

الآية القرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (٢٣)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

{مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ

الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ} .

-رواه أبو داود والترمذي-

دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا
بل ذكرنا دائما أن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح
اللهم ما علمنا أن التسامح هو أكبر مراتب القوة
و أن حب الانتقام هو أول مراتب الضعف
اللهم اذا جروتنا من المال فاترك لنا الأمل و إذا جروتنا من النجاح فاترك لنا
قوة العناد حتى نتغلب على الفشل
و إذا جروتنا من نعمة الصمت فاترك لنا نعمة الإيمان
اللهم إذا أعطيتنا القوة فلا تأخذ عقلنا، و إذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ تواضعنا
و إذا أعطيتنا تواضعنا لا تأخذ اعتزازنا بأنفسنا

اهداء

إلى أغلى من في الوجود و أحلى من عطر الورود.....إلى التي تهاجم الكلمات و تخشاها العبارات

إلى التي الجنة تحت أقدامها.....الغالية الحبيبة "أمي"

إلى من أفنى عمره لأجلنا.....إلى من يعجز القلم في التعبير له عن مدى حيي و تقديري

إلى من نظر إلي دوما بنظرة حاملة "أبي الغالي"

أتمنى أن لا أكون قد قصرت في حقكما لأنني مهما قلت و مهما عبرت لن أوفيكما حقكما فأطال الله في

عمركما و أدامكما فنجرا لنا

إلى من لا يستطيع العيش بدونهم ولا أنساهم حتى تتلاشى عظامي إخواني و أخواتي شاكر، سفيان و خطيبته، هشام و زوجته، خضرة، نور الهدى و زوجها بلال و ابنتهما كتكوتة العائلة "مريومة"، نجاح، و آخر العنقود سوما.

إلى أطيب القلوب زميلاتي في الدراسة و حبيباتي عديلة، غفران، ناهد، سمية، شهرزاد، ليندة أدام الله

صداقتنا.

و إلى من ساعدني كثيرا و لم يبخل علي بنصائحه و كان نعم الصديق كل عبارات الشكر و التقدير لا

تفيك حقلك يا أعز أخ و صديق " يحيى".

و إلى كل من حملتهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي

ملخص:

يعتبر المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البيئة التنظيمية وسلوك الأفراد، فلذلك كان لابد لأي منظمة الاهتمام بمناخها التنظيمي بجميع عناصره ومكوناته لأجل تحقيق رضا عمالها وذلك ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

تناولت هذه الدراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز- بسكرة، حيث تمثلت عناصر المناخ التنظيمي في "المبكل التنظيمي"، "المشاركة في اتخاذ القرارات"، "طبيعة ومحتوى العمل"، "الحوافز"، "الاتصال"، ولتحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات التي وزعت على 70 موظف إداري بالمؤسسة، واستخدمنا برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي بأبعاده والرضا الوظيفي في المنظمة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتوفير كل الظروف الملائمة لأدائه لعمله باعتباره الدعامة الرئيسية في أي مؤسسة، تعزيز الشعور بالعدالة من خلال توعية العمال بالأسس والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المكافآت، تبني أساليب عمل جديدة وإبراز الأفكار المبدعة واستغلالها في العمل.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسملة
	آية قرآنية
	دعاء
	شكر وعرفان
	Résume
	Abstract
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	مقدمة عامة
	إشكالية البحث و تساؤلاته
	إشكالية البحث
	فرضيات البحث و تساؤلاته
	أهمية و أهداف البحث
	منهج البحث وحدوده وأسباب اختيار الموضوع.
	هيكل البحث
	الدراسات السابقة
	الإضافة العلمية للدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

	تمهيد
	المبحث الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي
	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي و أهميته
	المطلب الثاني: المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه
	المبحث الثاني: أبعاد و أنواع المناخ التنظيمي
	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
	المبحث الثالث: مستويات المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه
	المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي
	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
	المبحث الرابع: طرق قياس المناخ التنظيمي و طرق تحسينه
	المطلب الأول: طرق قياس المناخ التنظيمي
	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي – الإطار النظري –
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي
	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي و خصائصه
	المبحث الثاني: نظريات و أنواع الرضا الوظيفي
	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
	المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي
	المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه

	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
	المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي
	المبحث الرابع: العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي
	المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي و المشاركة في اتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي
	المطلب الثاني: علاقة طبيعة العمل و الحوافز و الاتصال بالرضا الوظيفي
	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - بسكرة
	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: نشأة المديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - بسكرة
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - بسكرة
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
	المطلب الأول: أداة الدراسة وفرضياتها
	المطلبي الثاني: منهج الدراسة و الأساليب الإحصائية
	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة ووصف العينة
	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي و الارتباط
	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
	المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
	خاتمة(النتائج، التوصيات، الآفاق المستقبلية)

	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأهمية النظامية للمناخ التنظيمي	
02	شكل توضيحي للعمليات المسببة للرضا الوظيفي	
03	نظرية هيرزبرغ و أهمية العوامل الدافعة و الوقائية في تحقيق الرضا الوظيفي	
04	تدرج الحاجات الإنسانية حسب نظرية ماسلو	
05	نموذج بورتر ولولر	
06	نموذج الدراسة	
07	منحنى يوضح خضوع المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للتوزيع الطبيعي	
08	مخطط يوضح خضوع المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للتوزيع الطبيعي	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
	سلم ليكارت (likert) الخماسي	01
	نتائج معامل الثبات والصدق	02
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	03
	نتائج معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي	04
	معاملي الالتواء و التفرطح	05
	تقسيم متوسطات اجابات أفراد العينة	06
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المناخ التنظيمي	07
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الرضا الوظيفي	08
	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي	10
	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	11
	اختبار دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط	12

قائمة الجداول

13	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
14	اختبار دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط
15	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
16	اختبار دور طبيعة و محتوى العمل في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط
17	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
18	اختبار دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط
19	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة
20	اختبار دور الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية في المنظمة، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر البالغة الأهمية لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، لذلك يمكن القول أن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح لمواردها البشرية .

ومن بين أهم العناصر التي يجب توفرها للفرد داخل المنظمة المناخ التنظيمي الذي يعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والإيديولوجيات وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة، وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال مجال التعامل بين الفرد والبيئة المحيطة بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان، الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتدريبه وتعليمه وثقافته والثاني بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي وأهمها الهيكل التنظيمي الذي يمثل الأقسام والإدارات ويدل على المستويات الإدارية المختلفة، المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من بين أهم الأعمال الإدارية كما تساعد على تعزيز الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة، نظم وإجراءات العمل والتي تمثل مجموعة الأوامر والقوانين التي تنظم كيفية تنفيذ العمل وبالتالي تسهيل إنجاز المهام، الحوافز التي تمثل العامل أو المؤثر الذي يدفع العامل لأداء عمله بأقصى درجات الكفاءة لديه، التدريب والذي يكتسب الفرد من خلاله المعارف والمهارات اللازمة التي تساعد في القيام بعمله بجودة عالية، الاتصال الذي يعتبر وسيلة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، حيث أن كل هذه الأبعاد تمثل الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة وأن نجاح المنظمة في خلق مناخ تنظيمي ملائم لعاملها من شأنه أن يشجع خلق الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء.

ولأن المناخ التنظيمي يمثل وصفا لخصائص بيئة العمل لا بد أن يكون لهذه الخصائص دور في الرضا الوظيفي للأفراد، فالمناخ التنظيمي إما أن يعزز الشعور بالرضا الوظيفي فيشكل بيئة داعمة له، وإما أن يكون عاملا معيقا للشعور بالرضا الوظيفي.

أولاً: إشكالية البحث

لقد أكدت الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، بحيث يعتبر المناخ التنظيمي أهم مسببات الرضا الوظيفي للعامل، فالرضا الوظيفي يؤدي إلى رفع مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين بالإضافة إلى تحقيق الولاء والإلتزام التنظيمي وهذا ما يؤدي لتحقيق الأهداف الفردية و الجماعية. على ضوء ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات البحث و تساؤلاته

فرضيات البحث: تم صياغة فرضيات الدراسة كالاتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور للمناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

-يوجد دور للهيكـل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

-يوجد دور للمشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي.

-يوجد دور لطبيعة ومحتوى العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

-يوجد دور للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

-يوجد دور للإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي.

تساؤلات الدراسة:

من خلال الإشكالية الرئيسية أعلاه يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

-ما دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

-ما دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي؟

-ما دور طبيعة و محتوى العمل في تحقيق الرضا الوظيفي؟

-ما دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؟

-ما دور الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ثالثا: أهمية وأهداف البحث

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على الفرد والمنظمة، وكذا كيفية الإهتمام بالموارد البشري في المنظمة باعتباره رأس مال المنظمة وذلك بتوفير الجو الملائم لأداء عمله بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تعزيز الدراسات السابقة بهذه الدراسة، ومن هنا تظهر أهمية البحث الذي يسعى لتوضيح وفهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في مايلي:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
 - معرفة العلاقة بين كل من أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
 - دراسة تطبيقية لدور المناخ التنظيمي في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع-سونلغاز-بسكرة.
 - محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.
- ثالثا: منهج البحث وحدوده وأسباب اختيار الموضوع.

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 الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة ومحتوى العمل، الحوافز، الاتصال) في تحقيق الرضا الوظيفي.

حدود البحث:

حدد هذا البحث بمجموعة من المحددات المختلفة كالآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور المناخ التنظيمي (كمتغير مستقل)، في تحقيق الرضا الوظيفي (كمتغير تابع).

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة-

الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث في السنة الجامعية 2016/2015.

الحدود البشرية: إطارات و تقنيين من عمال المديرية الجهوية سونلغاز -بسكرة-

أسباب اختيار الموضوع:

-الرغبة في معالجة هذا الموضوع نظرا لأهميته الكبيرة على الفرد والمؤسسة.

-الدور الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي في نجاح وفشل المنظمات.

-إثراء المعرفة العلمية من خلال هذه الدراسة وجعلها نموذج يعتمد عليه في الدراسات المستقبلية.

رابعاً: هيكل البحث

من أجل محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاث فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار النظري إلى أربعة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول أساسيات حول المناخ التنظيمي من خلال ذكر لمفهومه وأهميته، وأهم نماذجه وخصائصه. أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي وذلك بدءاً بأهم أبعاد المناخ التنظيمي ثم أنواع الرضا الوظيفي ومن ثم المبحث الثالث الذي تناولنا فيه مستويات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة، ثم تلاه المبحث الرابع الذي تناولنا فيه طرق قياس المناخ التنظيمي وأهم طرق تحسينه.

أما الفصل الثاني الخاص بالرضا الوظيفي -الإطار النظري-، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية المناخ التنظيمي، من مفهوم وأهمية وعناصر وخصائص، أما المبحث الثاني نظريات وأنواع المناخ التنظيمي ثم تلاه المبحث الثالث الذي تناول طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه بالإضافة إلى أهم نتائج الرضا الوظيفي. أما المبحث الرابع فقد تم تخصيصه لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

وبالنسبة للفصل الثالث خصص للدراسة التطبيقية والذي سوف نتناول من خلاله دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية للتوزيع -سونلغاز- بسكرة.

خامساً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأيضاً الرضا الوظيفي وذلك للأهمية البالغة لكلاهما للفرد والمنظمة وفي مايلي أهم الدراسات التي تناولت الموضوع:

1-الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

-دراسة عيسى قبجوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل، رسالة دكتوراه في العلوم في العلوم الإدارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

تم في هذه الدراسة صياغة الإشكالية على النحو الآتي: هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء في العمل؟ كما قام البحث باستخدام أسلوب دراسة الحالة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة و قام بإتباع المنهج الوصفي الإحصائي بالإضافة إلى استخدام تقنيتين في جمع البيانات و هما المقابلة و الاستبيان.

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار والأجر وطبيعة العمل والترقية على أداء العاملين بالإضافة إلى تحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة، والنظر إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي وبالذات الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرارات والأجر وظروف العمل والترقية والتكنولوجيا في أداء العاملين وأن هذه العلاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية، أما بخصوص نتائج الفرضيات فقد تم رفض فرض العدم القائل بعدم وجود علاقة بين متغيرات كل من الفرضيات وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين متغيرات الدراسة، أي أن أفراد عينة الدراسة قد أكدوا أن عوامل البيئة الداخلية لها أثر في أداء العاملين وهذا ما دفع الباحث للقول بضرورة إعطاء هذه الأبعاد عناية خاصة في إدارة المؤسسة.

-دراسة محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2006.

تم في هذه الدراسة صياغة الإشكالية التالية: ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

قام الباحث باستخدام أسلوب دراسة الحالة، و اتبع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة كما قام باستخدام تقنية الاستبيان في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة في الجانب التطبيقي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الدراسة وضحت أن توجهات الأفراد كانت إيجابية تجاه المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الفلسطينية، كما تحرص الإدارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في الوزارات وتمكين العاملين من التعبير على مشاعرهم وتنمية روح التحدي لديهم، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود هياكل تنظيمية لمعظم الوزارات إلا أن هذه الهياكل تعاني من خلل كبير في آليات إتخاذ القرار بالوزارات، بحيث لا يتم دراسة مشروعات القرارات ولا يتم تقديم البدائل المتاحة وعدم إشراك العاملين ومن بين نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لاستجابات أفراد العينة لمتغيري الجنس والمؤهل، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لمتغيري المسمى الوظيفي والخبرة.

2-الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

-دراسة طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2008/2007.

تم من خلال هذه الدراسة صياغة الإشكالية التالية: ما طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

قام الباحث باستخدام أسلوب دراسة الحالة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسات الميدانية في البحوث الإنسانية، واعتمد على الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى الوسائل الإحصائية التي استخدم منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون لتحليل معطيات الجداول.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي، الكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الكشف عن طبيعة متغيري الدراسة (ضغوط العمل و الرضا الوظيفي)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تأكيد الدراسة على ما إتفقت عليه أغلب الدراسات من إرتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي هو إرتباط سلمي حتى في المستويات المنخفضة من الضغوط و هو ما يجيب على إشكالية البحث ويتفق مع الفرضية الرئيسية، إن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدفع إلى القول بأن إهتمام المؤسسة بعاملها وحصولها على شهادة الإيزو لم يكن من قبيل الصدفة، أيضا تبين من خلال الدراسة أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي: ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، وقلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية، في المقام الأول مما جعل من هذين المصدرين من أهم المصادر تأثيرا إلى جانب صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء والمسؤولية على الآخرين.

-دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، دراسة حالة إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008.

تم صياغة الإشكالية من طرف الباحث على النحو الآتي: ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

اتبع الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي والبحث المسحي الإرتباطي، واستخدم الاستبانة كتقنية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، واستخدم مجموعة من الوسائل الإحصائية للإجابة على الأسئلة منها التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين واختبار شافيه Scheffe للمقارنات البعدية بين المجموعات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كل المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وجود علاقة إرتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

3-الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

-دراسة إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008.

تم في هذه الدراسة صياغة الإشكالية الآتية: ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟

قام الباحث باستخدام أسلوب دراسة الحالة، كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم تقنية الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل الإحصائية تمثلت في النسب المئوية والتكرارات، اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبانة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات، اختبار كولومجروف-سمنوف لمعرفة نوع البيانات فيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية، تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات، التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، التعرف على مدى ارتباط مستوى الرضا الوظيفي لشركة الاتصالات والمناخ التنظيمي بالخصائص الديمغرافية، تقديم إقتراحات وتوصيات تساعد إدارة الشركة على تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن الدراسة أظهرت توجهها عاما 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، بالإضافة إلى وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، أيضا من بين نتائج الدراسة أن هناك نتائج سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم.

ساسا: الإضافة العلمية للدراسة

من خلال التطرق للدراسات السابقة و أهم ما عرضه في دراساتهم، سيكون بحثنا هذا إضافة علمية للبحوث السابقة، بحيث سنقوم بدراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي حيث أن أغلبية الدراسات السابقة درست أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، أيضا اختلاف في الأبعاد المتبناة حيث قمنا في بحثنا هذا يتبنى مجموعة من الأبعاد (الميكال التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة ومحتوى العمل، الحوافز، الاتصال) وذلك لسهولة قياسها وتناسبها مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من عينة و مجتمع الدراسة و أيضا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والمعلومات، ونتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد:

لقد حظي المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال السلوك التنظيمي، بحيث كان أول ظهور لمصطلح المناخ التنظيمي خلال مطلع الستينيات من قبل كورنل، إذ يعتبر هو أول من استخدم هذا المفهوم في دراسته.

ولقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على عناصره وأنواعه باعتباره أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات، بحيث يوضح البعض أن وجود مناخ مناسب داخل المنظمة يسهم بشكل كبير في تنمية وتطوير الموارد البشرية، كما يساهم في رفع وتحسين مستوى أدائهم.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى أربعة مباحث، المبحث الأول أساسيات حول المناخ التنظيمي ويتضمن مطلبين، الأول سنتطرق فيه إلى مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي والمطلب الثاني يضم نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه، أما المبحث الثاني أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي فيضم مطلبين، الأول أبعاد المناخ التنظيمي والمطلب الثاني أنواع المناخ التنظيمي، والمبحث الثالث حول أنماط ومستويات المناخ التنظيمي ويضم مطلبين الأول بعنوان أنماط المناخ التنظيمي والثاني حول مستويات المناخ التنظيمي، أما المبحث الرابع والأخير معنون بقياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه ويضم مطلبين، الأول حول قياس المناخ التنظيمي والثاني حول العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي

قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته أما المطلب الثاني سنتحدث فيه عن أهم نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه، وفي مايلي تفصيل لهذين المطلبين:

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

تعددت تعريفات المناخ التنظيمي واختلفت من باحث لآخر، بحيث يعتبر المناخ التنظيمي أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، وفي مايلي بعض أهم تعريفات المناخ التنظيمي:

عرفه تم وبيترسون بأنه "الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون بها".¹

لقد عرف كل من لتوين وسترينجر المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في تلك البيئة، والتي يكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم".² أما السلمي فعرف المناخ التنظيمي على أنه: "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".³

عرف أيضا على أنه: "سلسلة من الخصائص المستمرة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، ينتج تصرفات و سياسات أعضاء المنظمة، ويعطي مظهر لتصرفات العاملين".⁴

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للمناخ التنظيمي كمايلي:

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التي تلازم نجاح المنظمات لما له من اثر واضح في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فالمناخ التنظيمي هو إجمالي خصائص بيئة العمل وما تتضمنه من إجراءات، وقيم، ومعايير، التي تحدد وتوجه سلوك الفرد داخل المنظمة، وتحفزه على العمل، وتنمي روح التشارك والتعاون والمسؤولية لديه، لأجل تحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

¹ محمد حسن، محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص16.

² عيسى قيقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد16، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2009، ص163.

³ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ص297.

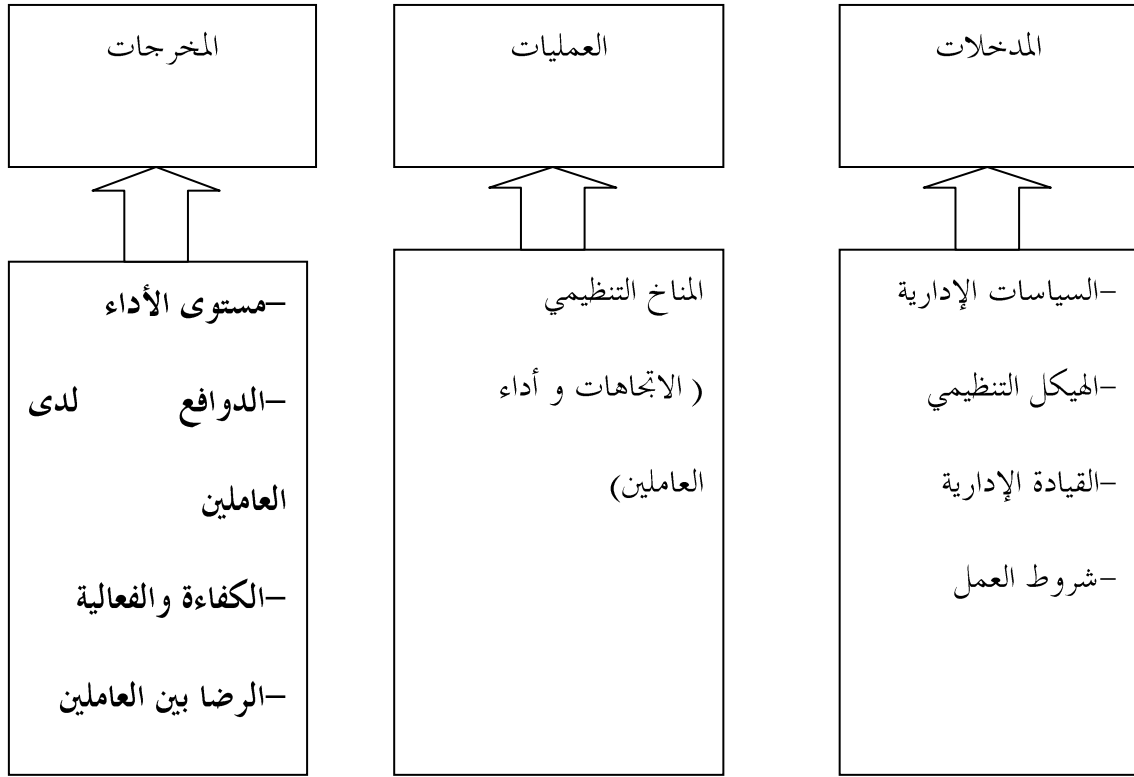
⁴ Lorain jeam, Burnet, Climate organisationnel satisfaction au travail et perception on du syndicalisme, Revue : relatind .vol.n4 , p669.

- لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات، وذلك لتأثيره المباشر وغير المباشر على مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية، ويمكن توضيح أهمية المناخ التنظيمي في النقاط الآتية:
- يعتبر عنصراً ضرورياً لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
 - يساهم في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، الحوافز و التدريب.
 - يوفر المناخ التنظيمي الإمكانيات للعاملين لأجل حل مشاكلهم بأنفسهم بشكل فعال ومؤثر.
 - التأثير المباشر على قدرة المؤسسة على النجاح و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية.¹
 - حدد عطا الله (1996) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الايجابي الآتية:²
 - إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
 - معرفة الفروق الفردية وحاجات الأفراد وتوقعاتهم.
 - وجود قواعد هادفة وأنظمة المكافآت والعقوبات.
 - إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
 - العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع الأفراد.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تنعكس أهمية المناخ التنظيمي في كونه يؤثر بشكل واضح على أعمال المنظمات، فيما يتعلق بأدائها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، ويمكن الاستعانة بنظرية النظم لتفسير ارتباط المناخ التنظيمي بأداء المنظمات كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليبه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005، صص293-294.

² واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2011، صص32.

الشكل رقم (1): الأهمية النظامية للمناخ التنظيمي



المصدر: عبد الله الحرسي حميد، المناخ التنظيمي، مدونة دروس اقتصاد و قانون و إدارة أعمال، 29-04-2014.

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه

أولاً: نماذج المناخ التنظيمي

قام العديد من الباحثين خلال الفترة الممتدة من النصف الثاني من القرن الماضي بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق مختلف الباحثين على المضامين الأساسية وختلفوا في التفاصيل وتمثل هذه النماذج في مايلي:¹

1- نموذج هالين و كروفت (Halpin ,Croft,1963)

حدد هالين و كروفت أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد

التنظيم سلوكهم التنظيمي، وهي (الانفصال، العائق، الانتماء، والألفة).

أما المجموعة الثانية فتشمل أربعة أبعاد مختلفة عن المجموعة الأولى، يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم

وهي (الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، والمراعاة)، ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج باستبانة وصف المناخ

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي - دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2008، صص 23-24.

التنظيمي، كما انه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثون هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

2- نموذج كامبل و آخرون (Campbell et al ,1974)

يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعا حيث تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد كالآتي (هيكلية المهمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، تأكيد الانجاز، التأكيد على التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح أو السلوك الدفاعي، المركز الاجتماعي والروح المعنوية، الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية، الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة)، لقد تناول هذا النموذج العديد من المتغيرات المناخية إلا أن اغلبها يعني بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب التعامل بين الرئيس ومرؤوسيه، وتم إهمال أحد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد والمتمثل في نمط التعامل بين الموظف وزملاءه في العمل.

3- نموذج سترينجر وليتوين (Stringer,litwin, 1968)

يشمل هذا النموذج تسعة أبعاد مكونة للمناخ التنظيمي تمثلت في (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطر، الدفع، الصراع، الدعم، المعايير، الهوية) ولقد استخدم نموذج الباحثين للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي.

4- نموذج لولر وآخرون (Lawler et al 1974)

دمج لولر وزملاءه أبعاد المناخ التنظيمي في بعدين أساسيين (الهيكل التنظيمي) حيث أن العناصر التي تم دمجها في هذا البعد تمثلت في (نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة)، أما البعد الثاني فتمثل في (العمليات التنظيمية) وشمل العناصر الآتية (مراجعة الانجاز، الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، درجة الاستقلال في العمل، المهام المحددة مقابل المهام العامة، الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد، النمط القيادي، وأخيرا نظم مواجهة الصراعات التنظيمية) ويتشابه نموذج لولر وزملاءه مع نموذج كامبل وزملاءه فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد رئيسية.

5- نموذج داووبي وآخرون (Downey et al, 1975)

حدد الباحث داووبي وزملاءه ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي (اتخاذ القرار، الدفع، المخاطرة، الانفتاح، المكافآت، الهيكل التنظيمي) حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع

مرؤوسيه و تشجيعه لهم ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما تناولت نمط العلاقات السائدة بين الموظفين وكذلك مدى إحساس الفرد بلأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.¹

6- نموذج ستيرز (Steers , 1977)

تضمن المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في (السياسات و الممارسات الإدارية) وتضمن هذا البعد العناصر الآتية (النمط القيادي السائد، سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب)، البعد الثاني تمثل في (الهيكل التنظيمي) والذي تضمن (درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، موقع الفرد في الهيكل التنظيمي)، والبعد الثالث تمثل في (تكنولوجيا العمل) وتضمن (مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه)، أما البعد الأخير فتمثل في (البيئة الخارجية) والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية.

7- نموذج تيم وبيترسون (Timm, Peterson, 1982)

حدد تم وبيترسون في هذا النموذج ستة أبعاد رئيسية كالاتي (الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم، المشاركة في القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة، الصدق والصراحة أي مدى اطلاع أفراد التنظيم و حصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة، المساندة والتشجيع، الاتصالات الصاعدة أي مدى إصغاء الإدارة للاقتراحات والتقارير ومدى الاهتمام بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين والاستفادة منها لتطوير المنظمة، بالإضافة إلى بعد الأداء الوظيفي ويتضمن مدى كفاءة وفعالية أداء الأفراد).

8- نموذج فورهند وجيلمر (Forehand et Gilmer 1991)

حدد الباحثين أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد وتمثلت في (الهيكل التنظيمي، درجة تعقد النظام، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة).

9- نموذج مسح المنظمات (Survey of organi.....Soo)

تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج في مايلي (الاستعداد التكنولوجي، مدى الاهتمام بالموارد البشرية، إنسياب الاتصالات، مستوى الدافعية، عمليات صنع القرار، نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا) وقد إتضح من خلال

¹ المرجع نفسه، ص23.

الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين.¹

من خلال تطرقنا لنماذج المناخ التنظيمي نلاحظ تعددها واختلاف عناصرها حسب كل كاتب حيث أنه لا يوجد نموذج ثابت للمناخ التنظيمي، لكن نرى أن أغلبية الكتاب والباحثين إشتروا في مجموعة من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، إتخاذ القرارات، الإتصالات، التدريب.

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي

بالرغم من وجود اختلافات بين العديد من التعاريف الخاصة بالمناخ التنظيمي إلا أن معظمها يتوافق في الخصائص، وتتمثل خصائص المناخ التنظيمي في العناصر الآتية:

- إن المناخ التنظيمي هو حصيلة التفاعلات التبادلية بين خصائص الفرد و المنظمة.

- أنه يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميكيات الجماعة التنظيمية.

- إن مناخ أي منظمة هو ما يراه العاملين فيها وفقاً لإدراكهم و تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو موجود فعلياً.

- أنه يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة فيها.²

- يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية.

- إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.

- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكياتهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.³

قمنا من خلال هذا المبحث من عرض مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي، بحيث تعددت واختلفت التعاريف حسب وجهة نظر كل باحث إلا أن أغلبية الباحثين اتفقوا على أن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص والعوامل والعناصر

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة-بومرداس-، ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص ص23-26.

² محمد حسن، محمد حمادات، مرجع سابق، ص16.

³ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي ودراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. مكتبة الشروق، ط1، عمان-الأردن، 1994، ص73.

الموجودة داخل المنظمة، والتي تميزها عن باقي المنظمات، ويعتبر المناخ التنظيمي ذو أهمية كبيرة وذلك لما له من تأثير على سلوك الأفراد.

بالإضافة إلى هذا تطرقنا إلى أهم نماذج المناخ التنظيمي وخصائصه، حيث تعددت العناصر واختلفت من نموذج لآخر حسب نظرة كل باحث لكن كانت هناك عناصر مشتركة بين النماذج كالهيكل التنظيمي والإتصالات و إتخاذ القرارات وهذا ما يدل على أنها عناصر ضرورية داخل أي منظمة، أما أهم خصائص المناخ التنظيمي فتمثلت في كونه مجموعة من العناصر المميزة لبيئة المنظمة الداخلية، كما يؤثر في سلوك الأفراد.

المبحث الثاني: أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي

قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، الأول بعنوان أبعاد المناخ التنظيمي والمطلب الثاني أنواع المناخ التنظيمي وفي مايلي تفصيل لهذين المطلبين:

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

تمثل أبعاد المناخ التنظيمي أهم المتغيرات المكونة له وتم إختيار هذه الأبعاد لكونها المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي، والتي إنعدامها يعني إنعدام المناخ التنظيمي، وتتميز هذه الأبعاد بسهولة القياس، وفي مايلي تقديم لهذه الأبعاد:¹

1-الهيكل التنظيمي:

وهو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها و إختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، و إرتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر المكونة للمناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها وإستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف، والتخصصات، والقدرة على الوفاء باحتياجات العمل، والمساهمة في تبسيط إجراءات العمل.

ويوضح الهيكل التنظيمي السياسات ويحدد البناء التنظيمي للمنظمة بشكل جيد، كما يسهل الهيكل التنظيمي للرئيس التعامل مع مرؤوسيه، ومشاركته لهم في إتخاذ القرارات.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وإعاققة القدرات الإبداعية للعاملين، وقد يرجع ذلك إلى تعدد المستويات الإدارية، مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي

¹ خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2002، ص170.

إلى التقليل من حماس العاملين وكذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات العاملين بها.

2- القيادة:

هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة على حد سواء وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير وإمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين.¹

فالمناخ التنظيمي يتسم بقدرات قيادية هادفة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار ثلاث أبعاد وهي:

- قوى القائد: وتتضمن ما يحمله من قيم، وما له من خصائص وسمات ونقاط قوة.

- قوى المرؤوسين: وتتضمن ما يملكونه من خصائص وقدرات ومهارات وإهتمامات.

- قوى الموقف: وتشمل طبيعة البيئة المادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالعمل، بالإضافة إلى طبيعة البيئة الداخلية كنوع المؤسسة وطبيعة العمل وفعالية الجماعة.

فالقيادة ليست عملية فردية أو أحادية بحيث يمكن إرجاعها لطرف واحد من الأطراف السابقة الذكر، وإن نجاح

القرار يتوقف على مدى التفاعل بين القوى الثلاثة، فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوائم بين الأطراف الثلاثة.²

3- نمط الاتصالات:

إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد

¹ المرجع نفسه، ص 170.

² السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليبه، مرجع سابق، ص 297.

إذ أنها تؤثر و تتأثر به عادة، فالتفاعلات بين الأفراد والاتصالات داخل المنظمة من شأنها أن تخلق مناخا ملائما للعمل والإبداع.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، إذ يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها، وفقا لطبيعة الأداء المطلوب منهم في العمل.¹

5- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير، حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تنسم بالتحسين المستمر والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانيات الكامنة لديهم في نجاح العمل و تحقيق الأهداف. و تجدر الإشارة إلى أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوع 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.

6- التكنولوجيا:

تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة على جو العمل ففي الوقت الذي تعتبر فيه التكنولوجيا المتطورة ميزة تنافسية، نجد في المقابل إن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين وتخلق جوا من عدم الاستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم، وبالتالي الوقوع في البطالة التي لها آثار سلبية على الفرد والمجتمع، كما أن للتكنولوجيا جانب إيجابي يتمثل في تحقيق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الجو الروتيني وتطلق الإبداعات الذاتية للأفراد والجماعات في حقل العمل وهذا ما يخلق مناخ ملائم لإنجاز الأعمال على أكمل وجه.²

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005، ص340.

² خضير كاضم حمود، مرجع سابق، صص171-172.

7- الحوافز:

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت وتشجيع العاملين 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 سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على ذلك السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية، إن شعور العاملين بعدالة نظام الحوافز و إرتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع جهودهم المبدعة ويجد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية.¹

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

حسب هالين وكروفت (Halpin, Croft) إن المناخ التنظيمي في كل منظمة له بعدان أساسيان البعد الأول هو الإدارة وتعاملاتها مع العاملين والبعد الثاني العاملين مع بعضهم البعض، وقد إعتبر هالين وكروفت أن المناخ التنظيمي تدرج متصل يمتد من المناخ التنظيمي المفتوح من طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وبينهما جملة من المناخات (المناخ الذاتي، المناخ المنضبط، المناخ العائلي، المناخ الأبوي)، وتشير العديد من الدراسات أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات ويرجع ذلك إلى ارتباط المناخ التنظيمي بطبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها بالإضافة إلى الانطباع الذهني للعمال بكل منظمة، وفي مايلي تقديم لأنواع المناخ التنظيمي:

1- المناخ المفتوح: يتمتع أفراد هذا النوع بارتفاع الروح المعنوية، إرتفاع مستوى العمل الجماعي، إنخفاض مستوى الاتصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (الرضا والانتماء نحو العمل، إرتفاع مستوى الدفع والاهتمام بين الدور والشخصية، العمل بجد، القدرة على التحكم في مختلف المواقف والميل لإستخدام أسلوب الرقابة.

2- المناخ الذاتي: يشبه المناخ المفتوح و يختلف عنه في أن انجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إلا قدرا بسيطا من السيطرة على العاملين، و ترتفع فيه درجات الانتماء، الألفة، الشكلية في العمل، القدوة، و تنخفض درجات التباعد، و التركيز على الإنتاج.

3- المناخ المنضبط: ويشير إلى عمل الأفراد الجاد و لكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و إلتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

¹ السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 301-302.

4- المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعمال يشيرون بتوطد العلاقات بينهم أكثر وإحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.¹

5- المناخ الأبوي: يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط، الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذج لفرد صاحب مهنة ويعيش مهنته.

6- المناخ المغلق: يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم و غير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية المنخفضة إلى حد كبير والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.²

قدمنا في هذا المبحث أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي، فرغم تعدد واختلاف الأبعاد حسب كل باحث إلا أنه هناك أبعاد رئيسية يجب أن تكون في أي منظمة وهي أساس أي منظمة مثل الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل والقيادة، و إتخاذ القرارات، والإتصالات والحوافز، بالإضافة إلى الأبعاد هناك أنواع للمناخ التنظيمي كالمناخ المفتوح والمناخ المغلق والمناخ العائلي وكل مناخ له مميزاته حيث أن المناخ يختلف من منظمة إلى أخرى وقد نجد أكثر من مناخ في منظمة واحدة.

المبحث الثالث: مستويات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين الأول بعنوان مستويات المناخ التنظيمي، أما المطلب الثاني فسنستطرق فيه إلى العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي كمايلي:

المطلب الثاني: مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويين هما كالاتي:³

1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد:

1-1- على مستوى المنظمة:

¹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص25.
² بوجمعة تقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع، دراسة حالة ثناويات ولاية المسيلة، ماجستير إدارة و تسيير تربوي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص49.
³ محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وزارات السلطة الفلسطينية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2006، صص14-15.

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

1-2- على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل، مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على إتجاههم ناحية العمل وتكون اتجاهاتهم مستقلة جزئياً عن مكان العمل وذلك نظراً للقيم التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فلن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

من ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن لكل مستوى إداري مناخ تنظيمي يخصه، حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا وللإدارة الوسطى وللإدارة الدنيا.

2- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم و موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل الأخرى التي تؤدي إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة. وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل تلك المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

تقسم العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى:²

¹ المرجع نفسه، ص15.

² مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ماجستير إدارة أعمال، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2001، ص11.

1-عوامل شخصية:

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوع الجنس(ذكر، أنثى) أو مستواه التعليمي وأيضاً عدد سنوات خبرته تؤثر على المناخ التنظيمي وهي كالاتي:

-قدرات الفرد: ويقصد بها عدم قدرة الفرد على إنجاز مهامه مما قد يسبب نوع من الإحباط ومنه تنخفض إنتاجية الفرد.

-تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات قد تولد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجيته.

-درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط.

-خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين الشباب وذوي المستوى التعليمي العالي كما يكون المناخ التنظيمي أكثر تالفا و تماسكا في المنظمات التي يكون أفرادها يد واحدة متشاركين مع بعضهم البعض داخل المنظمة، أو في أنشطة اجتماعية خارج العمل.¹

2-عوامل تنظيمية:

-السياسات و الممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى إحترام وتقدير الإعتبارات الذاتية الشخصية للعاملين فيه، فان الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا لدى الأفراد وكذلك تعدد السياسات الإدارية المحددة للإختيار و الترقيات و الأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحد من مستقبلهم.

-القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم تصبح لهم مكان آمن، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمتة.

¹ بكر علي أبو حبيبة، محمد عبود الحراشة، أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التربية و التعليم و علاقتها بالروح المعنوية، مجلة العلوم التربوية، المجلد40، الملحق4، 2013، ص1410.

- طبيعة البناء التنظيمي: كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على خلق التكيف مع الحالات والإبداع، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسومية في الإدارات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي غير مشجع للعمل.
- نظام الأجور و الحوافز: إن تبني المنظمة نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية تدفعهم لأداء جيد ويجعلهم يرغبون في الاستمرار بالمنظمة.
- أهداف المنظمة: إن وضوح أهداف المنظمة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المخولة بالأفراد يرفع من الروح المعنوية للعاملين وتضعف التعارضات والتناقضات في الأداء.
- الصراع التنظيمي: محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
- ظروف العمل: وهي بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، و التهوية) التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد.
- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات يقود إلى الأداء الجيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة التماسك بينها يحدد درجة التفاعل بينهم.
- البيئة التكنولوجية: يجب على كل منظمة أن توفر الإطارات ذوي المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها أو خدماتها، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع العمال إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.¹
- 3-عوامل نفسية: و المتمثلة في:
- الضيق والقلق: القلق والضيق عبارة على شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد حدود أو حواجز بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

¹ مصلح حمدان البقمي، مرجع سابق، ص ص 51-64.

-الصراع النفسي: يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل درجة ولكن من أهم أسباب الصراع النفسي وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد، أي أن الصراع النفسي ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية، أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي.

-الولاء: ويقصد به إحساس الفرد بالإرتباط بالمنظمة ومشاركتها والرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين.¹

رابعاً: عوامل خارجية

1- البيئة الخارجية: هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة سواء كانت ظروف سياسية إقتصادية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2- البيئة الاقتصادية: للبيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دور هام في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمة كمرحلة الخصخصة و احتمال الإستهانة عن جزء من العمالة يسود المناخ جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز، كذلك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال المالية والسوقية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول الأفكار الابتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة، أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بالدرجة الأولى.

3- البيئة الاجتماعية: وهي مجموعة القيم والثقافات المحلية والاتجاهات والعادات والتقاليد حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم وإستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم.²

4- البيئة الثقافية: يقصد بها ثقافة الأفراد وأفكارهم وكل القيم والمبادئ وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم للمناخ منظماتهم.³

تطرقنا في هذا المبحث إلى مستويات المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، حيث هناك مستويين للمناخ التنظيمي الأول حسب المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد و يظهر عندما يكون هناك تماثل في إدراك الأفراد لخصائص المنظمة وظروف عملهم، أما المستوى الفردي فيكون في حال وجود تباين في خصائص المنظمة فيكون هناك إختلاف في إدراك مناخ المنظمة حسب كل فرد.

¹ لمغربي عبد الفتاح، عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2009 صص 24-25.

² شامي صليحة، مرجع سابق، ص64.

³ جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي موضوعات وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة-مصر، 2005، ص16.

أما أهم العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي فتمثلت في مجموعة من العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد و التنظيمية والنفسية والخارجية كلها عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي إيجابيا أو سلبيا.

المبحث الرابع: طرق قياس المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

سنقدم في هذا المبحث مطلبين الأول سنقوم فيه بتقديم طرق قياس المناخ التنظيمي، أما المطلب الثاني فسنقدم فيه أهم طرق تحسينه كالآتي:

المطلب الأول: طرق قياس المناخ التنظيمي

هناك ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي كالآتي:

1-مدخل قياس للصفات التنظيمية:

يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها، مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

هنا يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

إن هذا المدخل يعتبر أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، و يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة وبذلك فلن هذا المدخل يرى بان

المناخ التنظيمي صفة للفرد أكثر مما هو صفة للمنظمة. من بين هذه المداخل الثلاثة يعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من بين أحسن وأكثر المداخل أهمية في قياس ودراسة المناخ التنظيمي، بحيث يتيح هذا

المدخل دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة وما تتمتع به من صفات وخصائص من جهة أخرى.¹

وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي لتحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، وبذلك إمكانية الحكم على مدى

مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين داخل المنظمة.²

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص18.
² الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك، المجلة العربية الإدارية، العدد الثاني، المجلد 11، 1987، ص24.

لقد جرت عدة محاولات لتطوير عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي ولكن اختلفت في مؤشرات القياس التي إعتدتها، فبعض الدراسات أعطت أهمية أولى لمستويات الانجاز والأداء والإبداع والعتاء، الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر أكد على أهمية الدفاء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها ويشعر بها العاملون، والتي تنعكس على ولائهم و إلتمائهم **ولا عبرة** بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة التي يعملون بها، كما أن مستوى التعاون والدعم والتشجيع الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات وإتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتميز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة.¹

لقد طور الباحثون من نماذج الإستقصاء التي يمكن الإعتماد عليها في بناء تصور عن المناخ التنظيمي ومن بين النماذج كان نموذج هالين وكروفت، بحيث يعتبر من أولى المحاولات وهي عبارة عن إستبانة أطلق عليها (OCDQ) (Organizational Climate Discription Qui ?)، وهي عبارة عن إستبانة تضم ستة متغيرات هي القيادة، الدافعية والإتصالات وإتخاذ القرارات، ووضع الأهداف والرقابة.²

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما المقاييس الموضوعية التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ومعدل الإنتاجية وعمر التنظيم وعدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية محل الدراسة.

أما النوع الثاني من المقاييس الوصفية فتعتمد على إستثمارات التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

يمكن القول أن أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي، إنما تسعى لقياس احد المكونات التالية:

-القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات.

-مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والت ألف التنظيمي والوظيفي.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، صص 18-19.

² الخضر بشير و آخرون، السلوك التنظيمي. دار جامعة القدس المفتوحة، عمان-الأردن، 1995، صص 19.

- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينهما.
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي، الفردي والجماعي، وطرق التشجيع.
- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين لديهم.
- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية.
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والإحترام المتبادل.
- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة و الإنفرادية بين أفراد التنظيم.
- مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز.¹

المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أي منظمة، وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية لأجل تحسينه:

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي:

بحيث يتوجب على الإدارة تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم الوحدات وتجميع الوظائف، بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة ذات معنى وتأثير، من خلال تعديل وتنظيم العمل الجماعي، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2- الاهتمام بالسياسات:

بحيث تقوم الإدارة بوضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما يجب أن لا تكون هذه السياسات عرضة للتغيير السريع بحيث يجب أن تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين، وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار إستيائهم، ومن بين السياسات المهمة نجد سياسة التوظيف، الترقية، النقل، وإنهاء الخدمة.²

3- الاهتمام بتدريب العاملين:

¹ ابوبكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005، ص425.

² شامي صليحة، مرجع سابق، ص53.

غالباً ما يشيع إهتمام الإدارة العليا بتطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي العاملين العديد من المميزات التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز والانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.¹

4- الإهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسيّة، الصاعدة، الهابطة، الأفقية، والإهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصدرها.²

5- عدالة التعامل:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث الكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب..... الخ، وهذا ما يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين وتخفيفهم عن زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.³

6- النمط القيادي:

أن تتبنى الإدارة فلسفة إدارية وذلك من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل، فذلك يشعر الفرد بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي القضاء على جميع مظاهر التسبب، التذمر، التغيب، التمارض.

7- أساليب الرقابة:

مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين إلى إبتداع مختلف الوسائل لإختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الإنحرافات عن الخطط وإتخاذ الإجراءات الضرورية لذلك.⁴

¹ حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 174.

² محمد حسين محمود حمادات، مرجع سابق، ص 28.

³ حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 175.

⁴ شامي صليحة، مرجع سابق، ص 54.

8-المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في إعتباره الأساسية أن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فتخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما، وهذا من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية.¹

قمنا في هذا المبحث بتقديم أهم طرق قياس المناخ التنظيمي وطرق تحسينه، حيث أن الهدف من قياس المناخ التنظيمي هو التعرف على نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومدى مناسبه للأفراد العاملين، كما عرضنا طرق تحسين المناخ التنظيمي لأجل خلق وتوفير مناخ تنظيمي فعال يتلاءم مع متطلبات الأفراد والمنظمة وذلك ما يؤدي لتحقيق الأهداف المسطرة.

خلاصة الفصل:

يعد المناخ التنظيمي الحجر الأساس في نجاح وفعالية أي منظمة، كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد، وعليه فإن تبني سلوك المواطنة التنظيمي سينعكس إيجابا على أداء الأفراد.

ويعد المناخ التنظيمي الأداة الفاعلة التي تساعد الإدارة على تشخيص حالات الصراع والإحباط في المنظمة أسبابها ثم توضع المعالجات المناسبة لها.

إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها فإذا كان المناخ السائد داخل المنظمة بكل أبعاده مشجع للأفراد ومساند لهم فإن ذلك سيحسن من أدائهم وبالتالي نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

¹ حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص176.

تمهيد:

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأساسية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك الفرد هو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها، حيث أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، إن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فلن تحقق أهدافها المالية والإنتاجية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، وتسعى المنظمات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، الإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير مباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

وعليه موضوع الرضا الوظيفي ذو أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند عليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

قمنا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول يتناول ماهية الرضا الوظيفي من خلال المفهوم والأهمية، العناصر والخصائص، أما المبحث الثاني فيتضمن نظريات وأنواع المناخ التنظيمي، والمبحث الثالث تضمن طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، والمبحث الرابع والأخير فتضمن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، الأول مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي أما المطلب الثاني فيضم عناصر وخصائص المناخ التنظيمي، وفي مايلي تفصيل لهذين المطلبين:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون العديد من التعريفات التي توضح معنى الرضا الوظيفي، لكن ليس هناك تعريف موحد للرضا الوظيفي نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع، من جوانب مختلفة ونظراً لما يتسم به من أهمية أساسية في توجيه سلوك الفرد لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وفي مايلي أهم تعاريف الرضا الوظيفي:

عرف حسب معجم التراث الأمريكي (American heritage dictionary) : "بأنه تحقيق رغبة أو حاجة شهوة أو ميل".

وعرف اصطلاحاً بأنه:

عرفه فروم: "هو شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".¹

عرف أيضاً بأنه: "محصلة مشاعر الفرد اتجاه عمله".²

ركز التعريفين السابقين على مشاعر الفرد نحو الوظيفة التي يقوم بها، بحيث حدد نوعين من مشاعر الرضا الايجابية والسلبية.

وعرفه هوبوك: "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة، التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".¹

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص63.

² Stephen Robbins, Timothy judge, **Comportements Organizationnel**, Tradiction Philippe Gabilliet, edition pearson, 12^{eme} edition paris 2006, p92.

إن تعريف هوبوك ركز على الجوانب التي تحيط بالعمل من ظروف نفسية ومادية وبيئية، حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد الوضع الذي يؤدي إلى رضا الفرد من عدمه.

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: "التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل".²

الكاتب من خلال هذا التعريف يرى أن الرضا الوظيفي يعتمد على التقييم الفرد الشخصي للظروف المحيطة بالعمل وكل ما يستفيد منه وتوفره له الوظيفة.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج".³

الكاتب في هذا التعريف حدد شعور الفرد بأنه شعور بالسعادة والارتياح في أداء العمل، كما أشار إلى أن رضا الفرد عن ظروف العمل المحيطة بعمله هو الذي يدفعه للعمل والإنتاج أكثر.

عرف بورتير الرضا الوظيفي بأنه: "أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من اشباع وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد".⁴

في هذا التعريف اعتبر الكاتب أن العوائد التي يحصل عليها العامل في عمله هي التي تحدد درجة الرضا الوظيفي للفرد، فإذا كانت العوائد التي يحصل عليها الفرد عادلة، وتحقق له الإشباع فإن الفرد يكون راضي عن عمله، أما إذا كانت العوائد التي يحصل عليها الفرد غير عادلة، ولا تحقق له الإشباع فإن الفرد يكون غير راضي عن عمله.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو: شعور الفرد نحو وظيفته نتيجة تفاعله مع جميع جوانبها وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع الجماعة ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فالرضا الوظيفي يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله. من خلال تقديم مفهوم الرضا الوظيفي يمكننا معرفة العمليات المسببة للرضا الوظيفي كالآتي:¹

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة-مصر، 2015، ص38.

² Sermpe et al, **Job satisfaction in Relation to Organizational Cultur**, journal of Industrial psychology, 28(2), 2002, p33.

³ موسي السعودي، اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد1، 2013، ص21.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان، 1986، ص60.

-الحاجات: تتعدد الحاجات وتباين من فرد لآخر وكلهم يرغبون في إشباعها.

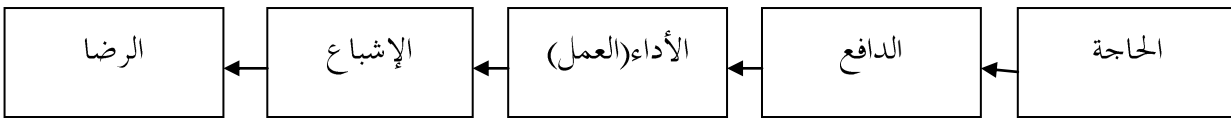
-الدافع: تمثل الحاجة عاملا مثيرا للدافع فيتوجه الفرد نحو مصدر إشباع تلك الحاجات.

-العمل: يتجسد الدافع في الواقع العملي من خلال العمل الذي يقوم به الفرد اعتقادا منه واقتناعا منه بأنها الوسيلة الكفيلة لتلبية حاجاته.

-الإشباع: تأدية العمل بالشكل المرغوب تؤدي إلى الإشباع.

-الرضا: إن إشباع الحاجات من العمل الذي يقوم به الفرد بكفاءة تجعله راضيا عن عمله، وعليه كل من الحاجات والحوافز تشكل عملية متسلسلة تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

شكل رقم(2): شكل توضيحي للعمليات المسببة للرضا الوظيفي



المصدر: عزبون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة وحدة نويميديا- قسنطينة، ماجستير في علوم التسيير، 2006-2007، ص50.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث، ويرجع هذا الاهتمام إلى الإعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

إن العنصر الأساسي والثروة الحقيقية للإنتاج في منظمات الأعمال هو العنصر البشري، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها لا تعمل ما لم يتوفر العنصر البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري بهذه الأهمية الكبيرة فمن العدل والإنصاف أن تسعى المنظمة لأن يكون الفرد راضيا عن عمله.

¹ عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نويميديا-قسنطينة، ماجستير في علوم التسيير، 2006-2007، ص50.

لذا فإن العنصر البشري يمثل الدعامة الرئيسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وأعمال وما تحققه من أداء، فإن أي انحراف على مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عليه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وبالتالي فشلها، ولهذا يعتبر الفرد الدعامة الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة، ونظام حوافز فعال، يساعد في المحافظة على الموظفين في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفتهم أهم الموارد التي تملكها المنظمة.¹

إن موضوع الرضا الوظيفي يكتسي أهمية بالغة لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع، بحيث تتمثل هذه الأهمية في مايلي:²

1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف: ارتفاع شعور الفرد بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن والحاجات الغير مادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافي، تزيد الرغبة لديه في تأدية الأعمال بإتقان وتميز.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية والغير مادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مواجهة متطلبات الحياة.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة كمايلي:

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، صص 88-89.

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، صص 191.

-ارتفاع في مستوى الفعالية والأداء، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز على عملهم.

-ارتفاع الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

-تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي.

-ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر الفرد أن وظيفته أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بمؤسسته وولائه لها.

3-أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع كمايلي:

-إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية.

-إرتفاع معدلات النمو للمجتمع.¹

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي وخصائصه

أولاً: عناصر الرضا الوظيفي

رغم إختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل، الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة، فإذا تحققت تلك الحاجات المادية والمعنوية يكون العامل راض عن عمله، وإذا لم تتحقق تلك الحاجات يكون هناك عدم الرضا عن العمل.

لكن تبقى هذه الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعناصر من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل، و أهم هذه العناصر هي:²

1-الأجر:

إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، فالأجر يمنع مشاعر الإستياء من الإستحواذ على الفرد ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

¹ المرجع نفسه، صص 191-192.

² السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبده فلي، مرجع سابق، صص 261-262.

2- محتوى العمل:

إن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

-درجة تنوع المهام: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع المهام عالية (أي كلما قل تكرارها) زاد الرضا عن العمل والعكس.

-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه لعمله، أي أنه كلما زادت الحرية في إختيار طرق أداء العمل، وفي إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضا الفرد عن العمل، وهذا ما يعرف بتمكين العمال.

-إستغلال الفرد لقدراته: إن إستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

-خبرات النجاح والفشل في العمل: تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويحرك لديه مشاعر السعادة والرضا، لذا فإن أثر خبرات النجاح والفشل في العمل تتوقف على درجة تقديره وإعتزازه بذاته.

3-فرص الترقية: يمكن القول بلأن أثر الترقية الفعلية على الرضا الوظيفي تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس، فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث لديه إستياء أكبر في حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

4-نمط الإشراف:

إذا كان المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم بالدرجة الأولى، فإلنه يكسب ولائهم ورضاهم عن العمل.

إن المدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين الذين يتمتعون بقدرات عالية تشبع إحتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي لا يقوم بتفويض السلطة أو يفوضها لأشخاص ذوي مسؤولية محدودة ف إنه بذلك يخلق إرتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه، ويثير إستياءهم تجاه العمل وعدم رضاهم وهذا ما يخلق آثار سلبية على الأداء وتحقيق الأهداف.

5-جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدرا للمنفعة أو مصدرا للتوتر لديه، فتفاعل الفرد مع زملاءه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل تخلق توترا لدى الفرد فإن ذلك يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، هذا بالإضافة إلى أن أثر الجماعة على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى

الانتماء لدى الفرد، فزيادة الحاجة إلى الانتماء أقوى في التفاعل مع جماعة العمل وعلى درجة الرضا أيضا، فكلما كان هناك إنتماء وروح الفريق قوية كلما كان هناك رضا وظيفي قوي والعكس أيضا.

6- ساعات العمل:

يمكن القول أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي إنخفاض معنوي عن العمل، حيث أنه من الطبيعي كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر الوقت على الإجهاد ودرجة الإستياء أكبر.¹

7- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه على العمل ولقد شغلت ظروف العمل مثل الإضاءة، والحرارة، والتهوية والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأدية العمل وأمراض المهنة، وبالتالي فلن توفر هذه الظروف في العمل يؤدي إلى توفير جو عمل ملائم بالتالي القيام بالعمل على أكمل وجه، وهذا ما يؤدي إلى رضا وظيفي للعمال عن العمل، وإذا لم تتوفر هذه الظروف فذلك حتما سيؤدي إلى إستياء العمال وعدم الرضا عن العمل.²

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

من خلال تطرقنا لمفهوم الرضا الوظيفي يمكن أن نحدد أهم خصائصه كمايلي:

1- تعدد مفاهيم الرضا الوظيفي:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها في مجال الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها، ونظرتهم إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود إتفاق عام حول مفهوم الرضا الوظيفي.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

¹ وفاء احمد محمد، اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009، ص ص 3-4.

² منال البارودي، مرجع سابق، ص ص 44-45.

غالبا ما يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي، لذا فلن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر ولقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، بحيث تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.¹

5- للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات الحسنة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.²

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه على العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافي على رضاه على العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند فرد آخر، وإن فعل ذلك ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.³

تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي حيث تعددت التعاريف و إختلفت من حيث وجهة نظر كل كاتب، لكن إتفق معظمهم في أن الرضا الوظيفي يمثل مجموعة مشاعر الفرد تجاه وظيفته والظروف المحيطة بها، أيضا تطرقنا إلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع، فبالنسبة للموظف يم كنه الرضا الوظيفي

¹ فاروق أبو حديد، الرضا الوظيفي. ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص ص 5-6.

² بونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري الجلفة ماجستير في علم الاجتماع، جامع محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 42.

³ المرجع نفسه، ص 42.

من الإبداع و الابتكار وزيادة قدرته على التكيف مع بيئة العمل، وبالنسبة للمؤسسة فيؤدي الرضا إلى إرتفاع مستوى كل من الولاء والفعالية في الأداء، أما بالنسبة للمجتمع فيساعد في إرتفاع معدلات النمو والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك قدمنا أهم عناصر الرضا الوظيفي من أجر ومحتوى العمل، وفرص الترقية..... الخ، وأيضا أهم خصائص الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات وأنواع الرضا الوظيفي

أدى الاهتمام بالعنصر البشري إلى ظهور العديد من النظريات والأنواع للرضا الوظيفي التي ساهمت في تفسير الرضا عن العمل أكثر، وفي مايلي أهم نظريات و أنواع المناخ التنظيمي بالتفصيل:

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

إن نظريات الرضا الوظيفي تحاول أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره، أي التعرف على أسبابه وكذا التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفي مايلي أهم النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم و متطلباتهم:¹

1- نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

استطاع فريدريك هيرزبرغ من خلال دراسته إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا والاستياء وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء، وتتضمن هذه النظرية العوامل الآتية:

أ-العوامل الدافعية:

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة ودفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

ب-العوامل الوقائية:

هي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الإستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تؤدي لخلق قوة دافعة وحماس عند الأداء، وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كمايلي:

-ظروف العمل المادية

-العلاقات مع الرؤساء

-العلاقات مع المرؤوسين

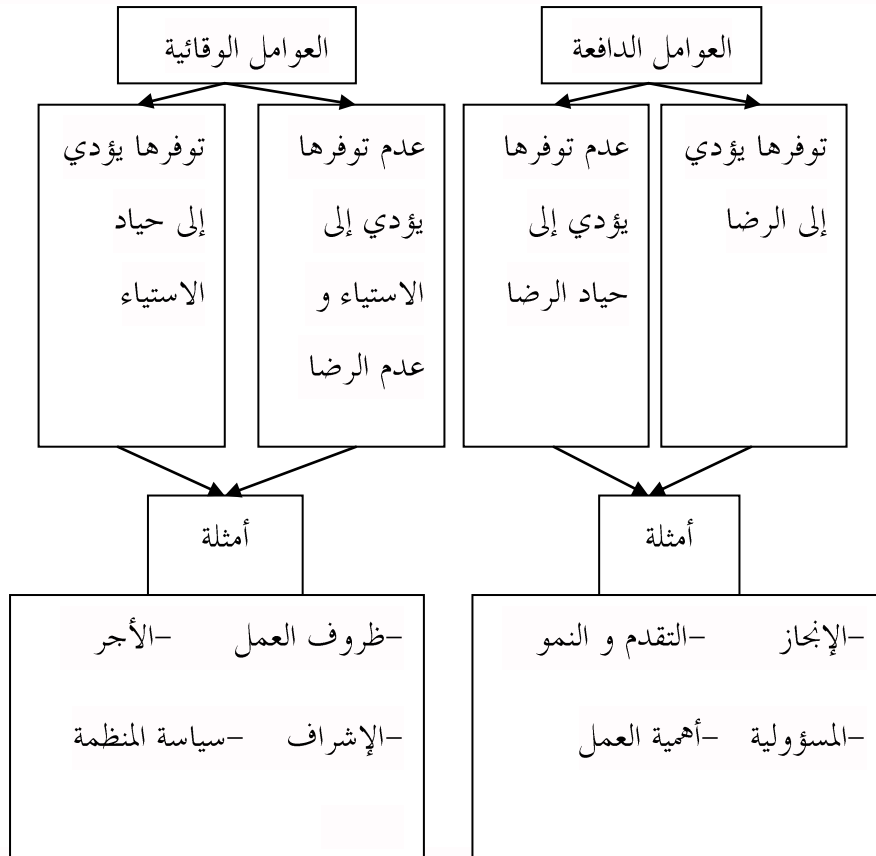
-الإشراف

-أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، صص 85-87.

وبالرغم من تعرض نظرية هيرزبرغ للعديد من الإنتقادات والبحث والتجريب، إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الإنتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد.¹

الشكل رقم (3): يوضح نظرية هيرزبرغ وأهمية العوامل الدافعة و الوقائية في تحقيق الرضا الوظيفي



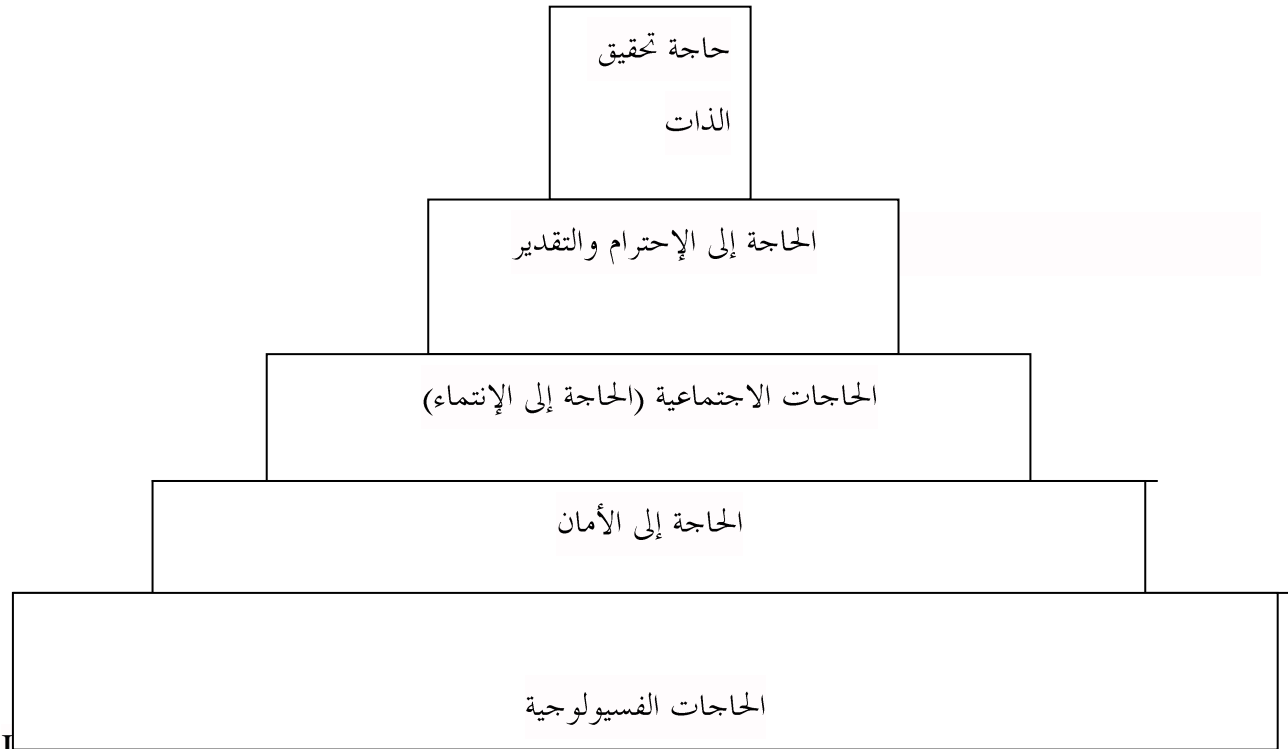
La source: www.12manage.com/methods-herzberg-two-factor-theory-ar.html

¹ المرجع نفسه، ص 85-87.

2- نظرية تدرج الحاجات لماسلو: (Maslow, 1954) قدم ماسلو نظرية تحدد تدرج الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين، وبصفة عامة تشتمل هذه الحاجات على مجموعة الحاجات الدنيا (الفسولوجية و الأمان) والحاجات العليا (الحب والانتماء والتقدير والإحترام وتحقيق الذات).¹

وقد وضع ماسلو ذلك في مدرج هرمي كالآتي:

الشكل رقم(4): تدرج الحاجات الإنسانية حسب نظرية ماسلو



La source : Lazary, Economie DE l'entreprise, Ed-es-Saem, Cheraga, 2001, p16.

وقد حدد ماسلو خمس مجموعات من الحاجات الإنسانية كالآتي:²

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2004، ص ص113-116.

² منال البارودي، مرجع سابق، ص ص26-27.

2-1- الحاجات الفسيولوجية: هي الحاجات الأساسية للفرد والتي تتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والمأكل، وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي لبقاء الفرد وإستمراره في الحياة، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

2-2- حاجات الأمان: تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان مايلي:

-الحماية من المخاطر المادية.

-الحماية من المخاطر الصحية.

-الحماية من التدهور الاقتصادي.

-تجنب المخاطر الغير متوقعة.

و ينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز، والبطالة، فإذا حقق الفرد الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان تبدأ الحاجات الأخرى بالظهور.

2-3- الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء): كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

2-4- الحاجة إلى التقدير والاحترام: وذلك من خلال إحترم الغير له، الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

2-5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهنا يريد الفرد أن يصل إلى أعلى مراحل الأداء، رغبة منه في تحقيق النجاح وتطوير الذات وذلك من خلال إجتهاده وقيامه بالأعمال التي تتفق مع قدراته وكفاءاته المهنية.

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد احتياجات العاملين وطرق إشباع هذه الحاجات، إلا أنها واجهت عدة إنتقادات في مجال الفكر الإداري، ومن بين أهم هذه الإنتقادات:

أن رئيس العمل شخص عادي وليس عالم نفس لكي يستطيع أن يحلل نفسية العاملين وتحديد الحاجات التي إذا حفزت لدى العامل أثارت لديه دافع العمل والإنجاز، كذلك لم تثبت أي دراسة من الدراسات التي أجريت بعد دراسة ماسلو صحة ما جاء به حول هرمية هذه الحاجات.¹

إلا أن الحقيقة التي لا يجب إنكارها أن مجهودات ماسلو قدمت إسهامات كبيرة للفكر الإداري ووجهت أنظار رجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيقها.²

3- نظرية العدالة (Equitable theory):

واضع هذه النظرية هو آدمز (Adams) في عام 1963م-1965م، حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد مثل (مستوى الجهد في العمل) للمخرجات مثل (الدخل أو الراتب) مقارنة بنسبة مشاهمة بالنسبة للآخرين.

والفكرة الرئيسية لنظرية العدالة، تقول أن هناك مفهوم متفق عليه لما يستحقه الفرد من مكافآت على جهوده وتفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل، وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذله من مجهود)، والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل)، وبتحقق التوازن فإنه يحدث الشعور بالرضا بين العاملين، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا. وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية:

-التقييم: يشتمل قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، مستوى التعليم، والمهارة ومقدار الجهد المبذول في العمل، وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: الراتب والترقية والتقدير.

-المقارنة: تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات وما يبذلونه من جهد.

-السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فلأنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.³

¹ المرجع نفسه، ص 27-29.

² المرجع نفسه، ص 29.

³ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 88-89.

لم تسلم أيضا نظرية العدالة من الانتقادات فمن بين الانتقادات التي وجهت إليها أن الفرد لا يشعر دائما بالذنب، ونادرا ما يقوم أحد بزيادة مجهوده حتى وإن شعر بأنه يحصل على أكثر مما يستحق، هناك من يعتمد البقاء على أداءه حتى لا تتوقع الإدارة منه أكثر مما يقدمه من جهد.¹

4- نظرية بورتر ولولر للرضا الوظيفي:

تتم نظرية بورتر ولولر بداية العلاقة بثلاث متغيرات وهي:²

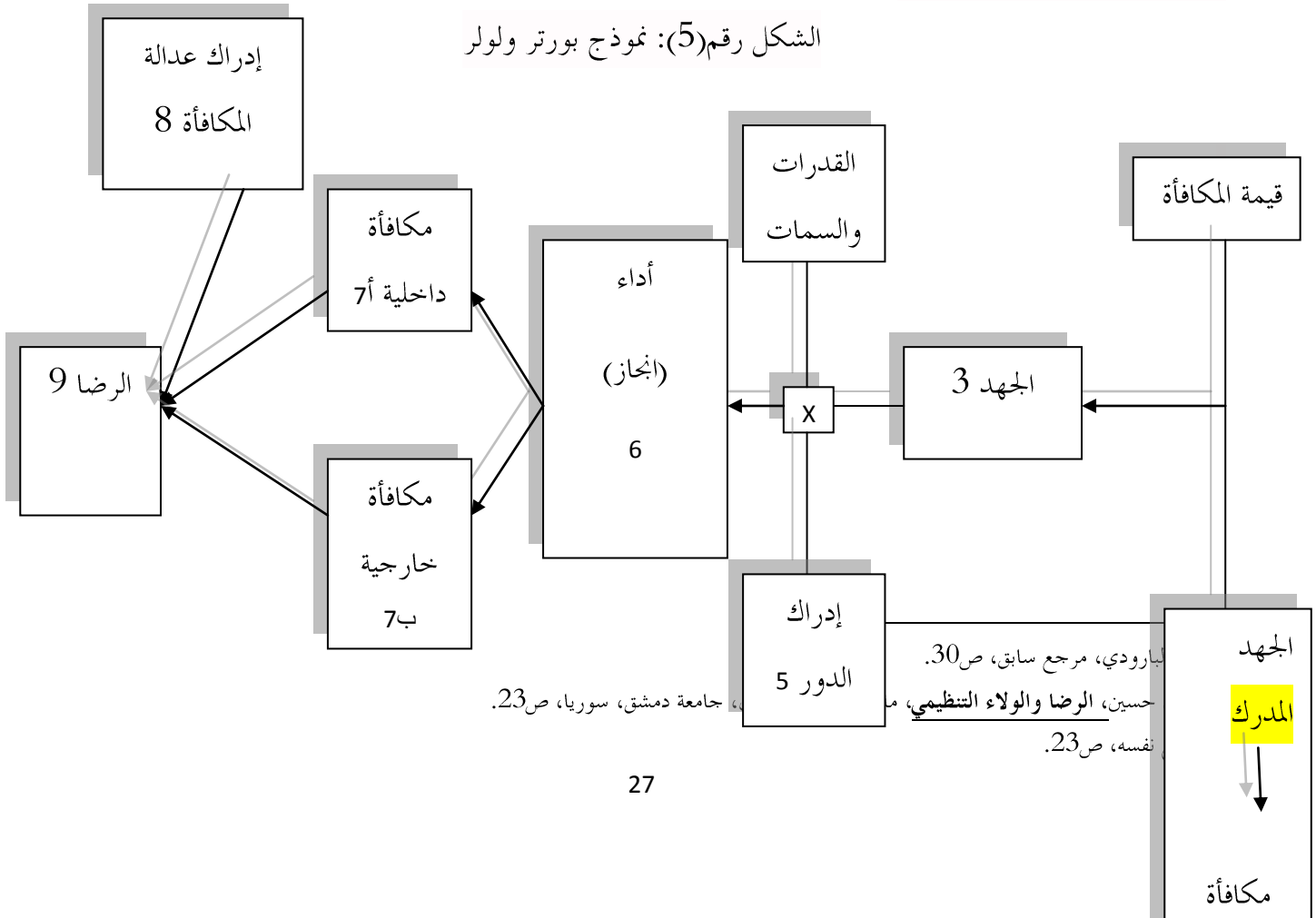
-الدافع

-الأداء

-الرضا

وترى أن القوة الدافعية هي حصيلة توقعات الفرد القائد المرتبط بأدائه لعمل معين و احتمالات ذلك التوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله، ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد وإدراكه الصحيح لدوره الوظيفي، وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعها على مستوى أدائه الوظيفي، والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواء كان ماديا (الجزء الخارجي) أو معنويا (الجزء الداخلي) وفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد المتحصل عليه فعليا ومدى شعوره بعدالة ما حصل عليه من عائد أو مكافأة.³

الشكل رقم (5): نموذج بورتر ولولر



المصدر: سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط 1، عمان-الأردن، 2008، ص75.

شرح نموذج بورتر و لولر:¹

تبعاً لهذا النموذج فان قيمة المكافأة المتوقعة من الفرد (1) وإدراك الجهد اللازم للحصول عليها، وإحتمال تحقيق ذلك (2) سيؤدي الى بذل مستوى معين من الجهد (3) إحتمال أن مستوى معين من الجهد سيؤدي الى تحقيق المكافأة (2) ينقسم الى إحتمالين الأول أن الجهد المبذول سيؤدي الى إنجاز المهمة بنجاح و الثاني أن أداء المهمة بنجاح سيتبع بالمكافأة المتوقعة-هذا الجهد ممزوجاً مع قدرات و سمات الفرد (4) و الطريقة التي سيؤدي بها العمل (5) ستؤدي الى مستوى معين من الأداء (6) هذا المستوى من الأداء سيقود الى مكافأة داخلية، و ربما الى نتائج سلبية اذا كان مستوى الأداء منخفضاً عن المتوقع-بسبب إنجاز المهمة (7) و ربما إلى مكافآت خارجية.

ويدل الخط المتزوج المؤدي الى المكافآت الخارجية الى أنها غير مضمونة ذلك لأنها مرتبطة بموافقة أطراف عديدة لمكافأة أداء الفرد كالمشرفين مثلاً.

وللفرد فكرته الخاصة عن مدى ملائمة مجموع المكافآت المتحصل عليها (8) وعندما يقارن ذلك مع ما يحصل عليه حقيقة فإن ذلك سيؤثر على حقيقة شعوره بالرضا (9).²

وفقاً لهذه النظرية نجد أن:³

-الجهد يتوقف على قيمة المكافأة وإدراك احتمالية العلاقة بين الجهد والمكافأة.

¹ طاهري عبد الغني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-، ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2008، صص62-63.

² المرجع نفسه، ص 63.

³ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، صص76-77.

- الجهد يؤدي إلى الأداء الذي يتأثر بالقدرات والخصائص الشخصية وإدراك الدور.

- وينتج عن الجهد الأداء الذي يؤثر على المكافآت الداخلية، والمكافآت الخارجية، وإدراك مدى عدالتها الذي يؤثر في المدى الطويل على احتمالية العلاقة بين الجهد والمكافأة.

- الرضا الذي يتأثر في الأجل الطويل بقيمة المكافأة.

وعلى ذلك فإن إدراك المرؤوس بأن الجهد العالي وإحتمالية الوصول للمكافأة والقيمة العالية للمكافأة سوف يؤدي إلى بذل أعلى جهد في الوظيفة وهذا ما يجعله يسخر قدراته وخصائصه مع إدراكه لدوره في المنظمة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى تحسين أدائه مما ينعكس على المكافآت الداخلية والخارجية، وإدراكه للعدالة المطبقة في المكافآت الممنوحة وأخيرا رضاه عن العمل.

المطلب الثاني: أنواع 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، وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقا لإعتبرات معينة كالآتي:¹

1- الرضا الوظيفي حسب شموليته:

1-1- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الإعتراف، والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

1-2- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

1-3- الرضا الكلي (العام): وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2- الرضا الوظيفي حسب الزمن:

¹ إيناس فواد نواوي فلمبان، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، دراسة حالة إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2008، صص 25-26.

2-1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

2-2- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف يشعر حينها بالرضا الوظيفي الفعلي.

ويعتبر مناخ العمل محددًا مهمًا للرضا الوظيفي فقد إفترض كل من فريدلاندر ومورجولس عام 1969 بأن مناخ العمل يعتبر محددًا أوليًا للرضا الوظيفي، مع إعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وأثبتت بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي من حيث الجنس يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فالرضا الوظيفي لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع، أما عند النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة.¹

قدمنا في هذا المبحث أهم نظريات وأنواع الرضا الوظيفي، فرغم تعدد النظريات واختلافها إلا أننا اخترنا أهمها، والمتمثلة في نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ والتي تقوم على عاملين أساسيين، العوامل الدافعية وهي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة ودفع لسلوك الفرد، وعوامل وقائية التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، بالإضافة إلى نظرية ماسلو للحاجات والتي تقوم على خمسة حاجات رئيسية في شكل هرمي (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، والحاجة إلى حب الذات)، أيضا نظرية العدالة التي تقوم على مبدأ التوازن والمساواة بين المدخلات والعوائد وذلك ما يؤدي لحدوث الرضا الوظيفي، كما تطرقنا إلى أنواع الرضا الوظيفي حسب شموليته وينقسم إلى داخلي ويتعلق بالموظف، وخارجي يخص البيئة الخارجية، وكلي يضم كلاهما، أما حسب الزمن فهناك الرضا المتوقع والرضا الفعلي.

المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه

قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين الأول تحت عنوان طرق قياس الرضا الوظيفي و سنقوم بذكر أهم الطرق قياس الرضا لوظيفي و المطلب الثاني العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، و في مايلي تفصيل لهذين المطلبين:

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

¹ المرجع نفسه، ص26.

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة من عناصر الرضا الوظيفي المختلفة (الأجر، محتوى العمل، درجة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية، إستغلال الفرد لقدراته، خبرات النجاح والفشل في العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعة وساعات العمل) وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى والأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي.¹

ويتم قياس الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وذاتية في شكل دوري ودقيق، ويعد قياس الرضا غاية في الأهمية لأنه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المنظمات، وعلى إعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير ملموسة نجد من المقاييس ماهو موضوعي ويعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب ومنها ماهو ذاتي يقتصر على أسئلة توجه العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل، وفي مايلي توضيح للمقاييس الموضوعية والذاتية:²

1- المقاييس الموضوعية: يعتمد هذا النوع من المقاييس على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد مثل: سجل الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية وذلك لدقتها و سهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا نجد الغياب وترك العمل فهما مؤشران هامان على مستوى رضا العاملين في المنظمة، وقد أثبتت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين وفي مايلي عرض لبعض المتغيرات الموضوعية وكيفية قياسها:

1-1- معدل الغياب: إن التغيب المقصود هو ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلا، بحيث يرتبط الغياب عن العمل بحالة عدم الرضا عن العمل وعدم الرغبة في العمل.³

لقد ذكر جورج فريدمان أن التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع المحيط، لذا فلن زيادة معدل الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للعمل بالمؤسسة التي يزاوّل نشاطه فيها.⁴

¹ علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص 110.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1990، ص115.

³ المرجع نفسه، ص115.

⁴ عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نوميديا، قسنطينة، 2006-2007،

ص115.

إن سهولة هذا المقياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة مما يسهل ويتيح تتبع معدلات الحضور والغياب، والملاحظ أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، فقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب:¹

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية} \times 100}$$

بحيث مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين .

-متوسط عدد الأفراد العاملين هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة

-عدد أيام العمل أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.

و نجد أنه كذلك معطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات أو الأيام الكلية} \times 100}$$

حيث الأيام الكلية تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية.

1-2- معدل دوران العمل (ترك العمل):

يمكن إستخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء

الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا هاماً لإرتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها أي رضاه عن العمل.²

¹ احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص404.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، الإسكندرية-مصر، 1986، ص306.

إن معدل دوران العمل الذي يحدث هنا لا تقصد به الذي يحدث نتيجة إعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما تقصد به الذي يحدث نتيجة حالة عدم الرضا، فمن جهة أخرى تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات وإستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى نجد دوران العمل يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الإختيار والتعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس الإنتاج كما و نوعاً¹.

يستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لقياس درجة الرضا عن العمل، فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى حد ما مؤشراً هاماً لإرتباطه بها أي رضاه عن العمل.
ويتم حساب معدلات العمل من خلال المعادلات التالية:²

$$\frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة} \times 100} = \text{معدل الإنفصال}$$

$$\frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم خلال فترة زمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة} \times 100} = \text{معدل الإنضمام}$$

$$\frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة} \times 100} = \text{معدل دوران العمل}$$

¹المرجع نفسه، ص306.

²محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية والمبادئ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص160.

وتقتصر وظيفة هذا المقياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته وهذا يعتبر أهم عيوب هذا المقياس.

1-3- معدل الأمن والسلامة المهنية:

من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة،.... الخ فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل، إن ارتفاع معدلات الإصابة والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل يعكس حالة عدم الرضا لدى الأفراد، وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل ومن ثم رضا الأفراد عنها.¹

ويحسب معدل وقوع الحوادث والأمراض وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل وقوع الحوادث و الأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث عدد ساعات العمل المتاحة = عدد العاملين × عدد ساعات العمل الأسبوعية × عدد ساعات العمل السنوية .

رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد عند معالجتها إحصائيا والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة، إلا أن هذه المقاييس الموضوعية لا تهتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج وإيجاد حلول لهذه المشكلات.²

2- المقاييس الذاتية:

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وتعتمد المقاييس الذاتية على إعداد قائمة أسئلة بحيث يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن

¹ عزبون زهية، مرجع سابق، ص ص120-121.

² المرجع نفسه، ص ص120-121.

العمل، بحيث يقوم الباحث بإعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الذاتية والفكرية والثقافية ومع طبيعة العمل وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة).

2-1- الاستبيان:

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة يقوم بإعدادها الباحث بأسلوب مفهوم وبشكل واضح، ويعتبر الاستبيان من أشهر الطرق لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعمال وتتضمن:¹

- طريقة التدرج التجميعي لليكرت (lickert): والتي صاغها سنة 1932 ويتكون المقياس وفقا لهذه النظرية من العبارات التي تصف الاتجاهات نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء مثل:

- موافق جدا

- موافق

- محايد

- معارض

- معارض جدا

ومن بين أشهر المقاييس المقننة لقياس الرضا الوظيفي والالذان يستخدمان على نطاق واسع هما:

1- إستبانة مينيسوتا: وهو مقياس تقدير يطلب فيه من العاملين أن يحددوا مستويات رضاهم أو عدم رضاهم لعشرين جانبا من جوانب عملهم بما في ذلك كفاءة المشرف وظروف العمل وفرص التقدم والتعويضات وتنوع الواجبات ومستوى المسؤولية، ويتراوح مقياس التقدير بين راض جدا إلى غير راض جدا.

-مقياس وصف المهنة: ويستخدم هذا المقياس من خلال قائمة إستقصاء تعني بخمس جوانب من جوانب العمل وهي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء، حيث يتم قياس هذه الأبعاد من خلال أسئلة تنطوي على

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة-المسيلة، ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 38-39.

ثلاث بدائل للإجابة لوصف ما إذا كانت بعض العبارات المستخدمة في كل سؤال يمكن أن تصف إتجاهات المستقضي من العاملين نحو وظائفهم.

2- المقابلات: يمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل، وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل مايلي:²

1- عوامل مرتبطة بالوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من إمتيازات نتيجة إنشغاله بوظيفة معينة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، فرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (رؤساء أو مرؤوسين).

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة إثراءها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا وتشمل هذه العوامل مدى إكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (تخطيط، رقابة، تنفيذ) والنظرة الإجتماعية لشاغلها ومدى شعور الفرد بالإنبجاز وإستغلال قدرته في وظيفته ومشاركته في إتخاذ القرارات المتعلقة بها والمستوى الإداري للوظيفة.

3- عوامل تنظيمية متعلقة بسياسات المنظمة: فيما يتعلق بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الإتصال في المنظمة.

4- عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد ودرجة إستقراره في حياته والسن والمؤهل العلمي وجنسه وأهمية العمل بالنسبة له.

5- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وهناك أيضاً من يصنف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى مجموعة من العوامل أهمها:

-الأجور والرواتب.

-محتوى العمل وتنوع المهام.

¹ المرجع نفسه، ص 38-39.

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 99-100.

-إمكانية الفرد وقدراته بالعمل.

-فرص التطور والترقية المتاحة.¹

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

هناك العديد من النتائج الايجابية والسلبية للرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة نذكر منها:

1-النتائج الايجابية:

1-1-مستوى الأداء: يعتبر أداء الفرد للمهام المكلف بها بكفاءة وفعالية من أهم أولويات المنظمة، ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية، والمتمثلة في كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الأداء.

لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في العمل، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا والأداء معرفة تامة.²

2-الالتزام التنظيمي: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في المنظمة والاستعداد لبذل مجهود عالي من أجل المنظمة، ويقوم أفراد المنظمة من خلاله بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، وينعكس رضا الفرد على عمله بالتزامه الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء إليها والولاء لها والتضحية من أجلها، وهذا ما نلاحظه في المؤسسات اليابانية التي يشعر عمالها بأنهم يكونون أسرة واحدة، حيث يمثل المدير العام دور الأب، فهم على استعداد للتضحية في سبيلها وهذا هو سر نجاح المنظمة اليابانية.³

3-سلوك الفرد: لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه ب إتجاه عمله و ب اتجاه زملائه، بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل وكسب ود الآخرين.

¹ المرجع نفسه، ص ص 99-100.

² احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 50.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2003، ص 99.

إن الرضا عن العمل يؤدي إلى تحسن واكتساب الفرد صحة نفسية جيدة، ويرجع ذلك إلى زيادة احترام الآخرين والشعور بالسعادة والرضا عن الحياة عموماً.

2- النتائج السلبية:

تظهر نتائج الرضا الوظيفي السلبية واضحة على أداء وسلوك الأفراد في المنظمة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الغياب وترك العمل والتوقف عن العمل (الإضراب، الإصابات، التمارض) والسلوكيات العدائية ككثرة الشكاوي، والتخريب، واللامبالاة.

2-1- الغياب: يلتحق الفرد بعمله يومياً بناءً على قرار يتخذه بضرورة العمل لأجل الحصول على العوائد، وذلك لأن العائد يؤدي إلى الرضا، لذا فلن عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه مع وجود فرصة بديلة قد تدفعه إلى التغيب، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد العوامل الأساسية التي يمكن الإعتماد عليها في عملية تحليل حالات الغياب، حيث أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب.

2-2- ترك العمل: عندما يتخذ الفرد قرار بترك العمل من تلقاء نفسه فإنه تعبير عن عدم رضاه عن العمل، فلا يمكن للفرد أن يستمر في أدائه للعمل وهو غير راضي عنه، خصوصاً إذا كانت لديه فرصة بديلة في إمكانية أن يجد عملاً في منظمة أخرى تلي احتياجاته وتحقق له الرضا، وقد أثبتت الدراسات بدرجة متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل ترك العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي يميل معدل ترك العمل إلى الانخفاض.¹

2-3- التوقف عن العمل: ويتمثل في مايلي :

2-3-1- الإضراب: يعبر الإضراب عن حالة من الفوضى والتدمير والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة حيث يعتبر مؤشر على عدم الرضا، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل من الإضراب سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد رداً على الوضعية التي يعيشونها في العمل (أجر منخفض، طرق الإشراف، الترقية) وذلك لأجل زيادة الأجر، وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.

2-3-2- الإصابات: إن الحوادث والإصابات شأها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي إنعدام دافع الأداء بكفاءة وعدم الرغبة في العمل بجد ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون

¹ نور الدين عسلي، مرجع سابق، ص 41-42.

إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بلبن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إلا أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة عكسية بين الإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.

2-3-3- التمارض: إداء المرض هي في الغالب ظاهرة تعبر عن عدم الرضا الوظيفي، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن العمل، وذلك للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

3- السلوكيات العدائية: وتتمثل في مايلي:

3-1- الشكاوي: أظهرت دراسات (Harris و Flcisheman) سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في المنظمات التي يغلب عليها الرضا عن نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره إتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا عن عمله أو عن غيرها، بهدف جلب إهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته، وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوي من عدمها ف إن المنظمة مطالبة بالإهتمام بها ودراستها بدقة، من أجل تفادي الإضطرابات التي قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.

3-2- اللامبالاة والتخريب: إن إنخفاض درجة الرضا لدى العامل ينعكس على مدى إهتمامه، وإنضباطه أثناء تأديته لعمله، مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات الإهمال واللامبالاة، واللذان يؤديان إلى قيام العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى الضرر بالمنتج ذاته.¹

تتحمل المنظمة تكاليف إضافية في حالة ظهور هذه الآثار وتزايد المشاكل الناجمة عن عدم الرضا الوظيفي للأفراد عن أعمالهم، فالغياب حتما سيقبل من إنتاجية العامل رجوعا إلى إنخفاض ساعات العمل التي يؤديها العامل، وترك العمل يجعل المنظمة في حاجة ماسة لعمال جدد يخلفون المستقلين، وهذا يجبرها إلى تحمل مجموعة من التكاليف مثل: تكلفة التعيين، وتكلفة التدريب، وأيضا الإضراب، فإنه يؤدي إلى شلل العمل في المنظمة وإضرابها، وكذلك نفس الحال مع

¹ المرجع نفسه، ص ص41-42.

باقي آثار عدم الرضا، إن إدراك المنظمة لهذه النتائج يجعلها دائما متيقظة وحريصة على رفع مستوى رضا عمالها بكل الوسائل والطرق الممكنة.¹

من خلال هذا المبحث قمنا بتقديم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ونتائجه، فهناك عوامل متعلقة بالفرد وتشمل ما يحصل عليه الفرد من إمتيازات كفرص الترقية، التمهين الصحي، السكن، وهناك عوامل تنظيمية متعلقة بالمنظمة والفرد كظروف العمل وإجراءاته وشخصية الفرد ودرجة إستقراره، بالإضافة إلى عوامل تخص الوظيفة نفسها من حيث تنوع أنشطتها ومدى إشباعها للحاجات، وعوامل بيئية تخص ثقافة المجتمع التي ينتمي إليها الفرد، كل هذه العوامل تؤثر على درجة الرضا الوظيفي للفرد من عدمه أي أنها قد تكون عوامل ايجابية ومساعدة على رضا الفرد، كما قد تكون معيق لرضا الفرد.

تطرقتنا أيضا إلى أهم نتائج الرضا الوظيفي الإيجابية والسلبية، فنجد مثلا كفاءة أداء الفرد دليل على رضا الفرد على عمله وهذا ما رفع من مستوى أدائه، أيضا رضا الفرد على عمله يزيد من رغبة الفرد على الاستمرار في العمل وهذا ما يعرف بالالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى النتائج الإيجابية هناك نتائج سلبية ناتجة عن عدم رضا الفرد وتظهر في شكل أفعال يقوم بها الفرد لأجل إظهار عدم رضاه على عمله كالإضراب والتغيب، والتمارض والتخريب واللامبالاة.

المبحث الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

نقوم في هذا المبحث بدراسة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي و ذلك من خلال دراسة دور كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، الحوافز، والاتصال) مع الرضا الوظيفي كالاتي:

المطلب الأول: علاقة الهيكل التنظيمي و المشاركة في اتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي

أولا: علاقة الهيكل التنظيمي بالرضا الوظيفي

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 التنظيمية المختلفة، والهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد الإدارات

¹ المرجع نفسه، ص ص41-42.

والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة بين الوظائف، وكذلك يبين الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا لتحقيق جل أهداف المنظمة.¹

إن الهيكل التنظيمي المرن والملي لإحتياجات المنظمة، والعاملين فيها والذي يستوعب التطور والتغيير الحاصل في طبيعة الأعمال، والأوضاع السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والذي يعتمد على سهولة و إنسيابية الوظائف والأوامر من أعلى الهرم في المنظمة إلى المستويات الأخرى، كما أنه يتيح للموظفين المشاركة في إتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات وتشجيعهم أكثر على الإبداع والإبتكار في إطار مناخ تنظيمي محفز لا شك أنه يعزز إنتماء الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى إرتفاع مستوى رضاهم وعدم شعورهم بالغبرة والرغبة في الغياب وترك العمل.²

ثانيا: علاقة المشاركة في إتخاذ القرارات بالرضا الوظيفي

إن المنظمات الديمقراطية تشارك كل الموظفين في عملية إعداد و إتخاذ القرارات، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية وأهميته داخل أي تنظيم إداري، فهناك العديد من المميزات تترتب على إشراك الجماعة في إتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما إشتكت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه، وهدفه، وكانت أكثر تأييد له وتحمسا لتنفيذه.

يعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم 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 الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود، كما أن للمشاركة في إتخاذ القرارات دور قوي على الرضا عن العمل و تشكل حافزا معنويا إيجابيا، وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.³

¹ ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط الأمن بمدينة الرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، صص 26-27.

² عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2011، صص 70-71.

³ اشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2007، صص 34-35.

مما سبق يتبين أن 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 الذي يقبل على العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من إختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف تعليمه وخلفيته إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تتيحه الوظيفة من حيث الراتب، وفرص الترقية، ونظم الرعاية الاجتماعية، ويتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ، ومدى تمكن الموظف من المشاركة في إتخاذ القرارات وهذا ما يولد لديه الإحساس بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

إن مشاركة العامل في إتخاذ القرارات، وإحترامه وإحترام آرائه وقدراته تحقق النفع للمؤسسة من خلال ناحيتين:

- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم أو المنظمة، ويشاركون 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، ويقوي مفهوم الإلتزام بالقرارات المتخذة من قبل المشاركين في إتخاذها.¹

المطلب الثاني: علاقة طبيعة العمل والحوافز والاتصال بالرضا الوظيفي

أولاً: علاقة طبيعة العمل بالرضا الوظيفي

يقصد بطبيعة العمل الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها ومسؤولياتها وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها بالنسبة لها، والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توفرها في شاغلها، والمعدات والأدوات وطرق العمل المستخدمة في أدائها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب بالأعمال التي فيها نوع من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التحديد.

¹ عبد العزيز محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2007، صص 62-64.

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

- 1- درجة تنوع المهام: كلما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح، كلما قل تنوع مهام الوظيفة زاد الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي تقل درجة الرضا عن العمل.
 - 2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما زادت درجة حرية الفرد في إختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه الوظيفي.
 - 3- 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.¹
 - 3- خبرات النجاح والفشل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى إعتزاز الفرد بنفسه وتقديره لذاته فكلما كان تقدير وإعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي، وكلما تصور الفرد أن عمله يتطلب القدرات والمهارات التي يتمتع بها، أدى ذلك إلى زيادة دور خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.²
- ومن العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها، ومهامها، والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة في التنفيذ، فرمما 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 الفرد من قدرات وإمكانات، أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وإبداعاته كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.³

ثانيا: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 38-39.

² المرجع نفسه، ص 38-39.

³ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2007، ص 50.

الحوافز هي عبارة عن مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) وتوجه سلوك الأفراد إيجاباً نحو زيادة قدراتهم، وهذا يؤدي إلى كفاءة أدائهم لأعمالهم، وبالتالي تحقيق حاجاتهم وأهدافهم.

لقد صنفت العوامل المتعلقة بالرضا إلى عوامل مرتبطة بذات الفرد، وعوامل مرتبطة بعلاقات العمل، وعوامل مرتبطة بظروف العمل، وعوامل مرتبطة بشروط العمل فهي تعتبر عوامل تحمل في طياتها عدة عناصر مثل الأجر، الترقية، المكافآت، الإتصال، ساعات العمل، وأوقات الراحة، والعلاقة بين الأفراد العاملين، والتي بدورها تعتبر حوافز إيجابية فإنها حتما تزيد من درجة الرضا لدى العاملين، وإذا كانت حوافز سلبية فإنها تبعث على الإستياء والتذمر، ومن هنا فللحوافز علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي، حيث تعتبر الحوافز المتغير المستقل والرضا المتغير التابع أو النتيجة.¹

يشعر الفرد بالرضا الوظيفي إذا كانت العوائد التي تقدمها المؤسسة من حوافز، مكافآت، وترقيات، يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.²

تعد الحوافز وسيلة مهمة لإشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي، أي كلما زاد تحفيز الأفراد كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح كلما نقص التحفيز يقل رضا الأفراد عن العمل.³

ثالثاً: علاقة الإتصال بالرضا الوظيفي

يعتبر الإتصال العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة حتى يتوحد الهدف المراد تحقيقه.⁴

ويعتبر الإتصال أساس حيوي في العلاقات الإنسانية، ونظراً لأهميته الحيوية في حياة المنظمة فإن عملية الإتصال تحظى بإهتمام بالغ في الإدارة الفعالة.⁵

¹ منال البارودي، مرجع سابق، ص 66.

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية-مصر، 1999، ص 202.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 1999، ص 178.

⁴ منال البارودي، مرجع سابق، ص 105.

⁵ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 282.

تعددت التصنيفات للإتصال لكن أهمها الإتصال الرسمي والغير رسمي فيشتركان في كونهما إتصال مباشر بين مرسل الرسالة ومستقبلها ويختلفان في كون الإتصال الغير رسمي هو اتصال بين مجموعة من الأفراد تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية.¹

إن الإتصال الفعال يساعد العمال داخل المنظمة على تحسين أدائهم وهذا ما يؤدي إلى رضا أكبر عن العمل، كما أن الإتصال يشجع على التعاون والتنسيق بين العمال، بحيث يشعر الفرد بأهميته داخل المنظمة وبالتالي إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديه.²

إن الإتصال يساعد على الإطلاع على كل المستجدات والتطورات ومواكبتها، كما يعمل الإتصال على إعطاء فرص للعمال لأجل التعبير عن آرائهم، وإتجاهاتهم، حول قضايا مختلفة وتوصيل أصواتهم لمتخذي القرار.³

تمت الإشارة في العديد من الدراسات إلى موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، على إعتبار أن المناخ التنظيمي يمثل الفضاء أو الحيز الذي يحتوي الموظف ويضم مختلف المتغيرات والظروف التي تؤثر على سلوكه وطريقة عمله.⁴

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007، ص413.

² حريم حسين، مرجع سابق، ص243-244.

³ عمر بن متعب مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص72.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص257.

خلاصة الفصل:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة وذلك لما له من دور مؤثر في الحياة التنظيمية، بحيث يعتبر الرضا من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، والدافع الأساسي وراء رغبته في الاجتهاد والابتكار وإتقان عمله.

باعتبار أن الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، فنجد أن الرضا ذو خصائص متباينة وديناميكية فرضا الأفراد يتغير بتغير المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى، لذا يجب أن يكون المناخ التنظيمي ملائم وملي لحاجات الأفراد المادية والمعنوية، فالفرد الراضي عن عمله يضمن له ذلك الإرتياح النفسي والجسدي وهذا ما يجعله يساهم بشكل فعال في أعمال المنظمة ويثبت ولائه لها وبالتالي تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري وأهم المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، سنقوم بدراسة العلاقة ميدانيا حيث اخترنا المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة، لهذه الدراسة لأنها تتناسب مع موضوع البحث.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنقوم فيه بتقديم المؤسسة محل الدراسة من نشأة وتعريف وأهمية وهيكل تنظيمي، أما المبحث الثاني فنقوم فيه بعرض الإطار المنهجي للدراسة ، والمبحث الأخير فنقوم فيه باختبار الفرضيات وتفسيرها واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مؤسسة سونلغاز من خلال مطلبين الأول سنتطرق فيه إلى نشأة المؤسسة والمطلب الثاني سنعرض فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم أقسامها ومصالحها.

المطلب الأول: نشأة المديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز- بسكرة

هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (La Société Nationale de l'Electricité et du Gaz)

أنشئت في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر.

منذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات هيكلها التنظيمي تحسبنا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPTC)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002 وفي سنة 2005 حسب القرار رقم DG 2005، تم هيكلتها مؤسسة سونلغاز كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع مثل:

SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء

GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء

GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز

SD: سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء

سونلغاز للتوزيع: إحدى فروع المجمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن، فزيادة فعاليتها ترسيخا لحضورها أنشأت سونلغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن تتمثل في :

SDA: توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، الجزائر العاصمة

SDE : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ، مناطق الشرق

SDO : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ،مناطق الغرب

SDC : توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي ،للسوسط

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

حيث نجد المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط ،إضافة إلى المديريات الجهوية الاثني عشر:تمراست، اليزي، غرداية، ورقلة 1، ورقلة 2، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة.

كل هاته المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات).

تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر في مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع-سونلغاز-بسكرة

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع - بسكرة في مايلي:

1-المدير الجهوي:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة ،مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية ،وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجدية ،الاستمرارية في التقليم ،والسعر المناسب.

2-الأمانة العامة

3-المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي، ويكون التفصيل أكثر لاحقا:

- 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 التعدي 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 والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

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

6-المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بـ:

- 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.

تتمثل أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع في:

1-قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elec et GAZ

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

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

اغلب مهامه بالميدان، له 3 مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال:تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات..).
- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- مصلحة تسيير الاستثمار:
 - تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
 - استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع .
 - إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية).
 - فتح وإغلاق رخص البرامج.

3-قسم العلاقات التجارية: Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية : Biskra 1, Biskra 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين :

- 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 تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.
- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة، تحصيل الديون ...).

4-قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: Gestion des Systèmes Informatiques

يقوم بـ:

- 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 الموارد البشرية: Ressources Humaines

يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة .
- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات (داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...).

7- قسم القضايا العامة: Affaire Générales

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنقدم في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة حيث سيضم المطلب الأول أداة الدراسة (مجتمع وعينة الدراسة، وصف أداة الدراسة) وفرضياتها، أما المطلب الثاني فقمنا فيه بعرض منهج وأساليب الدراسة الإحصائية، ثم المبحث الثالث الذي قمنا فيه بقياس ثبات وصدق عينة الدراسة ووصف عينة الدراسة (خصائص أفراد العينة) وأخيرا المطلب الرابع قمنا فيه باختبار التوزيع الطبيعي والارتباط، والمبحث الرابع سنعرض فيه اختبار وتفسير الفرضيات.

المطلب الأول: أداة الدراسة وفرضياتها

سنقوم بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة من خلال التعريف بالأداة المستعملة و المحاور التي تحتويها ونوعية الأسئلة التي تتضمنها كمايلي:

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع البحث:

يرتكز موضوعنا في دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي وقد اعتمدنا في جمع المعلومات الأولية على استمارة موجهة للهرؤوسين والذين يتمثلون في الأطارات والتقنيين في مختلف المصالح وهم من يمثل بالتالي مجتمع الدراسة.

2-عينة الدراسة

يبلغ عدد مفردات الدراسة 80 عاملا بين إطار وتقنيين في مختلف المصالح، وقمنا بسحب عينة عشوائية بنسبة 87.5% وبالتالي يكون حجم عينة الدراسة 70 موظف، استرجعت منها 47 وكانت صالحة للدراسة.

ثانيا: وصف أداة الدراسة

قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر نموذج يتكون من مجموعة من الأسئلة، حيث اعتمدنا في إعداد هذا الاستبيان على مجموعة من الاستبيانات السابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع البحث أو تتعلق بجزء منه، قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان على هذا الأساس وبمساعدة الأستاذة المشرفة وتوجيهاتها وتصحيحها للاستبيان، قمنا بتوجيه الاستبيان للجنة تحكيم لأجل التدقيق أكثر ونظرا لضيق الوقت وانشغال الكثير من الأساتذة تم توجيه الاستبيان إلى أستاذتين محكمتين،

وبعد تصحيحهما للاستبيان وإعطاء الملاحظات، قمنا بالأخذ بالملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة في المؤسسة محل الدراسة، بحث كان هناك قبول وفهم من طرف الموظفين بصفة عامة لأسئلة الاستبيان.

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

- القسم الأول: تضمن معلومات شخصية للأفراد محل الدراسة والتي ركزنا فيها على الجنس، السن، الأقدمية، والمستوى التعليمي.

-القسم الثاني: تضمن محورين

المحور الأول: تضمن أسئلة حول المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة (الميكال التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة ومحتوى العمل، الحوافز والاتصال.

تمثل البعد الأول في العبارات من (1-5)، والبعد الثاني تمثل في العبارات من(6-10)، والبعد الثالث تمثل في العبارات من (11-14)، والبعد الرابع تمثل في العبارات من (15-20)، والبعد الخامس والأخير فتمثل في العبارات من (21-24).

-المحور الثاني: تضمن أسئلة عن الرضا الوظيفي بصفة عامة.

تمثل الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي في العبارات من (25-40).

ولالإجابة على أسئلة الإستمارة إعتمدنا على مقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، مقسم إلى خمسة درجات بحيث تمثل الدرجة الأولى على الموافقة بشدة والدرجة الثانية موافق والدرجة الثالثة محايد والدرجة الرابعة غير موافق والدرجة الخامسة عدم الموافقة بشدة.

وقد تم تكوين جميع مقاييس الإستجابات لفقرات المقاييس وفقا لسلم ليكرت على الشكل التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ثالثا: فرضيات و نموذج الدراسة

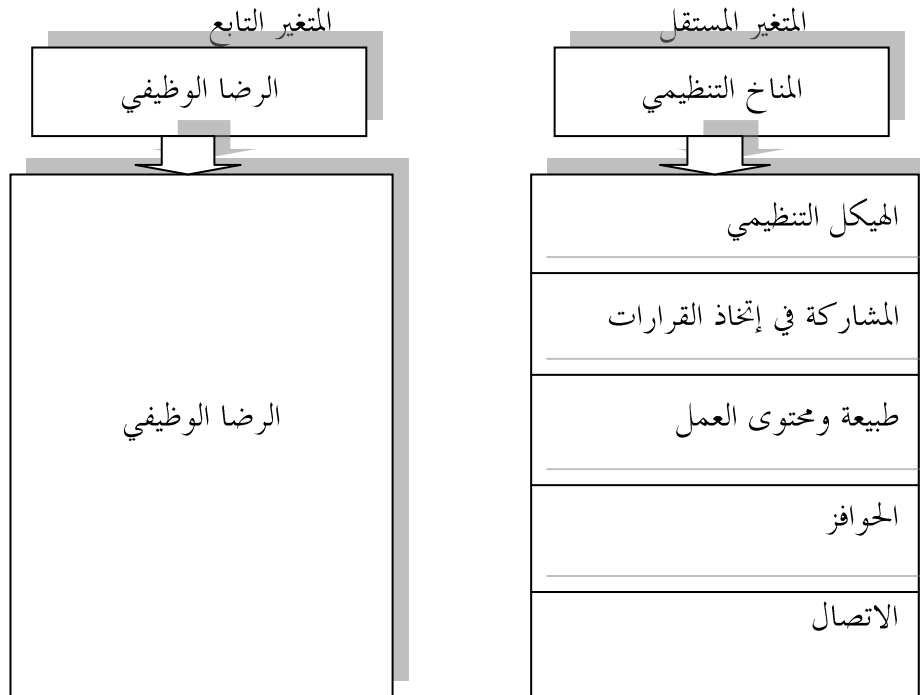
فرضيات الدراسة:

- (H_0) الفرضية الرئيسية لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_1) الفرضية البديلة الرئيسية يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_0) الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الأولى يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_0) الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثانية يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_0) الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين طبيعة ومحتوى العمل في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثالثة يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين طبيعة ومحتوى العمل في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.

- (H_0) الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الرابعة يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_0) الفرضية الفرعية الخامسة لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الخامسة يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال في المؤسسة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha=(0.05)$.

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (٠): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: منهج وأساليب الدراسة الإحصائية

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى بعد التحليل و التفسير، ويهدف البحث إلى دراسة الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده (الميكال التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة ومحتوى العمل الحوافز، الاتصال) في تحقيق الرضا الوظيفي.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1-مصادر جمع البيانات والمعلومات

-المصادر الثانوية : تم الحصول على المعلومات من خلال مراجعة الكتب، والرسائل الجامعية والمجلات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف منها تقديم إطار مفاهيمي نظري للمتغيرين ومحاولة الإحاطة بالموضوع.

-المصادر الرئيسية: من أجل جمع البيانات الأولية الضرورية للدراسة تم الاعتماد كما أشرنا سابقاً على الاستبيان الذي يعتبر أداة ووسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة للمبحوثين، ليقوم المبحوث بالإجابة عليها، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V.20) ولتستخدم الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

2-أساليب جمع البيانات والمعلومات

لقد أستخدم في التحليل برنامج spss 0.20 وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس التزعة المركزية والتشتت والالتواء

والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير و إختبارات الفروض الإحصائية بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

وفي دراستنا تم إستخدام الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي:

يعد الوسط الحسابي من أهم المقاييس التزعة المركزية وأكثرها شيوعاً وإستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس التزعة المركزية، يرمز له بالرمز (X).

- الإنحراف المعياري:

ببساطة نقول إن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة.

الإنحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها إستخداماً بالرغم من صعوبة حساباته في حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

- معامل كرونباخ α :

يقصد بثبات أداة القياس أن تعطي هذه الأداة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف، فقد تم الإعتماد على معامل كرونباخ والذي تم حسابه بإستخدام برنامج spss، عند ثبات أداة القياس نحسب معامل التمييز لكل سؤال مع حذف السؤال الذي يكون معامل تمييزه ضعيف أو سالب، وهذا للتأكد من صلاحية المقياس إذ يقاس الإتساق الداخلي في الإجابات.

- معامل الارتباط spearman:

يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين.

- معامل الالتواء والتفرطح:

وهذا لتبيان فيما إذا كان التوزيع مدبب أو مفرطح تفيد فيما إذا كان التوزيع طبيعي أم لا فحسب توصيات العلماء والباحثين أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين -1 و 1 ، و معامل التفرطح يجب أن يكون محصور بين -3 و 3 .

- **الإنحدار الخطي البسيط** : والإنحدار هو أسلوب يمكن بواسطته تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر عن طريق معادلة الإنحدار، وكلمة " بسيط " تعني أن المتغير التابع Y يعتمد على متغير مستقل واحد وكلمة " خطي " تعني أن بين المتغيرين علاقة خطية.
- **التباين**: ويرمز له بإختصار ب-ANOVA ، وهو إختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة ووصف العينة

أولاً: ثبات أداة الدراسة و صدقها

يقصد بصدق الأداة أنها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله، لذا ومن أجل تأكيد (الصدق الظاهري) لأداة الدراسة تم عرض الإستبانة على محكمين من أساتذة المختصين، للتحقق من مدى صدق فقرات الإستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها مما أكد على الصدق الظاهري للأداة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات، طبقاً لألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
المناخ التنظيمي	24	0.929	0.963
الرضا الوظيفي	16	0.864	0.929
الاستبانة ككل	40	0.945	0.972

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.945) وهو معامل ثابت ومرتفع جدا ومناسب لأغراض هذا البحث و قيمة معامل الصدق له (0.972) و هي قيمة مرتفعة و مناسبة لأغراض و أهداف البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النموذج.

ثانيا: وصف عينة الدراسة (خصائص أفراد عينة البحث)

سنتطرق فيما يلي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الم تغير	فئات المتغير	ال تكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	83%
	أنثى	8	17%
	المجموع	47	100%
ال عمر	اقل من 29 سنة	3	7%
	من 30 إلى 39 سنة	23	48.9%

17 %	8	من 40 إلى 49 سنة	سن
6.4 %	3	من 50 سنة فأكثر	
100 %	4 7	الجمع وع	
51 1. %	24	اقل من 5 سنوات	الأ قدم ية
25 5. %	12	من 5 إلى 10 سنوات	
17 %	8	من 11 إلى 20 سنة	
6. %4	3	من 21 سنة فأكثر	
10 %0	47	الجمع وع	
2. %1	1	متوسط فاقل	
			الم س

44	21	ثانوي	تو
7.			ي
%			التع
42	20	جامعي	ليم
6.			ي
%			
10	5	دراسات عليا	
6.			
%			
10	47	المجموع	
0		وع	
%			

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSSv.20

1-متغير الجنس:

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (02): يتضح جليا أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (83%) في حين كانت نسبة الإناث (17%) من مجموع أفراد عينة البحث، ويرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.

2-متغير السن:

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 39) احتلت أعلى نسبة بواقع (48.9%)، وهذا يدل على أن معظم الباحثين هم من فئة الشباب وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة، في حين أن نسبة الباحثين في الفئة العمرية (أقل من 29 سنة) بلغت (27.7%)

تليها الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة (17%)، ثم تليها الفئة العمرية من (من 50 سنة فأكثر) بنسبة ضئيلة تقدر ب (6.4%).

3-متغير الأقدمية:

وعند التدقيق في الأقدمية لدى المبحوثين نجد أن (51.1%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات (أقل من 5 سنوات)، و(25.5%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم من (5 إلى أقل من 10 سنة)، و (17%) من المبحوثين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 20 سنة)، و (6.4%) من المبحوثين خبرتهم تجاوزت 21 سنة، هذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بعملية الاستقطاب والتوظيف للعمال الجدد بصفة دائمة.

4-متغير المستوى التعليمي:

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (44.7%) من المبحوثين حاصلين لهم مستوى ثانوي، مقابل (42.6%) لهم مستوى جامعي، في حين كانت نسبة حملة شهادة ليسانس (20%)، وكانت نسبة حملة شهادة الثانوي (14.3%) وكانت نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا (10.6%) أما مستوى المتوسط فاقل فكانت أقل نسبة وهي (2.1%) بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية في المؤسسة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي والإرتباط

أولاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي الالتواء والتفرطح كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): معاملي الالتواء والتفرطح

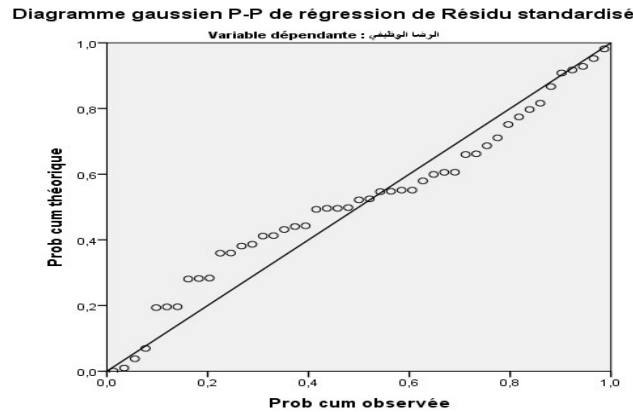
متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفرطح
-----------------	----------------	---------------

1.333	0.057	الهيكل التنظيمي
0.909	0.381	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.346	0.053	طبيعة و محتوى العمل
1.161	0.135	الحوافز
1.231	0.097	الاتصال
0.908	0.382	المناخ التنظيمي
1.267	0.081	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSSv.20

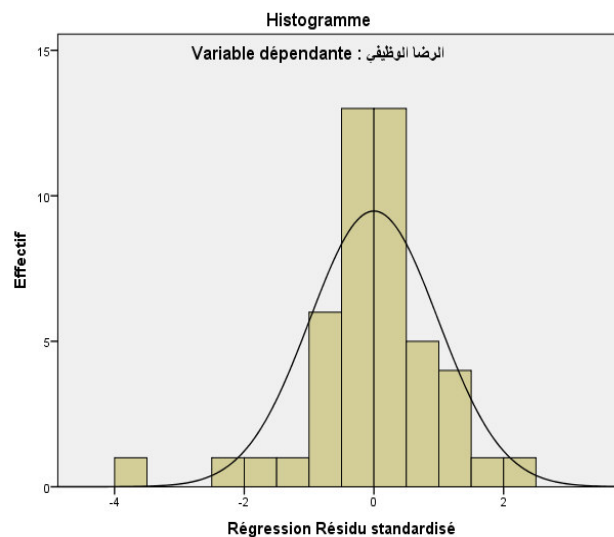
نلاحظ من الجدول أن قيم معامل الإلتواء تتراوح بين 0.057 و 0.382 وقيم معامل التفرطح تتراوح بين 0.908 و 1.346 وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي الإلتواء والتفرطح قيمتي 1 و 3، وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن أن نوضح أن متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (07) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة، ويمكن توضيح أكثر العلاقة الموجبة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الأشكال الآتية:

الشكل رقم (07): منحنى يوضح خضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS v.20

شكل رقم(08): مخطط يوضح خضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

ثانيا: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل سبيرمان

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي نستعمل معامل سيرمان، حيث يبين الجدول رقم (03) نتائج إرتباط أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وقد تبين أن أغلب هذه العلاقات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ والأخرى عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند معامل إرتباط (0.753) ، وأن كل أبعاد المناخ التنظيمي ترتبط بدرجات مختلفة مع الرضا الوظيفي حيث أقوى العلاقات كانت بين الحوافز والأداء البشري والتي تبلغ (0.662) وأضعفها العلاقة بين الإتصال و الرضا البشري عند معامل إرتباط (0.496) وكما توجد أيضا علاقة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي وتقدر (0.552) وكذلك بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وتصل (0.556) وأيضا توجد علاقة بين طبيعة ومحتوى العمل تقدر ب (0.598) .

جدول رقم (03): نتائج معامل ارتباط سيرمان بين أبعاد المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي

أبعاد المناخ التنظيمي	الارتباط / الدلالة	الرضا الوظيفي
الهيكل التنظيمي	الارتباط	0.552**
	الدلالة	0.000
المشاركة في إتخاذ القرارات	الارتباط	0.556**
	الدلالة	0.000
طبيعة و محتوى العمل	الارتباط	0.598**
	الدلالة	0.000

0.662**	الارتباط	الحوافز
0.000	الدلالة	
0.496**	الارتباط	الاتصال
0.000	الدلالة	
0.753**	الارتباط	المناخ التنظيمي
0.000	الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات spssv.20

ثالثا: تحليل محاور الإستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي لإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وفي مايلي جدول يبين تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث:

الجدول رقم (05): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة

المجالات	درجات السلم	الإجابة	
1.79_1	1	منخفض بشدة	غير موافق بشدة
2.59_1.80	2	منخفض	غير موافق
3.39_2.60	3	متوسط	محايد
4.19_3.40	4	مرتفع	موافق
5_4.20	5	مرتفع بشدة	موافق بشدة

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور المناخ التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الهيكل التنظيمي	3.60	0.87	2	مرتفع
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة	3.55	1.039	4	مرتفع
2	تناسب الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	3.72	0.971	1	مرتفع
3	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة	3.66	1.089	2	مرتفع
4	تناسب تخصصات العاملين بالمنظمة مع طبيعة المهام	3.64	1.092	3	مرتفع
5	يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الانجاز	3.51	1.24	5	مرتفع
	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.38	0.83	4	متوسط
9	يستطيع العاملون اتخاذ القرارات الهامة و تحمل مسؤوليتها	3.28	1.174	4	متوسط
10	يتم حل المشاكل التي تواجه العمل بشكل جماعي	2.98	1.13	5	متوسط
11	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين بحيث يسمح لهم بالحوار و تبادل للمعلومات و المقترحات	3.32	1.431	3	متوسط
12	تم عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا فقط	3.85	1.083	1	مرتفع
13	تساهم مقترحات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة	3.5	1.31	2	مرتفع
	طبيعة و محتوى العمل	3.60	0.78	3	مرتفع

مرتفع	1	0.954	3.79	تناسب عدد ساعات عملي مع المهام الموكلة لي	16
متوسط	4	1.190	3.38	يتيح لي عملي فرص عديدة للتجديد و الابتكار	17
مرتفع	3	1.080	3.55	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليات العمال تتفق مع قدراتهم و مهاراتهم	18
مرتفع	2	1.17	3.70	يتم احترام الإجراءات و القوانين المحددة في دليل المؤسسة	19
متوسط	5	0.90	3.13	الحوافز	
متوسط	6	2.79	2.79	يتميز نظام الرواتب و الأجور و المكافآت في المؤسسة بالعدالة	22
متوسط	3	1.195	3.09	تتبع الإدارة الأساليب و الإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة و التعليمات فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين	23
متوسط	5	1.22	3.06	حجم المزايا و المكافآت التي احصل عليها تكون مقارنة مع الجهد المبذول	24
مرتفع	1	0.91	3.64	يتم تفويض السلطات و منح الصلاحيات للعمال لأجل تحمل المسؤولية	25
متوسط	4	1.24	3.06	تقدم لي مكافآت للعمل الإضافي	26
متوسط	2	1.27	3.17	ترتبط الترقية بكفاءة أداء العامل	27
مرتفع	1	0.844	3.79	الاتصال	

مرتفع	2	1.063	3.85	تساهم سهولة و مرونة الاتصال بالمؤسسة في تحقيق أهدافها
مرتفع	4	1.031	3.64	تساعد قنوات الاتصال على تدفق المعلومات في جميع المستويات بدون عوائق
مرتفع	3	1.042	3.85	تساهم الاتصالات الغير رسمية بين العاملين في تحسين علاقاتهم الإنسانية داخل المؤسسة
مرتفع	1	1.083	3.85	يساهم الاتصال الفعال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

بعد الاتصالات:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الاتصال" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.79) بـانحراف معياري قدره (0.844) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64 – 3.85)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.031 – 1.083)، وهذا يدل على أن مديرية التوزيع سونلغاز-بسكرة- تتبع الإتصالات بجميع أشكاله لنقل المعلومات وهذا ما يسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات أي هناك سرعة وسهولة ومرونة في الإتصالات داخل المؤسسة.

بعد الهيكل التنظيمي:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الهيكل التنظيمي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بـانحراف معياري قدره (0.87) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.51 - 3.72)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.971 - 1.24)، وهذا يدل على أن مديرية التوزيع الجهوية سونلغاز- بسكرة- لها هيكل تنظيمي يتناسب وطبيعة العمل كما أن العمال لهم علم بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و تقسيماته المختلفة.

بعد طبيعة و محتوى العمل:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "طبيعة و محتوى العمل" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بلنحراف معياري قدره (0.78) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38 - 3.79)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.954 - 1.190)، وهذا يدل على أن عمال مديرية التوزيع الجهوية سونلغاز-بسكرة يستطيعون التأقلم مع طبيعة العمل وفهم محتواه.

بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.38) بلنحراف معياري قدره (0.83) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.85 - 2.98)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.083 - 1.431)، وهذا يدل على أن عمال مديرية التوزيع الجهوية سونلغاز-بسكرة لا يمكنهم المشاركة في إتخاذ القرارات.

بعد الحوافز:

من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الحوافز" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.13) بلنحراف معياري قدره (0.90) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

على عبارات هذا البعد أنما تشكل قبولا متوسطا أيضا حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.79 – 3.64)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.91 – 2.79)، وهذا يدل على أن نظام الحوافز في مديرية التوزيع الجهوية سونلغاز-بسكرة غير فعال وليس هناك إهتمام بتقديم الحوافز للعمال.

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الرضا الوظيفي	3.5199	0.68	—	مرتفع
1	احصل على راتب يتناسب مع عملي و الجهد الذي ابذله	3.26	1.421	13	مرتفع
2	أتقاضى راتب لا يكفي لسد احتياجاتي	2.68	1.304	16	مرتفع
3	يعتبر راتي مناسب مقارنة مع زملائي في العمل	3.51	1.040	9	مرتفع
4	هناك عدالة في الحصول على الحوافز و الترقيات	3.02	1.359	15	مرتفع
5	اشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف بالمؤسسة	3.30	1.178	12	مرتفع
6	يهتم الرئيس بإرشادي نحو العمل و سماع مقترحاتي	3.51	1.214	10	مرتفع
7	يراعي الرؤساء الجوانب الإنسانية في العمل	3.34	1.340	11	مرتفع
8	علاقتي برئيسي جيدة	3.83	1.14	4	مرتفع
9	هناك تفاهم و انسجام بين فرق العمل	3.81	1.096	5	مرتفع

مرتفع	2	1.198	4	علاقتي مع زملائي تقوم على التقدير و الاحترام	10
مرتفع	3	1.120	3.91	اشعر بالرضا عن عملي	11
مرتفع	8	1.248	3.55	توزع المهام حسب القدرات و المسؤوليات	12
مرتفع	7	1.051	3.64	توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم	13
مرتفع	14	1.27	3.11	اشعر بالملل في عملي (الروتين)	14
مرتفع	6	0.91	3.64	ساعات عملي تتوافق مع طبيعة العمل	15
مرتفع	1	1.082	4.21	أتغيب عن عملي دون مبرر واضح	16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.20

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أعلاه أن عمال المديرية الجهوية للتوزيع - سونلغاز - لديهم مستوى مرتفع من الرضا وهذا ما يدل على رضاهم على عملهم بصفة عامة.

المبحث الثالث: إختبار و تفسير الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بإختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالمنافس التنظيمي أو الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للإتحاد للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز - بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05".

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	49.58	1	12.629	63.831	*0.000
الخطأ	8.903	45	0.198		
المجموع الكلي	21.532	46			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

معامل التحديد (R²)=0.587

معامل الارتباط (R)=0.766

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (63.831) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "المناخ التنظيمي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "المناخ التنظيمي"، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن المناخ التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، وبناءا على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

المتغير المستقل XX	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
المناخ التنظيمي	0.766	7.989	0.000	63.831	0.766	0.587

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد "المناخ التنظيمي" والمتغير التابع "الرضا الوظيفي" في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- وبالتالي وجود دور للمناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (63.831) وكذلك قيمة (T) البالغة (7.989) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05، وتشير قوة معامل الارتباط (R=0.766) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير المناخ التنظيمي (58.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R²)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة والرضا الوظيفي" على مستوى المؤسسة محل الدراسة، أي أنه كلما كان المناخ التنظيمي مناسب للعمل ويتوفر على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والوضوح، بالإضافة الإهتمام بالمشاركة في إتخاذ القرارات والسماح بتبادل الآراء والأفكار، كذلك ضرورة الاتصال الفعال الذي يتميز بالمرونة والسهولة، و توفر أنظمة تحفيز ملائمة و فعالة، والاهتمام بجميع الجوانب المتعلقة بالعمل وتوفير جميع الظروف الملائمة للقيام بالعمل سيؤدي إلى نتائج إيجابية للفرد و المؤسسة وتحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية

إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.602	1	6.602	19.900	*0.000
الخطأ	14.929	45	0.332		
المجموع الكلي	21.532	46			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

معامل التحديد (R²)=0.307

معامل الارتباط (R)=0.554

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.900) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الأول من المتغير المستقل وهو "الهيكل التنظيمي" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (30.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الرضا الوظيفي"، أي وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

لغرض إختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): إختبار دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل XX1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الهيكل التنظيمي	0.554	4.461	0.000	19.900	0.554	0.307

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.900) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.461). بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك فإن هناك علاقة قوية وموجبة بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي بلغت (R=0.554) بالمؤسسة محل الدراسة، فيما فسر بعد الهيكل التنظيمي ما قيمته (30.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05"، أي أنه كلما كان هناك تناسق في الوظائف والتقسيمات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكان أكثر وضوح سيؤدي ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (12): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.417	1	6.714	19.104	*0.000
الخطأ	15.115	45	0.336		
المجموع الكلي	21.532	46			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

معامل التحديد (R²)=0.298

معامل الارتباط (R)=0.546

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (F المحسوبة (19.104) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الثاني من المتغير المستقل وهو "المشاركة في اتخاذ القرارات" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (29.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الرضا الوظيفي"، أي وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، وبناءا على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الفرعية الثانية، أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

لغرض إختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): إختبار دور المشاركة في إتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي

البسيط

المغير المستقل XX2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.546	4.371	0.000	19.104	0.546	0.298

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.104) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.371) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك فإن هناك علاقة قوية وموجبة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي بلغت (R=0.546) بالمؤسسة محل الدراسة، فيما فسر بعد المشاركة في إتخاذ القرارات ما قيمته (29.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي " على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة " 0.05"، أي أنه كلما كان هناك تشارك في إتخاذ القرارات وتجاوز وعمل جماعي كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم(14): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	7.534	1	7.534	23.733	*0.000
الخطأ	14.097	45	0.313		
المجموع الكلي	21.532	46			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

معامل التحديد (R²)=0.345

معامل الارتباط (R)=0.588

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين طبيعة ومحتوى العمل في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (F المحسوبة (23.733) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الثالث من المتغير المستقل وهو "طبيعة و محتوى العمل" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (43.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الرضا الوظيفي"، أي وجود دور ذو دلالة إحصائية بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

لغرض إختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة و محتوى العمل و الرضا الوظيفي تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): إختبار دور طبيعة و محتوى العمل في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل XX3	(B)	(T)	مستوى دلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
		المحسوبة				

	(R)					
0.345	0.588	23.733	0.000	4.872	0.588	طبيعة ومحتوى العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (23.733) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.872). بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك فإن هناك علاقة قوية وموجبة بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي بلغت (R=0.588) بالمؤسسة محل الدراسة، فيما فسر بعد طبيعة ومحتوى العمل ما قيمته (34.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين " طبيعة و محتوى العمل و الرضا الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة " 0.05"، أي انه كلما كان هناك فهم لطبيعة العمل والإجراءات المتعلقة به وهناك تأقلم مع محتوى العمل سيؤدي ذلك إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي .

إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم (16): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	11.102	1	11.102	47.698	*0.000
الخطأ	10.430	45	0.232		
المجموع الكلي	21.532	46			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

معامل التحديد (R²)=0.718

معامل الارتباط (R)=0.516

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الأولى يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (F المحسوبة (47.698) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الرابع من المتغير المستقل وهو "الحوافز" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (71.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الرضا الوظيفي"، أي وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الفرعية الرابعة أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

لغرض إختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): إختبار دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المغير المستقل XX4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاتصال النازل	0.718	6.921	0.000	47.896	0.516	0.718

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (47.896) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.921). بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك فإن هناك علاقة قوية وموجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي بلغت (R=0.516) بالمؤسسة محل الدراسة، فيما فسر بعد الإتصال النازل ما قيمته (71.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة "0.05"، أي أنه كلما كان هناك تحفيز للعمال وتوفر أكثر للحوافز سيؤدي ذلك حتما إلى مستوى عالي من الرضا الوظيفي

إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	12.681	2	12.681	31.520	*0.000
الخطأ	8.851	44	0.201		
المجموع الكلي	21.532	46			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

معامل التحديد (R2)=0.589

معامل الارتباط (R)=0.767

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة، يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإتصال في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.520) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الخ امس من المتغير المستقل وهو "الإتصال" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "الرضا الوظيفي"، أي وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإتصال و الرضا الوظيفي، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الفرعية الخامسة، أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

لغرض إختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال والرضا الوظيفي تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): إختبار دور الإتصال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المعامل R2	معامل الارتباط (R)	المحسوبة (F)	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	المتغير المستقل XX5
0.589	0.767	31.520	0.000	2.802	0.357	الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإتصال والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.520) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.802) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إضافة إلى ذلك فإن هناك علاقة قوية وموجبة بين الإتصال والرضا الوظيفي بلغت (R=0.767) بالمؤسسة محل الدراسة، فيما فسر بعد الإتصال ما قيمته (58.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الإتصال والرضا الوظيفي على مستوى المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة 0.05"، أي كلما كان هناك إتصال فعال و مساعد في العمل، أدى ذلك إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الإستنتاجات الآتية:

- 1- يتبين لنا من خلال تحليل وتفسير الفرضية الرئيسية أن قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بلغت 0.766 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يدل على تحقق الفرضية الرئيسية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي نقول أن المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بجميع أبعاده ملائم وجيد ومساعد على العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

2- من خلال تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الأولى تبين أن قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي بلغت 0.554. بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الأولى القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتميز بالوضوح والتناسق فيما بين الوظائف ومناسب لطبيعة عمل المؤسسة.

3- من خلال تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الثانية تبين أن قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي بلغت 0.546. بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على المشاركة في إتخاذ القرارات من خلال تبادل الأفكار و الإهتمام بالعمل الجماعي وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

4- من خلال تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة تبين أن قيمة معامل الارتباط بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي بلغت 0.588. بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن هناك فهم لطبيعة العمل ومحتواه من حيث إجراءات العمل والقوانين الداخلية للعمل.

5- من خلال تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة تبين أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي بلغت 0.516 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن للمؤسسة نظام حوافز فعال وعادل حيث أنه كلما توفرت حوافز أكثر كلما كان هناك كفاءة في الأداء وهذا ما يؤدي لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة.

6- من خلال تحليل وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة تبين أن قيمة معامل الارتباط بين الإتصال والرضا الوظيفي بلغت 0.767 بمستوى دلالة 0.000 مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغيرين وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإتصال والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن الإتصال في المؤسسة محل الدراسة تتميز بالمرونة والسرعة والفعالية وذلك لأجل توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى الدراسة الميدانية حيث إختارنا المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- لأنها تتوافق و موضوع البحث، حيث قمنا بتقديم للمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح الإطار المنهجي للدراسة من منهج الدراسة وأدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم قمنا بتحليل وتفسير الفرضيات واستخلاص النتائج حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع -سونلغاز- بسكرة وهذا ما أكد على الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي بجميع عناصره ومكوناته في تحقيق الرضا الوظيفي.

خاتمة:

من خلال ما تقدم وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة والدراسة الميدانية في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة-، وبعد عرضنا لجانب النظري والتعرف على أهم المفاهيم والجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتطرق إلى دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي نظرياً ، وبعد عرض النتائج ومناقشتها بخصوص دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة- ، يتبين لنا أن هذه النتائج في مجملها منطقية و كانت كالآتي:

-وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا ما يدل على تحقق الفرضية الرئيسية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي نقول أن المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بجميع أبعاده ملائم وجيد ومساعد على العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

-وجود علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الأولى القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتميز بالوضوح والتناسق فيما بين الوظائف ومناسب لطبيعة عمل المؤسسة.

-يعني وجود علاقة قوية بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على المشاركة في إتخاذ القرارات من خلال تبادل الأفكار والإهتمام بالعمل الجماعي وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

-وجود علاقة قوية بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن هناك فهم لطبيعة العمل ومحتواه من حيث إجراءات العمل والقوانين الداخلية للعمل.

خاتمة:

-وجود علاقة قوية بين الحوافز والرضا الوظيفي و هذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن للمؤسسة نظام حوافز فعال وعادل حيث أنه كلما توفرت حوافز أكثر كلما كان هناك كفاءة في الأداء وهذا ما يؤدي لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

-وجود علاقة قوية بين الاتصال والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن الاتصال في المؤسسة محل الدراسة تتميز بالمرونة والسرعة والفعالية وذلك لأجل توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي في المؤسسة.

توصيات الدراسة

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات نوجزها كمايلي:

-يجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره لأنه يعتبر متغير مهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة الولاء لدى الأفراد العاملين وتعزيز روح الانتماء وحب العمل.

-يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة مواكب للتطورات ومساعد على التكيف مع المستجدات الخارجية وحالات عدم الإستقرار البيئي.

-فتح المجال أمام العمال لإبداء آراءهم و إقتراحاتهم، واللامركزية في إتخاذ القرارات لأن ذلك سيزيد من فرص تحسين الأداء.

-تبني أساليب عمل جديدة وإبراز الأفكار المبدعة و إستغلالها في العمل، ومعالجة روتين العمل اليومي بإعداد برامج جديدة وخرجات ميدانية للعمال للاستفادة أكثر من العمل وتحسين الأداء.

-إعداد برامج تدريبية مستمرة للعمال لأجل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وأن يتم تقييم المتدربين بعد إنتهاء التدريب.

خاتمة:

- تعزيز الشعور بالعدالة من خلال توعية العمال بالأسس والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المكافآت نظرا للأهمية البالغة للحوافز بالنسبة للعمال، والرفع من الأجور.

- الإهتمام بالإتصال بكل أشكاله وأنواعه داخل المنظمة وخاصة الإتصال الشفهي الذي يوفر الوقت ويسمح بخلق روح الصداقة والتعاون الجماعي.

- الإهتمام أكثر بالموارد البشري وتوفير كل الظروف الملائمة لأدائه لعمله بإعتباره الدعامة الرئيسية في أي مؤسسة.

الآفاق المستقبلية:

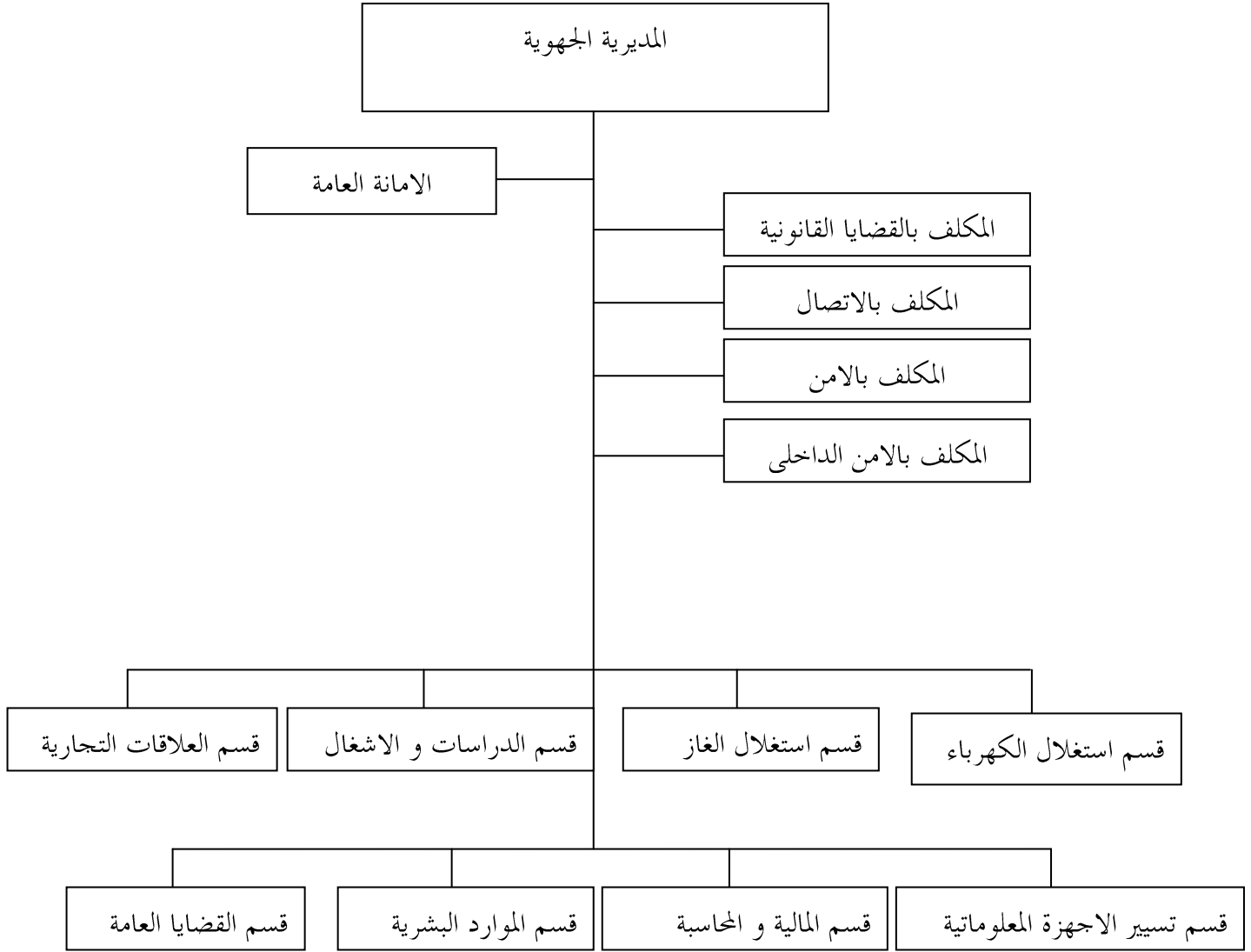
وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

-إجراء دراسات مستقبلية حول المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأجل تعزيز الرصيد العلمي للموضوع .

-القيام بدراسة مقارنة حول مجموعة من المؤسسات المختلفة لأجل التعرف أكثر على جميع جوانب المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

-دراسة كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على **حدى ودوره في** تحقيق الرضا الوظيفي لأجل التعمق أكثر في جوانب المناخ التنظيمي.

الملاحق



الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز - بسكرة-

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

استمارة بحث

الموضوع: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة: مديرية سونلغاز-بسكرة-

السلام عليكم و رحمة الله تعال و بركاته.....،

في إطار إعداد مذكرة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، تحت عنوان دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي .

أتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة, راجين منكم التعاون معنا، علما بان إجاباتكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على إمدادكم لنا يد المساعدة والعون.

-إشراف الأستاذة:

بركان دليلة

-إعداد الطالبة:

هيرات حفيظة

السنة الجامعية 2016/2015

القسم الأول: المعلومات الشخصية

الملاحق

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض خصائص موظفي المؤسسة، بغرض تحليل و تفسير بعض النتائج فيما بعد، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع العلامة (x) أمام الخيار المناسب لكم.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من (29) سنة من 30 إلى (39) سنة
من (40) إلى (49) سنة من 50 سنة فأكثر

3-الاقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 20 سنة من 21 سنة فأكثر

4-المستوى التعليمي:

متوسط فاقل ثانوي
جامعي دراسات عليا

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: المناخ التنظيمي

الملاحق

في مايلي مجموعة من العبارات التي توضع أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة، الرجاء تحديد الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: المناخ التنظيمي						
البعد الأول: الهيكل التنظيمي						
سلم الإجابة					عبارات قياس أبعاد الهيكل	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					1 يتوافق الهيكل التنظيمي مع أهداف المؤسسة	
					2 تتناسق الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	
					3 يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة	
					4 تتناسب تخصصات العاملين بالمنظمة مع طبيعة المهام	
					5 يساعد الهيكل التنظيمي على سرعة الإنجاز	
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات						
					6 يستطيع العاملون اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	
					7 يتم حل المشاكل التي تواجه العمل بشكل جماعي	
					8 يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين بحيث يسمح لهم بالحوار وتبادل للمعلومات والمقترحات	
					9 تتم عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا فقط	
					10 تساهم مقترحات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة	
البعد الثالث: طبيعة ومحتوى العمل						
					11 تناسب عدد ساعات عملي مع المهام الموكلة لي	

الملاحق

					12	يتيح لي عملي فرص عديدة للتجديد والابتكار
					13	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤوليات العمال تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم
					14	يتم احترام الإجراءات والقوانين المحددة في دليل المؤسسة
						البعد الرابع: الحوافز
					15	يتميز نظام الرواتب والأجور والمكافآت في المؤسسة بالعدالة
					16	تتبع الإدارة الأساليب والإجراءات التي تتوافق مع الأنظمة والتعليمات فيما يتعلق بالترقيات المستحقة للعاملين
					17	حجم المزايا والمكافآت التي أحصل عليها تكون مقارنة مع الجهد المبذول
					18	يتم تفويض السلطات ومنح الصلاحيات للعمال لأجل تحمل المسؤولية
					19	تقدم لي مكافآت للعمل الإضافي
					20	ترتبط الترقية بكفاءة أداء العامل
						البعد الخامس: الاتصال
					21	تساهم سهولة و مرونة الاتصال بالمؤسسة في تحقيق أهدافها
					22	تساعد قنوات الاتصال على تدفق المعلومات في جميع المستويات بدون عوائق
					23	تساهم الاتصالات الغير رسمية بين العاملين في تحسين علاقاتهم الإنسانية داخل المؤسسة

الملاحق

					يساهم الاتصال الفعال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	24
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

في مايلي مجموعة من العبارات التي توضع مدى رضا الموظفين داخل المنظمة، الرجاء تحديد الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

المحور الثاني: الرضا الوظيفي						الرقم
سلم الإجابة					عبارات قياس الرضا الوظيفي	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أحصل على راتب يتناسب مع عملي والجهد الذي أبذله	25
					أتقاضى راتب لا يكفي لسد احتياجاتي	26
					يعتبر راتي مناسب مقارنة مع زملائي في العمل	27
					هناك عدالة في الحصول على الحوافز والترقيات	28
					أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف بالمؤسسة	29
					يهتم الرئيس بإرشادي نحو العمل وسماع مقترحاتي	30
					يراعي الرؤساء الجوانب الإنسانية في العمل	31
					علاقتي برئيسي جيدة	32
					هناك تفاهم و انسجام بين فرق العمل	33
					علاقتي مع زملائي تقوم على التقدير والاحترام	34
					أشعر بالرضا عن عملي	35
					توزع المهام حسب القدرات والمسؤوليات	36
					توجد رقابة ذاتية من قبل الموظفين على عملهم	37

الملاحق

					أشعر بالملل في عملي (الروتين)	38
					ساعات عملي تتوافق مع طبيعة العمل	39
					أتغيب عن عملي دون مبرر واضح	40

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرتبة	إسم الأستاذ
	صوّلح سماح
	شنافي نوال