

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي

## دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

عبد الغني طاهري

إعداد الطالبة:

سارة رابحي

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2013
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

لَا فَضْلَ لِلَّهِ مَعْتَدِي ظَهَائِفَهُمْ نَحْمَمُ تَنْ يُضِدُّوكَ وَمَا يُضِدُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا  
مِنْ شَيْءٍ عِوَاذِ اللَّهِ أَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَ طَعْمًا تَكُنَّ تَعْلَمُ وَكَفَى لُ اللَّهِ  
عَلَيْكَ عَظِيمًا « (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

يَسْؤَتَقَالِي الدَّعِينِ لِي عَقْلًا هُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُونَ الْأَبَابِ «

(9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم

وَعَالِهِ رَبِّبِيرُوقُ قَلَّلَهُ: صَدَلَى اللَّهُ عَلَيْهِ وَمَنْ لَمْ يَسْ: لَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ

عَلِمًا؛ سَهَلِ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ «

## ملخص.

دراسة بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي/ دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة في مستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، طبيعة العمل، الحوافز"، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة أما عينة الدراسة فكانت تتمثل في جميع عمال المديرية حيث كان عددهم (85) عامل ، وكانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين، أحتوى القسم الأول على البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، أما القسم الثاني فينقسم إلى محورين، الأول خاص بالمناخ التنظيمي وأبعاده، أما المحور الثاني خاص بمتغير الرضا الوظيفي، وكان مجموع فقرات الاستبانة (52) فقرة.

وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS16 لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والتكرارات، تحليل التباين للانحدار، الارتباط، معامل الانحدار.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0,005) بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

- أظهرت الدراسة إلى أنه هناك مستوى متوسط من الرضا الوظيفي بين عاملين المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

## Résumé :

Une étude intitulée : L'effet du climat organisationnel sur la satisfaction au travail /  
étude de cas : Direction régionale de la distribution SONELGAZ Biskra.

Cette étude vise à détecter l'effet du climat organisationnel dans le niveau de satisfaction au travail qui prévaut dans la Direction régionale de la distribution SONELGAZ Biskra

Lorsque les éléments de l'environnement réglementaire est « la structure organisationnelle, le style de leadership, la participation des travailleurs à la prise de décision, style de communication, la nature du travail, des incitations», où le chercheur a utilisé la méthode d'analyse descriptive, et la population de l'étude étaient composés de tous les travailleurs Direction régionale de distribution de SONELGAZ Biskra L'échantillon de l'étude était la Direction tous les employés des services, où il était le nombre (85) facteur, et le questionnaire de l'étude de l'outil comprend deux parties, composée première section de données à caractère personnel relatives à une étude de l'échantillon, la deuxième section est divisée en deux, la première climat organisationnel spécial et ses dimensions, tandis que le second axe est une satisfaction variable spéciale carrière, et était un total de points de la résolution (52) paragraphe .

Le chercheur a utilisé des logiciels de statistiques pour les sciences sociales SPSS16 pour analyser les réponses de l'échantillon de l'étude , où le chercheur a utilisé les moyennes et les doublons , l'analyse de régression de

la variance , corrélation , coefficient de régression .

Parmi les résultats les plus importants de l'étude :

- L'existence d'une forte relation positive statistiquement significative au niveau de significatif ( 0,005 ) entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail dans la Direction régionale de la distribution SONELGAZ Biskra .
- L'étude a montré qu'il existe un niveau moyen de satisfaction au travail des employés Direction régionale de distribution de SONELGAZ Biskra .

**Abstract:****A study entitled: The effect of organizational climate on job satisfaction / Case Study Regional Direction for distribution SONELGAZ Biskra.**

This study aimed to detect the effect of organizational climate in the level of job satisfaction prevailing in the Regional Direction for distribution SONELGAZ Biskra. Where the elements of the organization climate is " the organizational structure, leadership style, the participation of workers in decision-making , communication style, nature of work, incentives ," where the researcher used the descriptive analytical method , and the study population consisted of all workers Regional Direction for distribution SONELGAZ Biskra The study sample was the all workers Direction , where I which the number was (85) worker , and the tool study questionnaire included two parts, the first section to personal data relating to a sample study, the second section is divided into two axes, the first special organizational climate and its dimensions , while the second axis is a special variable satisfaction career, and the total paragraphs were (52) paragraph .

The researcher used statistical software packages for social sciences SPSS16 to analyze the responses of the study sample, where the researcher used the averages and duplicates , regression analysis of variance , correlation , regression coefficient .

Among the most important findings of the study:

- The existence of a strong positive relationship statistically significant at the level of significant ( 0.005 ) between organizational climate and job satisfaction in the Regional Direction for distribution SONELGAZ Biskra.
- The study showed that there is an average level of job satisfaction among employees Regional Direction for distribution SONELGAZ Biskra .



## شكر وتقدير

قال تعالى:

" وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (سورة النمل: 19).

إن الشكر الأوفر والامتنان الأعظم لله عز وجل الذي مكّني من إنجاز هذا البحث فهو نعم المولى ونعم النصير.

الحمد لله الهادي إلى الصواب وأشهد أن لا إله إلا الله الكريم الوهاب، وأشهد أن سيدنا محمدا رسول الله آتاه الله الحكمة.

حمدا لك يا رب كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أسجد لك يا رب شاكرا مزيد فضلك وعظيم نعمك على ما منحتني من تفكير وقوة وصبر حتى ظهر هذا العمل إلى حيز الوجود.

يطيب لي أن أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ طاهري عبد الغني الذي أشرف على هذا البحث وراجعته ودققه، فله مني كل التقدير والاحترام.

ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى والدي لما بذلاه من جهد كبير في مساعدتي في

إعداد هذا البحث، وبارك الله فيهما.

وأقدم شكري وتقديري الخالص لكل من أسهم في هذا البحث وجعله يرى النور. فالشكر كثير

ومن يستحقونه أكثر.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	آية قرآنية.
ج	ملخص.
د	Résumé
و	Abstract
ح	شكر وتقدير.
ي	قائمة المحتويات.
ن	قائمة الجداول.
ع	قائمة الأشكال.
ع	قائمة الملاحق.
ف	مقدمة.
<b>12-1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>
2	تمهيد.
2	المبحث الأول: مدخل الدراسة.
2	المطلب الأول: إشكالية البحث وتساؤلاته.
3	المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه.
4	المطلب الثالث: فرضيات البحث ونموذجه.
6	المطلب الرابع: حدود البحث ومنهجه.
7	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

7	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.
8	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.
10	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
11	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.
12	خلاصة.
<b>51-13</b>	<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي - تأطير نظري -</b>
14	تمهيد.
15	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
15	المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.
19	المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي.
21	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي.
22	المطلب الرابع: أهمية المناخ التنظيمي.
24	المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.
24	المطلب الأول: أنماط المناخ التنظيمي.
28	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
30	المطلب الثالث: قياس المناخ التنظيمي.
34	المبحث الثالث: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي وأبعاده.
34	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي.
40	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.
47	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي.

51	خلاصة.
<b>94-52</b>	<b>الفصل الثالث: الرضا الوظيفي -تأطير نظري-</b>
53	تمهيد.
54	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
54	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
57	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.
60	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المخرجات التنظيمية.
62	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي.
67	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.
67	المطلب الأول: أنماط الرضا الوظيفي.
69	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.
79	المطلب الثالث: عوامل وعناصر الرضا الوظيفي.
82	المطلب الرابع: أثر عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.
94	خلاصة.
<b>137-95</b>	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة</b>
96	تمهيد.
97	المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.
97	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.
99	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة والمهام الموكلة للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

100	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.
106	<b>المبحث الثاني: منهجية البحث.</b>
106	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث.
106	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
109	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.
112	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث.</b>
112	المطلب الأول: خصائص عينة البحث.
114	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي ونتائج قياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
124	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث.
137	الخلاصة.
<b>138</b>	<b>خاتمة (النتائج والتوصيات).</b>
<b>142</b>	<b>قائمة المراجع.</b>
<b>149</b>	<b>الملاحق.</b>

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لـ "هرزبرغ".	72
(02)	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	107
(03)	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق للاستبانة.	110
(04)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	112
(05)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	112
(06)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	113
(07)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	114
(08)	معامل الالتواء.	115
(09)	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي.	116
(10)	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط القيادة.	117
(11)	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	118
(12)	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصالات.	119
(13)	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد طبيعة العمل.	120
(14)	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الحوافز.	121
(15)	اتجاهات المبحوثين حول المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده.	122
(16)	اتجاهات المبحوثين حول عبارات محور الرضا الوظيفي.	123
(17)	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.	125

125	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(18)
126	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي.	(19)
127	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر الهيكل التنظيمي في الرضا الوظيفي المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(20)
128	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لنمط القيادة والرضا الوظيفي.	(21)
129	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر نمط القيادة في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(22)
130	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي.	(23)
131	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(24)
132	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لنمط الاتصالات والرضا الوظيفي.	(25)
132	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر نمط الاتصالات في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(26)
133	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لطبيعة العمل والرضا الوظيفي.	(27)
134	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية أثر طبيعة العمل في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(28)



135	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للحوافز والرضا الوظيفي.	(29)
136	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر الحوافز في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(30)

### قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج البحث.	(01)
17	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.	(02)
18	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.	(03)
69	هرم ماسلو للحاجات.	(04)
75	نموذج نظرية التوقع.	(05)
93	أثر عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.	(06)
105	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط - سونلغاز ،بسكرة.	(07)
137	النموذج المقترح لعلاقة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.	(08)

### قائمة الملاحق.

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
150	الاستبانة.	(01)
157	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.	(02)

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات كالعولمة، ثورة المعلومات ظهور التكتلات،  
وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار، ويعتبر المورد  
البشري مفتاح نجاح المنظمات والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها. ومن أوجه الاهتمام بالمورد البشري هو سعي  
المنظمات إلى الاعتراف بدوره وأهميته وإرضائه.

ويأتي رضا الأفراد عن أعمالهم نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض، ومن هذه العوامل نجد  
المناخ التنظيمي الذي أصبح من المواضيع التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي.

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية  
شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية. حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تثبيت السلوك الأخلاقي  
والوظيفي للأفراد العاملين، أي أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها.

وإن نجاح المنظمات يكمن في خلق المناخ الملائم للأفراد بهدف ثبات واستقرار العاملين والمنظمة ككل  
إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات  
حيث يسود شعور بالثقة بين الإدارة والعاملين، وهذا ما ينتج منه رضا وظيفي وولاء من العاملين.

وينظر للرضا الوظيفي على أنه درجة إشباع الفرد، ويتحقق هذا الإشباع بعدة عوامل منها ما يتعلق  
ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، ويتأثر الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفرد وهي  
متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم، وهناك أيضا عوامل مرتبطة بظروف العمل مثل الضوء، التهوية والرطوبة،  
وعوامل متعلقة بالوظيفة ومدى تناسبها مع قدرات وإمكانات الفرد، أو عوامل لها علاقة بنمط الإشراف والإدارة.

ولكون المناخ التنظيمي هو الذي سوف يعبر عن الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من  
المنظمات، الأمر الذي يجعله مؤثر في السلوك الوظيفي وينعكس سلبا أو إيجابا على الرضا الوظيفي ومستوى  
الإنتاجية للعاملين، وبالتالي ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فقد تم التعرض في هذه الدراسة للمناخ  
التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الاستعراض المتتالي لمشكلة

الدراسة وفرضياتها وأهميتها وأهدافها وتقديم أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وصولاً إلى وضع التوصيات المناسبة والتي من شأنها أن تضمن وجود مناخ تنظيمي يحقق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

والدراسات السابقة

### تمهيد.

سنتناول في هذا الفصل أيضا لمنهج البحث الذي اتبعه الباحث، ثم سنتطرق للدراسات السابقة حول موضوع البحث.

### المبحث الأول: مدخل الدراسة.

يتناول هذا المبحث منهجية البحث الذي استخدمها الباحث، حيث تطرقنا إلى إشكالية البحث، أهميته، أهدافه، أسباب اختيار البحث، فرضيات البحث ونموذجه.

### المطلب الأول: إشكالية البحث وتساؤلاته.

إن الجهود المبذولة في زيادة الأجور والحوافز المادية وذلك لزيادة رضا الأفراد عن وظائفهم ليست كافية لوحدها نظرا لوجود عوامل أخرى تؤثر في رضاهم، ومن بين هذه العوامل وجود مناخ تنظيمي ملائم. ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة؟

وتتدرج ضمن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع المناخ التنظيمي؟
- ما هي مستويات الرضا الوظيفي؟
- ما أثر الهيكل التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي؟
- ما أثر نمط القيادة للمؤسسة في مستوى الرضا الوظيفي؟
- ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المؤسسة في مستوى الرضا الوظيفي؟
- ما أثر نمط الاتصال المتبع في المؤسسة في مستوى الرضا الوظيفي؟

- ما أثر طبيعة العمل في المؤسسة في مستوى الرضا الوظيفي فيها؟
- ما أثر الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها؟

**المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه.**

### 1- أهمية البحث.

تتضح أهمية البحث من خلال:

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- تعتبر هذه الدراسة من القلائل التي تدرس العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الكلية على الأقل حسب إطلاع الباحث.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي بأنواعه وأبعاده ومستوى الرضا الوظيفي.

### 2- أهداف البحث.

يمكن استخلاص هدفين أساسيين من هذا البحث وهما:

**هدف علمي:** يتجلى في تبيان الخلفية النظرية للموضوع وذلك من خلال:

- التعرف على المناخ التنظيمي، وأهميته في المنظمة.
- التعرف على ماهية الرضا الوظيفي.
- كشف طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

**هدف عملي:** ويبرز من خلال الدراسة التطبيقية لواقع المناخ التنظيمي وتأثيره في مستوى الرضا الوظيفي على

مستوى المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

3- أسباب اختيار البحث.

من أهم الأسباب التي ساهمت في اختيار الموضوع:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- الأهمية العلمية للموضوع باعتباره من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسة علمية جادة.
- تحسيس المؤسسات بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق رضا عاملها.

المطلب الثالث: فرضيات البحث ونموذجه.

1- فرضيات البحث.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية تتدرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية.

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

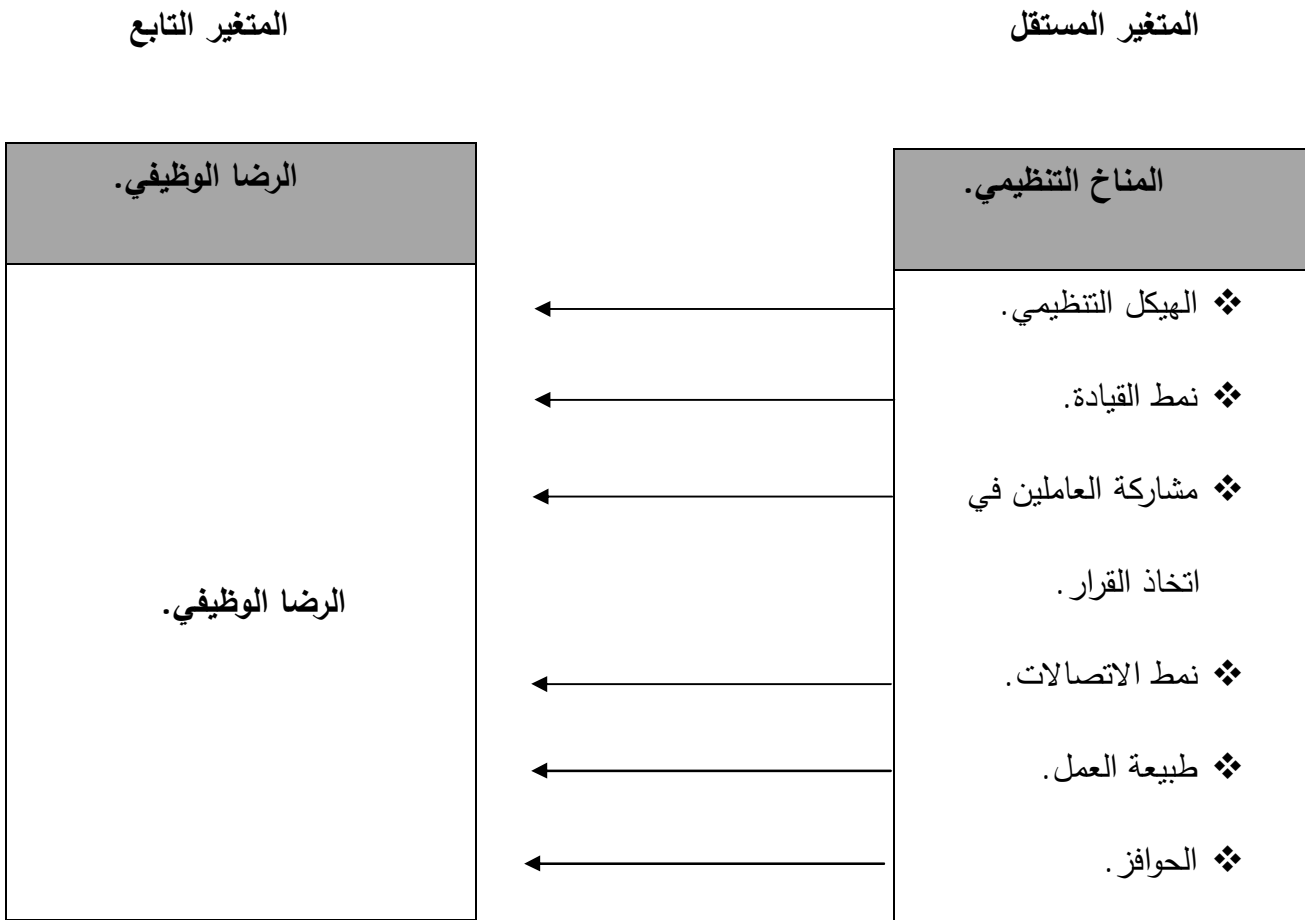
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة للمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال المتبع في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.

## 2- نموذج البحث.

على ضوء الإشكالية المطروحة وتبعا لأهداف الدراسة وأهميتها، فقد حاولنا وضع نموذج ينطلق من فكرة وجود دور مهم للمناخ التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي كما هو موضح في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.



المطلب الرابع: حدود البحث ومنهجه.

1- حدود البحث: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في السنة الجامعية 2014/2013.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر المناخ التنظيمي (كمتغير مستقل)، في الرضا الوظيفي (كمتغير تابع).
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عمال المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

2- منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

يعتبر موضوع أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي من المواضيع المهمة التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

❖ دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران، 2004. بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي /

دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".

وقد هدفت هذه الدراسة تبيان طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى بحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة) لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، وقد وزعت عليهم استبانة الدراسة التي أعدها الباحث للتعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي حيث تم توزيعها على جميع الإدارات والوحدات الرئيسية والفرعية في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وتكونت عينة الدراسة من (223) ضابطاً من العاملين في هذا القطاع.

وقام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي Spss.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) كمحاور للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي، القدرات والخصائص الفردية للموظف، أداء واجبات الوظيفة) كمحاور للأداء الوظيفي.

- وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

❖ دراسة محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، 2006. بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد

البشرية /دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. وقد قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف، وتم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

- أظهرت الدراسة أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي.**

❖ دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان، 2008. بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى

المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة".

تناولت الدراسة موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى:

• التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

• التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

• الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

حيث تكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية، والثاني بقياس الرضا الوظيفي وهو من إعداد الباحث، والجزء الثالث خاص بقياس الالتزام التنظيمي. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون وبعد تحليل البيانات توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

• إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي، ومستوى عال من الالتزام التنظيمي.

• وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

❖ دراسة مبارك بن فالح مبارك الدوسري، 2010. بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي/

دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عنة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكون عددهم من (423) فرداً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (203) فرداً. ولقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتضح أن مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع.
- اتضح أن عدداً من أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

❖ دراسة إيهاب محمود عايش الطيب، 2008، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي/ دراسة

حالة شركة الاتصالات الفلسطينية"

تسعى هذه الدراسة إلى تفصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي

للعاملين بها، وقد كانت عناصر المناخ التنظيمي التي تطرقت إليها الدراسة متمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط

القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً

على التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ

التنظيمي في الرضا الوظيفي تعزي للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة

باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة،

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- هناك توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

• وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

• هناك توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

### المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.

بعد استعراض الباحثين للدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتتبع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الأبعاد قد أكسب الباحثين سعة في الإطلاع بكل جوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- الحصول على المراجع المناسبة.
- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاستفادة من بعض النتائج.
- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

### الخلاصة.

من خلال هذا الفصل قمنا بطرح إشكالية البحث والمتمثلة في: ما أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة، وعرض الفرضيات التي تساعدنا في الإجابة على الإشكالية بمختلف أبعادها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، وكذلك قمنا بعرض أهم الدراسات التي تناولت أحد متغيري البحث -المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي- أو كلاهما.

## الفصل الثاني

المناخ التنظيمي - تأطير

نظري -



تمهيد.

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ونظرا لوجود بعض الاختلافات المفاهيمية في هذا المجال، ظهرت العديد من المصطلحات للتعبير عن المناخ التنظيمي مثل بيئة التنظيم أو المنظمة أو المناخ التنظيمي أو المناخ الإداري أو المناخ المؤسسي أو المناخ السيكولوجي ورغم وجود بعض الاختلافات بين هذه المصطلحات إلا أنها تتسم بالترابط والتداخل والاهتمام المشترك بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيطها الداخلي والخارجي وتأثير هذه الظروف على السلوك التنظيمي وسلوك الفرد والجماعة.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي من خلال ثلاثة

مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

المبحث الثالث: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي وأبعاده.

### المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، وذلك لاشتماله على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثون تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية.

وللكشف أكثر عن هذا الموضوع سوف نتطرق إلى بعض مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، مفهوم المناخ التنظيمي، خصائصه وأهميته المناخ التنظيمي.

### المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.

هناك مداخل عديدة وضعت من طرف الباحثين لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1- المدخل الهيكلي:

وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد.

وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة
- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> محمود الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، (منشورة)، ص 18-21.

- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

والهيكل التنظيمي عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة، إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.

### 2- المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

ووفق هذا المدخل يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام.

شكل رقم (02): تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.



المصدر: محمود الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، (منشورة)، ص 19.

يوضح هذا الشكل أن الأفراد يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية ثم يكونون مناخ سيكولوجي أو مناخ مجرد بمعزل عن خصائص المنظمة نفسها، وبالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من المناخ التنظيمي حسب إدراك كل فرد لخصائص المنظمة.

### 3- المدخل التفاعلي:

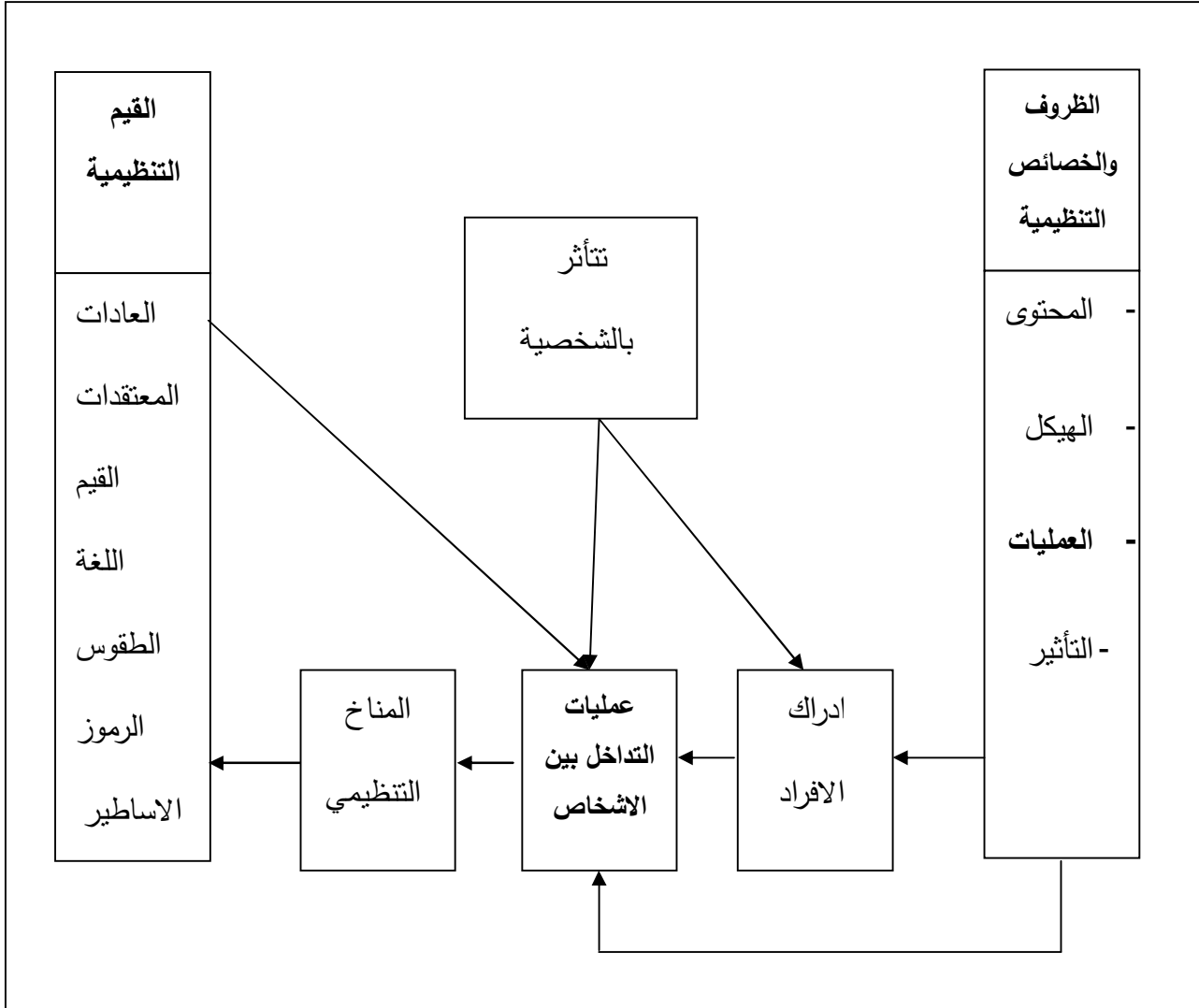
يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد. ويمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

### 4- المدخل الثقافي:

يرى هذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

ويوضح الشكل التالي تفسير هذا المدخل كما يلي:

شكل رقم (03): المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.



المصدر: محمود الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، (منشورة)، ص 21.

ويتضح من الشكل السابق أن المدخل الثقافي يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يلاحظ أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي.

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، حيث يعتبر المناخ التنظيمي ظاهرة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما تلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية كالرضا الوظيفي، الاتصالات، الهيكل التنظيمي والقيادة...

لقد عرف كل من لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".<sup>1</sup>

كما عرف كاتز وكاهن (Katz and Kahn): "المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة".<sup>2</sup>

وحسب فورهارد وجلمر (Forhard and gelmer) فإن: "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها".<sup>3</sup>

وعرفه آخر على أنه: "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، الجزائر، ص163.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، الأردن، دار أسامة، الطبعة الأولى، 2006، ص122.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009، ص258.

<sup>4</sup> محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الأردن، دار حامد، الطبعة الأولى، 2008، ص16.

كما عرف القريوتي المناخ التنظيمي بأنه: "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي وتحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".<sup>1</sup>

وقد عرفه العميان على أنه: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا بعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".<sup>2</sup>

أما السلمي فيعرف المناخ التنظيمي على أنه: "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة (أو المتصورة) في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".<sup>3</sup>

ويعبر المناخ التنظيمي عن: "شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو العمل ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه".<sup>4</sup>

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم ورضاهم، وتتضمن هذه الخصائص الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نمط الاتصال، مشاركة العاملين والحوافز...

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مكتبة الشرق، الطبعة الثانية، 1994، ص72.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص305.

<sup>3</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص297.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص291.

### المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي.

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

- 1- المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية.<sup>1</sup>
- 2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.<sup>2</sup>
- 3- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- 4- إن المناخ السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.
- 5- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.<sup>3</sup>
- 6- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.<sup>4</sup>
- 7- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> فلييه فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 295.

<sup>4</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تدبير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، (منشورة)، ص 10.



### المطلب الرابع: أهمية المناخ التنظيمي.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- 1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، فهو يساهم في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، ويعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.<sup>1</sup>
- 2- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي تحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرة المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.<sup>2</sup>
- 3- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، واتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، (منشورة)، ص 18.

4- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.<sup>1</sup>

5- للمناخ التنظيمي دور بارز في عملية التطوير التنظيمي، كما يعتبر مؤشر هام يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كذلك التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ تمكن المنظمة من تحفيز الأفراد ودفهم نحو الأهداف التنظيمية، وضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة المنظمة.<sup>2</sup>

6- تتضح أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صليحة شامي، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> ناصر محمد السكران، مرجع سابق، ص20.

<sup>3</sup> فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص294.

### المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث إن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... الخ.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية، وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال ويقل الرضا الوظيفي.

وفي هذا المبحث سيتم استعراض بعض الأساسيات حول المناخ التنظيمي وذلك بإلقاء الضوء على أنماط المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه، وقياس المناخ التنظيمي.

### المطلب الأول: أنماط المناخ التنظيمي.

تشير العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك راجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي.

و يميز الباحثون بين عدة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:

### 1. المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل. ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة.<sup>1</sup>

### 2. المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي):

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة.<sup>2</sup> يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.<sup>3</sup>

### 3. المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه):

يتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وترتفع فيه درجة الإعاقة والتفكك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صليحة شامي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، (منشورة)، ص 21.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 24.

<sup>4</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 21.

ويتصف سلوك المدير بالسيطرة، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام

بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.

### 4. المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالمودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين علاقات صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة، تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك راجع لعدم رضاهم عن ظروف العمل.<sup>1</sup>

### 5. المناخ التنظيمي الأبوي:

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 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 الألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.<sup>2</sup>

### 6- المناخ التنظيمي المغلق:

يتصف هذا المناخ بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقا للقواعد والقوانين، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صليحة شامي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 25.

بينما قام ليكرت Likert بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالآتي:<sup>1</sup>

### 1- مناخ ديمقراطي مشارك:

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، ويكون التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وجو من الثقة والأمان.

### 2- مناخ ديمقراطي استشاري:

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور، وتتخذ القرارات المهمة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال بين المديرين والمساعدين وفي كلا الاتجاهين.

### 3- مناخ أوتوقراطي محسن:

يوصف بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا" أو "سر معي كما أريد وسوف أعتني بك في المستقبل".

### 4- مناخ أوتوقراطي مستغل:

يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام الوعيد والتهديد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

<sup>1</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 22-23.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي ودرجة ولائهم للمنظمة، ويمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير على المناخ التنظيمي وهي:

### 1- القيم المهنية:

تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتمييزهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة أو رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية)، فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة، فالفرد إذا أحس بالتقدير والاحترام والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه للمنظمة.<sup>1</sup>

### 2- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري ، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورهم بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 266.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 17.

### 3- طبيعة البناء التنظيمي:

إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين وبتعدد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ويعاملها كديف للتنظيم الرسمي فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محببا للعاملين، كما يتيح مثل هذا الهيكل المرن للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، بينما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرصة التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.<sup>1</sup>

### 4- نظام الأجور والحوافز:

يجب أن تتبنى المنظمة نظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

### 5- الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.<sup>2</sup>

### 6- حجم المنظمة:

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، 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.

<sup>1</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 264-265.



### 7- 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 الفداء 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، إذ أن العمل الروتيني يؤدي للملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذو أهمية.<sup>1</sup>

### 8- الأمن الوظيفي:

ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء، وحتى لا يستسلم للأفكار التي توحى بأن العمل قد يستغني عنه لسبب من الأسباب، فالأمن الوظيفي عامل مهم ومحدد بارز لتشكيل المناخ السائد في المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: قياس المناخ التنظيمي.

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للإفراد العاملين في المنظمة ومدى رضاهم عليه.

حيث كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

أ- **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** حيث يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

ب- **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** أما هذا المدخل فيعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

<sup>1</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص ص 17-18.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 307.

ج- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: فيعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. ويعد المدخل الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.<sup>1</sup>

وقدم بيترسون (Peterson) وبيس (Pace) مقياسا آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، وقد تطرقا إلى ستة مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة والمشاركة (participation)، المساندة (Suppor)، وفعالية الاتصالات (Communication)، والتشجيع وأخيرا الاهتمام بمستوى الأداء.<sup>2</sup>

وتوجد مناهج وطرق أخرى لقياس المناخ التنظيمي وهي:

- الدراسات الميدانية.
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- المعالجة التجريبية.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 302-303.

<sup>2</sup> عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011، (منشورة)، ص 42.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وأن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن التمييز بين المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم.

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج "ليكرت" (Likert) يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان نمط قيادي متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

كما طور كل من "ليتين وسترنجر" (Litwin & Stringer) الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولاقي استحسان الباحثين، وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالا تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفاء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر، الانتماء).

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس، المقاييس الموضوعية التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم،

عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوظيفية، وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 303-304.

### المبحث الثالث: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي وأبعاده.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى نماذج المناخ التنظيمي المتنوعة وعناصره وأبعاده.

#### المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي.

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 وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج وهي:

#### 1- نموذج كروفت وهالبين (Croft & Halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

#### المجموعة الأولى:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.

- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة العاطفية التي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

### المجموعة الثانية:

- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك معين مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإِنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.<sup>1</sup>

### 2- نموذج ليتوين وسترينجر (Stringer & Litwin):

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو التأثير على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

<sup>1</sup> عيسى قبوق ، مرجع سابق، ص166

• مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

• الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

• مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

ولقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر

المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز والرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### 3- نموذج ليكرت (Likert):

ويعد ليكرت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى

تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد استنتج من خلاله نموذجه الفكري أن العوامل السببية (المدخلات) التي

تولد العوامل الوسيطة (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة

(Overt) والعوامل الباطنية (Covert) التي يتشكل منها المناخ التنظيمي، ولقد حددت مكونات المناخ التنظيمي

وعناصره بستة متغيرات هي:

• الاتصالات.

• القرارات.

• الضغوط.

• الحوافز.

• التكنولوجيا.

• الاهتمام بالعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 270-271.

<sup>2</sup> عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 36.

4- نموذج لولر وزملائه (Lawler & AI 1974):

يرى لولر وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من العناصر الفرعية.

**المجموعة الأولى:** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

**المجموعة الثانية:** وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

- نمط القيادة.
- نظم المكافآت.
- نظم مواجهة الصراعات.<sup>1</sup>

5- نموذج فورهند وجيلمر (Forhand & Gilmer):

حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في:

أ- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

ب- **درجة تعقد التنظيم:** ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

ج- **اتجاهات الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

<sup>1</sup> صليحة شامي ، مرجع سابق، ص23.



د - نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.<sup>1</sup>

### 6- نموذج كامبل وزملائه (Campbell & Al):

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات، وهذه العناصر هي:

أ- الهيكل التنظيمي أو بناء المنظمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.

ب- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.

ج- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.

د- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.

هـ- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.

و- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ز- الروح المعنوية: درجة أحساس الفرد بأهميته.

ف- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.

ي- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.

ن- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### 7- نموذج ستييرز (Steers 1977):

قدم ستييرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال

العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 221-222.

<sup>2</sup> عيسى قيقوب، مرجع سابق، ص 167.

التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر كما يلي:

أ- **السياسات والممارسات الإدارية:** ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

ب- **هيكل المنظمة:** ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

ج- **التقنية المتاحة داخل المنظمة:** يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

د- **البيئة الخارجية:** ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي والأداء وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

<sup>1</sup> ابراهيم حمد البدر، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006، (منشورة)، ص 27.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.

ويمكن تبيان عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

### 1- الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة.

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.<sup>1</sup> حيث يعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر

تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير حمود كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص129.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص205.

### 2- نمط القيادة :

ويعرف علي السلمي النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته

وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم".<sup>1</sup>

وتصنف الأنماط القيادية إلى عدة أنماط نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- النمط القيادي الأوتوقراطي:

تعني كلمة أوتوقراطي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها. وفي هذه

الإدارة يعمل المدير على:

- تركيز معظم السلطات في يده.
- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد.
- الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة العوامل الإنسانية.
- التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة للعلاقات الإنسانية داخل العمل.

#### ب- النمط القيادي الديمقراطي:

هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من

المسئولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة

ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة

<sup>1</sup> حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، (منشورة)، صص 25- 26.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، صص 232- 238.

ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المؤسسة، وتقوم الإدارة الديمقراطية على العديد من الأمور منها:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين.
- تأكيد الصالح العام للجماعة ويتم ذلك بوضع المصلحة في المقدمة، ولذلك يكون الولاء للجماعة وليس للأفراد.

### ج- النمط القيادي التراسلي (الفوضوي):

وهي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة. وهذا النمط من القيادة يقوم على:

- منح حرية التصرف للجميع.
- عدم تدخل المدير في أداء العاملين سواء بالتوجيه أو بالأوامر أو النهي.
- العمل على إرضاء جميع العاملين.

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها .

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.<sup>1</sup>

### 3- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 308.

فالقرار جوهر العملية الإدارية وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضا جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

### 4- نمط الاتصالات :

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.<sup>2</sup>

ويعرف الاتصال على أنه "عبارة عن عملية تتم بصفه مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات، والمشاعر والإحساسات والانطباعات بين الأفراد بعضهم لبعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فلييه فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 299.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 340.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص 407.

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعبّر لم والتطور 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 وآرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء .

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.<sup>1</sup>

### 5- طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فبطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحياء العاملين.

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره وبالتالي لا يرى حافزا للتحسين في الأداء، بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئابا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عليه فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 297.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 308.



الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.

كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سبوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية. وأن أنواع الحوافز متعددة منها إيجابية مثل الترقية وزيادة الأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات. ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة نقاديا للعقوبة مثل الإنذار، الخصم من الراتب الشهري وحجب الترقية، كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.<sup>1</sup>

ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد وأن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك. فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء. وقد نجد أحيانا أن المكافأة تعطى لغير المنجز، بل للشخص الذي يتقيد بالتعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص 301-302.

### المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي.

يهدف الإحاطة أكثر بالمناخ التنظيمي، فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع، ونذكر منها: <sup>1</sup> إذ ميز (Gilmer & Forehand) ستة أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد النظام، اتجاهات الأهداف ونمط القيادة. ووصف ( Likert ) المناخ التنظيمي من خلال القيادة والقوى الدافعة واتخاذ القرارات، والرقابة، أنماط الاتصالات، أساليب التحفيز والأنماط القيادية.

وتبنى ( Litwin & Stringer ) في بحثهما الهيكل التنظيمي والمسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء والدعم والتشجيع، المعايير، التعارض والانتماء كأبعاد للمناخ التنظيمي.

واعتمد ( Frank & Newton ) على التحرر، العوائق، الروح المعنوية، الألفة والمودة، التأكيد على الإنتاج والضغطات والمكافآت.

واهتم ( Muchinsky ) سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي القيادة، الاتصال، الرقابة، الضغط، المخاطرة والمسؤولية والمكافآت.

واعتمد ( Little ) على التفاعل والتأثير، تقويم الأداء، الهيكل التنظيمي والمخاطرة.

و درست ( Barbara & Pope ) أربع أبعاد للمناخ التنظيمي وهي الاتصالات، صناعة القرارات والمكافآت والحوافز والدفاء.

وحدد ( Neal ) الضغط، تحدي العمل، الاستقلالية والدعم أبعادا للمناخ التنظيمي.

وأشار ( هاتف ) إلى الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، الصراع، البيئة الخارجية والداخلية، المكافآت التدريب والتكنولوجيا.

وحلل ( السامرائي ) المناخ التنظيمي إلى أبعاد تمثلت في الاستقلالية، أعباء العمل، المناخ العلمي الاتصالات، صناعة القرارات، تقويم الأداء والعلاقات والعمل الحي.

<sup>1</sup> سندس رضويي خوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012، بغداد، ص ص 237-238.

وذكر ( Susan & Al ) لإدراك مجالات المناخ التنظيمي لابد أن يعكس المناخ التنظيمي الأبعاد الآتية وهي الالتزام، الضغط، إشباع الحاجات والرقابة.

وقد تم اعتماد مقياس ( Likert ) لقياس المناخ التنظيمي والذي تناول:

- القيادة: وهي عملية يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعة باتجاه الأهداف التنظيمية.
- القوى الدافعة: هي مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدمها المنظمة لتحفيز العاملين فيها.
- اتخاذ القرارات: السبل والوسائل التي تجري بموجبها تهيئة المعلومات والبدائل المناسبة تمهيدا لاختيار البديل الأنسب.
- الرقابة: مجموعة المعايير الرقابية التي تستخدم في قياس النتائج الفعلية وتحديد نوعية الأداء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وهناك من يعتبر أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في:<sup>1</sup>

### 1. البعد الإنساني ( السلوكي ):

ويركز على العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والقيادة، ويهتم بتوفير كل من الثقة المتبادلة بين كافة المستويات وبين المستوى الواحد، والتشجيع والدعم المستمر والمباشر من الزملاء والقيادة، والتأكيد على روح الفريق الواحد والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي وخلق جو ديمقراطي داخل المنظمة.

<sup>1</sup> منار القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، (منشورة)، ص32.

### 2. البعد التنظيمي:

يضم العمليات التنظيمية مثل ( اتخاذ القرارات، القيادة والاتصالات ) والعلاقات التنظيمية وتتمثل في (الميزات الوظيفية، الوظيفة الممنوحة للعاملين كالأمن الوظيفي، الحوافز والأجور ) والهيكل التنظيمي ويشمل ( خطوط السلطة، المسؤولية، نمط الإشراف وغيرها ).

وحدد يوسف بحر وأيمن سويرح أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. متطلبات الأداء الوظيفي للعمل :

بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

#### 2. التدريب :

حيث أنه يلعب دورا أساسيا وجوهريا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

#### 3. أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين :

بحيث يكون هذا الأسلوب معتمدا على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

<sup>1</sup> يوسف بحر، أيمن سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، غزة، 2010، ص ص1153 - 1154.

### 4. أنماط السلطة الإدارية:

أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة، هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

### 5. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية :

بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

### 6. أساليب التحفيز :

أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

### 7. الاستقرار والأمن الوظيفي :

وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

### الخلاصة.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان خصائصه وأهميته، أنماطه والعوامل التي تؤثر فيه، نماذج وعناصره وكذا أبعاده.

وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن رضا العاملين يتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بالشعور بالراحة والأمان والرضا، وهذا ما سنحاول التفصيل فيه أكثر في الفصل الموالي، حيث سنتطرق توضيح معنى الرضا الوظيفي أكثر وسوف نتطرق إلى أثر كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.

## الفصل الثالث

### الرضا الوظيفي - تأطير

نظري -

تمهيد.

يرجع الاهتمام بالرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بداية القرن العشرين، ويتصف السلوك الإنساني بأنه سلوك موجه يهدف إلى إشباع رغبات وحاجات شخصية للفرد وخلق مشاعر إيجابية تجاه التنظيم الإداري، الذي ينتمي إليه ويتحقق الرضا الوظيفي نتيجة لشعور الفرد بالارتياح النفسي والسعادة لتمكنه من تحقيق هذا الإشباع وذلك من خلال ما يقدمه هذا التنظيم، وارتبط الرضا الوظيفي بالنجاح في العمل الذي يعد المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقويم المجتمع لأفراده.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض البعد الثاني من الإطار النظري وهو الرضا الوظيفي من خلال مبحثين

هما على التوالي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.



### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

إن استقرار التنظيم يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن عدم استقرار التنظيم يعد مؤشراً لتدهور عوامل كثيرة أهمها انخفاض درجة الرضا الوظيفي لأفراد هذا التنظيم ولذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تبحث في كيفية رفع درجة الرضا الوظيفي وتنمية الولاء والانتماء للعاملين.

وسنحاول في هذا المبحث الكشف أكثر عن مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته، علاقته ببعض المخرجات التنظيمية، وأساليب قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

إذ يعرف بورتر (porter) الرضا الوظيفي بأنه: "الدرجة التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون".<sup>1</sup>

ويرى لوك (Lock) أن: "مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن بن حسين بن عطاس الخيري، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقفزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، (منشورة)، ص15.

<sup>2</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، (منشورة)، ص43.

ويعرف (فيليب غابيلي) الرضا الوظيفي في كتابه السلوك التنظيمي، على أنه "مجموعة أحاسيس الفرد تجاه عمله".<sup>1</sup>

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه "التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل".<sup>2</sup>

ويرى أحمد محمد صالح شمسان أن الرضا الوظيفي هو: "الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالمشاعر تجاه عمله، وهذه الحالة هي محصلة لتفاعل العديد من العوامل المتداخلة (الرضا عن الأجر، الرضا عن الإشراف، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن جماعة العمل، الرضا عن فرص التقدم والترقية والرضا عن ظروف وساعات العمل) فإن كانت حالة الفرد حسنة، فرضاؤه مرتفع، وإن كانت سيئة فرضاؤه منخفض".<sup>3</sup>

ويعبر مفهوم الرضا الوظيفي: "عن مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية (التنظيم) والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته ويعبر كذلك عن السعادة التي تحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يضيء إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد في عمله".<sup>4</sup>

1 Philippe gabilliet, **comportements organisationnels**, paris, France, 12<sup>e</sup>édition, 2006, p: 92.

2 ME, Sermpene et al, **Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur**, journal of Industrial psychology,28(2), 2002, p23.

3 أحمد محمد صالح شمسان، **قضايا إدارية - أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء**، العدد السادس، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، 2001، (منشورة)، ص29.

4 أنس عبد الباسط عباس، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص239.

كما يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: "الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل وعلى الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر".<sup>1</sup>

وكما يمكن تعريفه على أنه: "اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا على أنه: "قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه".<sup>3</sup>

كما يعرف أيضا بأنه "ذلك الاتجاه الإيجابي للفرد نحو عمله، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة بعمله، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد، ومستوى طموحه في الحياة".<sup>4</sup>

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد، ويحدث هذا الشعور جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، المهنية والمادية.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص45.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009، ص251.

<sup>3</sup> فليه فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص259.

<sup>4</sup> عبد الباسط بن عبيد، دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، (منشورة)، ص11.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث، ولعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص، حيث يشكل كل شخص مجموعة من الآراء والمعتقدات حول العمل، وبناءا على هذه الحصيلة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو العمل، ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الرضا الوظيفي من خلال تأثيره في عدة جوانب:<sup>1</sup>

### 1- تأثير الرضا الوظيفي على الصحة العضوية والعقلية للعامل:

لقد أثبتت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى العاملين بسبب المشاكل الاجتماعية والنفسية التي يعيشونها، إذ أن العضوية بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة وظيفية متنوعة تبعا لاختلاف الأفراد، لأن العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط. وتوصل هرزبرغ (Herzberg)، حيث أكد أن فقدان الشهية، آلام الرأس هي أعراض عضوية مرتبطة بعدم الرضا عند العمال.

وأيا وجد بورك (Burcke) ارتباط عدم الرضا الوظيفي بظهور بعض الأمراض العضوية لدى العمال مثل التعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، التعرق، كما أن العامل الذي ترغمه ظروفه المعيشية على البقاء في عمله أو الالتحاق حتى وإن لم يتقبله قد يواجه ضغوطا كبيرة بإمكانها التأثير على صحته العقلية، من خلال وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية.

من هنا يتبين لنا أن الرضا الوظيفي ليس فقط شرطا أو عاملا مهما لضمان بقاء العمال في المؤسسة، بل يتعدى إلى ضمان الصحة العضوية والعقلية للعمال، التي تقلص معاناتهم وتزيد من رضاهم.

<sup>1</sup> www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768.17-02-2014.

2- تأثير الرضا الوظيفي على الأداء:

إن تأثير الرضا الوظيفي على الأداء يعتبر موضوعاً قديماً من حيث الدراسة حيث يعود تاريخ ظهوره إلى ظهور علم النفس الصناعي، وتؤكد هذه العلاقة دراسة هاوثورن (Hawthorn) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء، وأكدت أنه عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل... يتحسن الأداء واعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا هو متغير سببي وأن، الأداء متغير ناتج. وباستعراض الدراسات السابقة المعاصرة حول هذا التأثير، نجد أن معظم النماذج النظرية الحديثة تقدم فروضاً أكثر تعقيداً من طرح مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن بين هذه النماذج نموذج بورتر ولولر (portet & Lewler) ويتلخص في إعطاء محددات خاصة للأداء والرضا الوظيفي، بحيث أن الأداء يحدده الجهد الذي يبذله العامل متفاعلاً مع قدراته وإدراكه لمتطلبات دوره والجهد الذي سيبدله تحدد قيمة العوائد ودرجة توقع العامل لها يمكن تلخيصها في شكل معادلتين:

$$\text{الجهد} = \text{توقع العوائد} + \text{قيمة العوائد}$$

$$\text{الأداء} = \text{إدراك متطلبات العمل} + \text{الجهد}$$

أما الرضا فيتحدد بناءً على ما يحصل عليه العامل من عوائد واقتناعه بعدالتها، والعلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي وعدالة العوائد، يصنعها انطلاقاً من أدائه بمعنى أن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطيه له من عوائد نتيجة لأدائه.

3- تأثير الرضا الوظيفي على الحياة:

يعتبر العمل جزءاً من الحياة اليومية للشخص وله تأثيرات كبيرة عليها وتحقيق الرضا الوظيفي من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة وجوانبها المختلفة، خاصة على الناحية الاجتماعية والعائلية، فقد بينت

الدراسات على أنه كلما كان عدد أفراد أسرة العامل كبيراً كان رضاه عن عمله أقل وربما كان الضغط الذي يعانيه العامل من أعبائه المالية الأسرية سبباً في عدم رضاه عن عمله وقد وجد إريس وبرت (Iris & Berrett) علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم.

كما أن الرضا الوظيفي يؤثر على نظرة الشخص لنفسه وقدراته فقد وجد هرزبرغ (Herzberg) علاقة ارتباط بين رضا الشخص بوظيفته وثقته بنفسه، بمعنى أن الرضا الوظيفي يساهم في رفع الثقة بالنفس.

ومن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي نجد:<sup>1</sup>

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم بذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

ويعتبر الرضا مؤشراً وظيفياً يساعد على معرفة الرضا عند الموظف في كل نشاط، وأكثر من ذلك فيمكن

معرفة الرضا في كل وحدة تنظيمية، وبالتالي معرفة فجوة الرضا ومنه تحسين وتطوير الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية/ إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، (منشورة)، ص 37.

2 Brikend AZIRI, JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW, South East European University, Makedonia, 2011, p: 79.



### 3- الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي يمثل اتجاه أو شعور يحمله الموظفون تجاه منظماتهم التي يعملون فيها ككيان كئمل، ولا يزال موضوع الولاء التنظيمي يشغل حيزا كبيرا من قبل الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وذلك الاهتمام يأتي مدفوعا بالأهمية الكبيرة التي يوفرها وجود مستويات مرتفعة من الولاء للمنظمة وتطورها وازدهارها، ويعكس مفهوم الولاء التنظيمي إيمان الموظف بأهداف المنظمة التي يعمل بها، والرغبة في البقاء فيها، والاستعداد للعمل بجهد أكبر من المطلوب لتحقيق أهدافها، وأشارت الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي مرتبط بشكل واضح بمدى الرضا الوظيفي، بحيث يكون الأفراد السعداء بعملهم أكثر ولاء لمنظماتهم.

### 4- الرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل التي تحول دون إظهار السلوك غير المرغوب فيه في المنظمة كالغياب وترك العمل، والتي بدورها تزيد من التكاليف المترتبة عليها، فالعامل غير السعيد أو غير الراضي في وظيفته يكون أكثر ميلا لتكرار الغياب عن عمله أو حتى ترك المنظمة ثم البحث عن عمل في مكان آخر أكثر راحة، ولقد دلت الدراسات على وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من دوران العمل والغياب.

### 5- الرضا الوظيفي والعميل:

يعتبر رضا العميل وإسعاده أولوية قصوى بالنسبة للمنظمات الخدمية، والتي تتميز بوجود تفاعل واتصال دائم بين العميل أو المستهلك وبين الموظف مقدم الخدمة، وتبدو العلاقة بين رضا الموظف ورضا العميل منطقية، حيث أن الموظف السعيد بعمله يميل لأن يكون أكثر مرحا مع العميل وأسرع استجابة في خدمته وهي الصفات التي ترضي العميل.



المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي.

يعد قياس الرضا الوظيفي أمرا ليس بالسهل ، نظرا لتعدد واختلاف العوامل التي تؤثر على رضا الأفراد، كما أن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ ترتيبات وإجراءات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة ومنظمة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم، بالإضافة إلى أن تصميم مقاييس للرضا الوظيفي ليس عملية سهلة، بل تتطلب جهدا وإعدادا خاصا، ويستغرق إعدادها بعض الوقت، ولذلك فإنه من الأجدر بالمنظمات أن تستفيد مما خلص إليه الآخرون في هذا المجال.<sup>1</sup>

حيث يتمثل قياس رضا وسعادة الموظف في وظيفته التي يشغلها، وعندما يشعر أن لديه السيطرة في إنجازها لمهامه.<sup>2</sup>

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي في نوعين وهما:

المقاييس الموضوعية:

في هذا النوع يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك العمل، حيث يغلب على هذا النوع الطابع الموضوعي ويتم استخدام وحدات زمن موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبه بالمشكلات الخاصة بالرضا الوظيفي ولا تتوفر بيانات تفصيلية تسمح بالتعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير لأسباب العلاج الممكنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص ص 29-30.

2 S.Z. Dawal a, Z. Taha a, Z. Ismail, **Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia**, International Journal of Industrial Ergonomics 39 (2009) 1-6, p: 02.

<sup>3</sup> مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، (منشورة)، ص 44.

المقاييس الذاتية:

تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم الوظيفي، ومن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا الوظيفي يمكننا أن نميز بين أربعة طرق رئيسية نتعرض لها فيما يلي:

1- الملاحظة:

تقوم هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، وتقدم ملاحظات حول مواقف ومشاعر ودوافع العاملين، أي تقدم صورة تعبر عن درجة الرضا المحقق لدى العاملين.

2- المقابلات:

وتتم المقابلة بصفة فردية أو جماعية، حيث يسأل فيها الأفراد عن اتجاهاتهم نحو العمل وغالبا ما يفصح الأفراد بصورة أعمق ويترتب عنه فهم أحسن للأسئلة المطروحة، ولكن هذا الأسلوب يتوقف على خبرة مستعمله ومهارته العالية ويتطلب وقتا أطول وجهدا أكبر من الأساليب الأخرى، مما يجعله مناسبا أكثر للعينات صغيرة الحجم.<sup>1</sup>

3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء الأفراد المستهدف قياس رضاهم من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، تصاغ محتوياتها، وتصمم عناصرها بالشكل الذي يحقق أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين سيتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة وتتفاوت بساطة أو تعقيدا حسب الهدف منها والوسيلة التي ستعالج بها بياناتها، والظروف المحيطة بعملية استيفائها. ومع ظهور الأساليب الرياضية والطرق الكمية

<sup>1</sup> عبد الغني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تدبير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، (منشورة)، ص75.

وتطورها في إدارة الأعمال، فقد ظهر الاتجاه إلى إخضاع هذه الاستقصاءات وتصميم عناصرها بشكل كمي تساعد في الحصول على مؤشرات ومحددات كمية تكشف عن حدود الرضا الوظيفي ومؤشراته.<sup>1</sup> ويعتمد في الاستقصاء عن الرضا الوظيفي طرق متعددة ومختلفة أشهرها: طريقة التدرج التجميعي ل"ليكرت" وطريقة الوقائع الحرجة ل"هرزبرغ".

- **طريقة التدرج التجميعي ل "ليكرت":** ابتكر ليكرت طريقة لقياس الاتجاهات وهي تصلح لقياس شتى الموضوعات مثل المحافظة والتقدمية والزواج والمرأة، وهي بسيطة وتتنحصر في اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه الذي يراد قياسه وعلى المفحوصين إيضاح ما إذا كانوا يوافقون بشدة (أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ويحصل المفحوص على الدرجات التالية بالترتيب: (5، 4، 3، 2، 1) وعلى هذا فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب، والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ويمكن جمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد على كل عبارات المقياس لتوضيح الدرجة الكلية العامة التي تبين اتجاهه العام، وهذه الدرجة يمكن تفسيرها فقط في ضوء درجات الأشخاص الآخرين.<sup>2</sup>
- **طريقة الوقائع الحرجة:** وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهرزبرغ، يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص204.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص198.

4- المقاييس الرتببة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:

ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:<sup>1</sup>

- أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة (JDI) Job Descriptive Index بسميث وزملائه، حيث يتكون من خمسة خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئاسة والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.
- مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota: وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضا العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية).

كما قامت جامعة "مينيسوتا" بوضع قائمة استقصاء لقياس الرضا الوظيفي أسمتها "MSQ" "استبيان مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي" وهو مقياس مقنن لقياس الرضا الوظيفي، حيث يعود تاريخها إلى 1967 حين صدر أول إصدار وبعد ذلك في سنة 1977 كان الإصدار الثاني، وهو مقياس تقدير يطلب فيه من المبحوثين أن يحددوا مستويات رضاهم أو عدم رضاهم لعشرين جانبا من جوانب عملهم منها: سياسات الشركة، القيم الأخلاقية، الإبداع، الخدمات الاجتماعية...، ويتراوح مقياس التقدير بين 1 راض جدا و 5 غير راض جدا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتير ولولر) حالة دراسية على البنوك العامة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، (منشورة)، ص ص 20-21.

2 Brikend AZIRI, **JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW**, Op.Cit, p: 82.

وهناك من الباحثين من أشار إلى وجود طريقتين أساسيتين لتحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء عن الرضا

الوظيفي وهما:<sup>1</sup>

**الطريقة الأولى: تقسيم الحاجات.**

تعتمد هذه الطريقة إلى تصميم الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء وفق شكل يتبع تقسيم الحاجات الإنسانية، كتقسيم "ماسلو" للحاجات مثلا والغرض من هذه الأسئلة هو جمع المعلومات المختلفة من الفرد على أي المجموعات يتجه لإشباعها حيث يتم اكتشاف ذلك من خلال وضع أسئلة لكل مجموعة على حدة.

**الطريقة الثانية: تقسيم الحوافز.**

تصمم أسئلة قائمة الاستقصاء في هذه الطريقة بشكل يوافق تقسيم الحوافز التي يتيحها العمل، والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل: محتوى العمل، جماعة العمل، ظروف العمل، الإشراف... ويرى الباحث أن أفضل هذه المقاييس هو مقياس المقابلات الشخصية التي تحتاج إلى حنكة في وضع الأسئلة المناسبة وكيفية طرحها على العمال، ثم تليها طريقة الاستقصاءات، ومن ثم طريقة الاستبيانات ذات المقاييس المقننة، كما يرى الباحث أن استخدام أكثر من مقياس واحد هو الأفضل في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية أكبر.

1 نجاة بوطون ، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في قسم التسيير، جامعة سكيكدة، 2010، (منشورة)، ص 87.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي بحت، إذ ما يحقق الرضا لشخص معين قد لا يحقق الرضا لشخص آخر، ذلك لأن لكل الإنسان حاجاته ودوافعه المتعددة والمختلفة من وقت لآخر. وللكشف عن هذا الموضوع أكثر فسنعرض في هذا المبحث إلى أنماط الرضا الوظيفي، نظرياته، عناصر الرضا الوظيفي وفي الأخير سوف نحاول تبيان أثر عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.

**المطلب الأول: أنماط الرضا الوظيفي.**

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وهناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإن الباحثين قسموا الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة وهي:<sup>1</sup>

#### 1- أنماط الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

أ- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير والقبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

ب- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

ج- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سابق، ص46.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

أ- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

وهناك أيضا من يقسم الرضا الوظيفي إلى رضا كلي ورضا جزئي<sup>1</sup>:

1- الرضا الكلي:

يمثل الرضا الكلي عن رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العوامل التي تتوافق معه.

2- الرضا الجزئي:

يمثل الرضا الجزئي شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.

<sup>1</sup> سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة)، ملتقى البحث العلمي في جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009. ص16.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، والتي ساهمت في تفسير الرضا الوظيفي من زوايا مختلفة، وسنأتي على ذكر أهم هذه النظريات والنماذج وهي:

### 1- نظرية سلم الحاجات:

توجد عدة نظريات مختلفة تتناول الحاجات ولكن التصنيفات الشائعة المقبولة هي تلك التي قدمها إبراهيم ماسلو (Abraham Maslow) والذي قام بتدعيمها عام 1943، ويرى "ماسلو" أن الإنسان لديه "عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي".<sup>1</sup>

ونوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (04): هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2008،

ص133.

<sup>1</sup> علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص41.



• أنواع الحاجات عند ماسلو:<sup>1</sup>

أ- الحاجات الفسيولوجية : هي الحاجات اللازمة لبقاء الفرد وهي تمثل حد الكفاف، مثل الحاجة للأكل والشراب والسكن والنوم والزواج، فمهما حصل نقص وعدم إشباع لتلك الحاجات فإن الفرد لا يكون مستقر ولا يفكر في إشباع أي من الحاجات غير هذه الحاجات الأساسية.

ب- الحاجة إلى الأمان: بمجرد إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الحماية والأمان من الأخطار التي تحيط به.

ج- الحاجات الاجتماعية: عندما يشبع الفرد حاجاته الأساسية والأمان ، فإنه يبدأ بتعزيز علاقاته بمن حوله والحصول على المكانة الاجتماعية ومد النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

د- حاجات التقدير: هنا يبدأ الفرد في البحث عن المكانة المرموقة والترقيات.

هـ - حاجات تحقيق الذات: يسعى الفرد هنا إلى تعظيم مكانته من خلال استخدام مهاراته وقدراته في محاولة تحقيق الإنجازات التي ترضيه وتسعده.

ويرى الباحث أن إشباع الحاجات وفق ما تقدم به ماسلو، يزيد من الرضا الوظيفي في المنظمة، مما يترتب على هذا زيادة الإقبال على العمل بروح معنوية عالية.

2- نظرية ذات العاملين:

قام عالم النفس الأمريكي فردريك هرزبرغ (Herzberg) بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين مرضي الدوسري، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2002، ص237-239.

### • العوامل الدافعة:

وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة يتمثل في :

- الإنجاز وأداء العمل.
- مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرص التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

### • العوامل الوقائية:

وهي العوامل التي يعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء وتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأفراد، وتتمثل في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع المرؤوسين.
- قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

والجدول الموالي يوضح العوامل الدافعة والعوامل الصحية في بيئة العمل التي أشار إليها هرزبرغ:

جدول رقم (01): العوامل الدافعة والعوامل الوقائية ل"هرزبرغ".

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الانجاز أو التحصيل	سياسات الشركة وإدارتها
التقدير	الإشراف الفني
العمل نفسه	الأجر
المسئولية	العلاقات الشخصية - المشرف
التقدم والترقية	ظروف العمل

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 137.

### 3- نظرية مكلياند في الحاجات:

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند وصنفت هذه النظرية الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة حاجات وهي:<sup>1</sup>

#### أ- الحاجة إلى الإنجاز:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، أما الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 289-292.

نحو الأعمال الحرة بدلا من ممارسة المهن، فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جدا، كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

### ب - الحاجة إلى القوة:

إن القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب هذه القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين، وهناك خمسة مصادر للقوة تتمثل في:

- قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- القوة القسرية وهي القوة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

### ج - الحاجة إلى الانتماء:

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الفرد هذه الحاجات من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.

ويرى الباحث أن هذه النظرية أهملت الجانب المادي وأهميته، واعتبرت أن الإنسان لديه دافعية الإنجاز فوق الالتفات إلى الماديات وإن كان الجانب المادي ذو أهمية كبيرة لتسيير أمور الحياة في ظل زيادة متطلبات الحياة.

#### 4- نظرية عدالة العائد:

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه، وتستند هذه النظرية التي وضعها "ستاتي آدمز" إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان، تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله. وتشمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي التقييم، المقارنة والسلوك، ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك)، والمخرجات (العوائد المالية، الترقيّة، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك). أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين.<sup>1</sup>

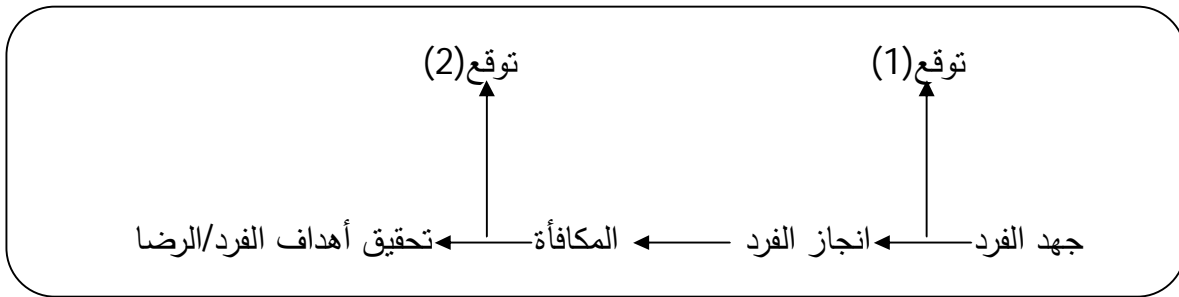
ويتفق الباحث مع ما عرض في النظرية أن العدالة شرط أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وأن كل فرد يجب أن يكافئ ويحفز على قدر عمله، فلا يتساوى من يعمل بإخلاص مع من لا يعمل ويتكل على غيره.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 298-299.

5- نظرية التوقع لفروم (Vroom):

تقوم هذه النظرية على أن أداء الموظفين يتحدد من خلال مقدار التوقع لديهم في الحصول على المكافآت في إطار معادلة سلوكية تحقق علاقة طردية بين الأداء العالي والمكافآت المجزية، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ينعكس من خلال الإنجاز بالجهد وبالمكافآت وبالأهداف الذاتية للموظفين والعاملين بالمنظمات. ويمكن توضيح نموذج هذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم (05): نموذج نظرية التوقع.



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002، ص293.

يمثل هذا الشكل نموذج مبسط لجوهر هذه النظرية، إذ يشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل معين يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى هذا الإنجاز، أما التوقع الثاني الذي يبني عليه هذا التصور فيرى "فروم" أن الفرد إذا حقق إنجازاً هذا فيعتمد إلى التساؤل في إمكانية مكافأته أم لا.

ويمكن شرح ذلك في:

**التوقع الأول:** ويشير إلى قناعة الفرد واعتقاده بأن قيامه بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، فالتألم يعتقد بأنه سيفهم الدرس إذا درس، ويوضح هذا التوقع العلاقة ما بين الجهد والإنجاز.

**التوقع الثاني:** ويعني تعداد النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا يحدث عند إتمام عملية الإنجاز، وعند فهم الطالب للدرس هل سينجح و يكافئ أم لا، ويوضح هذا التوقع العلاقة ما بين إتمام الإنجاز والمكافأة.<sup>1</sup>

#### • عناصر نظرية التوقع:

**أ- التوقع:** وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين ما يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلا الأداء المطلوب، فإن العلاقة تكون ضعيفة، وعلى العكس أنه إذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة تكون واضحة وقوية.

**ب- الوسيلة:** وهنا يتساءل الفرد إلى أي مدى يمكن اعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد بأن الأداء العالي هو الوسيلة للحصول على المكافآت العالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد. فعلى أي قائد أن يوضح العلاقة بين الأداء والعوائد للمرؤوسين حتى يرفع دافعيتهم.

**ج- منفعة العوائد:** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيمة العائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة عند البعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.<sup>2</sup>

ويلخص الباحث ما جاء في النظرية أن الفرد ينجز عمله ويتوقع في النهاية الحصول على مكافأة توصله إلى تقدير واحترام ذاته، وتوصله إلى الرضا الوظيفي، ويعتبر الباحث أن هذه النظرية ترتكز على الحوافز والمكافآت التي ينتظرها الموظف من عمله، وأن غياب الحوافز وتوقع الموظف بأن عمله لن يوصله إلى الحصول على ما يريد قد يقلل من رضاه الوظيفي.

<sup>1</sup> مزياني الوناس، مرجع سابق، ص ص10-11.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2010، ص292.

6- نموذج بورتر ولولر:

طور بورتر ولولر (Porter & Lawler) عام 1968 نموذج فروم، وقد ربط الرضا الوظيفي بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيط بين الإنجاز والرضا الوظيفي وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا الوظيفي المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج "بورتر ولولر" إلى نظرية "فروم" هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا الوظيفي تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين "بورتر ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

- أ- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- ب- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.<sup>1</sup>

7- نظرية المقاومة:

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام 1987 وعرفت بنظرية المقاومة، وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها، فرضا الفرد يكون عاليا في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئا فشيئا، ويعتبر "لاندي" أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر

<sup>1</sup> ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص ص 53-54.



العاطفية، وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفاظ التوازن ذاتيا وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين "لاندي" أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤذي الفرد. ويؤكد "لاندي" أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي، كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسئولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد.<sup>1</sup>

ويرى الباحث إجمالاً أن كل النظريات والنماذج تكمل بعضها البعض، وتفسر الحاجات التي يمكن أن تسبب الرضا الوظيفي وتزيده عند الموظفين، وأن الأخذ بها جميعاً يؤدي إلى الوصول إلى درجة من الإتيقان والشمولية في الوصول إلى الرضا الوظيفي.

**المطلب الثالث: عوامل وعناصر الرضا الوظيفي.**

ينتج الرضا الوظيفي عن عدة عوامل وهي كالتالي:

### 1- العوامل المالية:

ترتبط العوامل المالية بالأجور والحوافز المادية الأخرى، والمكافآت والعلوات والبدلات، إلا أن الأجور والحوافز من أهم العوامل المالية التي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي.

أ- الأجر: يمكن تعريف الأجر على أنه "الحق المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل أداء العمل أو الوظيفة التي يشغلها"<sup>2</sup>، حيث أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص34.

عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.<sup>1</sup>

ب- الحوافز: تعتبر الحوافز بأنها "وسيلة للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وتحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup>

### 2- فرص الترقية:

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه، فنراه حارص على الإطلاع على سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها.

وقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، ويؤكد فروم Vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح الفرد في فرص الترقية، فكلما كان طموحه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه الوظيفي، وعليه فأثر الترقية على الرضا الوظيفي متوقفة على مدى توقعه فكلما كان توقعه عاليا كان رضاه أقل والعكس صحيح، فحصوله على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر مما كان يتوقعها.<sup>3</sup>

### 3- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته، أو وصوله لأهدافه،

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، صص 161-162.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، صص 69.

<sup>3</sup> الوناس مزياني، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، العدد الثاني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، صص 5.

اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فزيادة هذه الحاجة له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا.

فالمناخ الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا.<sup>1</sup>

### 4- محتوى العمل:

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤوليات وصلاحيات، وعلى الرغم من أن طبيعة ومحتوى لمهام التي يؤديها الفرد تلعب دورا هاما في التأثير على رضائه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي يعتبر حديثا نسبيا، والطريف أن إسقاط هذا العنصر من بحوث الرضا لفترة طويلة قد أعقبه رد فعل من جانب هز برغ مضمونه أن محتوى العمل هو المحدد للسعادة في العمل دون بقية العوامل الأخرى، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو والترقي الذي يتيح للفرد، وكذلك تقدير وتعرف الآخرين على أداء الفرد، تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظر هرزبرغ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 263.

<sup>2</sup> أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص 44.

5- نمط الإشراف:

يمثل نمط الإشراف الجيد جانبا من الجوانب البالغة التأثير على الرضا الوظيفي وذلك لأن أهم حاجات لموظف هي الشعور بالتقدير والاحترام وإثبات الذات، كما أن منحه الحرية في العمل، والمشاركة في إدارته له تأثير واضح على شعور الموظف بالرضا عن عمله.

إذ لا ينحصر وصف المشرف أو القائد في كونه مسئولاً عن أداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضاً مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفعالية ويفترض ألا يعالج قضايا العمل في إطارها الإنساني أيضاً. ومهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين. ولذا فإن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معهم على أساس من الثقة والصداقة والاحترام المتبادل يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه، عكس المشرف الذي يفتقد إلى هذه الصفات في نمط سلوكه معهم. وقد ثبتت أن المشرفين الذين يقيمون علاقات شخصية مع مرؤوسيهم يساهمون بشكل إيجابي في زيادة رضاهم الوظيفي، وأن الجماعات التي يتم إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير أعمالهم تظهر رضا وظيفي أعلى من تلك التي لا يتم إشراكها.<sup>1</sup>

6- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، النظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل.<sup>2</sup> وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغني طاهري ، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 264.

<sup>3</sup> مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 42.

إن ساعات العمل المعقولة في فترات راحة مناسبة أثناء يوم العمل مع إجازات أسبوعية وسنوية يروح فيها العامل عن نفسه، تؤدي إلى قدر من الرضا لديه. فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا الوظيفي (بالزيادة أو النقصان) كبيرا، وكلما كانت أهمية أو منافع الراحة قليلة للفرد كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدودا، أيضا كلما طال الوقت الذي يقضيه الفرد في العمل، كلما زاد الإجهاد عليه، وبالتالي يقل الرضا الوظيفي.

ويمكن القول بأنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر لدى الفرد.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أثر عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.

قمنا في هذا المطلب بدراسة أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي من خلال دراسة أثر العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، طبيعة العمل والحوافز) في الرضا الوظيفي.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي.

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سابق، ص46.

التنظيم الإداري عملية إدارية مركبة تتكون من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، وتحديد العلاقات التنظيمية بينها بما يكفل التنسيق بين أوجه النشاطات المختلفة التي تقوم بها تلك الوحدات، ونطاق إشراف كل وحدة منها منعا للازدواجية، أو التداخل بين مهام وسلطات الوحدات التنظيمية المختلفة. والهيكل التنظيمي هو "الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والموازية"<sup>1</sup>.

إن الهيكل التنظيمي المرن والملبي لاحتياجات المنظمة والعاملين والذي يستوعب التطور والتغير الحاصل في طبيعة الأعمال والأوضاع السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة، والذي يعتمد على سهولة وانسيابية الوظائف وانسيابية الأوامر من أعلى الهرم في المنظمة إلى المستويات الأخرى لاشك أنه يعزز انتماء الموظفين وارتفاع مستوى رضاهم الوظيفي وعدم شعورهم بالغبرة والرغبة في ترك العمل أو الدخول في حالات نفسية تؤثر على العامل ومن ثم على المنظمة.<sup>2</sup>

إن الهيكل التنظيمي المرن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.<sup>3</sup> وهذا ما يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.

<sup>1</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>2</sup> عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 70-71.

<sup>3</sup> محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 45.

يؤدي الهيكل التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.<sup>1</sup>

### ثانياً: أثر نمط القيادة في الرضا الوظيفي.

القيادة الناجحة هي التي تهتم بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف، معتمدة على قوة التأثير في سلوك العاملين باعتبارها مصدر هذا السلوك الذي بات توظيفه في مبتغى القيادة ومطالبها.

إن النمط القيادي والإشرافي والذي يتمثل في ثقة القادة بمساعديهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، والفلسفة الإنسانية في تعاملهم مع مرؤوسيهيم وما يتفرع عنه من أساليب الاتصال والتحفيز يخلق مناخاً يساهم في إشاعة الثقة والانتماء والمشاركة مختلفاً عن ذلك الذي يخلقه القادة الذين يصرون على إتباع النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي والمنفرد والذي يوجي بالتسلط والقسر ويحد من المشاركة والانتماء ويشيع الرهبة والخوف ويؤثر على العطاء والإنتاجية.<sup>2</sup>

إن نمط الإشراف يعكس طريقة المسؤولين للمرؤوسين وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف، فمن واجب القائد أن يسعى لمداراة الموظفين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم مما يعود على المنظمة بالفائدة وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب.

ولقد أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي، حيث بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة تتمثلان في الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين، حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، 266.

<sup>2</sup> عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 29.

الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون التأثير واضحا على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد.<sup>1</sup>

هذا وقد أظهرت التجارب العديدة للقيادة المماثلة لدراسة (لبيث وهوايث) التي أجريت بين (1938 و1952) تفوق القيادة الديمقراطية على طريقة القيادة المتسلطة من ناحية فاعلية العمل المنجز ورضاء أعضاء المجموعة.<sup>2</sup>

### ثالثا: أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في الرضا الوظيفي.

إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييدا له وتحمسا لتنفيذه.

ويعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيدا من الانسجام في جو العمل، ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار يوفر مناخا صحيا يساهم في إطلاق

<sup>1</sup> حسين مرضي الدوسري، مرجع سابق، ص50-52.

<sup>2</sup> أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية - مدخل سلوكي تنظيمي، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص143.



لطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود، كما أن للمشاركة في صنع القرارات تأثير قوي على الرضا عن العمل، وتشكل حافزا معنويا إيجابيا وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.<sup>1</sup>

ينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكنا وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد جاء هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توفرت لديه من قدرات ذاتية من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه "لابد أن تعمل القيادة الإدارية بمبدأ الشورى الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم". فمشاركة العاملين في صنع القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في الخدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

كما أن مساهمة العاملين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإدارية والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما أشار إليه نموذج "فروم" والذي يصلح للتطبيق في جميع مستويات الإدارة، والذي يقوم على مدى الحاجة إلى المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات حسب الموقف ومتغيراته المختلفة.

ويمكننا مما سبق ذكره الربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة والوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل على العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف تعليمه وخلفيته إلا أنه

<sup>1</sup> أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، (منشورة)، ص 34-35.

بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تتيحه الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعية، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

أين من مبادئ الإسلام احترام كرامة الإنسان وإشراكه في الإدارة الإسلامية والتي تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل وآرائه وقدراته وهو ما يطلق عليه "ديمقراطية الإدارة" والتي ستحقق النفع للمنظمة من ناحيتين:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم أو المنظمة ويشركون في قراراتها وفي وضع أهدافها وبالتالي يزداد ولائهم للمنظمة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي.
- تحسين نوعية القرارات المتخذة لأن رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد الواحد، ويقوى مفهوم الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل المشاركين في اتخاذها.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أثر نمط الاتصال في الرضا الوظيفي.

الاتصال أساسي حيوي في العلاقات الإنسانية، ففي غيابه لن تكون هنالك علاقات ذات معنى، وفي غياب العلاقات بين الناس لن تكون هنالك حاجة للاتصال. ونظراً للأهمية الحيوية للعلاقات الإنسانية في حياة المنظمة فإن عملية الاتصال تحظى باهتمام بالغ في الإدارة الفعالة.<sup>2</sup>

ورغم وجود العديد من التصنيفات للاتصال إلا أنه يكفي هنا أن نذكر بأن الاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي. فالاتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، والاتصال الغير رسمي هو

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، (منشورة)، ص 62-64.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 282.

ذلك الاتصال بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات.<sup>1</sup>

ويمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالإتصال الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، ومن تأثيره على الرضا الوظيفي التالي:

- إن الإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للإتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

- يساعد الإتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.<sup>3</sup>

- حيث تتوفر الإتصالات بنوعها الصاعدة والهابطة وعندما يدرك العاملون أنه بإمكانهم إيصال صوتهم وطلباتهم للمشرفين عليهم أو لقمة الهرم إذا استدعى الأمر ذلك دون خوف أو وجل لاشك أن ذلك سيخلق مناخاً مثالياً وداعماً للإنجاز وسيقلل المشاكل والأمراض النفسية الناتجة عن الكبت وعدم التفريغ عن المشاكل التي يواجهها العاملون في منظماتهم، وعدم اللجوء إلى الليبروقراطية الممقوتة والمركزية الزائدة والرسمية المنفردة مما يشعر العامل بفقدان إنسانيته مما يحدث الاغتراب لديه ويشعره بعدم الانتماء وهذا ما يولد عنده حالة من عدم الرضا الوظيفي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 413.

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 243-244.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 19.

<sup>4</sup> عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 72.

- لقد أوضحت تجارب ليفن وآخرون أن أكثر الجماعات رضا عن أعمالها هي التي كانت تتمتع بقيادة ديمقراطية تسلك الأسلوب الديمقراطي في اتصالها بعمالها.<sup>1</sup>

#### خامسا: أثر طبيعة العمل في الرضا الوظيفي.

يقصد بطبيعة العمل الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسئولياتها، وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها لها، 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، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوعا من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد.<sup>2</sup>

ولطبيعة العمل والمهام التي يؤديها الفرد في عمله دورا حيويا في التأثير على درجة الرضا الوظيفي من أهمها:

- أ- درجة تنوع المهام: كلما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجات الرضا عن العمل والعكس صحيح.
- ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجات رضاه الوظيفي.
- ج- درجة استخدام الفرد لقدراته: والمقصود هنا أنه كلما تصور الفرد بأن العمل الذي يزاوله يستنفذ كامل طاقاته وقدراته فإن ذلك سيزيد من درجة رضاه الوظيفي.

<sup>1</sup> أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 38.

د - **خبرات النجاح والفشل:** إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى اعتزاز الفرد بنفسه وتقديره لذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي، فكلما تصور الفرد أن عمله يتطلب القدرات والمهارات التي يتمتع بها أدى ذلك لزيادة أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.<sup>1</sup>

ومن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال تحتاج إلي الدقة وسرعة في التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدرات وإمكاناته وخبراته وإبداعاته ، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.<sup>2</sup>

ويتضمن الرضا الوظيفي إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة الفرصة للمبادرة والابتكار، ويتيح الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشهر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه الوظيفي.<sup>3</sup>

ويقسم هيرزبرغ العوامل المؤثر في رضا العامل إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة، والعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة...<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص135.

<sup>2</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الحواف، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2007، (منشورة)، ص50.

<sup>3</sup> هبة سلامة سالم غواش، مرجع سابق، ص15.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص80.

وهذه العوامل الوقائية تسمى أيضا عوامل داخلية إلا أن هذه العوامل غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله والتي في حال توافرها في العمل بشكل ملائم وإيجابي تؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا ويمكن حصرها في ست عوامل وهي الانجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه، المسؤولية، الترقى، احتمالية النماء.<sup>1</sup>

ومن العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة الرضا الوظيفي عوامل متعلقة بظروف العمل مثل نوع العمل وطبيعته وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع أو ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.<sup>2</sup>

#### سادسا: أثر الحوافز في الرضا الوظيفي.

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة أو المؤسسة، انطلاقا من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي، وتلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوارا مختلفة في قوة تأثيرها، وتوجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة.

فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها منها.<sup>3</sup>

تتنوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، حيث تتضمن الحوافز المادية كل من الحوافز المباشرة وغير المباشرة.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 136.

<sup>2</sup> ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 70.

حيث تتمثل الحوافز المادية المباشرة في الأجر الأساسي وملحقاته مثل الأجر الإضافي، حوافز الإنتاج، العلاوات الدورية، المكافآت بأنواعها، البدلات والاشتراك في أرباح الشركة. وتشكل الحوافز المادية بشكل عام في القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية. أما الحوافز المادية غير المباشرة فتتمثل في خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعاملات مثل التغذية والإسكان والمواصلات والتنظيف والتعليم والترفيه والرياضة وخدمات مالية وخدمات طبية ودور الحضانه للموظفات وخدمات شرائية.<sup>1</sup>

أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، فلا يكفي أبداً أن تشبع الحوافز المادية، وإنما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل متكامل. وتتمثل أهم هذه الحوافز في حوافز متعلقة بالعمل مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات الفرد، وفرص الترقية والمشاركة في الإدارة، وحوافز متعلقة ببيئة العمل مثل جماعة العمل المنسجمة، وظروف العمل الجيدة، الإشراف الفاعل، ونظم الاقتراحات. هذا إضافة لحوافز معنوية أخرى مثل خطابات الشكر وأنواط الجدارة ودرع الكفاءة ووضع لوحة شرف لتسجيل أسماء الموظفين المجيدين.<sup>2</sup>

وقد أكدت دراسة كل من (Steven and Ivies) أن هناك علاقات متبادلة المصالح بين المؤسسة والعاملين فيها، فكلما عملت المؤسسة على توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها، أما إذا عملت المؤسسة على تخفيض الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فإن ذلك يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية لدى العاملين نحو مؤسستهم ويقلل من ولائهم لها.<sup>3</sup>

يشعر الفرد بالرضا الوظيفي إذا كانت العوائد التي تقدمها المؤسسة من حوافز، مكافآت وترقيات يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، ص 364-366.

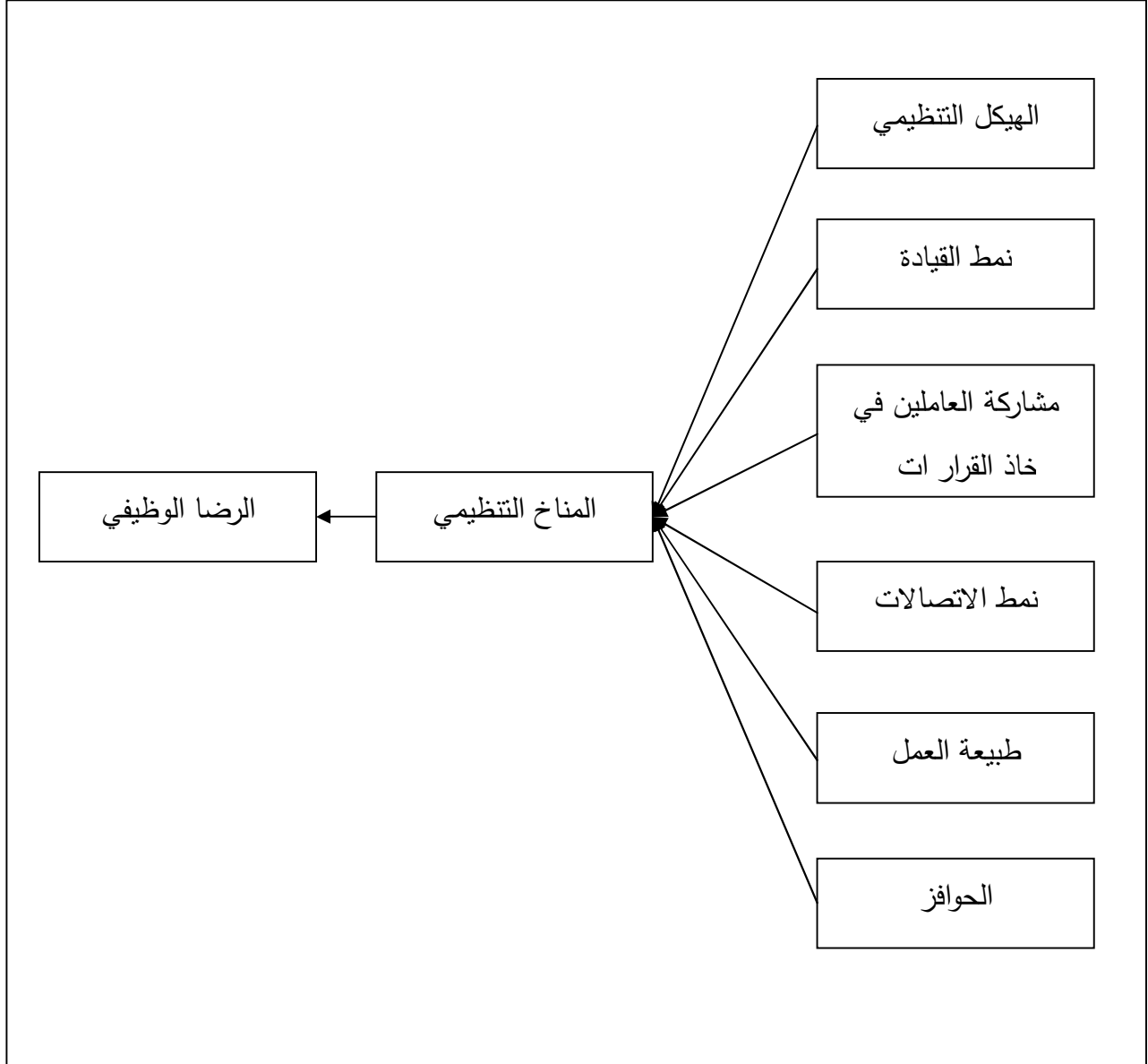
<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص 370.

<sup>3</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 69-70.

<sup>4</sup> محمد سعيد انور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

وأخيرا يوضح الشكل الموالي أثر عناصر المناخ التنظيمي التي تناولناها في الرضا الوظيفي:

شكل رقم (06): أثر عناصر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة.



الخلاصة.

يمكننا اعتبار الرضا الوظيفي من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد أكبر، كما يمتد تأثير الرضا الوظيفي إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية. ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الشخص تجاه عمله من خلال تفاعله مع وظيفته، هذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل المتداخلة في تشكيل الرضا الوظيفي العام والتي يمكن تصنيفها إلى عوامل شخصية اجتماعية وعوامل متعلقة بطبيعة العمل ذاته. فالرضا عن جانب معين من العمل يعد نتاجا لنوع وقوة الحاجات التي يشبعها هذا الجانب، ولمعرفة درجة ومدى هذا الإشباع يمكن استعمال عدة مقاييس لمعرفة درجة الرضا الوظيفي، وباستعمال هذه المقاييس يمكن لإدارة المنظمة تحديد العوامل المؤثرة في تشكيل الرضا الوظيفي وبالتالي العمل على تعزيزها والتأثير بصورة مباشرة في توجيه سلوك العمال وتحسين أدائهم. والرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي هذا ما استعرضناه في المطلب الرابع من خلال دراسة تأثير بعض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، طبيعة العمل والحوافز، وتبين أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر في الرضا الوظيفي إما إيجابا أو سلبا. وسنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

## الفصل الرابع

الدراسة الميدانية للمديرية

الجهوية للتوزيع سونلغاز

بسكرة

تمهيد.

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، سنحاول من خلال الفصل الثالث التطرق إلى واقع أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي بالمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وتبيان نشاطها وتوضيح الهيكل

التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

سونلغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلّفة

بإنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات الجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة تطورات بهيكلها التنظيمي لتحسين طريقة التسيير لتكون في مستوى التطوير

والتسيير الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

تطور مؤسسة سونلغاز:

- من كهرباء وغاز الجزائر (EGA) إلى سونلغاز اليوم من أكثر من نصف قرن من التواجد.
- 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر وكانت تجمع المؤسسات القديمة ذات الإنتاج والتوزيع وكان يطلق عليها اسم مؤسسات الجزائر للكهرباء والغاز (EGA).
- تغطية ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 1969 أصبحت مؤسسة سونلغاز المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بالمرسوم رقم 59/69 في جويلية 1969 المعلن في الجريدة الرسمية بتاريخ 1969/08/01.
- سنة 1991 سونلغاز تغير طبيعتها القانونية وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بالمرسوم التنفيذي رقم 475/91 الصادر في ديسمبر 1991.

- سنة 1995 سونلغاز تحصلت على الاستقلالية المالية بالمرسوم التنفيذي رقم 280/95 الصادر في 1995/09/27. وأكدت طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وصنفت تحت وصاية وزير الطاقة.

- وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المؤرخ في جوان 2002 أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم (SPA) تقوم بالمهام التالية:

- إنتاج ونقل وبيع الكهرباء.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطنية.
- شراء ونقل وبيع الغاز.
- دراسة وتقسيم أشكال مصادر الطاقة.
- تطوير كل الوسائل والأنشطة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.
- وقد تم سنة 2006 هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:
- سونلغاز التوزيع الجزائر العاصمة SDA: وتشمل 06 مديرية فرعية.
- سونلغاز التوزيع وسط SDC: وتشمل 13 مديرية فرعية.
- سونلغاز التوزيع غرب SDO: وتشمل 19 مديرية فرعية.
- سونلغاز التوزيع للشرق SDE: وتشمل 19 مديرية فرعية.

كل فرع من هذه الفروع تحتوي على مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله على مستوى كل ولاية.

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لسونلغاز التوزيع وسط، إضافة إلى المديريات الجهوية الإثنى

عشر: (تمنراست، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، واد سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة).

كل هته المديريات تنتهج السياسة التجارية للجميع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية

(النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة والمهام الموكلة للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

يتمثل نشاط المؤسسة الرئيسي في توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات الولاية.

إن تحقيق هدف المؤسسة يتطلب تفاعل مجموعة من العناصر المادية، المالية والبشرية، حيث يساهم كل عنصر في منصب معين في تحقيق هذا الهدف، إلا أن العنصر البشري يحتل الأولوية في عملية التأثير المباشر على تحقيق هذا الهدف من خلال أدائه للأعمال الموكلة إليه، لذا فهو يعتبر أهم الموارد وأكثرهم تميزاً لامتلاكه القدرات والإمكانات الخاصة، ومن هذا المنطلق تحاول المؤسسة الحفاظ عليه وتطويره من خلال عملية التدريب.

وتمتلك المؤسسة شبكة الإنترنت لنشر المعارف داخلها وتبادلها بين عمال المؤسسة والفروع الأخرى لها، كما تمتلك نظام لحفظ المعلومات، خاصة في الجانب التجاري الذي يتأقلم ونشاطها العام، مع وجود أرشيف خاص لكل عامل، وهناك مراقبة مستمرة لهذه المعارف والمعلومات، ليوكب التطورات الحديثة في الحصول على المعارف جديدة التي تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء الأفراد العاملين، ودفعهم إلى الإبداع مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية لزيائنها.

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقاً من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها وكل النشاطات التي تمارسها، ومن مهامها :

- تطبيق السياسات التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة (الكهرباء والغاز) بأثمان معقولة وبأمان، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في تقديم الخدمات.

- تسيير الموارد البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية من أجل تلبية احتياجات الزبائن.

- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات.

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية.
- استمرارية الخدمات والمشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة ومتميزة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

يعتبر الهيكل التنظيمي تمثيل شكلي يجسد بيانيا هيكل المنظمة وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، والتي تعني الطرق التي من خلالها تنزل القرارات والأوامر نحو المنفذين، والتي من خلالها تصعد كذلك من القاعدة نحو القمة بمعلومات حول العمل والصعوبات والاحتياجات لمختلف الرواتب.

وفيما يتعلق بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- فإن هيكلها التنظيمي يضم عددا من المديريات والأقسام وهي :

**1- المدير الجهوي:** يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية لغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم والسعر المناسب.

### 2- الأمانة العامة:

**3- المكلف بالاتصال:** يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

#### 4- المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي... الخ
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية، كرفع دعوى حول التحدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية).
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

#### 5- المكلف بالأمن والوقايا: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية.
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

#### 6- المكلف بالأمن الداخلي: يقوم ب:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران..).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.



- أقسام مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:

### 1- قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elec et Gaz

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين والقيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

### 2- قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): Etude d'Exécution et Travaux Elec et Gaz.

أغلب مهامه بالميدان، له ثلاث مصالح:

- أ- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات..).
- ب- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشغيل الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- ج- مصلحة تسيير الاستثمار: تتلخص مهامه فيما يلي:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها.
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية).
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

### 3- قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales.

له خمسة وكالات تجارية: بسكرة1، بسكرة2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، وبه مصلحتين:

أ- مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون..).

### 4- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: Gestion des Systèmes Informatiques.

وتتمثل مهامه في:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

### 5- قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.. الخ.

### 6- قسم القضايا العامة: Affaire Générales.

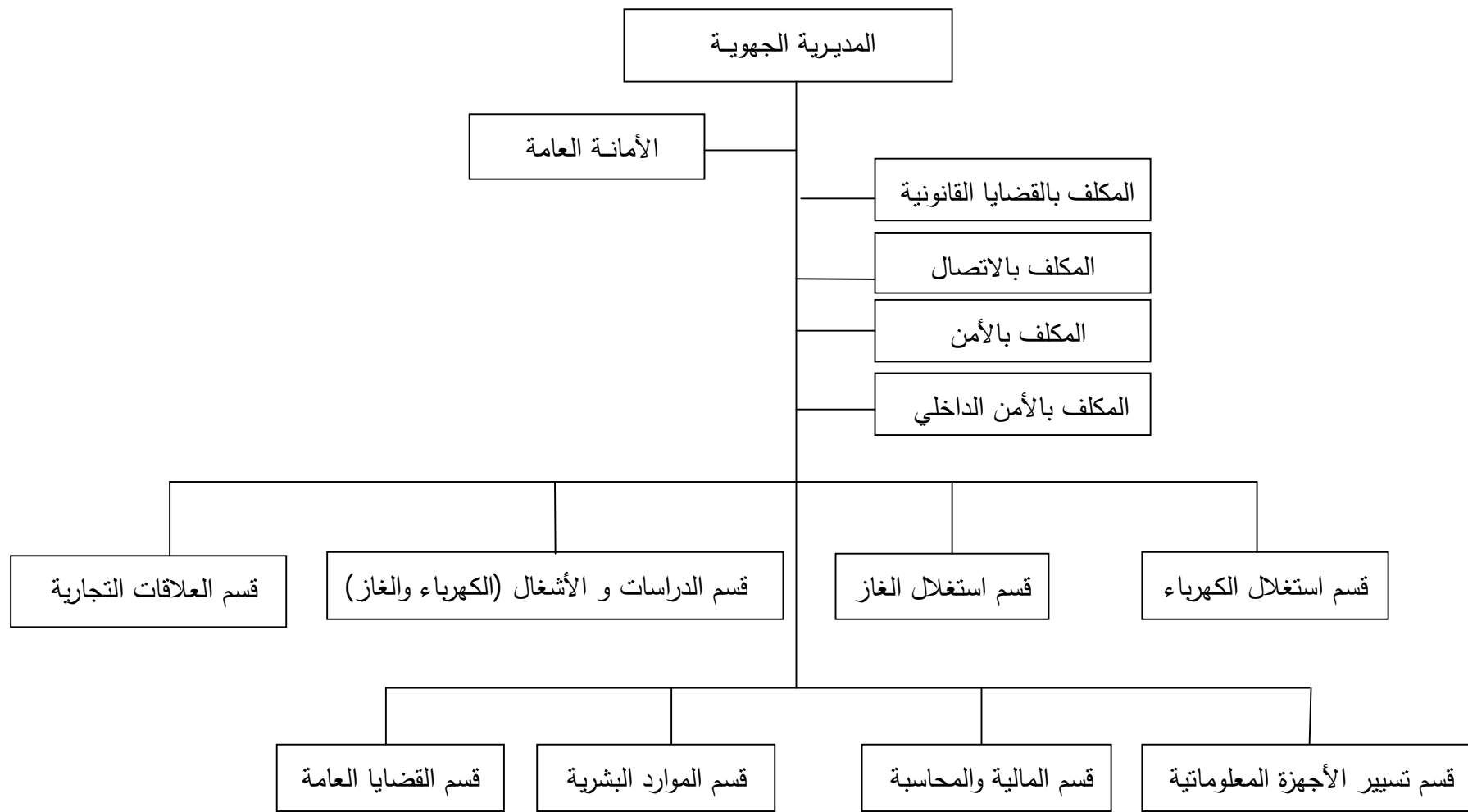
يهتم هذا القسم بالمهام التالية:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة والصيانة.

- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات (تأمين، المتابعة والوقود).

#### 7- قسم الموارد البشرية: Ressources Humaines.

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة، كما يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (مديرية، النقابة وممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية، كما تقوم بتأمين موظفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهنة كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التنصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) وإعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وإنجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال.



شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

وسوف نستعرض في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة والمفردات المستقصى منهم، كما يستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا يوضح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث.

**1- مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث من جميع عمال مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ عددهم 85 إداري حسب بيانات سنة 2014م.

**2- عينة البحث:** تم استخدام مسح شامل على عمال مديرية سونلغاز بسكرة، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 68 استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 65 استبانة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**1- مصادر جمع البيانات والمعلومات:**

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

**القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالمناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة وتتضمن (30

عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير الرضا الوظيفي ويتمثل في استمارة (برايفيلد وروث) (Brayfield et Routhe) التي تقيس الرضا الوظيفي العام.<sup>1</sup> وتتكون من (18) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح

في الجدول رقم (02).

**الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي.**

الاستبانة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من البيانات:

**البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة،

ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V16 (Statistical package for Social Science)

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1979، ص411.

الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V16) والذي يتكون من:

**1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات

المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

**3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

الآتية: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، طبيعة العمل، الحوافز) في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

**4- اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

(Normal Distribution).

5- معامل الارتباط "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات

أداة البحث.

6- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

1- صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. ولتحقق

من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

صدق المحك:

حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل

الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,950) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما

نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة

باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ

Cronbach's Cefficient AlphaQ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03):



جدول رقم (03): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق للاستبانة.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0,921	0,849	05	الهيكل التنظيمي	المناخ التنظيمي
0,864	0,747	05	نمط القيادة	
0,896	0,804	05	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	
0,897	0,860	05	نمط الاتصالات	
0,613	0,376	05	طبيعة العمل	
<b>0,864</b>	<b>0,748</b>	05	الحوافز	
<b>0,959</b>	<b>0,921</b>	<b>30</b>	المجموع	
0,772	0,596	18	الرضا الوظيفي	
<b>0,772</b>	<b>0,596</b>	<b>18</b>	المجموع	
<b>0,950</b>	<b>0,904</b>	<b>48</b>	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,904)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر معظم معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج البحث، ثم اختبار صحة لفرضيات.

المطلب الأول: خصائص عينة البحث.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	69,2
	أنثى	20	30,8
	المجموع	65	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

يظهر من الجدول رقم (04) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (69,2%) في حين بلغت نسبة الإناث (30,8%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة، وهذه النتائج تتفق مع طبيعة عمل المؤسسة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20 إلى 29 سنة	15	23,1
	من 30 إلى 39 سنة	17	26,2
	من 40 إلى 49 سنة	25	38,5
	من 50 سنة فأكثر	8	12,3
المجموع		65	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 40 إلى 49 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (38,5%) في حيث نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بلغت (26,2%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة) بلغت (23,1%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (12,3%).

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

38,5	25	بكلوريا فأقل	المؤهل العلمي
20,0	13	جامعي (تقني سامي)	
33,8	22	ليسانس	
7,7	5	شهادات دراسات عليا متخصصة.	
100,0	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد إن (38,5%) من المبحوثين حاصلين على شهادة بكلوريا فأقل، مقابل (33,8%) من حملة شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة الجامعيين (تقني سامي) (20,0%)، أما نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة دراسات عليا متخصصة فقد كانت (7,7%) بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي متوسطة وهذا راجع إلى طبيعة العمل.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

27,7	18	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
18,5	12	من 05 إلى 10 سنوات	
20,0	13	من 11 إلى 15 سنة	
33,8	22	أكثر من 15 سنة	
100,0	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد إن (33.8%) منهم تتعدى خبرتهم 15 سنة، و (27.7%) من المبحوثين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 11 سنة إلى 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (20.0%) من مجموع الأفراد عينة البحث، في حين نجد أن (18.5%) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 5 إلى 10 سنوات) وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة التي لا تقوم بعمليات توظيف بصفة دائمة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي ونتائج قياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، ومن أجل التحقيق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها اقل من الواحد، ويظهر الجدول رقم (05) أن قيمة معامل

الالتواء اقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً. وبعد ذلك شرطا للإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول رقم (08): معامل الالتواء.

معامل الالتواء	المتغيرات
0,922	الهيكل التنظيمي
0,519	نمط القيادة
0,642	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
0,628	نمط الاتصالات
0,575	طبيعة العمل
0,427	الحوافز.
0,461	مجموع المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

#### ثانياً: نتائج قياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية قياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 - أقل من 2,33) دالا على مستوى

منخفض من قبول، ومن (2,33- أقل من 3,66) دالا على مستوى المتوسط، ومن (3,66-5) دالا على مستوى مرتفع.

1- قياس المناخ التنظيمي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

1-1. بعد الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (09): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	الهيكل التنظيمي.	3,667	0,772	1	مرتفع
1	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة.	3,846	0,939	1	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل.	3,692	0,983	3	مرتفع
3	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات.	3,476	0,849	5	متوسط
4	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالترتيب والتنسيق.	3,769	0,996	2	مرتفع
5	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	3,553	1,104	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد "الهيكل التنظيمي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,667) بالانحراف المعياري (0,772). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الهيكل التنظيمي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,846 و 3,476) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,104 و 0,849). وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة على دراية بالنقسيات الإدارية للمؤسسة.

### 2-1. بعد نمط القيادة:

جدول رقم (10): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط القيادة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	نمط القيادة.	3,292	0,789	4	متوسط
1	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية وعدالة كافية.	3,369	1,219	3	متوسط
2	مديرك ديمقراطي قراراته مبنية على الحوار والمناقشات.	3,430	1,060	1	متوسط
3	يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.	3,400	1,086	2	متوسط
4	يوجد مرونة في إشراف القائد.	3,307	1,029	4	متوسط
5	المدير يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش.	2,953	1,191	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من خلال الجدول رقم (10) أيضا نلاحظ أن بعد "نمط القيادة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,292) بانحراف



معياري (0,789). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس القدرة على التحليل أنها تشكل قبولا متوسطا، و إذا تراوحت المتوسطات ما بين (3,430 و 2,953) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1,219 و 1,029). وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة سونلغاز ليسوا على دراية كافية بنمط القيادة المتبع في مؤسستهم.

### 3-1. بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

جدول رقم (11): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3,240	0,773	5	متوسط
1	يوجد تفويض كافي ومناسب من رئيسك لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل.	3,369	1,069	2	متوسط
2	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرار.	3,338	1,049	3	متوسط
3	بملاك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	3,000	1,030	5	متوسط
4	يستخدم المدير التفويض للموظفين بصورة مقننة.	3,384	1,010	1	متوسط
5	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	3,107	1,001	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن بعد "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,240) بانحراف معياري (0,773). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى نسبة قبول متوسطة، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إنها تشكل قبولا متوسطا، إذا تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,000 و 3,384) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (1,069 و 1,001). وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة ليس لديهم الحق المطلق في اتخاذ القرارات.

#### 4-1. بعد نمط الاتصالات:

جدول رقم (12): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصالات.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	نمط الاتصالات.	3,449	0,844	3	متوسط
1	الاتصالات تتم بشكل مرن بين العاملين والوحدات الإدارية.	3,476	1,062	2	متوسط
2	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات	3,307	1,116	5	متوسط
3	الاتصالات واضحة وسريعة.	3,430	0,967	3	متوسط
4	تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات.	3,661	1,019	1	مرتفع
5	إطارات الإدارة يتصلون ميدانيا بالعمال.	3,369	1,097	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

يظهر من خلال الجدول رقم (12) أن بعد "نمط الاتصالات" جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3,449) بانحراف معياري (0,844). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. ويتضح من الجدول نفسه أن عبارات نمط الاتصالات تشكل معظمها قبولا متوسطا لدى أفراد عينة البحث، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,307 و 3,661)، وبلغت انحرافات المعيارية بين (1,116 و 0,967)، وهذا ما يبين أن الاتصالات في المؤسسة لا تعطى لها أهمية كبيرة من طرف العمال والإدارة.

5-1. بعد طبيعة العمل:

جدول رقم (13): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد طبيعة العمل.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	طبيعة العمل.	3,542	0,587	2	متوسط
1	يتيح العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار.	3,230	1,011	5	متوسط
2	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.	3,815	0,845	1	مرتفع
3	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	3,523	0,920	3	متوسط
4	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي.	3,600	0,880	2	متوسط
5	روتينية العمل وجموده.	3,446	1,000	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن بعد "طبيعة العمل" جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية إذ بلغ متوسطه الحسابي (3,542) بانحراف معياري (0,587)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً، ويتضح من الجدول ذاته أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,815 و 3,230) بانحرافات معيارية بين (1,011 و 0,845) وهذا ما يدل على أن العمال بمؤسسة سونلغاز لديهم قدرة كبيرة على فهم طبيعة العمل الموجه إليهم.

1-6. بعد الحوافز:

جدول رقم (14): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الحوافز.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	الحوافز.	3,178	0,777	6	متوسط
1	تهتم المؤسسة بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	3,000	1,118	3	متوسط
2	تمنح الحوافز بناء على الجهد الذي يبذل من قبل العاملين.	2,969	1,103	4	متوسط
3	الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لاستمرار العمل ونجاحه.	4,000	1,045	1	مرتفع
4	أشعر أن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه.	3,276	1,096	2	متوسط
5	يوجد عدالة في الحصول على الترقيات.	2,646	1,137	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن بعد "الحوافز" جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية

إذ بلغ متوسطه الحسابي (3,178) بانحراف معياري (0,777)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشكل قبولا

متوسطا، ويتضح من الجدول ذاته أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين

(4,000 و 2,646) بانحرافات معيارية (1,137 و 1,045) وهذا ما يدل على أنه ليس هنالك اهتمام كاف

بتقديم حوافز للعمال بمؤسسة سونلغاز بسكرة.

جدول رقم (15): اتجاهات المبحوثين حول المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الهيكل التنظيمي.	3,240	0,773	5	متوسط
02	نمط القيادة.	3,292	0,789	4	متوسط
03	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3,240	0,773	5	متوسط
04	نمط الاتصالات.	3,449	0,844	3	متوسط
05	طبيعة العمل.	3,542	0,587	2	متوسط
06	الحوافز.	3,178	0,777	6	متوسط
-	المناخ التنظيمي بشكل عام.	3,391	0,572	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16

2- قياس الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة؟

جدول رقم (16): اتجاهات المبحوثين حول عبارات محور الرضا الوظيفي.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	بعض الأمور الخاصة بعلمي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه	4,107	0,664	1	مرتفع
2	إنني أعتبر عملي مثل الهواية بالنسبة لي.	3,200	1,063	11	متوسط
3	يبدو أن أصدقائي أكثر اهتماما بعملهم مني.	2,630	0,944	17	متوسط
4	إنني أعتبر عملي عملا غير سار.	2,662	1,064	15	متوسط
5	إنني أستمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.	3,338	1,004	7	متوسط
6	كثيرا ما أشعر بالملل في عملي.	3,323	1,017	8	متوسط
7	أشعر بأنني راض في عملي الحالي	3,707	0,963	3	مرتفع
8	إنني أضغط على نفسي معظم الوقت لأذهب إلى عملي.	3,306	1,029	10	متوسط
9	إنني راض عن عملي في الوقت الحالي.	3,769	0,824	2	مرتفع
10	أشعر بأن عملي الحالي ليس أكثر إثارة من الأعمال الأخرى.	3,369	0,928	6	متوسط
11	أستطيع أن أؤكد أنني لا أحب عملي.	2,553	0,984	18	متوسط
12	أشعر بحماس تجاه عملي في أغلب الأيام.	3,307	0,983	9	متوسط

13	أشعر بأ أنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين.	3,553	1,075	4	مرتفع
14	أشعر بأن كل يوم من أيام العمل يبدو وكأنه لن تنتهي أبدا.	2,923	0,957	14	متوسط
15	إنني أحب عملي أكثر من الفرد العادي.	3,092	1,071	12	متوسط
16	إن عملي غير مثير.	3,015	1,082	13	متوسط
17	إنني أجد استمتعا حقيقيا في عملي.	3,415	0,966	5	متوسط
18	إنني أشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل.	2,661	1,162	16	متوسط
-	الرضا الوظيفي بشكل عام	3,251	0,359	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن معظم العاملين كان مستوى رضاهم عن عملهم وعن ظروف العمل

متوسط القبول.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث.**

**أولا: اختبار الفرضية الرئيسية.**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي

فيها.

جدول رقم (17): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

مصدر التباين	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة T	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0,186	0,344	2,908	0,005
الثابت	2,558		10,521	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن معامل ارتباط بيرسون بين كل من المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وبين المتغير الثابت (الرضا الوظيفي) قدر ب (0,344) عند مستوى معنوي (0,005) أي أقل من مستوى الدالة 0,05، أي أنه هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بحيث كلما تحسن المناخ التنظيمي أدى إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في المديرية

الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,664	1	0,344	0,118	8,457	0,005
الخطأ	12,397	63				
المجموع	14,062	64				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.



من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) يبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8,457) وبقية احتمالية (0,005) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (1,18%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي بها.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والرضا الوظيفي فيها.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدولين رقم (19) ورقم (20) يبين ذلك.

جدول رقم (19): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي.

مصدر التباين	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0,112	0,249	2,038	0,046
الثابت	2,802		12,436	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن معامل ارتباط بيرسون بين البعد الأول من المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) وبين المتغير الثابت (الرضا الوظيفي) قدر ب (0,249) عند مستوى معنوي (0,046) أي أقل من مستوى الدالة 0,05، أي أنه هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بحيث كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً أكثر أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر الهيكل التنظيمي في الرضا الوظيفي المديرية

الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	0,870	1	0,249	0,062	4,153	0,046
الخطأ	13,192	63				
المجموع	14,062	64				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,153) وبقية احتمالية (0,046) وهي أقل من مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الأول من المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (6,2%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة للمؤسسة ومستوى الرضا

الوظيفي فيها.

جدول رقم (21): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لنمط القيادة والرضا الوظيفي.

مصدر التباين	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
نمط القيادة	0,132	0,263	2,162	0,034
الثابت	2,781		12,495	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن معامل ارتباط بيرسون بين البعد الثاني من المتغير المستقل (نمط القيادة) وبين المتغير الثابت (الرضا الوظيفي) قدر ب (0,263) عند مستوى معنوي (0,034) أي أقل من مستوى الدالة 0,05. أي أنه هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بحيث كلما تحسن نمط القيادة أدى إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر نمط القيادة في الرضا الوظيفي في المديرية

الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	0,971	1	0,263	0,069	4,674	0,034
الخطأ	13,090	63				
المجموع	14,062	64				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,674) وقيمة احتمالية (0,034) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الثاني من المتغير المستقل (النمط القيادي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (6,9%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.

جدول رقم (23): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والرضا

الوظيفي.

مصدر التباين	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	0,131	0,271	2,230	0,029
الثابت	2,795		13,312	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معامل ارتباط بيرسون بين البعد الثالث من المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) وبين المتغير الثابت (الرضا الوظيفي) قدر ب (0,271) عند مستوى معنوي (0,029) أي أقل من مستوى الدلالة 0,05، أي أنه هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بحيث كلما تحسن نمط القيادة أدى إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

جدول رقم (24): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الرضا

الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,029	1	0,271	0,073	4,974	0,029
الخطأ	13,033	63				
المجموع	14,062	64				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (4,974) وبقية احتمالية (0,029) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الثالث من المتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (7,3%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصالات في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.

جدول رقم (25): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لنمط الاتصالات والرضا الوظيفي.

مصدر التباين	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة t	مستوى الدلالة
نمط الاتصالات	0,120	0,283	2,345	0,022
الثابت	2,807		14,364	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن معامل ارتباط بيرسون بين البعد الرابع من المتغير المستقل (نمط الاتصالات) وبين المتغير الثابت (الرضا الوظيفي) قدر ب (0,283) عند مستوى معنوي (0,022) أي أقل من مستوى الدالة 0,05، أي أنه هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بحيث كلما توفرت أنماط جيدة للاتصال أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

جدول رقم (26): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر نمط الاتصالات في الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,129	1	0,283	0,080	5,497	0,022
الخطأ	12,933	63				
المجموع	14,062	64				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (26) يبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال المتبع في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5,497) وقيمة احتمالية (0,022) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الرابع من المتغير المستقل (نمط الاتصالات) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (8,0%) من التغير الذي يحصل في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال المتبع في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي بها.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.

جدول رقم (27): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لطبيعة العمل والرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مصدر التباين
0,628	0,061	طبيعة العمل
0,000		الثابت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن معامل ارتباط بيرسون بين البعد الخامس من المتغير المستقل (طبيعة العمل) وبين المتغير الثابت (الرضا الوظيفي) قدر ب (0,061) عند مستوى معنوي (0,628) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على عدم وجود ارتباط بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي.



جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية أثر طبيعة العمل في الرضا الوظيفي في

المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	0,053	1	0,061	0,004	0,238	0,628
الخطأ	14,009	63				
المجموع	14,062	64				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (28) يبين ذلك عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,238) وقيمة احتمالية (0,628) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي بها.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها.

جدول رقم (29): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للحوافز والرضا الوظيفي.

مصدر التباين	المعاملات	معامل الارتباط	قيمة T	مستوى الدلالة
الحوافز	0,181	0,356	3,024	0,004
الرضا الوظيفي	2,644		12,794	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن معامل ارتباط بيرسون بين البعد السادس من المتغير المستقل (الحوافز) وبين المتغير الثابت (الرضا الوظيفي) قدر ب (0,356) عند مستوى معنوي (0,004) أي أقل من مستوى الدالة 0,05، أي أنه هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بحيث كلما توفرت حوافز أكثر أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

جدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر الحوافز في الرضا الوظيفي في المديرية

الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.

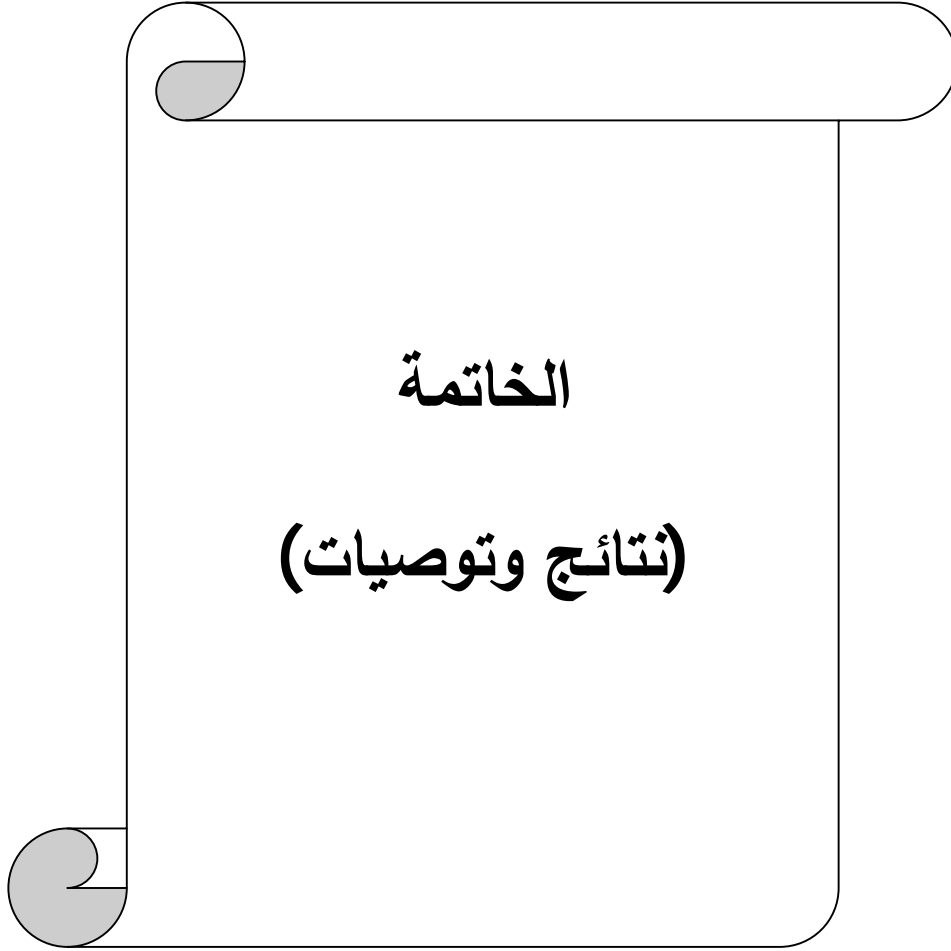
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,783	1	0,356	0,127	9,146	0,004
الخطأ	12,279	63				
المجموع	14,062	64				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (30) يبين ذلك ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9,146) وقيمة احتمالية (0,004) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن البعد السادس من المتغير المستقل (الحوافز) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (12,7%) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي بها.

### الخلاصة.

ضم هذا الفصل عرضا للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة وعرضا وتحليلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبانة، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج على وجود أثر بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة.



الخاتمة

(نتائج وتوصيات)

## الخاتمة (نتائج وتوصيات)

### الخاتمة (نتائج وتوصيات).

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة، واكتشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المناخ التنظيمي السائد في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة مناخ ملائم، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده متوسطة القبول، وقد كان بعد الهيكل التنظيمي هو الأعلى بمستوى قبول مرتفع، بينما احتل بعد الحوافز الترتيب الأخير وبمستوى متوسط، وأظهرت أيضا الدراسة بأن الرضا الوظيفي ذو مستوى قبول متوسط.
- أنه هناك أثر بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية 0,005.
- أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها، عند مستوى دلالة معنوية (0,046)، الأمر الذي يفسر ما نسبته (6,2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.
- أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها، عند مستوى دلالة معنوية (0,034)، الأمر الذي يفسر ما نسبته (6,9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.
- أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها، عند مستوى دلالة معنوية (0,029)، الأمر الذي يفسر ما نسبته (7,3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.

## الخاتمة (نتائج وتوصيات)

- أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال المتبع في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها، عند مستوى دلالة معنوية (0,022)، الأمر الذي يفسر ما نسبته (8,0%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.
- أنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها، عند مستوى دلالة معنوية (0,628).
- أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي فيها، عند مستوى دلالة معنوية (0,004)، الأمر الذي يفسر ما نسبته (12,7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.

### التوصيات.

- على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- ضرورة أن تولي المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة الإهتمام الكاف بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير يساهم في التأثير في الرضا الوظيفي، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - ضرورة توفير جو عمل محبب للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الأعمال والقيام بها على أكمل وجه.
  - ضرورة افساح المجال أمام العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بقدراتهم وبكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات.

## الخاتمة (نتائج وتوصيات)

- ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملين، ووضع مهام وظيفية واضحة في العمل وتكليف العاملين بالقيام بأعمال ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة بتنفيذ مهامهم بصورة أدق.
- ضرورة اعتماد المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة إلى إدخال تحسينات على نظام الحوافز تتمثل في الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للعمال لتعزيز استمرارهم في العمل، ويتطلب ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت، ومنح العمال علاوات إضافية.
- دراسة وبحث أسباب عدم الرضا عن المناخ التنظيمي وإيجاد الحلول الناجعة لها.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع.

### 1. المراجع العربية.

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1979.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثامنة، 2002.
5. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
6. أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية - مدخل سلوكي تنظيمي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
8. خضير حمود كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
9. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
10. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، الأردن، دار أسامة، الطبعة الأولى، 2006.
11. عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009.
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
13. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.

14. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
15. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
16. محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، 2007.
17. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009.
18. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الأردن، دار حامد، الطبعة الأولى، 2008.
19. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
20. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مكتبة الشرق، الطبعة الثانية، 1994.
21. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2002.
22. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2010.
23. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004.

#### المذكرات:

1. ابراهيم حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006، (منشورة).
2. أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية - أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء، العدد السادس، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، 2001، (منشورة).

3. أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، (منشورة).
4. إيناس فؤاد ناوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، (منشورة).
5. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، (منشورة).
6. حسن بن حسين بن عطاس الخيري، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقفزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، (منشورة).
7. حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013، (منشورة).
8. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، (منشورة).
9. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2007، (منشورة).
10. عبد الباسط بن عبيد، دور الرضى الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2006، (منشورة).
11. عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، (منشورة).

12. عبد الغني طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، (منشورة).
13. علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، (منشورة).
14. عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2011، (منشورة).
15. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، (منشورة).
16. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في أصول التربية/ إدارة تربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، (منشورة).
17. محمود الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، (منشورة).
18. منار القطاونة، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، (منشورة).
19. ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، (منشورة).
20. نجاة بوطوطن، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في قسم التسيير، جامعة سكيكدة، 2010، (منشورة).

21. هبة سلامة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر) حالة دراسية على البنوك العامة في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، (منشورة).

#### المجلات:

1. بندر كريم أبو تايه وآخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، 2012.
2. سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة)، ملتقى البحث العلمي في جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009.
3. سندس رضويي خوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012، بغداد.
4. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009، الجزائر.
5. الوناس مزياني، محددات الرضا الوظيفي وأثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، العدد الثاني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.
6. يوسف بحر، أيمن سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، غزة، 2010.

#### المراجع الأجنبية:

#### الكتب:

1. Brikend AZIRI, JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW, South East European University, Makedonia, 2011.
2. Philippe gabilliet, comportements organisationnels, paris, France, 12<sup>e</sup>édition, 2006 .

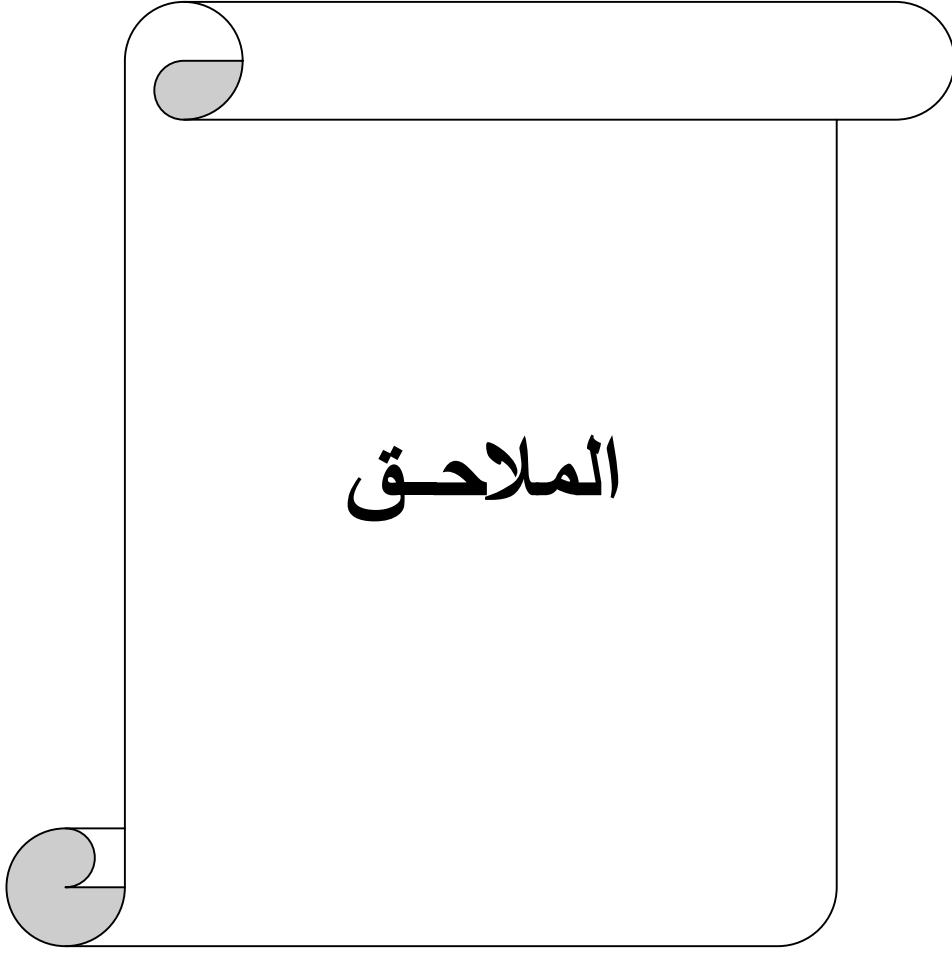
#### المجلات:

1. ME, Sermene et al, Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur, journal of Industrial psychology,28(2), 2002.

2. S.Z. Dawal a, Z. Taha a, Z. Ismail, **Effect of job organization on job satisfaction among shop floor employees in automotive industries in Malaysia, International**, Journal of Industrial Ergonomics 39 (2009) 1–6.

المواقع الإلكترونية:

1. [www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768](http://www.khass.com/vb/showthread.php?t=16768).





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

إستبانة البحث

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف

على أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع بسكرة.

نرجو من سيادتكم التعاون مع الباحث والإجابة عن كل الأسئلة بما تشعرون به تجاه كل عبارة بوضع

علامة ( X ) في الخانة التي ترونها مناسبة، علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى في كنف السرية وأنها

لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

تحت إشراف الأستاذ: طاهري عبد الغني.

الطالبة: رابحي سارة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

أرجو تعبئة البيانات التالية : الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر عن حالتكم.

1-الجنس: ذكر

أنثى

2-العمر: من 20-29 سنة

من 30-39 سنة

من 40-49 سنة

50 فأكثر

3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل

جامعي (تقني سامي)

ليسانس

دراسات عليا متخصصة

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5- إلى 10 سنوات

من 11- إلى أقل من 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

### محور المناخ التنظيمي:

يتضمن هذا الجزء عبارات تقيس أبعاد المناخ التنظيمي ونرجو منكم وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>بعد الهيكل التنظيمي.</b>						
01	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسة.					
02	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل.					
03	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة لحالات الاستجابة للتغيرات.					
04	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالترتيب والتنسيق.					
05	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.					
<b>بعد نمط القيادة.</b>						
06	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية وعدالة كافية.					

					07	ديرك ديمقراطي قراراته مبنية على الحوار والمناقشات.
					08	يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.
					09	يوجد مرونة في إشراف القائد.
					10	المدير يوجه تعليمات غير قابلة للنقاش.
<b>بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.</b>						
					11	يوجد تفويض كافي ومناسب من رئيسك لاتخاذ القرار المتعلق بالعمل.
					12	يشارك المدير الموظفين في اتخاذ القرار.
					13	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
					14	يستخدم المدير التفويض للموظفين بصورة مقننة.
					15	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
<b>بعد نمط الاتصالات.</b>						
					16	الاتصالات تتم بشكل مرن بين العاملين والوحدات الإدارية.
					17	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات.

					18	الاتصالات واضحة وسريعة.
					19	تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات.
					20	إطارات الإدارة يتصلون ميدانيا بالعمال.
<b>بعد طبيعة العمل.</b>						
					21	يتيح العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار.
					22	يتم العمل بينك وبين أعضاء الجماعة وفق التعاون المتبادل.
					23	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.
					24	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي.
					25	العمل روتيني وممل.
<b>بعد الحوافز.</b>						
					26	تهتم المؤسسة بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
					27	تمنح الحوافز بناء على الجهد الذي يبذل من قبل العاملين.
					28	الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لاستمرار العمل ونجاحه.

					29	أشعر أن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه.
					30	يوجد عدالة في الحصول على الترقيات.

### محور الرضا الوظيفي:

من خلال هذا المحور نود أن نعرف كيف يشعر الناس تجاه الأعمال المختلفة، والمطلوب منك أن

تضع علامة (X) تحت العبارة التي تصف ما تشعر به تجاه عملك الحالي. مع ملاحظة انه لا توجد إجابة

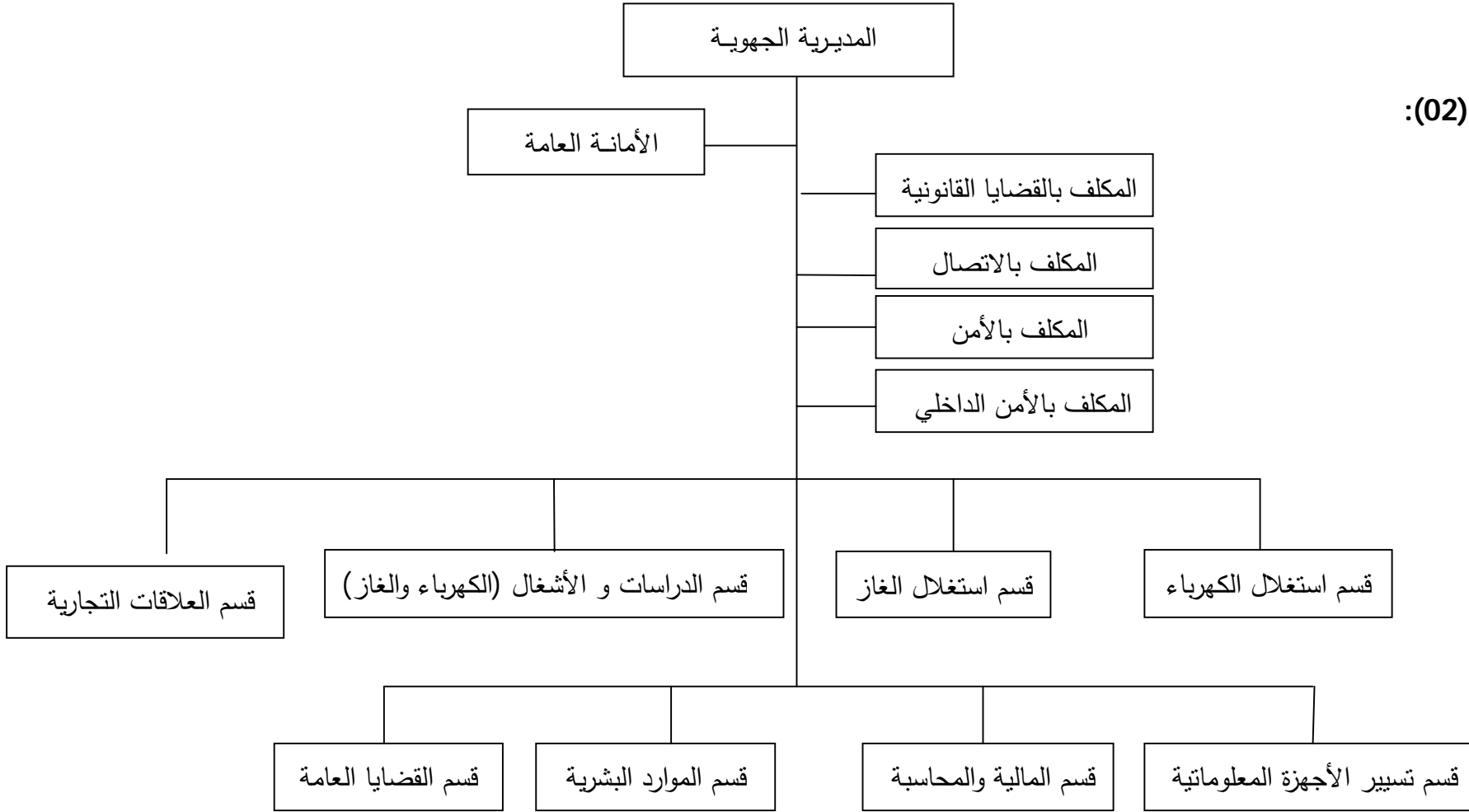
صحيحة وإجابة خاطئة. إننا نأمل أن نحصل على مشاعرك الحقيقية تجاه عملك بالنسبة لكل عبارة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	بعض الأمور الخاصة بعملي يمكن أن تكون أفضل مما هي عليه					
02	إنني أعتبر عملي مثل الهواية بالنسبة لي.					
03	يبدو أن أصدقائي أكثر اهتماما بعملهم مني.					
04	إنني أعتبر عملي عملا غير سار.					
05	إنني أستمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.					
06	كثيرا ما أشعر بالملل في عملي.					
07	أشعر بأنني راض في عملي الحالي					
08	إنني أضغط على نفسي معظم الوقت لأذهب إلى					

					عملي .
					09 إنني راض عن عملي في الوقت الحالي.
					10 أشعر بأن عملي الحالي ليس أكثر إثارة من الأعمال الأخرى.
					11 أستطيع أن أؤكد أنني لا أحب عملي .
					12 أشعر بحماس تجاه عملي في أغلب الأيام.
					13 أشعر بأنني أكثر سعادة في عملي مقارنة بالكثير من الآخرين.
					14 أشعر بأن كل يوم من أيام العمل يبدو وكأنه لن تنتهي أبدا.
					15 إنني أحب عملي أكثر من الفرد العادي.
					16 إن عملي غير مثير .
					17 إنني أجد استمتاعا حقيقيا في عملي .
					18 إنني أشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل .

وشكرا على تعاونكم معنا .

الملحق رقم (02):



الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز بسكرة