على تقليل الأخطاء توفير الوقت والجهد وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

✓ مدى رضا العامل بالأجر في الدراسة: بعد الإجراء والراتب حافظ قوي في دفع العامل لارتباط بالمؤسسة والتفاني في العمل الخ وهي أحدهم المؤشرات الدالة على الرضا وستقدم في الجدول أدناه مدى رضا العامل بالأجر.

الجدول رقم (17) يوضح مدى رضا العامل بأجره.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	التبرير
نعم	21	%27	
لا	57	%73	✓ غلاء المعيشة ✓ نوع العمل شاق جدا
المجموع	78	%100	

نلاحظ أن نسبة %73 من أفراد العينة يقرون بأن الأجر المتقاضى من الوظيفة الموكلة لهم على اختلاف مستوياتهم المهنية غير كافي ولا يمكنهم من إشباع حاجاتهم الأساسية في خصم الغلاء المعيشي الملحوظ في الآونة الأخيرة في الواقع الجزائري وخاصة في الحاجات الأساسية حيث أن كثير من كماليات الحياة الإجتماعية لحياة المدينة والتي أصبحت في الوقت الراهن من الضروريات والتي لا يقدر العامل ذو الدخل البسيط من تحقيقها وهذا أما يؤكد أن قطاع التربية والتعليم لا يهتم بزيادة أجور العمال وذلك على حسب الميزانية التي تأثرت بعملية " التقشف " التي تمس الوطن وانخفاض سعر البترول في العالم هذا من جهة ومن جهة أخرى نوع العمل وطبيعته بالأغلبية تؤكد على شقاء الأعمال والمهام في الإدارة المدرسية كونها تتصل وتتواصل مباشرة مع كائن حساس ألا هو الطفل في سن التمدرس وهذا ما يزيد من خصوصية الوظيفة وصعوبة مهامها.

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

في حين أن نسبة 27% من أفراد العينة أقروا برضاهم على أجورهم والذي يمكنهم من إشباع حاجياتهم ويعزى هذا النوع الوظيفة وترتيبها المرتفع في السلم الوظيفي لمستويات الإدارة العليا ولسنوات خبرة طويلة والتي تزيد في الأجور الترقيات والمكافآت وترفع من المردوديات والتي تولد الرضا للموظف.

وارتفاع النسبة والمقدرة ب 73% تعني أن الرضا الوظيفي ضعيف والعمال ليسوا بحالة تدفعهم للتفاني في العمل وبذل الجهد الكبير نتيجة الأجر المدفوع لهم مما يؤثر على دافعية الفرد ورغبته في العمل وبالرغم من وجود رواتب ومكافآت جيدة في مستويات الإدارة العليا إلا أن هذا غير كاف ليكون العاملون في المستويات الإدارة الوسطى والدنيا راضين ومسرورين حيث لابد من توافر العدالة والمساواة في نظام توزيع الرواتب والمكافآت على العاملين.

✓ تحقيق الوظيفة للمكانة الاجتماعية في الدراسة: يتضح من خلال الجدول أدناه أن ما نسبته 80% من افراد العينة يؤكدون على أن وظائفهم تمنحهم المكانة الاجتماعية في حين ان ما نسبته 20% أجابوا ب "لا" أي لا يوجد احترام ولا تقدير لهم من طرف المجتمع هذا يوصل إلى ان ليس كل العمال يحضون بالاحترام في الوسط الاجتماعي والتي ترتبط بالتأكيد بشخصية الفرد نفسه فهي التي تفرض عليك احترامه أولاً.

جدول رقم (18) يوضح تحقيق الوظيفة للمكانة الاجتماعية.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	63	80%
لا	15	20%
المجموع	78	100%

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

يتضح أن الرضا على المكانة الإجتماعية التي تحققها الوظيفة عالي وأن المجتمع يولي الاهتمام أكثر لهذه الشريحة وينبع هذا الاحترام والتقدير كون أن أغلبية العاملين الذين يعملون بالإدارة المدرسية ذوي وظائف ذات مدلول اجتماعي حيث ينظر المجتمع ينظر المجتمع لهم بصورة مشرفة لسمو عملهم وشكر وعرفان للجهد المبذول من طرفهم وهذه المكانة الإجتماعية تساهم في ظهور الرغبة في العمل وبذلك زيادة رضا العامل داخل المؤسسة التربوية.

✓ **الإبداع الوظيفي وكيفية تحقيقه للرضا في الدراسة:** يعد استغلال العامل للظروف الفيزيقية والمادية النفسية المتاحة في عمله أحد ابرز الدوافع في دفع العامل لارتباط بالعمل فالحرية الوظيفية تمنحه فرصا للتجديد والابتكار وإبراز قدراته و بذلك الابداع فيشعر بتحقيق الذات الذي يولد له الانتماء والولاء للوظيفة وللمؤسسة 67% من افراد العينة ذات الاغلبية الذين أجابوا بلا وهذا يعنى أن الوسائل و الظروف المتاحة و المحيطة بالعامل في الإدارة المدرسية لا تتيح له فرص للتجديد والابتكار و إبراز القدرات بينما 33% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي العكس

الجدول رقم 19 يوضح تحقيق الابداع الوظيفي للرضا

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	33%
لا	52	67%
المجموع	78	100%

يتضح من خلال هذا أن مستوى الرضا الوظيفي للعامل قليل وذلك لأن العاملين قليلا ما تتلائم مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم مع ظروف العمل المحيطة والوسائل المتاحة لذلك فإن التحدي الذي تقابله الادارة المدرسية يتمثل في خلق وظائف تخلو من البيروقراطية والروتين وتتيح فرص التجديد

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

والابتكار وإثبات الذات وذلك بتجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار المبدعة واستغلالها في العمل مع ضرورة ان تكون الإدارة العليا هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد لخلق الرضا لدى العامل.

✓ ارتباط الرضا الوظيفي بطرق وأساليب العمل في الدراسة: يتضح من خلال الجدول أن ما نسبة 50% من أفراد العينة راضون عن طرق وأساليب العمل وهذا يعني الاستقرار التام والراحة فيه في حين كانت نفس النسبة 50% غير راضية تماما عن طرق وأساليب العمل وهذا يعني انتشار نوع من لا استقرار في العمل.

الجدول رقم (20) يوضح رضا العامل عن طرق وأساليب العمل

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	50%
لا	39	50%
المجموع	78	100%

هذا يعني أن نسبة الرضا الوظيفي عن أساليب العمل متوسطة لكون نسبة الرضا هي نفسها عدم الرضا لذلك يمكن القول أن على المؤسسة التربوية أن تغير طريقة العمل وأساليبه لرفع معدل الرضا لأن الأساليب القديمة عادة ما تتعب وتتهك قوى العامل و تشعره بالملل و الروتين دون عائد سريع و ملحوظ على المؤسسة أفرادها وذلك بالاعتماد على طرق حديثة في التسيير لزيادة نسبة الرضا في العمل ما قد يعود بالإيجاب عليها فالإدارة المدرسية عموما و قطاع التربية و التعليم خصوصا أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات من إدارات أخرى كونها تعاني الهيمنة النسوية واللواتي يشجعن ويسعين للتغير.

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

✓ قناعة العامل بمركزه الوظيفي في الدراسة: يتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 77% من أفراد العينة يقرون بأن العمل يساعده وهذا يعنى انه راض عن المنصب الذي به في حين أن ما نسبته 23% من افراد العينة الباقون لا تساعدهم الوظيفة وقد برروا ذلك كون المنصب لا يتوافق مع قدراتهم ومؤهلاتهم من جهة ومن جهة أخرى عدم كفاية الاجر للحاجات الأساسية في خضم الغلاء المعيشي الملحوظ في الآونة الأخيرة.

جدول رقم (21) يوضح قناعة العامل بمركزه الوظيفي في الإدارة المدرسية

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية	التبرير
نعم	52	77%	
لا	26	33%	* عدم توافق المنصب مع القدرات والمؤهل * عدم كفاية الاجر
المجموع	78	100%	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الرضا عند العاملين مرتفعة لما تقدمه من مكانة اجتماعية للعامل من جهة ومن جهة أخرى لما تقدمه من امتيازات وظيفية (سكن وظيفي - تكوين - تدريب ... الخ) من جهة أخرى ويعزى البعض هذه القناعة لمعاناتهم للبطالة من قبل فيشعرهم ذلك بالاستقرار ولقد اختلف مستوى الرضا الوظيفي للموظف تبعا لاختلاف مؤهله العلمي ومركزه الوظيفي فقد تبين أن حملة الشهادات الجامعية كانوا أكثر رضا عن وظائفهم وان الرؤساء كانوا أكثر رضا عن وظائفهم مقارنة مع مرؤوسيه.

✓ رضا العامل على بيئة العمل في الدراسة: يتضح من خلال الجدول أدناه والموضح لآراء عمال الإدارة المدرسية ولأهم المشاكل التي تعترضهم أثناء تأديتهم للأعمال الموكلة لهم أن هناك

الفصل الثالث:

جدولة وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

من كانت إجاباتهم تدل على الرضا وذلك بنسبة 37% حيث أقرروا بعدم وجود مشاكل لديهم في حين أن ما نسبة 67% أكدوا على عدم رضاهم وأكدوا بوجود مشاكل لديهم تمحورت أساسا على عدم الرضا بالأجر وعدم تلبية الحاجات الأساسية واقترحوا الزيادة في الأجور كحل لهذا المشكل وآخرون أقرروا أن أهم مشكل لديهم مركزية القرار وعدم تلائم معايير تقييم الأداء واقترحوا كحل اتاحة فرض للمشاركة في اتخاذ القرارات وإعادة النظر في معايير تقييم الأداء والتي لا تعتمد على الجهد والكفاءة لكن على الأقدمية وآخرون أقرروا أن أهم مشاكلهم الروتين اليومي وقد اقترحوا كحل لهذه المشكلة وهو خلق فرص لتحديد والابتكار والابداع وكذا بتغيير طرق وأساليب العمل والبعض القى الضوء على مشكل التكنولوجيا المستخدمة في العمل واقترحوا كحل لها: مواكبة التطورات والحرص على تدريب العاملين عليها.

والجدول رقم (22) يوضح رضا العمال على بيئة العمل

آراء العمال	التكرار	النسبة المئوية	الآراء حول المشاكل	الحلول المقترحة
راض	29	37%		
غير راض	49	63%	* عدم الرضا بالأجر. * مركزية القرار. * الروتين اليومي. * التكنولوجيا المستخدمة.	* زيادة الأجور. * اللامركزية. * تغيير طرق وأساليب العمل. * مواكبة التطورات.
المجموع	78	100%		

يتضح من هنا عدم رضا الفرد على الإدارة المدرسية فالأغلبية أقرروا عدم الرضا لذلك يمكن القول أن على المؤسسة التربوية أن تعيد النظر في بعض النقاط والتي مثلت أهم مشاكل عاملها وذلك

على مستويات الإدارة العليا ومحاولة تحقيقها للرضا اللوظيفي لعمالها وذلك تركيزها على دعم مراكزهم الوظيفية مما سيحفزهم بالأمن فيزيد من ولاءهم للمؤسسة وتفانيهم في العمل ويحقق الرضا لديهم مما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

✓ **تقييم العمال للوظيفية في بيئة العمل في الدراسة:** يتضح من خلال الجدول أدناه أن الرؤى المستقبلية لعمال الإدارة المدرسية لوظائفهم في ضوء ما توفر بيئة العمل المتوفرة في مؤسساتهم الذين يعملون بها لا تتسم بالتفاؤل ولا بالرضا ففي رأيهم أنه لا توجد بوادر التغيير وبالدرجة الأولى للنمط القيادي المتبع والذي يتسم بمركزية القرار فلا يترك الفرصة للعامل لحل مشكلات العمل ولا المشاركة في اتخاذ القرار من جهة وتقييم الأداء الذي يتم على أساس الأقدمية وليس الكفاءة والمؤهل والذي يشعر العامل بانعدام العدالة والذي لا يشجع العامل على بذل جهد لزيادة الكفاءة والفعالية في اعماله فيشعر العامل بمحدودية وظيفية وعدم تحقيقها أصلا للاستقرار النفسي والاجتماعي وهذه المحدودية تخلق عنده روتين كما ان سياسة الأجور غير واضحة الرؤى ولا المعالم ويرى البعض أن ظروف العمل والوسائل المتاحة لا تتلائم مع طبيعة الأعمال ولا تساهم في رفع الأداء في حين ما نسبته 23% متفائل بمساره الوظيفي في ضوء ما يتوفر في بيئة العمل المتوفرة في مؤسساتهم الذين يعملون بها وفي رأيهم يرجع السبب لما توليه الإدارة المدرسية من أهمية بالغة في توفير المناخ الملائم والمريح وتسهيل وتوفير التعاون بين أفرادها بتسخير الوسائل المتاحة للقيام بمهامهم وهذا ما يشعر العامل بالارتياح والرضا ووضوح الرؤى.

الجدول رقم (23) يوضح تقييم العامل للوظيفة في بيئة العمل المتوفرة

السبب	النسبة المئوية	التكرار	تصنيف تقييم العمال
* توفر الظروف الملائمة والمريحة * توفر التعاون بين الافراد * تسخير الوسائل المتاحة	23	18	متفائل
* النمط القيادي المتبع * الأجور والتقييم الأداء * عدم توفر الوسائل الملائمة	77	50	غير متفائل
	100	78	المجموع

يتضح حليا عدم رضا الفرد على ما يتوفر في بيئة عمله والذي لا يتماشى وتصوراته المستقبلية

لوظيفيته المتمثلة في تحسين أوضاعه والمحافظة على المكانة الاجتماعية التي تليق به.

2- مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة: تشمل الدراسات السابقة جل الدراسات

المتصلة بالموضوع والذي تم نشرها بأي شكل من الاشكال " مطبوعة أو على المواقع الالكترونية

...الخ بشرط أن تكون مساهمة وذات قيمة علمية والتي تم تقديمها المؤسسة أو جهة اكااديمية

للحصول على درجة علمية أو لمجرد الرغبة في المساهمة العلمية بهدف توفير خلفية ومناخ

مناسب والمصادر اللازمة لإجراء بحث جيد وذلك بالكشف عن جذور مشكلات والتي تؤدي الى

فهم ما تم بخصوصها في الفترات السابقة بإبراز الجوانب التي تم دراستها من قبل والتي تؤدي الى

بحوث جديدة من جهة ومن جهة اخر توضح مناهج للباحثين لتساعد الباحث على اجراء مقارنات

بين نتائجه ونتائج الدراسات السابقة فتسهل عليه التوصل الى صياغة دقيقة ومحدودة لأهداف وطبيعة بحثه الجديد قيد الدراسة.

ولهذا وبناء على الدراسة التي قمت بها على المقاطعة الإدارية رقم (06) بلدية بسكرة التابعة لمديرية التربية والتعليم لولاية بسكرة وبناء على الاستمارة التي قمت بتوزيعها قد تحصلت على النتائج التي سوف أقوم بشرحها وتوضيحها وهي نتائج خاصة توصلت لها من خلال الدراسة النظرية والميدانية

1.2 المناخ التنظيمي يخلق دافعية لدى العامل بالإدارة المدرسية الجزائرية: تعتبر قضية المناخ التنظيمي وعلاقته بخلق الرضا الوظيفي لدى العامل من أهم القضايا فحاول الباحث الإمام بأهم مؤشرات المناخ التنظيمي التي تؤثر على العاملين فقد كانت ما نسبته 65% يقرون بعدم توفر التخصص والتي تتم على أن الإدارة المدرسية تعنى بالمؤهل في توظيف عمالها مما يشعرهم بالإغتراب ولكن توفر المساعدة بين أطراف هيكلها التنظيمي ومرونته يحتوى هذا الاغتراب ويحوله لانتماء وذلك ما أكده العاملين بنسبة 83% فيزيد بذلك سرعة انجاز وجودة العمل، أما عن تقديم الرئيس لدعم للقيام بالأعمال فقد أقر 50% أنها لا توجد أبدا وانقسمت النسبة المتبقية بين أحيانا 27% ودائما 23% وما نستنتج من هاته النسب أن الإدارة المدرسية غير داعمة ولا مشجعة لموظفيها على العموم ويدعم هذا الاستنتاج ما نسبته 63% من أفراد العينة الذين أقروا بعدم فتح المجال لهم للمشاركة باتخاذ القرارات ولكن كل هذا لا يمنع من حرص الإدارة المدرسية خاصة والمؤسسة التربوية عامة من توفير جو التعاون بين عناصرها وهذا ما أكده العمال في السؤال رقم 10 حيث معظمهم أقروا على توفر التعاون بين عناصرها وهياكلها المختلفة خاصة التعاون الافقي (بين الزملاء) أما عن التعاون العمودي فهو محدود لأنه لا يسمح لهم بالمشاركة بعملية تقييم الأداء وهذا ما أكدته نسبة 88% من أفراد العينة والذين أبدوا عدم رضاهم بمعايير وعملية تقييم الأداء

على حد سواء بالرغم من توفر الاتصال الفعال بين مستوياتها وقرب مراكز اتخاذ القرار لعمالها وهذا ما أكدته نسبة 62% من أفراد العينة والذين أقرّوا بتوفر الاتصال الفعال دائما وانقسمت النسبة المتبقية بين أحيانا بنسبة 23% وأبدا بنسبة 15% وما نستنتج من هاته النسب هو مركزية القرار في الإدارة المدرسية ورغم هذا فقد أبدت الأغلبية عن رضاها عن طبيعة الأعمال وتمثل هذا الرضا بتناسب ساعات العمل ومواعيد الدوام لديهم وذلك ما أكدته نسبة 88% ورضا نصف العمال على فضاءات العمل وتصاميمها وهذا ما أكده العمال في السؤال رقم 14 نسبته 50% ولقد قابل هذا الرضا على طبيعة العمل عدم رضا على التكنولوجيا المستخدمة والتي لا تسهم في رفع مستوى أداء العمال في الإدارة المدرسية وهذا ما أكدته نسبة 67% من عمالها وفيما انقسمت النسبة المتبقية بين أحيانا 30% ودائما 3% ولهذا نرى أن الأغلبية غير راضية على مساهمة التكنولوجيا في رفع أدائها إذن الإجابة التي أتوصل إليها في المحور الثاني هذا هي أن العمال في الإدارة المدرسية بعضهم راض عن بعض عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط الاتصال- طبيعة العمل) والبعض الآخر غير راض عن بعضها (القيادة- مشاركة العاملين- التكنولوجيا المستخدمة) مما جعل نسبة الرضا في الإدارة المدرسية متوسط كونه يتأثر مباشرة بالمناخ التنظيمي المتوفر في المؤسسة التربوية ومدى موافقته مع حاجات ورغبات وأهداف العامل وأود أن أشير إلى أن "دراسة ملحم يحي سليم" * أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لشركة الاتصال الأردنية الحديثة، هدفت الى اكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي والقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائد في شركات الهاتف النقال الأردنية و لقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين من خلال وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري المستخدم الذي يركز على العاملين وطاقاتهم الكامنة من ناحية ومستوى الرضا من ناحية أخرى مستعملا

المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المتبع في الدراسة الراهنة كما أنه توصل لنفس النتيجة في الدراسة الراهنة وهو وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري ومستوى الرضا الذي لا يركز على العاملين وطاقاتهم الكامنة باعتباره أهم عنصر من عناصر التطور في أي منظمة كانت وتتقف مع الدراسة أيضا في إعادة النظر في نظام الأجور وذلك لأن الانطباع العام اتجاه هذا البعد هو سلبي.

ومن هنا فإن العامل لا يشعر بالاستقرار في العمل كما لا يشعر بالطمأنينة وتختلف مع الدراسة الراهنة في وجود علاقة إيجابية بين مرونة المؤسسة وقدرتها على مواكبة المتغيرات ورضا العاملين لتحملهم مسؤولياتهم من ناحية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز تحقيق الذات لدى العاملين من جهة أخرى.

2.2 المناخ التنظيمي له علاقة برغبة العامل بالعمل داخل الإدارة المدرسية الجزائرية: إن ما افضى اليه الجدول رقم (17) هو ان هناك عدم رضا العامل بأجره وعدم كفايته لحاجياته الأساسية وهذا ما أكدته نسبة 73% لذلك تعتبر مؤشرا سلبيا يؤدي بالعامل الى عدم الاستقرار فيما كانت النسبة المتبقية 27% بنعم وهذا ما يؤكد على ارتفاع الأجور في بعض المناصب ولاعتبارات أخرى (الأقدمية مقابل المؤهل والكفاءة) إلى أن الأغلبية أجمعوا على تقيق الوظيفة للمكانة الاجتماعية رغم تدني الأجور وبيان مركزهم الوظيفي يحصد لهم احترام و تقدير أفراد المجتمع وهذا ما أكده الجدول رقم (18) بنسبة 80% مقابل 20% والذين أقروا عكس ذلك و بالرغم من ارتفاع رضاهم على مكانتهم الاجتماعية إلا أن هذا لا يعنى رضاهم التام على طرف وأساليب العمل والتي قدرت بنسبة 50% مقابل نصف العمال الآخر هذا ما يؤكد أن الإدارة المدرسية والمؤسسة التربوية

لا تهتم بتهيئة البيئة المناسبة لعمالها وما ينطوي تحته من رغبة والحب للعمل ويتضح من الجدول رقم (21) قناعة وتقدير العامل لمركزه الوظيفي وذلك لتبني الإدارة المدرسية لسياسة الفرد المناسب

في المكان المناسب وذلك بالنسبة 77% مقابل 33% الذين أفروا عكس ذلك ويعزى هذا لطبيعة الوظيفة ومؤهلها (فني تكويني ... الخ) وعلى رغم من هذه القناعة إلا أن أهم مشاكل العمال في إدارة المدرسية تتمحور في إتاحة الوظيفة لفرص إبراز القدرات في العمل مما يدل ان المنصب لا يتوافق مع قدرات العامل والوسائل المتاحة ويقابله عدم الرضا على الأجر وعلى معايير تقييم الأداء والجدول رقم (22) يؤكد ذلك في حين أن ما نسبته 37% أكدوا على رضاهم واستقرارهم في أعمالهم بدون مشاكل أما عن تصورات المستقبلية للوظيفة في ضوء ما يتوفر من بيئة عمل من مؤسسات التربوية عامة وبالإدارة المدرسية خاصة فلا تتحى المنحى الإيجابي فما نسبته 77% كان غير متفائل وارجع الأسباب لنمط القيادي الغير داعم ولنظام الأجور الغير المدروس ولعدم توفر الوسائل الملائمة وقابلت هذه النسبة 23% من أفراد العينة الذين أبدوا تفاؤلهم لما رأوا من توفر للبيئة الملائمة والمريحة وكذا التعاون بين عناصرهم ولتسخير الإدارة المدرسية لكافة الوسائل المتاحة ويعزى ذلك لنوع الوظيفة وطبيعة العمل والتكنولوجية المستخدمة ومن هنا يتضح أن الإدارة المدرسية لا تهتم بتهيئة البيئة الإيجابية الصحيحة والسليمة للعمل ولا تثير رغبة العامل في العمل لعدم تفاؤله بمركزه وهذا ما رأيناه من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (23) وان هناك اختلافات فردية اثناء ممارسة الوظيفة فالإهتمام واثارة التحفيز المادي في تحسين الأجور اكثر يحقق الاستقرار للعاملين ويحقق لهم الرغبة في العمل كما ان توفير وسائل اللازمة ومرتبطة ونعنى الوسائل المناسبة وليس إتاحة أي وسائل دون رؤية خصوصية الوظيفية وما يستلزمها من وسائل لتحقيق الرغبة للعامل في العمل لذلك نرى ان المناخ التنظيمي له علاقة برغبة العامل في العمل وأشار إلى "دراسة بحر وسويرج" بعنوان * أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعة الإسلامية بغزة وهدفت الدراسة الى التعرف على تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي وأثره على أدائهم الوظيفي و قد توصلت الدراسة الى توجه عام بوجود مناخ

تنظيمي إيجابي في الجامعة وان مستوى أداء العاملين كان جيدا كما بينت نتائج الدراسة أيضا الى وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي للعاملين وهذا ما لم تتفق معه في الدراسة الراهنة وافضت أيضا الى عدم اهتمام الجامعة الى تطوير هيكلها التنظيمي ليصبح مرنا وتوفير قيادة داعمة ورشيدة مما يسهم خلق مناخ تنظيمي ملائم وهذا ما اتفقت معه في الدراسة الراهنة.

كما أشير إلى "دراسة بندر والحياري وقطاوية" * بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية والتي هدفت لتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي ورضا الوظيفي.

والتعرف على العلاقة بينهما ومن أجل هذا تم الاعتماد على استمارة الاستبيان والتي اعتمدت عليها أيضا في الدراسة الراهنة ليتوصلوا الى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين وهي تتفق بهذه النتيجة مع الدراسة الراهنة وتوصلوا أيضا الى ضرورة توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين باتباع أسلوب اللامركزية الإدارية وإشراك الموظفين في صنع القرار كما تبين في الدراسة الراهنة.

3.2 النتائج العامة للدراسة: هذه النتائج مرتبطة بالفرضية الرئيسية للدراسة والتي تم استخلاصها من الفرضيات الفرعية للدراسة التي تم تحويل النتائج المتعلقة بها في العنصرين السابقين وتتمثل تلك مستخلصات في نقاط التالية:

- مستوى الرضا يرتبط ايجابا بمرونة الهيكل التنظيمي
- مستوى الرضا يرتبط سلبا بمركزية القيادة اللاداعمة
- مستوى الرضا يرتبط سلبا بعملية تقييم الاداء ونظام الأجور والحوافز
- مستوى الرضا يرتبط ايجابا بطبيعة العمل وفضاءاته وأساليبه
- مستوى الرضا يرتبط ايجابا بانسياب الاتصال

- مستوى الرضا يرتبط سلبا بعدم تناسب التكنولوجيا المستخدمة.

- مستوى الرضا يرتبط ايجابا بالمؤهل والمركز الوظيفي.

ومن أهم عوائق المناخ التنظيمي نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من الفناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات ببلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال أداء الكفاء في عمله الذي يجعله راضيا عن العمل ولا بد من توفير وتجميع جميع عناصر المناخ التنظيمي (هيكل تنظيمي - القيادة - مشاركة العاملين - نمط الاتصال - طبيعة العمل - التكنولوجيا المستخدمة) بالمستوى الجيد والملائم لتحقيق هذا الاشباع لما يثيره من دوافع تحقق الرضا الوظيفي التام ولكون المناخ التنظيمي الايجابي يحقق الرغبة في العمل فهو مرتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.

فوجد في الإدارة المدرسية أن البعض راض عن بعض عناصر المناخ التنظيمي في نفس الوقت نجد من هو غير راض لذلك نقول أن الإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية للمقاطعة الإدارية رقم (06) لبلدية بسكرة مستوى الرضا فيها متوسط وذلك ما رأيناه من خلال تحليل الجداول حيث كانت معظم النسب متقاربة لذلك يجب على الإدارة المدرسية أن تزيد اهتمامها بتوفير مناخ التنظيمي إيجابي لعاملها والذين يعتبرون القوة الفعالة لأي مؤسسة كانت ورفع روحهم المعنوية وتحفيزهم برفع أجورهم والزامهم بالتقيد بالعمل والبحث عن الوسيلة الأفضل لكسب رضا العامل بتوفير وتسخير كل الوسائل اللازمة لأداء عمله ومواكبة التطورات التكنولوجية وإشراكه في صنع القرارات ضمن قيادة راشدة ومشجعة وداعمة له.

لذلك نقول أن نجاح أي مؤسسة كانت يختصر على عمل الإدارة بكفاءة ومدى توفيرها لمناخ تنظيمي إيجابي وملائم يساهم بفعالية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الخطبة الثالثة

من خلال دراستي لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي يجب على أي إدارة في أي مؤسسة أن توفر جو عمل مناسب وتهيئة بيئة مناسبة للعمل تساعد على خلق نوع من الاستقرار والراحة النفسية لتحقيق رضا وظيفي تام يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة ووضوح الأهداف وكذا وضوح خطوط السلطة الرسمية مع توافر أساليب إدارية مناسبة تتبنى قيم العدالة والمعاملة الانسانية وتمنح العاملين الثقة وتحفزهم على المبادرة وتؤمن بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وفي وضع الأهداف وخطط العمل ضمن أنظمة اتصال مرنة وانسيابية وتوافر وسائل تكنولوجيا حديثة تتلائم مع طبيعة الأعمال وتتناسب مع بيئة العمل والأهداف المنشودة ولأن هاته الأخيرة لا تحقق إلا عن طريق المورد البشري يجب على مؤسسات والإدارة باختلاف القطاعات والأنشطة أن تولي الإهتمام بهذا العنصر بتحفيزه وإثارة الرغبة لديه بالعمل ليسهم بفعالية في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة ولذلك وجب على أي مؤسسة الاهتمام بهذا الموضوع الشيق من أجل إرضاء العامل من جهة ودفعه إلى الإبداع والابتكار في ظل بيئة عمل سليمة وإيجابية وبالتالي تصبح نقطة قوة بنسبة للمؤسسة فيزيد من ربحيتها وبقائها واستمراريتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

أ- الكتب:

1. أبوبكر، مصطفى محمود، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983.
2. أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
3. إسماعيل، ذياب، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. الدلجبي، سيف بن صالح، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا لوظيفي وكفاية الأداء، مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
5. النمر، سعود محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية، 2001.
6. بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995.
7. حسن، السعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية "تسق منهجي جديد"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1982.

8. حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، ط2، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.
9. حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
10. خضير، كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
11. رشيد، زرواتي، منهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر ، 2007.
12. سالم، بتر الترايدة، الرضا الوظيفي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. شاوش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000.
14. صلاح، عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002.
15. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1983.

16. طارق، طه، السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
17. طلعت، إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غریت، القاهرة، مصر، 2007.
18. عادل عبد الرازق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982.
20. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
21. عبد الباري، إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
22. عبد الرحمن العيساوي، علم النفس الإداري، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 2004.
23. علي، حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف الإستراتيجية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

24. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
25. عمار، بخوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
26. فرحان، حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة عمان، الأردن، 2012.
27. فضيل، دليلو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
28. فضيل، دليلو وعلي، غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
29. فلييه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
30. كامل، محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
31. كامل، محمد المغربي، "الإدارة" أصالة المبادئ والأسس والوظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.

32. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
33. محسن، مخامرة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 2000.
34. محمد الجوهرى وعبد الله، خريجي، طرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
35. محمد حسن، محمد حمادات، السلوك التنظيمي: التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
36. محمد زيان، عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.
37. محمد، سعيد أوز، سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
38. محمد، عبيدات ومحمد، أبو نصار، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
39. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيم: إدارة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان، الأردن، 1994.

40. محمود، سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط05، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

41. نبيل أحمد، عبد الهادي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، والأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

42. هاني، عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط03، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1999.

43. د. واصل جميل، المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط02، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.

ب- الرسائل الجامعية:

1. دراسة إيفانز "Evans"، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى رؤساء الكليات الجامعية الأعضاء في الجمعية الأمريكية، رسالة دكتورا، جامعة فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998.

2. إيهاب، محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

3. البدر، إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

4. العربي، حكيم ومنقلاطي، يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير وإدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2014.
5. زين الدين، ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة الجزائر، 2000.
6. علي، بن يحيى الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، الرسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.
7. علي، محمد الديب، إدراك الفرد لمصدر قراراته وحوافزه وعلاقة ذلك ببعض أبعاد الرضا عن الحياة، رسالة دكتورا في فلسفة التربية، قسم علم النفس، كلية النبات، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1985.
8. عمر، حمداوي، الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
9. مريم برجراجة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

10. ناصر، محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
11. ناصر، محمد العديلي، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة كاليفورنيا، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1984.

ج- الدوريات والمجلات:

1. أسعد، محسن أسعد ورسلان، نبيل إسماعيل، (الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية)، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 1983.
2. الحيدر، عبد المحسن بن صالح، (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 26، العدد 02، الرياض، السعودية، 2007.
3. النمر، سعود محمد، (الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص)، مجلة كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 05، العدد 01، الرياض، السعودية، 1993.

4. بندر، كريم أبو تايه ود. خليل الحيارى ود. منار إبراهيم القطاونة، (العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض المنظمات الأعمال الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء، المجلد 20، العدد 01، عمان، الأردن، يناير 2012.
5. جاسر الرفاعي، (أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 03، عمان، الأردن، 2007.
6. حجاج، خليل جعفر، (الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية)، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 15، العدد 02، غزة، فلسطين، 2007.
7. عبد الخالق، ناصف، (الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 03، 1982.
8. محمد، الذنبيات، (المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن)، دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 26، العدد 01، 1999.

9. مصطفى، كامل وسونيا البكري، (دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 23، العدد 01، الرياض، السعودية، 1990.

10. ملحم، يحيى سليم، (أثر المناخ لتنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالي شركة الاتصال الأردنية الحديثة)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 02، الأردن، 2006.

11. نائل العواملة، (أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن)، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 21، العدد 03، الأردن، 1994.

12. ناصر، محمد العديلي، (دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986.

13. يوسف، عبده بحر وأيمن، سليمان سويرج، (أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة)، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 18، العدد 02، 2010.

د- معاجم وقواميس:

1. احمد زكي، بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، "إنجليزي-فرنسي-عربي"، ط02، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1988.

2. إبراهيم، مذکور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.

3. إسماعيل، محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1990.

هـ- تقارير وأوراق عمل:

1. التقارير السنوية لمديري التربية لولاية بسكرة (2016/2017).

2. تقارير مصلحة المستخدمين للطور الابتدائي للعاملين في المقاطعات الإدارية حسب النشاط لسنة (2015-2016-2017).

3. إحصائيات مديرية التربية لولاية بسكرة (2016/2017).

و- مواقع إلكترونية:

1. www.Kotabarabia.com.
2. www.pdfactory.com.
3. Insaniyat.revues.org.
4. www.cpas-egypt.com.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

A : Les ouvrages/ Books :

1. Gratto, Frediriej, "The Relation ship between, organizational climate and job satisfation for directors of physical plants" , 2001.
2. Lundyf and Turbot. D "psychology of work behavior" "home wood", The Dorsey press, 1980.
3. Madeleine, Gravitz, Mettodes sciences sociales, 3^{ème} éd Dalloz, paris, 1976.
4. Maurice, Angers, "Initiation pratique de la Méthodologie des sciences humaines, ED CASBAH, Alger, 1997.
5. Robbins, stephen, p. "Organizational Behavior : concept, controversies application." 7th édition, prentice Mallof, India, 1997.

B : Les Dictionnaires/ tadictionnaire.

1. Dubois et autres : Dictionnaire de linguistique, la rousse, paris, 1989.
2. Encyclopédia universalise : Volume VI, SPADE et SPAGP, paris, 1970.

الملاحق

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

**دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في
الإدارة المدرسية**

دراسة ميدانية في المقاطعة الإدارية رقم (06) بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: إدارة وعمل

إشراف البروفيسورة:

مليكة عرعور

إعداد الطالبة:

غمري نادية

السنة الجامعية 2017/2016

بسم الله الرحمان الرحيم

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الإدارة والعمل بعنوان:

المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الإدارة المدرسية الجزائرية وأود من سيادتكم التعاون لإنجاز العمل العلمي وأرجو التكرم بتعبئته استمارة الاستبيان، مؤكدة لكم على حرصي بإن المعلومات المتحصل عليها تستعمل لأغراض علمية بحثه.

- شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم الصادق -

ملاحظة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة التي تعتبر عن آرائكم بالنسبة للإجابات المقترحة واجابات وافية ومختصرة بالنسبة للأسئلة المقترحة واستعمال ظهر الورقة منذ الاقتضاء.

المحور الأول: بيانات شخصية ووظيفية للعامل في الإدارة المدرسية الجزائرية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- الحالة المدنية: أعزب متزوج أرمل مطلق

4- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي ثانوي جامعي

5- نوع الوظيفة:

المحور الثاني: بيانات حول المناخ التنظيمي وكيفية خلق رضا وظيفي لدى العامل بالإدارة المدرسية الجزائرية.

6- هل يتناسب تخصصك مع طبيعة مهامك؟ نعم لا

7- هل يساعدك زملائك ورؤساءك في سرعة إنجاز وجودة عملك؟ نعم لا

8- هل يقدم لك الدعم والوسائل المناسبة للقيام بعملك؟ دائما أحيانا أبدا

9- هل يفتح لك المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم لا

إذ كانت بلا لماذا؟

.....
.....

10- هل أنت راض على مستوى التعاون بينك وبين زملائك؟ نعم لا

11- هل أنت راض لما تحصل عليه تقييم لأدائك؟ نعم لا

12- هل نظام الاتصال بينك وبين مستويات الإدارة يوفر عليك الوقت والجهد؟

دائما أحيانا أبدا

13- هل أنت راض عن ساعات العمل ومواعيد الدوام؟ نعم لا

14- هل تصاميم المكاتب وفضاءات العمل توفر لك الراحة النفسية والبدنية؟ نعم لا

15- هل تساهم التكنولوجيا المستخدمة في مهامك من رفع مستوى أدائك؟ دائماً أحياناً أبداً

المحور الثالث بيانات حول المناخ التنظيمي وكيفية تحقيقه لرغبة العامل في العمل داخل الإدارة المدرسية الجزائرية؟

16- هل راتبك يتناسب مع ما تقدم من عمل؟ نعم لا

إذ كانت الإجابة بلا لماذا؟

17- هل مهنتك تمنحك التقدير واحترام الآخرين في المجتمع؟ نعم لا

18- هل تتيح لك الظروف المحيطة والوسائل المتاحة بفرص التجديد والابتكار وإبراز قدراتك؟

19- هل انت راض عن طرق وأساليب عملك داخل المؤسسة التربوية؟ نعم لا

20- هل انت راض بوظيفتك؟ نعم لا

إذ كانت الإجابة بلا لماذا؟

.....

21- أذكر أهم المشاكل التي تعترضك داخل بيئة عملك بالمؤسسة التربوية وماذا تقترح كحلول لها

.....

22- ما هي رؤيتك لمستقبلك الوظيفي في ضوء ما يتوفر لك من مناخ تنظيمي في المؤسسة التربوية التي

تعمل بها

.....

شكرا على المساعدة

لكم طيب التحية

2

* المدارس الابتدائية لبلدية بسكرة *
2018

الملاحظات	العنوان و عدد الأقسام	اسم المؤسسة	البلدية	الرقم
	حي بني مرة (16 قسم)	مبارك الغنابي	ب س ك ر ة	01
	حي البخاري (13 قسم)	بهاز لخضر		02
	حي مطر الملوك (14 قسم)	عبد الرحمان بركات		03
	حي البئر (12 قسم)	بن مالك لحسن		04
	شارع 08 مارس (14 قسم)	بن ومان منني		05
	شارع 17 جوان (24 قسم)	بوسنة مختار		06
	فدائشة (14 قسم)	شريف عبد العزيز		07
	حي المجاهدين (14 قسم)	ميرة السعيد		08
	حي باب الضرب (16 قسم)	دبابش عبد الله		09
	شارع 08 مارس (12 قسم)	الجيل الصاعد		10
	حي العالية الشمالية (10 أقسام)	قاسم رزيق		11
	حي الفجر العالية (12 قسم)	بولرباح حمودي		12

<u>الملاحظات</u>	<u>العنوان و عدد الأقسام</u>	<u>اسم المؤسسة</u>	<u>البلدية</u>	<u>الرقم</u>
	(14 قسم) حي العالية الشمالية	غريب قويدر	بلدية	13
	(15 قسم) حي سطر الملوك	النهضة X		14
	(12 قسم) حي السرومان	خراشي أحمد		15
	(17 قسم) حي بني مرة	النشئ الجديد		16
	(15 قسم) ساحة الحرية	نصري محمد		17
	(10 أقسام) حي البخاري	عيسى واعر X		18
	(06 أقسام) حي فلياش	رحيم محمد		19
	(16 قسم) حي بني مرة	صولي الحفناوي		20
	(10 أقسام) حي السلام	سكساف محمد		21
	(09 أقسام) حي العالية الشمالية	سيدهم ميلود		22
	(16 قسم) حي سطر الملوك	بليلي أبي بكر الصديق		23
	(09 أقسام) حي الإخوة مناني	التربية والتعليم X		24
	(18 قسم) الحي الغربي	عبد الحميد بن باديس		25

<u>الملاحظات</u>	<u>العنوان و عدد الأقسام</u>	<u>إسم المؤسسة</u>	<u>البلدية</u>	<u>الرقم</u>
	حي خيزي (15 قسم)	08 مارس	}	26
	حي السوادي (11 قسم)	صولي الشريف X		27
	العالية الشمالية (14 قسم)	قرين بشير		28
	حي الأمل 1000 مسكن (16 قسم)	عميروش آيت حمودة		29
	حي الإطارات (10 أقسام)	بجاوي عبد الحفيظ		30
	سيدي غزال الشمالي (11 قسم)	اسماعيل بن حسن مسعودي		31
	العالية طريق المقبرة (12 قسم)	عبد الحميد خباش 01		32
	الحي الجامعي (12 قسم)	محمد بخوش بن لعروسي		33
	حي لبشاش (08 أقسام)	عثمان حامد		34
	حي 830 مسكن (10 أقسام)	علي زرقان		35
	حي السوق العالية (12 قسم)	الإخوة حساني (بلحاج وعلي)		36
	حوزة الباي (12 قسم)	العقبي بن عمارة		37
	حي سيدي عبدون (12 قسم)	حسين قصباية		38

<u>الملاحظات</u>	<u>العنوان و عدد الأقسام</u>	<u>اسم المؤسسة</u>	<u>البلدية</u>	<u>الرقم</u>
	سيدي غزال الجنوبية 1 (14 قسم)	يوسفى معمر بن عبد الله		39
	عاب بو عصيد (12 قسم)	ابراهيم سعاد بن عبد الله		40
	حي الرمايش (12 قسم)	عمر اوي علي بن مسعود		41
	العالية الشمالية (12 قسم)	عمر مزيايى بن محمد		42
	العالية الجنوبية (12 قسم)	17 أكتوبر 1961		43
	حي بن طاب (12 قسم)	عبد الحميد علوانى بن مبارك		44
	حي الدالية (09 أقسام)	بركات عبد الحميد		45
	حي جواد (09 أقسام)	محمد كتفة		46
	حي 300 مسكن (12 قسم)	حبة عبد المجيد		47
	حي السايحي (09 أقسام)	عبد الرحمان بجاوي		48
	حي الشحيمة (06 أقسام)	الهاشمي شميني بن علي		49
	الحي الجديد بقلناش (07 أقسام)	الأخوة عصماني		50

<u>الملاحظات</u>	<u>العنوان و عدد الأقسام</u>	<u>إسم المؤسسة</u>	<u>البلدية</u>	<u>الرقم</u>
	(قرب م/ قرين بشير) (12 قسم)	رفاز محمد العالية الشمالية		67
	(المنطقة الغربية طريق الوزن الثقيل (522 مسكن) (09 أقسام)	تمامي لخضر		68
	(طريق سيدي عقبة (09 أقسام)	يعقوب العربي بن عبد الباقي		69
	(سيدي غزال الشمالي 2 (06 أقسام)	خليفة أحمد		70
	(المنطقة الغربية سكنات تساهمية عموري (09 أقسام)	ميساوي العابد		71
	(تجزئة 1187 طريق سيدي عقبة (06 أقسام)	جهازة حفناوي		72
	(طريق بانة مجمع زياتي (12 قسم)	سليماني علي		73
	(حي نزل البريد (12 قسم)	برحايل حسين		74
	(حي CNEP العالية (06 أقسام)	مرزوق لخضر		75
	(بسكرة القديمة (12 قسم)	المجمع المدرسي د1 حي الخلق بسكرة القديمة		76
	(حي لبشاش (06 أقسام)	المجمع المدرسي ب1 حي لبشاش		77

<u>الملاحظات</u>	<u>العنوان و عدد الأقسام</u>	<u>اسم المؤسسة</u>	<u>البلدية</u>	<u>الرقم</u>
------------------	------------------------------	--------------------	----------------	--------------

مشاريع في طور الإنجاز (برنامج قطاعي)	(06 أقسام)	الشحيمة	المجمع المدرسي الشحيمة	78
	(12 قسم)	العالية	المجمع المدرسي ج 1 حي سوق الفلاح العالية	79
	(09 أقسام)	العالية	المجمع المدرسي ج 1 حي 600 مسكن العالية	80
	(09 أقسام)	العالية	المجمع المدرسي ج 1 سوق العصر	81
	(09 أقسام)	علب بو عصيد	المجمع المدرسي ج 1 علب بو عصيد	82
	(09 أقسام)	المنطقة الغربية	المجمع المدرسي ج 1 حي 350 مسكن المنطقة الغربية	83
	(09 أقسام)	فلياش	المجمع المدرسي ج 1 القرية الفلاحية فلياش	84

<u>الملاحظات</u>	<u>العنوان و عدد الأقسام</u>	<u>إسم المؤسسة</u>	<u>البلدية</u>	<u>الرقم</u>
	(09 أقسام) حي الملعب العالية	الهادي يكن بن محمد	}	51
	(06 أقسام) بسكرة القديمة (قرب المخيم)	أحمد فارج		52
	(12 قسم) حي تعاونية السعادة	محمد بن أحمد العمري		53
	(12 قسم) حي تعاونية زميط	لهلالي بن عبد العزيز		54
	(13 قسم) حي الوادي الشمالي	العبد بن مبارك مزباني		55
	(09 أقسام) حي المجاهدين	قالة علي بن عبد الله		56
	(12 قسم) حي سيدي بركات	العرافي بن الحاج بركات		57
	(12 قسم) العالية حي 400 مسكن	محمود قوبع بن ميلود		58
	(09 أقسام) سيدي غزال الجنوبية 2	شباشوب الصادق		59
	(12 قسم) حي 17 تعاونية عقارية	طباش محمد		60
	(09 أقسام) المنشي (قرب المسيح)	علوي مبروك بن بلقاسم		61
	(06+06 تسوية) حي 76 مسكن العالية الشرقية	لخذاري محمد		62
	(06 أقسام) تعاونية يوسف العمودي	الإخوة رغيص محمد و عبد العزيز		63
	(06 أقسام) باب الضرب طريق لبشاش	ديباش لزهاري		64
	(06 أقسام) العالية (قرب المقبرة)	طنجاوي عبد الرحمان		65
	(06 أقسام) السكنات التساهمية المنطقة الغربية	الهاشمي سويد		66