

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى أعوان الحماية المدنية

لولاية تيزي وزو (وحدة تقزيرت)

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تنظيم

إشراف :

بن نابي حسن

إعداد الطالبتين:

كابلي شهرزاد

تاتولت سيليا

السنة الجامعية: 2014 / 2015

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، الذي هدانا ووفقنا بتوقيه، و الشكر له سبحانه أولا و أخيرا على امتنانه، و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين و أما بعد.... يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف "بن نابي حسن" على تفضله الإشراف علينا و مساعدته و توجيهه و توصياته و نصائحه لنا طوال مشوار تحضيرنا للبحث، كما نتفضل بالشكر أيضا للأعضاء لجنة المناقشة. و في مقام الاعتراف بالفضل و الجميل لكل من مد يد العون والمساعدة في إكمال هذا البحث.

شهرة و سيليا

الإهداء

إلى أبي و أمي حبا و وفاء...

إلى إمل و أخواتي محبة و تقديرا...

إلى سيليا التي شاركتني هذا العمل...

إلى الذين دعموني فلهم مني كل الشكر و الثناء...

إليهم جميعا أهدي هذا العمل.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي أطل الله في عمرهما....

إلى عمتي التي كانت إلى جانبي أطل الله في عمرها....

إلى إخوتي "ندير و أمازيغ"، إلى أخواتي "مليلة و ديهية" وفقهم الله في مشوارهم

الدراسي....

إلى من شاركت معها هذا العمل "شهرة"....

إلى كل شخص ساندي طوال مشواري الدراسي....

لهؤلاء كل الشكر و التقدير

فهرس الجداول

الصفحة	محتواه	رقم الجدول
105	نوع الشكاوي و عدد العمال	01
117	كيفية تصحيح و تنقيط استبيان المناخ التنظيمي	02
117	كيفية تصحيح و تنقيط استبيان الرضا الوظيفي	03
118	معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان(1) و الدرجة الكلية	04
120	معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان(2) و الدرجة الكلية	05
121	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس المناخ التنظيمي	06
122	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي	07
125	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
126	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
127	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	10
128	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
129	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	12
130	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	13
131	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	14
132	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	15

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
48	العناصر المكونة للمناخ التنظيمي.	01
73	علاقة التأثير و التأثر بين المناخ التنظيمي و غيره من المتغيرات.	02

ملخص البحث:

يعد موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي من المواضيع التي أثارت إهتمام العديد من الباحثين نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظمة، و من خلال الإطلاع على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، نجد أن هناك العديد من الباحثين الذين أكدوا على وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، و في ضوء ما ذكرناه سابقا توصلنا لصياغة التساؤل التالي: هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية؟ . و لتحقيق الهدف المنشود، المتمثل أساسا في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي، فحين تم اختيار عينة عشوائية قدرها 80 شخصا من أعوان الحماية المدنية، من مجتمع أصلي قدره 84 عونا و ذلك بنسبة 95,23%، ولجمع بيانات البحث تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: استبيان المناخ التنظيمي الذي يحتوي على 25 بند، و استبيان الرضا الوظيفي الذي يحتوي على 16 بند، و بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج (SPSS.08) و بعد عرضها و تحليلها تم التوصل إلى النتائج التالية:

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

و توصل البحث إلى التوصيات التالية:

الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي و التغلب عليها.

رفع دافعية أعوان الحماية المدنية عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية.

العمل على عقد المزيد من الدورات و البرامج التدريبية للعاملين.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص البحث
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية
15	1- إشكالية البحث.
17	2- فرضيات البحث.
19	3- أهداف البحث.
20	4- أهمية البحث.
20	5- تحديد المفاهيم الأساسية .
22	6- الدراسات السابقة.
	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.
32	تمهيد
33	1- تعريف المناخ التنظيمي.
35	2- أهمية المناخ التنظيمي.
38	3- خصائص المناخ التنظيمي.
40	4- عناصر المناخ التنظيمي.
49	5- نماذج المناخ التنظيمي.
64	6- أنماط المناخ التنظيمي.
67	7- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

74	8- خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
76	تمهيد
77	1- مفهوم الرضا الوظيفي.
79	2- أنواع الرضا الوظيفي.
80	3- طبيعة الرضا الوظيفي.
82	4- أهمية الرضا الوظيفي.
83	5- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
96	6- طرق قياس الرضا الوظيفي.
100	7- مؤشرات الرضا الوظيفي.
106	8- علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي.
109	9- خلاصة الفصل.
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: منهجية البحث
112	تمهيد
113	1- التذكير بفرضيات البحث.
114	2- منهج البحث.
114	3- الدراسة الاستطلاعية.
115	4- ميدان البحث.
116	5- عينة البحث.
117	6- أدوات جمع البيانات.
122	7- الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث.
	الفصل الخامس: عرض نتائج البحث و تحليلها
125	1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بخصائص أفراد عينة البحث.
130	2- عرض و تحليل النتائج الخاصة بفرضيات البحث.

	الفصل السادس: مناقشة نتائج البحث و تفسيرها
134	1- مناقشة نتائج البحث و تفسيرها.
137	2- الاستنتاج العام.
138	3- التوصيات.
140	المراجع.
149	الملاحق.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها . مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة. ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها و تفاعلاتها، حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل و تفسير القيم العادات و الاتجاهات و السلوك.ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها ، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء هادفة ترصن سبل الثبات و الاستقرار للأفراد و التنظيم على حد سواء . إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات و الإسهام في رسم السياسات و الخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد (خضير كاضم حمود، 2002، ص 160).

و يعبر عن الرضا الوظيفي بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة، فهذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة و تحبب الفرد لعمله،و بما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم،لذلك فإن الرضا الوظيفي عبارة عن مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم، و عليه فإن الرضا يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له.

ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية بحثنا ، وقصد الخوض فيها سنقسم البحث إلى جانبين: نظري و تطبيقي. فالجانب النظري للبحث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة فصول،

سنخصص الفصل الأول للإطار العام للإشكالية، وسنتعرف فيه على إشكالية البحث، فرضياته أهداف البحث و أهميته، كما سنحدد فيه مصطلحات البحث و كذا الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. وسنتطرق في الفصل الثاني إلى مختلف التعاريف للمناخ التنظيمي، أهميته، خصائصه، عناصره نماذجه أنماطه، وكذا العوامل المؤثرة عليه. في حين سنخصص الفصل الثالث للرضا الوظيفي و الذي حاولنا من خلاله التعرف على مفاهيم الرضا الوظيفي، أنواعه طبيعته، وأهميته، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليه، و كذا طرق قياس الرضا الوظيفي، و مؤشرات بالإضافة إلى علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي. أما الجانب التطبيقي سيتم تقسيمه إلى ثلاثة فصول : حيث سيتم تخصيص الفصل الرابع لمنهجية البحث ، حيث سنتناول فيه المنهج المتبع في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، فميدان البحث، ثم عينة البحث، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة فيها. أما الفصل الخامس سيتم تخصيصه لعرض نتائج البحث و تحليلها، ثم يلي الفصل السادس الذي يتضمن مناقشة النتائج و تفسيرها ثم سنختتم البحث باستنتاج عام و تقديم بعض التوصيات.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

1- إشكالية البحث:

يعد موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين أمثال جاسر الرفاعي(2007)، و كذا إيهاب محمود عايش(2008)، نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظمة، حيث يعتبر المناخ التنظيمي المجال الذي يتضمن مختلف الطرق و الأساليب و العناصر، و كذا العلاقات المتفاعلة داخل المنظمة بين الأفراد، فهو يمثل شخصية المنظمة الناجحة بكل أبعادها، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، بما فيها المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و العدالة و المساواة إضافة إلى الثقة المتبادلة بينهم، هذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و شعور العمال بالانتماء الوظيفي. و يعتبر الرضا الوظيفي درجة إشباع الفرد، حيث يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، و بعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، و هذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته و متناسبا مع ما يريده من عمله، و بين ما يحصل عليه في الواقع أن يفوق توقعاته منه.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي بشكل منفصل، فقد أجرى العديد من الباحثين دراسات كان الهدف الأساسي منها معرفة تصورات العاملين للمناخ التنظيمي أو الرضا الوظيفي. وفيما يتعلق بالدراسات المنشورة

و التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، نجد أن هناك العديد من الباحثين الذين أكدوا على وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، ونذكر على سبيل المثال دراسة ملحم (2006): بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي "، دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة، وفيها توصل الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل وكل من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال. بالإضافة إلى دراسة الرفاعي (2007): تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، و قد توصل إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي الإيجابي و الرضا الوظيفي في شركة الجامعات الأردنية الخاصة، و الذي أكد بوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة. كما أكد شولت (Schulte, 2006) ، بدراسته التي تضمنت " أنظمة المناخ التنظيمي السيكولوجي، دراسة متعددة المستويات للعلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي "، أن إدراك المناخ التنظيمي على مستوى الوحدة التنظيمية ارتبط هو الآخر بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي.

و رغم وجود العديد من الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، في المنظمات على اختلاف أنواعها و أصنافها أو

النشاط الذي تقوم به إلا أن معظمها دلت على وجود علاقة إيجابية بين كلا المتغيرين، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الدور الذي تلعبه عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية مثل: الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و الثقافة التنظيمية التي تتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة و بالفرد نفسه من جهة أخرى، و أنه لا يزال هناك المجال الواسع لعمل المزيد من الدراسات و الأبحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات و أنشطة متعددة في بيئات مختلفة. وفي ضوء ما ذكرناه سابقا يمكن صياغة التساؤل التالي:

هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت ؟.

2- فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

3- أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث لتحقيق هدف أساسي و هو:

محاولة الكشف عن طبيعة علاقة المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعوان

الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت، هذا الهدف الذي تتفرع منه أهداف ثانوية و هي:

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان

الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى

أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

معرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

إثراء المعلومات و زيادة المعارف في هذا الموضوع، الذي يعتبر من أهم المواضيع في

مجال السلوك التنظيمي.

4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث الذي تناول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في محاولة التعرف على مكانة العنصر البشري داخل المنظمات، و القناعة بأنه عضو أو مورد يستحق الريادة، ومن الواجب الاهتمام به و الاعتناء به، و تتجلى أيضا أهميته من خلال تأثيراته المباشرة و غير المباشرة على الكثير من الظواهر و السلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وكذلك يعمل هذا البحث على جذب اهتمام الباحثين و المسؤولين، ولفت انتباههم في مجال تسيير المنظمات لدراسة هذا الموضوع و تحليل أبعاده، وتكون أهميته أيضا في تقديم المعلومات و الاقتراحات و التوصيات التي تسهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال، وبتفعيل و تطوير المناخ التنظيمي و الذي نأمل أن ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء و الرضا الوظيفي .

5- تحديد مصطلحات البحث:

المناخ التنظيمي:

المناخ: هو البيئة و الطبيعة الجغرافية، وعندما يستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل و العوامل المحيطة به.

التنظيم: هو الإطار الذي يضم القواعد، اللوائح، و الصلات بين الأفراد و يحدد سلطات العاملين و مسؤولياتهم و واجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص و الصفات التي تتصف بها المنظمة و تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات و يكون لهذه الصفات و الخصائص تأثيرا في سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها.

الرضا الوظيفي:

الرضا: رضي بمعنى الرضا، الاكتفاء، القبول، الموافقة، الارتياح... (قاموس المنجد الأبجدي، 1986، ص 487).

الوظيفي: الوظيفة: وظيف، توظيف: عين له في كل يوم وظيفة. (المعجم العربي الأساسي، ص 1318).

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: هو مجموع المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، و هذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله.

6- الدراسات السابقة:

1- دراسات تناولت المناخ التنظيمي:

1-1- الدراسات العربية:

1-1-1- دراسة القريوتي (1994): بعنوان " تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". سعت هذه الدراسة إلى التعرف تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، و المتمثل بستة أبعاد للمناخ التنظيمي، هي فلسفة الإدارة، نمط الاتصالات، نمط العلاقات بين العاملين، و نمط تقييم الأداء، و سياسة التحفيز، و التي تشكل المناخ التنظيمي العام، و اختار الباحث عينة عشوائية طبقية شملت أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات العلمية و الإنسانية بالجامعة الأردنية من الذكور و الإناث و من مختلف الرتب العلمية عدا مساعدي البحث و المحاضرين غير المتفرعين حيث لم تشملهم الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- * أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله.
- * أن أهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز، يليه نمط الاتصالات.

1-1-2- دراسة محمود إبراهيم الشنطي (2006): تحت عنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، و تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات و كذلك التعرف على أداء الموارد البشرية. و قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة و المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة و التي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3336) موظفا و هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- * توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- * وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- * أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات و أساليب و طرق اتخاذ القرار.
- * عدم تناسب طبيعة و مهام و واجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية و التخصصات الحاصلين عليها.

1-2-1- دراسات أجنبية:

1-2-1- دراسة دافيد سون (Davidson 2003) : تحت عنوان " هل يضيف المناخ

التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية "

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي و قد توصلت إلى النتائج التالية:

- * يوجد مستوى عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية.
- * وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات و جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزبائن.
- * وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين و وجود الخدمات المقدمة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي و سنوات الخبرة و الجنس وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات مكان العمل و الحالة الاجتماعية و المستوى الوظيفي.

1-2-2- دراسة هانغز (Hanges 2005) تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكاتب بجامعة ميرلاند " بحيث هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي للمكاتب خلال السنوات الأربعة منذ عام 2000، و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية حيث بلغ عددها (209) من أصل (294) موظف يعملون في مكاتب جامعة " ميرلاند " ، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- * أن مناخ فريق العمل كان ذا جودة عالية في إنجاز الأعمال.

* وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و الحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك المثالي.

* إن تفاعل العلاقات بين الموظفين و المشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

* يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط و أنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

2- دراسات تناولت الرضا الوظيفي:

2-1- الدراسات العربية:

2-1-1- دراسة أحمد (2007): بعنوان " الرضا الوظيفي القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية ". هدفت الدراسة على التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية في قطاع غزة، و ذلك بقياس مستوى الرضا الوظيفي لديه طبقا للمتغيرات الديمغرافية، فقد تكون مجتمع الدراسة من القائمين بالاتصال في الصحافة الفلسطينية في قطاع غزة، وقد بلغ (126) مبحوثا من الجنسين، و قد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل للقائمين بالاتصال في الصحافة المطبوعة في قطاع غزة، باستخدام أداة الاستبيان و الملاحظة بالمشاركة. و قد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

* أن الاتجاه العام لمستوى الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال بالصحافة الفلسطينية كان سلبياً، حيث كان مستوى الرضا أكثر سلبية عن موقف سلطات الاحتلال و ممارسة التعسفية و الإجرامية ضد القائمين بالاتصال و مؤسساتهم.

2-1-2- دراسة حجاج (2007): بعنوان "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ضمن متغيرات الراتب، الإمكانيات، و الأدوات، العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، المزايا التي تقدمها الوزارة، و كذلك التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة). حيث أجرى الباحث مسح شامل لجميع موظفي الوزارة بقطاع غزة و البالغ عددهم (120) موظف و موظفة. و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية بلغ 34,5 % لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس و العمر و الحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي)، بينما كانت هناك

فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

2-2 دراسات أجنبية:

2-2-1- دراسة موراي (Murray 1999): بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في

المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كارولينا ". هدفت الدراسة للتعرف على مدى وجود فروق

في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات من حيث التخصص، و من ثم دراسة الأسباب

التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في مستوى الرضا الوظيفي و قد استخدم الباحث طريقة المسح

الميداني لاستطلاع رأي هؤلاء العاملين، حيث وزع استبانته على عينة مكونة من (146) موظف

و موظفة من موظفي المكتبات و قد استخدم طريقة (Poul Spectres Job Satisfaction Survey)

و هي أداة قياسية متطورة لاستطلاع الرأي صممت خصيصا لقياس الرضا الوظيفي. و بعد أن

تمت عملية الاستطلاع، تبين أن العاملين في كلا الطبقتين العاملتين في المكتبات الأكاديمية

المتخصصين منهم و غير المتخصصين، كانوا راضيين بشكل عام من أعمالهم، إلا أنه تبين أن

هناك فروق في مستويات الرضا الوظيفي من حيث عدة جوانب، حيث تبين أن العاملين

المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين الغير المتخصصين في مجال علم المكتبات، و أن هذا

الفرق في مستوى الرضا بدت أثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه و في الرضا عن

الأجر و الترقيات و التقدير و الاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

2-2-2- دراسة موقورو (Moguerou 2002): بعنوان " تأثير عاملي الجنس و القطاع

الوظيفي الأكاديمي و غير الأكاديمي على الرضا الوظيفي لحاملي شهادة الدكتوراه ".

سعت الدراسة إلى تحليل و فهم محددات الرضا الوظيفي لحاملي الدكتوراه في الو.م.أ، من الجنسين الذكور و الإناث، و العاملين في القطاعين الأكاديمي و غير الأكاديمي و لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث أداة مسحية كانت عبارة نموذج صمم خصيصا لهذا الغرض، حيث تم مسح عينة كانت قوامها 3000 مفردة من حاملي شهادة الدكتوراه في مجال العلوم و الهندسة من الجنسين من طبقتي العاملين الأكاديميين و غير الأكاديميين، و قد عزي الباحث سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف مجموعة من المتغيرات و العوامل منها شخصية و اجتماعية فيما بين الجنسين و بين الطبقتين.

3- دراسات تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي:

3-1- الدراسات العربية:

3-1-1- دراسة ملحم (2006): بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ". دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة. حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي، و إلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في إحدى شركات الهاتف النقال الأردنية و توصلت إلى النتائج التالية:

* وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

* وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة و قدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية و رضا العاملين فيها.

* وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسؤولياتهم من ناحية و مستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

* وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم و مستوى رضا العاملين.

3-1-2- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب (2008): بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على

الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ". تسعى الدراسة إلى تقصي أثر المناخ

التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، و التي تعزى

للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

* أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على وافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة

الاتصالات الفلسطينية.

* وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد

و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

* أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة

الاتصالات الفلسطينية.

3-2- دراسات أجنبية:

3-2-1- دراسة قراتو (Gratto 2001) تحت عنوان: " العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي ". هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات و الآلات في الو.م.أ و تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزى للجنس و العرق، و طبقاً لحجم المؤسسة و الخبرة، و تم إجراء عملية مسح (602) مديراً من خلال تطبيق استبانته أعدت لهذا الغرض. و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

* اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي التي أجرى عليها البحث و هذه العوامل هي: (الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، المناخ السياسي، فرص التنمية المهنية، الحوافز).

* أعلى ثلاث نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية و فرص التنمية المهنية و الاتصالات الداخلية.

* أن نسبة 80% من المدراء راضون عن أوضاعهم الوظيفية.

* جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة المؤثرة في الرضا الوظيفي.

3-2-2- دراسة شولت (Schulte 2006) بعنوان: أنظمة المناخ التنظيمي و إدراك المناخ

التنظيمي السيكولوجي: دراسة متعددة المستويات للعلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي

و قد كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، هو دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي على مستوى الفرد (المستوى السيكولوجي)، و على مستوى الوحدة التنظيمية، و قد شملت الدراسة (1076) موظفا يعملون في (120) فرعا لبنوك أمريكية، و لقد بينت النتائج:

* أن المناخ التنظيمي على مستوى الأفراد أثرا كبيرا على الرضا الوظيفي، و قد أكدت الدراسة أن إدراك المناخ التنظيمي على مستوى الوحدة التنظيمية ارتبط هو الآخر بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي، و بشكل مختلف عن إدراك الفرد للمناخ على مستوى الفرد.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

تمهيد:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور من مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين فهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي.

وتعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما لها من علاقة بالأداء و العناصر التنظيمية الأخرى. ولقد بات من أهم واجبات الإدارة أن تسعى جاهدة لتحسين المناخ التنظيمي، بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء و السلوك الإدارية للعاملين من جهة، كما تسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار من جهة أخرى.

وفي هذا الفصل سنتعرف على البعد الأول من الجانب النظري وهو المناخ التنظيمي، و الذي سنتناول من خلاله التعاريف المختلفة للمناخ التنظيمي، بالإضافة إلى أهميته، خصائصه، عناصره، نماذجه، أنماطه، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليه.

1- تعريف المناخ التنظيمي:

لقد تطور هذا المفهوم و تبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، و اشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين، تبعا لاختلاف معارفهم و خلفياتهم العلمية، نذكر منها:

تعريف فورهند و جلمر (Forhand and Gelmer): " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة، و التي تتميز عن غيرها من المنظمات و تؤثر على سلوك العاملين لديها. (محمد الصيروفي، 2009، ص 285).

و يعرفه عامر الكبيسي (2006) بأنه : " يشير إلى تلك الأشياء المدركة و المحسوسة، و وحسبما يشعر بها أعضاء المنظمة بالواقع أو كما يطمحون إلى أن تكون تلك الأشياء المستقلة ". (عامر الكبيسي، 2006، ص41).

كما عرفه القريوتي: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل التي تتمتع بالثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون و يدركونها، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم، و بالتالي على سلوكهم. (القريوتي محمد قاسم، 2009، ص170).

ويعرف المغربي على أنه : " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي". (المغربي، 1995، ص 903).

فحين عرفه الذنبيات بأنه: " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل، الخصائص، القواعد و الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات ". (حمادات محمد حسن، 2008، ص24).

و عرفه العميان على أنه: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الإجمالي الكلي، لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، و هذا يعني الثقافة، القيم، العادات الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة " (العميان، 2008، ص305).

و يعرفه آخرون بأنه: " سلسلة من الخصائص المستمرة نسبياً، للمحيط الداخلي للمنظمة و الذي يميزها عن باقي المنظمات، فينتج تصرفات و سياسات أعضاء المنظمة ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة، ويعطي مظهر وحيد الاتجاه لتصرفات العاملين. "

(Lorain Jean Brunet,1984,P669).

لقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي محدد لمفهوم المناخ التنظيمي حيث تعددت و تنوعت تعاريفهم، بالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف واحد أو محدد له، فمنهم من يوسع نطاقه و منهم من يضيقه، إلا أن وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل، و التي يدركها العاملون و يتأثر سلوكهم بها، و أنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية.

ومن خلال إجراء المقارنة بين التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن نعرف المناخ التنظيمي على أنه: " مجموعة من الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل، و التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى، وهو ناتج عن تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة بها ".

2- أهمية المناخ التنظيمي:

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها، مناخا تنظيمي يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى، و طبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص و التعاملات.

ولقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا من الأهمية عند الباحثين، لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري، و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، و أجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي، و بأنه فكرة قائمة بذاتها و أن له تأثيرا في استقرار التنظيم.(بن حمد البدر،2006، ص 18).

و يمكن أن نختصر أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

* إن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لأي منظمة، تأتي كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها، و من إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، و من تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال.(فليه فاروق عبده، 2005، ص 294).

* إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية و التطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة، و تحقيقها لأهدافها و معطيات التطلع نحو التجديد و التحديث و الابتكار لمواكبة التطورات و التغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة.(السكران، 2004، ص 1).

* يعد توفير المناخ التنظيمي الملائم مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة عامة أو خاصة على السواء، حيث يمثل المناخ التنظيمي متغير حيوي، و نظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات و الظروف المحيطة بالمنظمة، و بإدارتها، و فرصها و مشكلاتها. و بالتالي فإن الاهتمام المستمر بالتعرف على جوانب المناخ التنظيمي و العمل على توفيره بشكل إيجابي يساعد في تطوير الأداء و تحقيق الأهداف بكفاية و فعالية. (العوالم، 1994، ص 242).

* و تتوقف عملية الفعالية و الكفاءة للأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، على كثير ممن يتخذ القرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، و باتجاهاته نحو تلك البيئة و إدراكه لها (السكران، 2004، ص 18).

* فبيئة المنظمة الخارجية التي تقدم المدخلات و تصدر التشريعات، و تختار القيادات، مضافا لها بيئة العمل الداخلية، و ما تضمنه من هياكل و مستويات، و ما تقدمه لعامليها من حوافز و خدمات، و توفره من صلاحيات و اتصالات، تعد المصدر لكل الإشارات و الرموز و الوسائل التي تلتقطها الأعين، و تترجمها الحواس

لتذهب إلى العقل فيجري لها التحميص و التبييض، فتخرج منه الصورة المعبرة عن الواقع أو المناخ الذي توفره المنظمة للعاملين فيها. (الكبيسي، 2006، ص 30).

* و تكمن أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية، و بالتالي على إنتاجاتهم و على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

3- خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون المناخ التنظيمي من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل مرضي أو غير مرضي، و بالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه. و في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف و العناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة أثناء عمله، و في ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد و سلوكه و اتجاهاته نحو العمل الذي يقوم به، و نحو المنظمات التي يعمل فيها. و في ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى العاملين، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي و تتمثل هذه السمات فيما يلي:

* المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص و السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، و لا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها. (المؤبي عبد الفتاح، 2007، ص 17).

* إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، و يمكن عن طريق التمييز بين منظمة و أخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة التفاعل بين خصائص المنظمة و الفرد.

* يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار و الاستقرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة، تتغير استجابة للظروف و المتغيرات التي تتأثر بها.

* إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، و ليس مصطلحا بديلا عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني، و البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المنظمة. (حمدات محمد حسن، 2008، ص 35).

* إن المناخ التنظيمي يعكس التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية و يعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، و ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

* إن مفهوم المناخ التنظيمي أعم و أشمل من مفهوم المناخ الإداري، فالمناخ التنظيمي جزء من المناخ الإداري، فهو يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، فحين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها في أية منظمة. (الكتبي محسن علي، 2005، ص 97).

* إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي، من خلال ما تحدده من سياسات و نظم العمل، و ما تحمله من اتجاهات، و كذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها. (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص 17).

* المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين، و سلوكهم و اتجاهاتهم، و كذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية.

4- عناصر المناخ التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر حول أبعاد المناخ التنظيمي، ويرجع ذلك أساسا إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة و أخرى، فضلا عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة، و هو الأمر الذي جعل من الصعوبة التوصل إلى عناصر محددة تصلح لكل أنواع المنظمات. (أحمد عوض، 2006، ص 117).

و يمكن إيجاز العناصر الملائمة و المفيدة للمناخ التنظيمي فيما يلي:

4-1- الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي لأية منظمة وسيلة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال تنفيذ الخطط، و اتخاذ القرارات، و تحديد أدوار الأفراد، و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة، و تقادي الازدواجية و غيرها.(إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص 28).

فيعرفه الكبيسي 1998، بأنه: "الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة من الأقسام و الفروع التي تتبعها، و المحدد للمستويات التي تندرج عليها، و للاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، و للأنشطة التي تنهض بها ، و للمسؤوليات و الصلاحيات التي تعطى لها، و الهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمات كالهيكـل التنظيمي بالنسبة للكائن الحي".

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية و طبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة و مراكز اتخاذ القرارات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

4-2- نمط القيادة:

من الأزمات التي تمر بها المنظمات و المؤسسات و الحركات بشكل عام " أزمة القيادة "، و أعراض هذه الأزمة و آثارها تتعكس على كل المستويات، و المقصود هنا بالأزمة القيادية أزمة الأداء القيادي الذي يلعبه من يتسلم الموقع أو الدور، لذا فالعنصر القيادي هو ضالة المنظمات و المؤسسات، فالقائد بتأثيره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص30).

و يرى المغربي 1988، بأن القيادة هي: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، و توجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم، و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (الغامدي، 2006، ص10).

حيث تعتبر أنماط القيادة و الإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ لها أثر كبير في حركية الجماعة و نشاط المنظمة، و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء.

4-3- نمط الاتصال:

يعد نمط الاتصال التنظيمي عاملاً أساسياً و حاسماً في عملية تحديد المشكلات و الصراعات و حلّها داخل المؤسسة، فبناء المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الاتصال، و ذلك لأهميته في عملية تنسيق جهود الأفراد و الجماعات و الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص 40).

فالاتصالات هي وسيلة يتم من خلالها نقل الأفكار و الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي تلك الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولوا الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا، أمّا الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات، التوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى. وقد تكون مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات. (خضير كاضم حمود، 2002 ، ص 170).

فبدون الاتصال تفتقد التصرفات التنظيمية التنسيق، و تميل إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة و أهداف المنظمة، كما تعتمد كفاءة الاتصال على

العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر و تتأثر به.(إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص40).

4-4 - التكنولوجيا:

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين إلى آخر.

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، و هذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.(فليه فاروق عبده، 2005، ص 302).

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد و كذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية، و مواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.(اللوزي موسى، 2002، ص152).

4-5- التدريب :

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختبار و التعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة القوى العاملة و تعيينهم، و إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد و تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، و مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات و المهارات، و المعارف، و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، و صقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات و مسؤوليات. (محمد الصيرفي، 2007، ص159).

فيعرفه مدني عبد القادر على أنه: " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات تساعد في بلوغ الأهداف، كما أن التدريب يجب أن يربط بطبيعة الأعمال، و ينسجم مع سياسات و خطط المنظمة ". (هاشم فوزي العبادي ،يوسف حاجم الطائي، 2006، ص171).

أي هو الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب الأفراد العاملين ، المعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرفات، نحو الأفراد أو الأشياء و المواقف بطريقة جديدة، مما تجعل العديد من المنظمات تعيد النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق العديد من المزايا.

4-6- الحوافز :

إن السعي لاعتماد فعالية نظام الحوافز كأساس من خلال الربط العضوي بينه و بين مستوى الأداء المتحقق قد يبدو سهلا ويسيرا في تطبيقه لكن الواقع يشير إلى أن زيارة الفعالية للحوافز تتطلب أن يشعر الفرد بوجود علاقة واضحة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز. (خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحزشة، 2007، ص185).

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة". (المغربي عبد الفتاح ، 2009، ص365).

أي كلما كان نظام الحوافز جيّدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيّد.

4-7- الأجر :

تلعب الأجر و الرواتب التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول، سواء كان فكريا أو عضويا، دوراً كبيراً في تحقيق إشباع حاجاته المادية و النفسية، كما

يؤثر نظام الأجور و الرواتب على نوعية العاملين اللذين تستقطبهم المنظمة و الرضا الذي يشعرون به إزاء أعمالهم (خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الحزشة، 2007، ص175).

فسيهيلة محمد عباس (1999) : تعرف الرواتب بأنه : " يستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت، أي تعويض العامل عن وضعية نفسه بتصرف المنظمة، لفترة معينة، لذلك غالبا ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين و الذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة، و بغض النظر عما أنجزوا خلالها، المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض، و بالتالي فيما إذا سيكون للأجور أو نظاماً للرواتب". (سيهيلة محمد عباس ، 1999، ص286).

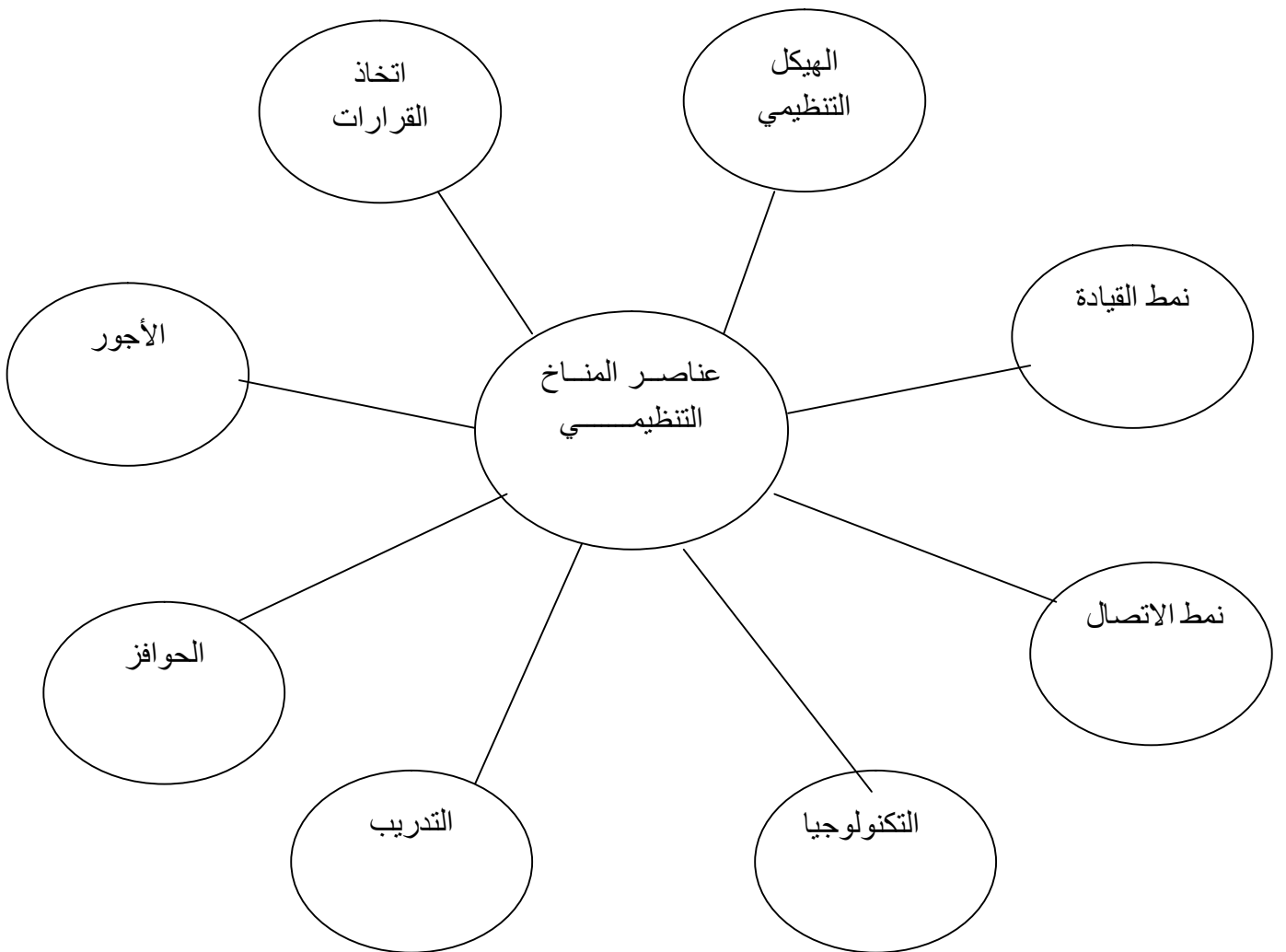
4-7- اتخاذ القرار :

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار و الاقتراحات ، و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، و تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات.

فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن

النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظلّ السياق العلمي، التكنولوجي، و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها. (خضير كاسم حمود ، 2004 ، ص 171).

و الشكل رقم (01): يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي.



5- نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في أبعاده و العناصر المكونة له، و ما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد، و ما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، و على فعالية المنظمة بشكل عام. ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

5-1- نموذج كروفيت و هالبين (Croft and Halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي، و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، و لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تشمل كل منها أربعة عناصر هي:

5-1-1- المجموعة الأولى:

* الاعتبار الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.

* التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.

* المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه.

* الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

5-1-2- المجموعة الثانية:

* السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.

* الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.

* تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم و إنجازهم له.

* شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا. (قبوقب عيسى، 2009، ص 166).

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي، و محتوى الوظيفة.

5-2- نموذج ليكرت (Lkert 1967) :

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي و المشخصين لتأثيراته على كفاءة و إنتاجية المنظمة، ومن الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، و قد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية

المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية و العوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي. و الذي اعتمد على ستة (06) عناصر في تكوين المناخ التنظيمي وهي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط. (عامر الكبيسي، 1998، ص 64).

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية و النمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا، فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

5-3- نموذج سترينجر و ليتوين (Stringer et Litwin 1968):

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

* شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.

* شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية.

* إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

* شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.

* شعور الأفراد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة و الصراحة.

* مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد و الجماعة.

* مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صعبة.

* الإحساس بوجود الدعم و المساندة.

* مدى شعور الفرد بأهميته و انتماءه لفريق العمل و المنظمة ككل. (محمد الصيروفى،

2009، ص 270 - 271).

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز، الرضا الوظيفي، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

4-5- نموذج كامبل و زملائه (camp bell et all 1974):

يعد ما قدمه كامبل و زملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة، و التي حددها

بعشر عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات و هذه

العناصر هي:

* الهيكل التنظيمي أو بناء المنظمة: درجة الرسمية في الإجراءات و درجة الحرية في

اتخاذ القرارات.

* المكافأة و العقاب: الموضوعية و محاسبة المسؤولين و عدالة العقوبات.

* مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.

* التدريب و التطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.

* المخاطرة و الأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في

المنظمة.

* الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس و المرؤوس

* الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته

* التقدير و التغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه و مساندته له

* المقدرة التنظيمية العامة و المرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة

و التنبؤ بالمستقبل

* تأكيد الإنجاز : التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة (قبوقب عيسى، 2009، ص 167).

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي و العكس صحيح، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق .

5-5 - نموذج لولر وزملائه (Lawler et all 1974) :

يرى لولر وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عددا من العناصر الفرعية - المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتنظم العناصر الفرعية التالية :

* درجة المركزية في اتخاذ القرارات .

* درجة الرسمية

* درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

- المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

* نمط القيادة

* نظم الكفاءات

* نظم مواجهة الصراعات

* حال تناقضات العلمية. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006 ، ص 25).

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين و سترينجر ، في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل : الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت ، نمط القيادة .

5-6 - نموذج داووني و زملائه (Downey et all 1975):

وفقا لهذا النموذج، فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة (06) عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص 26).

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية و اتجاهات العاملين، و جماعة العمل، و كذا تحديد السياسات و وضوحها.

5-7 - نموذج ستيرز (Steers 1977):

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية، و الدراسات النظرية التي تمت من خلال العقد الماضي، و يعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية

الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي. و يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها و توضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

5-5-1- السياسات و الممارسات الإدارية: و يتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد و سلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضع الإجراءات و القواعد و تطبيقها و مدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار و التدريب.

5-5-2- هيكل المنظمة: و يتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، و موقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

5-5-3- التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد و التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، و ما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل و الإبداع فيه.

5-5-4- البيئة الخارجية: و يتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و المؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص 27).

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز، متبادلة التأثير و التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

5-8- نموذج تيم و بيترسون (Timm et Petersen) :

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة (06) عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي :

الثقة : ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم ، سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه ورؤسائه

المشاركة في القرارات : يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف و تحديد السياسيات المختلفة ذات العلاقة .

الصدق و الصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وفي السياسة العامة للمنظمة، فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات .

المساندة و التشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ، ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كان زملاء، رؤساء، أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة و الصراحة.

الاتصالات الصاعدة : ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات و التقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين و استفادتها منها لتطوير المنظمة.

الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص 25).

5-9- نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي (Kozlowski et Doherty 1989) :

يقوم هذا العنصر على إحدى عشرة (11) عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعية التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيهـم في تأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين وخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم ، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج فيما يلي:

هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجهد التنظيم وهيكل العمل.

فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر على مدى اعتقاد الموظفين ن أهداف العمل ومهامهم واضحة بالنسبة لهم.

المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر على مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم .

المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنهم يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

تركيز المشاركة على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

المشاركة : ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات .

الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم، وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم .

العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين و إدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون و الصداقة بين أفرادهم و العمل بروح الفريق

التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها : ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم و بأنها توليهم الاهتمام و الرعاية .

انسياب الاتصالات : و يعبر عن مدى كفاءة وفعالية و نضام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة، وذلك من حيث التقبل، الانفتاح، الانسياب. (إبراهيم بن حمد البدر، 2006، ص 25) .

5- 10 - نموذج فورهند و جيلمر (Forehand et Jilmer 1991) :

لقد حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة وتتمثل في :
الهيكل التنظيمي : ويتضمن متغيرات فرعية مثل : حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات ، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عن اتخاذ القرارات.

درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك عدد المستويات الإدارية للأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

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

نمط القيادة : وهو ما يعني إذا كان نمط متسلط أو نمط يعتمد على المشاركة و تبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة .

5 - 11 - نموذج كويز وطوماس (Koyas et Tomas) :

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي :

الاستقلالية : وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل .

درجة التماسك : وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم .

الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء

التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنان لأن ذلك لا يؤثر على مستقبله الوظيفي.

ضغط العمل: ويعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.

الدعم: ويعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة .

التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.

العدالة : ويعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت .

الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف و التجديد ومدى تحمل المخاطرة .

(محمد الصيروفي، 2009، ص 221).

5-12 - نموذج فريدردار وجيرينبرج (Friederdar et Greenberg):

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية وهي:

التحرر.

العوائق.

الروح المعنوية .

الألفة و المودة .

التحفظات .

التأكيد على الإنجاز.

المكافئة (إبراهيم بن حمد البدر، 2006 ، ص 26) .

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي، وربما من

أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

5 - 13 - نموذج مسح المنظمات : (Survey of organizations soo) :

و الذي طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة ميتشجان ، وكانت عناصر المناخ

التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي :

الاستعداد التكنولوجي :

مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

انسياب الاتصالات .

مستوى الدافعية .

عمليات صنع القرار .

نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا(في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الاتصالات).

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج، أن المناخ التنظيمي الجيد عادة

ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل و معنويات العاملين، وأن معدلات إدمان

الكحوليات وحوادث العمل و إصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في

الشركات التي أحرزت نتائج عالية . (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص 413 - 414).

و على ضوء ما ذكرناه سابقا نلاحظ أن هذه النماذج تختلف من حيث العناصر

المكونة للمناخ التنظيمي، ويعتمد عليها الكتاب و الباحثون اللذين يهتمون بدراسة تأثيره

على الرضا و الأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات

الإنسانية في المنظمة.

6- أنماط المناخ التنظيمي:

لقد جرت العديد من المحاولات من قبل بعض الباحثين و ذلك من أجل تحديد نموذج مثالي للمناخات التنظيمية المتواجدة في المنظمات، و الآن سنشير إلى ستة (06) أنماط للمناخ التنظيمي.

6-1- المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، حيث يلبي رغبات العاملين و يحقق لهم مستوى معقول من الرضا، كما يتسم بوجود قيادة داعمة و استقلالية العامل و المشاركة في المعلومات، حيث تنتشر الاتصالات فيه و في جميع الاتجاهات، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و وضع مستوى عال من أهداف الإنتاج. (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص 233).

6-2- المناخ المستقل (الذاتي):

يتميز بارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد و إن كانت أقل من المناخ التنظيمي المفتوح، كما يتسم بإشباع الحاجات الاجتماعية و كذا الحرية الكاملة في تحديد و توزيع الأنشطة على الأفراد و تحقيق أهداف العمل. أما القائد يترك كل الفرد يؤدي عمله

حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التقاني في العمل، و سلوكه الإداري محدود إلى حد ما. (رسمي محمد حسن، 2004، ص 101).

6-3- المناخ الموجه:

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل و الإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين و الإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية و التقارير الروتينية و يتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل. يضمن سلوك المدير في هذا النوع من المناخ التنظيمي بالسيطرة و التوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد. (رسمي محمد حسن، 2004، ص 101).

6-4- المناخ العائلي:

يتصف بالموودة الشديدة بين العاملين، و وجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، لا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و إنجاز العمل، و الروح المعنوية متوسطة لشعورهم بعدم الرضا عن إنجاز الأعمال، فحين يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح و القوانين كموجات

سلوكية، كما أن القائد لا يرهق العاملين، هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون و كأنهم من عائلة واحدة. (رسمي محمد حسن، 2004، ص 102).

6-5- المناخ الأبوي:

يتميز المناخ هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير، و بالتالي فهو يحول دون ظهور، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه، أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، و تسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل و لحاجاتهم الاجتماعية، و تنخفض كل من الألفة و الروح المعنوية، و ترتفع درجة التفكك و التركيز على الإنتاج. و لا تتاح للعاملين فرصة المشاركة و استغلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع و يتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية، و يكرهون تحمل المسؤولية، و أنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج و اتخاذ القرارات الرشيدة. (محمد القحطاني، 2008، ص، 234).

6-6- المناخ المغلق:

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة، نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية، أو لعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إجاز العمل، و لا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية،

و تنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك و الإعاقة بشكل كبير و ينخفض مستوى النزعة الإنسانية و الألفة و المودة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.

7- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها، و تؤثر على متغيرات رئيسية أهمها: دافعية العاملين بالمنظمة و رضاهم الوظيفي، و درجة الالتزام و الابتكار، و كذا على إنتاجية و كفاءة المنظمة. و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام و هي:

7-1- العوامل الخارجية : وتتمثل في :

7-1-1 البيئة الخارجية: وهي مجموعة من القيود التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء كانت الظروف السياسية أو الاقتصادية أو القانونية أو الاجتماعية السائدة. فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

7-1-2 البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما

في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات

التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة و احتمال الاستغناء عن جزء من العمال، فيسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز. (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص26).

3-1-7 البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات ، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية و الاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم. (محمد الصيرفي، 2005، ص 265).

4-1-7 البيئة الثقافية : يقصد بها ثقافة الأفراد ، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها، وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ المنظمات في البلدان النامية يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها المنظمات الأخرى في البلدان المتقدمة، وهذا للاختلاف الثقافات بينهم . (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص 26).

5-1-7 البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية. (محمد الصيرفي، 2009، ص 252).

7-1-6 ظروف العمل: ويقصد بها بيئة العمل المادية كالإضاءة، الضوضاء،

التهوية، الحرارة... الأثاث ، تنظيم المكاتب، التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم

توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد ، و ربما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر

سلبا على إنتاجية الفرد . (عبد الله بن عبد الغني الطجم ، 1996 ، ص 252)

7-1-7 المشاكل الأسرية : وهي المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء،

ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة، فتكون مصدراً للقلق، و بالتالي تؤثر سلبا

على مستوى أداء العاملين (عبد الله بن عبد الغني الطجم ، 1996 ، ص 250).

7-2- العوامل التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

7-2-1- السياسات و الممارسات الإدارية: تعد السياسات الإدارية المحدد للاختيار

و الترقيات و للأجور وغيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين

وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية و عادلة كانت الأجواء مريحة و المناخ

مشجعاً، أما إذا كانت متحيزة و عشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو

عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مُثبِّط للفرام و المعنويات و الروح

المعنوية . (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص 26).

7-2-2-2- طبيعة البناء التنظيمي : حيث أن البناء التنظيمي الغير المرن " البيروقراطي " سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق. فكلما كانت الهياكل مرنة و مفتوحة و مستوعبة للظروف و المواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق و الإبداع و التكيف مع الحالات، أما الجمود و الروتين و المركزية الشديدة و الرسمية في الإجراءات و الهرمية في الاتصالات، فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشكلات التي تجعل المناخ التنظيمي جافا و مثبتاً. (محمد الصيرفي، 2005، ص 266، 267).

7-2-3- النمط القيادي المتبع : يؤثر السلوك الاقتصادي المتبع تأثيرا على سلوك و أداء المرؤوسين ، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد و تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

7-2-4- نظام الأجور و الحوافز : إنَّ تبني المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز مادية و معنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها و يدفعهم للأداء أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

7-2-5- أهداف المنظمة : كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار

و المسؤوليات المحاطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات و التناقضات في الأداء، و ارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم .

7-2-6- الصراع التنظيمي: يلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع

سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم ومن ثم إنتاجهم.

7-2-7- الثقافة التنظيمية : تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم

عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة

الرسمية و الغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، كما أن لها

تأثير على اتجاهات القادة و اهتماماتهم، و كيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا

تحكمها معايير واضحة. (عبد الله بن عبد الغني الطجم ، 1996، ص 250).

7-3-3- العوامل الشخصية :

7-3-1- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد سبب له

نوعاً من الإحباط ومن ثم تتخفص إنتاجيته. (محمد الصيروي ، 2005، ص 341).

7-3-2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي

تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف

بالذنب و نصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه.

7-3-3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة

محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج

العشوائي، سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء

7-3-4- الانتماء و الهوية: وهي درجة الشعور بالانتماء للمنظمة ودرجة إحساس

الفرد بأهميته كعضو في فريق متكامل. (عبد الفتاح الشربيني، 1987، ص 22).

7-3-5- خصائص أعضاء التنظيم: تساهم خصائص التنظيم في تحديد طبيعة المناخ

التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم و الطموح

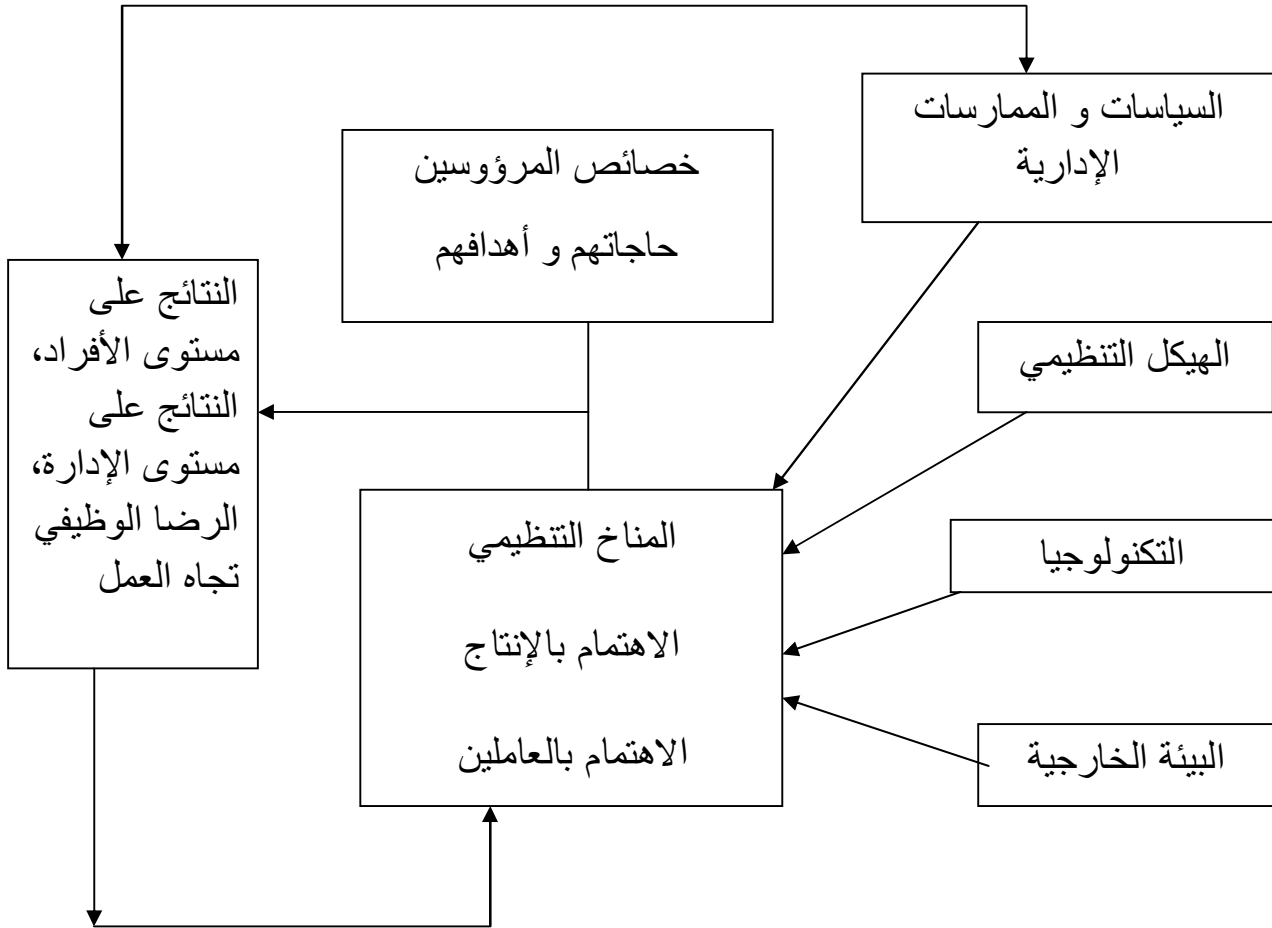
سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن

و ذوي المستوى التعليمي المرتفع و مرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا و تآلفا

في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج

العمل. (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص 410).

الشكل رقم (02): علاقة التأثير و التأثير بين المناخ التنظيمي و غيره من المتغيرات:



المصدر: (المغربي عبد الفتاح، 2007، ص 21).

يوضح الشكل السابق بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي و هي: السياسات

و الممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية.

8- خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل الدور المهم للمناخ التنظيمي ، إذا ما أدركنا أنه هو البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم و أبعاده مع إمكانيات أفرادهم و قيمهم و تطلعاتهم و اتجاهاتهم، مما يؤدي بالفرد إلى تنظيم أعمالهم إذا ما توفر لهم مناخا مناسباً.

فيستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي و الارتقاء به، وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة و الفرد على حدّ سواء. حتى يكون هذا الجو محفزاً للفرد يمنح له فرصة استغلال طاقاته و إبداعاته، لتأمين استمرارية و كفاءة القوى العاملة، و تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم.

الفصل الثالث:

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعبر سلوك رضا الأفراد عن العمل من خلال مستوى الإشباع الذي تتاحه العناصر و الجوانب المختلفة للعمل، و بهذا فإن نجاح منظمة الخدمات يتأثر كثيرا بمستوى رضا الأفراد عن العمل أو الوظيفة، و لا يشعر أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة لديه ومتطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة الفرد.

فرضا ومشاعر الفرد اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل الذي يؤديه، و البيئة المحيطة به، و عليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة و ذلك من خلال الآثار التي يتركها الرضا سواء كان ذلك على الصحة العضوية أو على الاتجاهات و الإنتاج.

و تبقى الحاجات التي يسعى العامل إلى تحقيقها ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل و محتوى العمل و الظروف الفيزيائية.

و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته و كذلك العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بالإضافة إلى طرق قياسه و مؤشرات وطبيعته.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات و المنظمات لاسيما في العلوم المهمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل، و قد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا عن العمل و علاقته بمختلف المتغيرات و العوامل الموجودة في بيئة العمل، و كذلك أثر الرضا و عدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات، و مع كثرة الدراسات إلا أن تعريفات الرضا الوظيفي اتخذت اتجاهات مختلفة نظرا لاختلاف النظرة للرضا عن العمل.

ففي هذا الإطار يعرفه بورتير PORTER على أن " الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات و كذا إدراكه لعدالة هذه العوائد". (أحمد صقر عاشور، 1986، ص60).

و التعريف لمفهوم الرضا الوظيفي هو: " المشاعر الإيجابية و السلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية و نفسية و اجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها مما يترك أثرا ملموسا على مستوى أداء العامل و إنتاجية العمل". (علي السلمي، 1995، ص75).

و منهم من عبر عنه بأنه: " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة و تحبب الفرد في عمله و بما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي عبارة عن مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم، و عليه فإن الرضا يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم بالنسبة له". (محمد عباس سهيلة، 2003، ص 175).

و يعرفه هوبيك 1935 Hoppeck على أنه " مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي". (محمد الصيرفي، 2007 ، ص 183).

و يعرفه عادل حسين على أنه " عبارة عن شعور يشعر به الفرد في قرارة نفسه، و إذا كان يصعب وصفه". (عادل حسن، 1975، ص 466).

أما أحمد صقر عاشور فيعرفه على أنه " تعبير عن جملة المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد تجاه عمله". (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 153).

ويرى كاتزل 1964 Katzil " أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح إلى تحقيقه". (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 189).

لذلك يرى الأستاذ لولر Louler 1979 " أن حصول الفرد على مزيد مما يتوقع أن يجعله أكثر قناعة و رضا، و كثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة تجاه العمل ذاته و ببيئة العمل". (أحمد صقر عاشور، 1983 ، ص53).

و يرى نيكل Nicole1997: لرضا ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر، و هو نتيجة للتكيف مع العمل، و يعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاء عمله.(Aubert Nicole,1997 p36).

من خلال المقارنة بين التعاريف السابقة الذكر يمكن أن يعرف الرضا الوظيفي على أنه موضوع هام يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أو مؤسسة، فهو مطلب ضروري لأي موظف في أي عمل، ويشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يقوم به حاليا فقد تكون هذه المشاعر إما إيجابية أو سلبية.

2- أنواع الرضا الوظيفي:

يتضمن الرضا الوظيفي مجموعة من الأنواع أهمها مايلي:

1-2- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، و لكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن هذا لا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فالعناصر مهمة بالتالي الموظف وحده أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

2-2- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما لا يزال يؤدي أعماله. (كامل مصطفى، 1990، ص 87 -91).

3- طبيعة الرضا الوظيفي:

يوجد عدد من المفاهيم التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، بحيث نجد مفهوم الرضا الوظيفي الذي تطرق إليه عدد من الباحثين من علماء النفس الصناعي و التنظيمي و علماء الاجتماع و الإدارة، و الهدف الأساسي من دراسة الرضا الوظيفي هو جعل الأفراد العاملين راضون بدرجة مقبولة عما يقومون به من المهام و النشاطات، ليس من السهل إعطاء معنى كلمتي: الرضا و عدم الرضا للفرد عن أي مظهر من مظاهر الوظيفة بالدقة الكافية و ذلك

لاعتبار الرضا الوظيفي كظاهرة نفسية و اجتماعية، و ليس من السهل التعرف على كل المتغيرات التي يؤثر فيها.(عمار الطيب كشود،1995، ص440).

اختلفت مدلولات الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو الوظيفة التي يشغلها حالياً، و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، فهي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه من وظيفته أو عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، و بالتالي تحقيق أكبر درجة من الرضا عن عمله، و كلما كان تصوره يحقق له إشباعاً لحاجاته و أن عمله هذا يحرمه من الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية و بالتالي عدم رضاه عن عمله، فدرجة الرضا عن العمل أو الوظيفة بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمناً أو مستمراً يكمن في وجدان الفرد، و قد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسيته، و قد تظهر في سلوكه الخارجي.

و يمكن القول بأن قوة المشاعر و درجة الشحنة الوجدانية للإشباع الذي يتصور الفرد إمكانية تحقيقه عن طريق عمله، بحيث أن الرضا عن العمل يكون نتيجة إشباع حاجات الفرد الذاتية، و ينتج عدم الرضا عن الإحباط أو عدم إشباع الحاجات.(أحمد صقر عاشور،1999، ص139،138).

4 - أهمية الرضا الوظيفي:

* يعتبر العنصر الإنساني الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال ، بحيث تحدد مهارته مدى كفاية التنظيم و كفاءته، لقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني مرتفع بالنسبة للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية و يقلل معدل دوران العمل، فيخفض في نسبة الغياب و يرفع في معنويات العاملين، بذلك يجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد. (المشعان، 1993، ص 12).

* تظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تتفد أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً، لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة و إرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة و مميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل و أسلوب أداء الخدمات. (رواية حسن، 2004 ، ص 13).

بحيث وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب و عدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل و الملل و النزاعات التنظيمية،

كما وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم الموظفين و العمال الغير الراضين. (شاويش، 1996، ص 11).

* إن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يقوم الأفراد العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة و ستكون ذات ولاء عالي لأعمالها و على درجة عالية و قدرة فائقة في الإبداع و الابتكار. (الهيبي، 2003، ص 276).

5- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من العلوم التي نالت اهتماما مشتركا مابين علوم الإدارة و العلوم الإنسانية في سعي لفهم السلوك الإنساني و معرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، و من أهم هذه العوامل مايلي:

5-1- العوامل الشخصية:

فهي من العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه، و قد صنف عبد الخالق(1982)، العوامل الذاتية إلى مجموعتين: فالمجموعة الأولى تتعلق بقدرات و مهارات العاملين أنفسهم عن طريق تحليل الخصائص و السمات المميزة للعاملين مثل الجنس و السن

والمستوى التعليمي، و المجموعة الثانية تتعلق بمستوى الدافعية لدى العاملين، و هاتين المجموعتين التي أشار إليها تتفاعل مع بعضها البعض. (عبد الخالق، 1982، ص 81).

1-1-5 السن:

أوضحت الدراسات التي قام بها كل من كلين و جيسون (1970) Gibson & Kleine أن متغير السن له علاقة بمستوى الرضا لدى العامل، حيث أن الرضا الوظيفي الكلي يزداد مع العمر، فعندما يكون كبار السن أكثر رضا من صغار السن، فقد أظهرت الدراسات على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل، فنسبة عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية و تتخفف درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. (عبد الباقي، 2003، ص 232).

2-1-5 الجنس:

تعد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس متناسقة إلى حد ما، حيث أشار كل من سميث و آخرون (1964) Smith et al إلى أن هناك فروق بين الجنسين في الرضا عن العمل و يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس و إنما

لطبيعة التعليم، و الراتب و مدة الخدمة و على حساب هذه الدراسة إذ ما تحكنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساوي، و لقد أكد هذا الرأي سوسر و يورك (1978) Saucer et York في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجد أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا. (عمار كشروود، 1995، ص 470-471).

بينما تشير بعض الدراسات إلى أن النساء يكن أكثر إستياء من أعمالهم عن الرجال في المنظمات المختلفة حيث تكون فرصهم في التقدم و الترقى محدودة. (سلطان، محمد سعيد، 2004، ص 193).

5-1-3- الحالة الاجتماعية:

بالرغم من قلة الدراسات و الاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها أن الموظفين المتزوجين، كما أشارت دراسات أخرى إلى أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم، لكن هذه الدراسات لم تتناول الحالات الأخرى إلى جانب العزوبية و الزواج. (العطية، 2004، ص 44).

5-1-4-المستوى التعليمي:

أشارت بعض الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً، و هذا راجع إلى كون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين، و نتيجة التباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا و الاستياء. (عبد المنعم، 1984، ص 259-260).

5-1-5-المستوى الوظيفي:

أشارت نتائج الدراسات التجريبية التي قام بها بورتر و لاور(1955) و فروم(1964) Vroom بأن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط مع المستوى الوظيفي للأفراد، و يمكن ذلك لما تتيحه الوظائف العليا من أجور و حوافز مرتفعة و إشراف أكثر ديمقراطية و مركز اجتماعي أعلى. (أحمد صقر، 1982، ص 170).

5-1-6 مدة الخدمة:

يقصد بمدة الخدمة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، و تشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل أكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. (العطية، 2003، ص45).

5-1-7- الشخصية:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فكل فرد يتميز بشخصية معينة، يمكن أن تكون قوية حيث يتمكن بواسطتها أن يؤثر على الآخرين و يتوافق معهم، كما يمكن أن تكون ضعيفة فلا يستطيع التأثير على الآخرين. (محمد سعيد، 2003، ص87).

و تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية التي تتعلق بالفرد ذاته و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته، و يرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الآدمية أمر ضروري و حيوي لتفسير سلوك الفرد و المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك.

5-1-8- قدرة الفرد:

كلما أدرك الفرد أنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل و عما يقدمه من مجهود، فالقدرات تمثل " الاستعدادات و القدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة) محمد سعيد أنور سلطان، 2004، ص107).

تشمل هذه الاستعدادات المعرفة و المعلومات و المهارات اللازمة لأداء العمل على الوجه المرغوب، أما القدرات الذهنية فهي مرتبطة بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، و القدرات البدنية فهي مرتبطة بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي

تشمل على متغير القوة و المرونة. (أحمد صقر، 1997، ص114).
و تلعب هذه القدرات دورا رئيسيا في العديد من الوظائف خصوصا تلك التي تحتاج
لمجهود بدني، لذا فإنها تؤخذ بالاعتبار عند اختيار شاغلي هذه الوظائف. (سلطان
محمد سعيد، 2003، ص193).

5-1-9 - قيم الفرد:

للقيم دورا مهما في توجيه و تحديد السلوك الإنساني، و يختلف فيها الأفراد
التي يؤمنون بها، و يرجع السبب إلى العديد من المتغيرات، فمن الناس من يعتقد بقيم
المال، و منهم من يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، و البعض الآخر يعتقد بقيم خدمة
المجتمع، و هذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل. (حمود، خضير
كاظم، 2002 ، ص85).

5-2- عوامل مرتبطة بالوظيفة:

5-2-1- الأجر:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد، و لقد أجريت
العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر و الرضا، فهي علاقة طردية بين
مستوى الدخل و الرضا عن العمل، لذا يعرف الأجر على أنه " ما يدفع مقابل العمل،

و قد يدفع نقداً أو في صورة سلع أو خدمات، فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجراً نقدياً، أما إذا جاء في صورة سلع و خدمات فإنه يكون أجراً عينياً، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا شمل جزءاً نقدياً و آخر عينياً، و عموماً يدفع أجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية. (عبد الباسط، 1982، ص231).

فالأجر إذن له إشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمن و الارتياح، فإنه يرمز للمكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير و عرفان المنظمة لأهميته، بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، فضلاً عن ذلك فإن بعض الأفراد و خاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح و التفوق و بالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية و معنوية عديدة، فقد نعتبر الرغبة الدائمة في ارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، مما يؤكد في النهاية كون الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا. (أحمد صقر، 1997، ص152).

و الأجر لا يمثل إلا مصدر إشباع للحاجات الدنيا، و إن توفيره لا يسبب الرضا أو الإحساس بالسعادة، و إنما يمنع مشاعر الاستياء من الاستحواذ على الفرد. (أحمد صقر، 1979، ص143).

5-2-2 - الأمن الوظيفي:

هو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم و رفع معنوياتهم و زيادة إنتاجهم و توثيق ولائهم، و السبب يعود على كون العامل عادة المصدر الوحيد لدخل الأسرة، و يركز العامل على جهوده في العمل و يصبح أكثر تعاوناً، فاطمئنانه على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق و بالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، و يسعى معظم الأفراد إلى الأمان و الاستقرار في العمل. (المغربي، 1995، ص152).

5-2-3 - فرص الترقية:

تشير أغلب الدراسات مثلما يرى فروم(1964)Vroom إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي، فبإتاحة فرص الترقية يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى خلال حياته الوظيفية، و يرى فروم(1964)Vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، رضا العامل يقل كلما كانت فرص الترقية أقل من طموحاته، و عليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. (أحمد صقر، 1982، ص176).

و يقصد بالترقية إسناد وظيفة جديدة إلى الموظف تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات، و تستعمل معظم الدول العربية مصطلح الترقية للدلالة على انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفته الأصلية. (زكي محمد هاشم، 1979، ص383).

5-3- عوامل تنظيمية:

إن هذه العوامل لا ترتبط بانشغال الفرد لوظيفة معينة، كونها مرتبطة بسياسات المنظمة و لها تأثير على الرضاء الوظيفي للعامل و تتمثل في:

5-3-1- ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد، و لقد توصلت دراسات بريسير Presier إلى أنه القدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة، و تزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة، و حرية الفرد في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عندما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع، و احتياجات مرتبطة بحياته العامة.

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، و هو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه. (أحمد صقر، 1982، ص157).

و يختلف خبراء العمل عند البحث في ساعات العمل، فمنهم من يقتصر بحثه على ساعات العمال اليومية أو الأسبوعية و منهم من يرى التوسع في مجال البحث ليشمل موضوع الإجازات بأنواعها (الراحة الأسبوعية، الإجازات السنوية) بل ويشمل أيضا " العمل العلمي " للعامل من حيث تحديد بين دخوله في مجال العمل و متوسط السنوات التي يمكن أن يقضيها في العمل و موعد اعتزاله. (أمين عز الدين، 1964، ص98).

5-3-2- ظروف العمل:

يعرفها عادل حسين(1975) بأنها: " الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية و التي لا يستطيع التحكم فيها، كالحرارة، الضوضاء، الاهتزازات".

و بذلك فالبيئة التي يؤدي فيها العامل عمله أثر كبير على توفير مشاعر الرضا لدى العمال، و لهذا كان متغير ظروف العمل قد استرعى اهتمام الباحثين في أوائل القرن العشرين، حيث اهتموا بدراسة تأثير عوامل مثل الضوضاء، التهوية، الرطوبة، و التي هي الظروف الفيزيائية التي تساعد على أداء العمل بأقصى جهد تساهم في زيادة مشاعر الرضا عن العمل، فالظروف الجيدة تشكل مركز جذب قوي

للعمال، تجعله على ارتباط دائم بعمله، فقلة نسبة العمل و الغياب تكون أكثر في العمل الذي يوفر ظروف فيزيقية أحسن، و هذا ما يمكن أخذه بعين الاعتبار كمؤشر على رضا العمال من أعمالهم و العكس، حيث ترتفع هذه المؤشرات في الأعمال ذات الظروف المادية السيئة، و هذا دليل على وجود مشاعر الاستياء من العمل، أو عدم الرضا فيه. (عادل حسن، 1975، ص184).

5-3-3- نمط الإشراف:

تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين الإشراف و الرضا الوظيفي، فالدراسات التي قامت بها جامعة متشجان "بالولايات المتحدة الأمريكية" ، تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور لاهتمامه و ذلك بتتمية العلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، و اهتمامه الشخصي بهم و تفهمه و سعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل، و يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم و بذلك لا يحدث الرضا عن العمل. (أحمد صقر، 1982، ص149).

5-4- عوامل بيئية:

و هي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها و كذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه و هذه العوامل تشمل:

5-4-1- الانتماء الاجتماعي:

أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته و اندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضائه الوظيفي و أن الانتماءات الديموغرافية (إلى الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم و اندماجهم في العمل، و بالتالي أثر على رضاهم الوظيفي، و يرجع ذلك الاختلاف إلى التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تحققها، كما أن الإطار البيئي و الثقافي للموظف و ظروف نشأته و أسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب السلوكي و العاطفي للموظف تجاه وظيفته. (عبدالخالق، 1982، ص84).

5-4-2- نظرة المجتمع:

تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع و بتغير نظرة المجتمع للوظيفة، فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة، بينما هناك بعض الوظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها، و قد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن مع مرور الزمن كما هو الحال مع

بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها حديثا نظرا لما تحققه من عائد كبير.
(عبد الوهاب، 1994، ص 39).

و بعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين نرى مدى اختلاف في ما بينهم من حيث نوعها و درجة تأثيرها، و هذا يرجع في الغالب لاختلاف العلماء في الخلفية العلمية لهم، فمنهم من كان تركيزه على العوامل النفسية فكان للعوامل الشخصية للعامل وطريقة إدراكه للأمور الأثر الكبير، بينما ركز آخرون على الرضا من الناحية الإدارية فكان لعوامل بيئة العمل النصيب الأكبر في أثرها على سلوك العامل في أثناء وجوده في عمله و التي كان من أبرزها نمط القيادة و أسلوب الإشراف لما لهما من تأثير مباشر و غير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة من جهة و على رضا العاملين من جهة أخرى.

كما يمكن القول بشكل عام إلى أهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تختلف من مجتمع لآخر، فقد يزداد تأثير عامل دون الآخر على الرضاء عن العمل في مجتمع، في حين أن عاملا آخر يكون له تأثيرا أكثر على الرضاء في مجتمع آخر. (الغامدي، 2006، ص 38).

6- طرق قياس الرضا الوظيفي:

معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة و ذلك بسبب صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، و صعوبة الاستنتاج بدقة من خلال سلوك الفرد، فغير ذلك هناك بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق، و هي التي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعتبرة عن درجة رضا الموظف و شعوره و أحاسيسه تجاه عمله و المنظمة التي يعمل بها، و يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

6-1- المقاييس الموضوعية:

يمكن قياس اتجاه العاملين و رضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل التغيب و معدل دوران العمل و التمارض و ترك الخدمة و كثرة الأخطاء و غيرها. (الغامدي، 2000، ص 39).

6-2- المقاييس الذاتية:

تعتمد هذه المقاييس على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة

المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة، و لكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف استخدامها.

و قد بذل الباحثون و المنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق و ثبات و سنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها:

6-2-1- المقاييس المقننة أو قوائم الاستقصاء:

تعتمد هذه الطرق على قوائم الاستقصاء و هي من أكثر الطرق المستعملة لقياس الرضا عن العمل، و المفردات المستهدف قياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، و من أهم المقاييس المستعملة نجد:

6-2-2- مقياس و صف المهنة: Job Descriptive Index، يرمز له بالرمز (JDI):

يتناول هذا المقياس خمسة جوانب للعمل و هي: الوظيفة نفسها، الأجر، الإشراف، فرص الترقية، الزملاء، و يتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات على العامل، بحيث يصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة تكون إما بنعم أو لا.

3-2-6 - مقياس مينيسوتا: Minnesota Satisfaction Questionnaire، يرمز

له (MSQ):

يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه على عشرين جانباً من جوانب العمل مثل الأجر و فرص الترقية و كفاءة الإشراف، بحيث يبين فيه المبحوث درجة رضاه بوضع درجة تتراوح ما بين (غير راض تماماً، غير راض، محايد، راض، راض تماماً) لكل فقرة من الاستبيان.

4-2-6 - مقياس الرضا عن الأجر: Paye Satisfaction Questionnaire، يرمز

له (PSQ):

يهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر و إدارة نظام الأجر، و يتم الإجابة على هذا المقياس باستخدام مقياس متدرج من خمسة مستويات. (جرينبرج، بارون، 2004، ص 206).

3-6 - طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:

تعتمد على تحليل الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف و مشاعره تجاه عمله ووظيفته، من أهم الظواهر التي تساعد على ذلك نجد (معدل دوران العمل، معدل الغياب، معدل الحوادث في العمل، التمارض)، فأظهرت هذه الدراسات أن هناك علاقة

عكسية بين درجة رضا الأفراد و بين ممارسة الظواهر السابقة الذكر، فكلما زادت درجة رضا الأفراد قلت نسبة غيابهم عن العمل وانخفض معدل دوران العمل بينهم. (عبد الخالق، 1982، ص 183).

6-3-1- طريقة هيرزبيرغ(طريقة القصة):

تعرف هذه الطريقة بقياس و تقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، و تعتمد على أن يطلب من مفردات العينة في أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، و كذلك ذكر الأوقات التي شعر فيها بالرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار و فحص الإجابات المتحصل عليها لاكتشاف أسباب الرضا أو عدمه. (عبد الخالق، 1982، ص185).

6-3-2- طريقة المقابلات الشخصية:

تتضمن هذه الطريقة مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، ففيها الأفراد غالبا ما يفصحون عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقا من استخدام قوائم الاستقصاء، و بالتالي يمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة، و لنجاح مثل هذه المقابلات يتطلب من العاملين أن يشعروا بحرية الكلام، و على الإدارة أن توفر لهم الحرية و حقهم في الخصوصية أثناء إجراء مثل هذه المقابلات. (سلطان، محمد سعيد، 2004، ص198).

7- مؤشرات الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي مؤشرات تدل عليه، حيث كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، و كلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاضه.

7-1- التغيب:

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات، لما له من أثر واضح على التنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، و بالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم و كيف من جهة أخرى. (طلعت إبراهيم لطفى، 1982، ص59).

و لاشك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية، و ينعكس ذلك سلبا على مرد وديتها، و نموها و استمرارها، فعلى المؤسسة من مصلحتها أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب و ذلك بالبحث عن مختلف أسبابه.

حيث أشار الكثير من الباحثين أنه أحد الأسباب المهمة التي تجعل ظاهرة التغيب عن العمل منتشرة هو شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي للرفع من مستوى شعور

الموظف بالرضا الوظيفي هو التخفيض من معدلات التغيب عن العمل. (محمد سلطان، 2004، ص 204-205).

في شركة بمدينة " شيكاغو " فحص سميث (1977) Smith معدل الحضور و كان ذلك يوم عاصفة ثلجية عندما كان لزاما على العمال بذل شيء من الجهد للوصول إلى الشركة و لذلك قد جمع معلومات تتعلق بالرضا في مظاهره المختلفة، القيادة، الأجر، و بعد ذلك قام بحساب الارتباطات الموجودة بين درجة هذه المتغيرات و الحضور، مع عينة أخرى بمدينة "نيويورك"، قام بنفس العملية، فاستنتج من خلالهم أن مقياس الرضا يمكن أن يتنبأ للسلوك الوظيفي عندما يكون ذلك السلوك تحت تحكم العمال. ويمكن تقدير الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال

و حسابه معدل تغيبهم بعدة طرق منها الطريقة التالية:

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

حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر و أيام الأعياد

الرسمية. (Lerville & autre ,2001 p227).

7-2- دوران العمل:

يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما بترك العامل لمنصب عمله بإرادته أو بتغييره لوظيفة أخرى، كما يقصد به أيضا هو تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية. (C. Lexy. 1971. p 107).

و يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دو ان العمل يرجع إلى أسباب كثيرة كقيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت أو الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصحية أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة. (صالح عودة سعيد، بدون سنة، ص 133).

من أهم النظريات التي عالجت مؤشر دوران العمل التي قام بها كل من " موشينسكي " و " توتل " 1979، حيث لخص 39 دراسة حول العلاقة السالبة الموجودة بين الرضا الوظيفي و دوران العمل، ما عدا أربعة منها كانت موجبة، و يظهر في ذلك أنه كلما كان العمال غير راضين عن وظائفهم، كلما كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفع و هذه النتيجة تم تأكيدها من طرف هولين (Hulin(1966 الذي وجد في مقياس للرضا الوظيفي لعينتين إحداها غادرت المؤسسة و الأخرى بقيت تعمل، و كانت النتيجة أن العينة الأولى أقل رضا من العينة الثانية، و بالتالي حسب هولين (1966) Hulin يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي (متوسط الرضا).

كما قدم موبلي (Moblie 1977) بدورة، بناء على روابط افتراضية بين الرضا و مغادرة المؤسسة وجد أن أمور كالتفكير و المغادرة و البحث عن وظيفة أخرى ذات تأثير على

7-3- التمارض:

يعتبر التمارض ظاهرة من ظواهر عدم الرضا و الإحباط النفسي الذي يواجه العامل، و يظهر خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل قصد الابتعاد عن العمل، و هذا ما يطلق عليه " انسحاب العامل من العمل، و ذلك تهربا من الواقع المعاش داخل التنظيم الصناعي الذي ينتمي إليه. المغادرة الحقيقية للعمل، و الناتجة عن الاستياء(عدم الرضا). (إبراهيم السلهاظ 2000، ص117).

يمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور و ملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

(كامل برير، 1997، ص19).

7-4- الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعتبر من أهم المؤشرات الدالة على وجود عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة عن وضعية العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم و هو لا يعني العنف، لكن يتعلق

بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العامل في حالة إضراب مثلا إذا كانت الأجور التي يتقاضونها منخفضة، فهذا يعكس عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى الإضراب بسبب التأزم و التوتر بحيث يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الحل الوحيد الذي يلجأ إليه للتعبير عما يعاينيه. (زين الدين ضياف، 2000، ص77).

و الإضراب نوعين فما هو غير رسمي و هو ما تقوم به جماعات من العمال داخل الورشة ، و يكون دون إعلام النقابة أو الإدارة، دون أن تسبقه حركة احتجاجية علنية، و غالبا ما يكون هذا النوع من الإضراب يخص ظروف عمل الورشة كعدم الاستقرار فيها نتيجة الحوادث التي تسببها الآلات، و يقابله أيضا الإضراب الرسمي و الذي يعني توقف جميع عمال الوحدة أو المؤسسة بعلم من النقابة أو بدعوة منها، و أيضا بعلم الإدارة، غالبا ما يسبق هذا النوع من الإضراب تهديدات حيث يجتمع العمال قبل الإضراب إنذار الإدارة و توضيح أسباب إضرابهم. (إبراهيم سلهاط، 2000، ص26).

7-5- كثرة الشكاوي:

تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، و ذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة، و تصنيفها حسب العوامل المرتبطة بها و دراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي، تعتبر تلك النسبة من الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسئولياتهم أو النقابات العمالية أو حتى زملائهم، فهذه النسبة التي تدل على مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه. (كامل بربر، 1997، ص20).

جدول رقم (1): نوع الشكاوي و عدد العمال.

عدد العمال	الشكاوي
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرص الترقية
08	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: (عبد الغفارحنفي، 1997، ص 494).

7-6- اللامبالاة و التخريب:

إن الحالات التي لا يستطيع العامل فيها تحقيق طموحاته و تحقيق ذاته و الانسجام مع المحيط الذي يعمل فيه فإن كل ذلك يؤثر سلبا على أدائه، و النتيجة على ذلك هو عدم رضاه عن عمله، الشيء الذي يعكس بالسلب على مدى اهتمامه و انضباطه أثناء تأدية واجباته، و ينجر عن هذا أنواع عديدة من الإهمال و اللامبالاة و قد يصل الأمر إلى أبعد الحدود من عدم الرضا، و الذي يتحول إلى تخريب متعمد لأدوات الإنتاج أو تخريب الإنتاج في حد ذاته، و هذا ما نلاحظه عند تحطم الآلات و عطبها المتواصل و الإنتاج غالبا ما يكون و نوعية رديئة أو غير صالح للاستعمال تماما. (إبراهيم السلهاط، 2000، ص86).

8- علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي:

من العناصر و المتغيرات السائدة حول إطار العمل و التي تؤثر على سلوكيات الأفراد و الجماعات بمقتضاها طرق و سبل تحقيق الرضا الوظيفي و التحفيز وانعكاساته على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية. (خضير كاظم، 2009، ص257).

على الرغم من أن موضوع المناخ التنظيمي هو موضع قائم بذاته على مستوى أدبيات السلوك التنظيمي و يتطلب تغطية خاصة إلا أنه سيتم الإشارة إلى هذا الموضوع

بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي، على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الفضاء أو الحيز الذي يحتوي الموظف و يضم مختلف المتغيرات و الظروف التي تؤثر سلوكه و طريقة عمله، و لذلك من المهم بحث هذه القضية و مختلف انعكاساتها على الرضا الوظيفي و التسويق الداخلي. لكل منظمة الخاص بها، يتكون من العديد وردت العديد من التعاريف للمناخ التنظيم، و يمكن الاكتفاء بتعريف الأستاذ عبد الفتاح الشربيني لأنه من أكثر التعاريف شمولاً و يخدم قضية البحث، حيث يعرف على أنه، " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم و التي تتحدد كنتيجة لسياسات و أنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن اتجاه و فلسفة الإدارة العليا فيها، و يكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة". (محمد الصيرفي، 2007، ص 259).

و من خلال التعريف يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بمدى إدراكهم لتوفير أو غياب بعض العوامل و الظروف التي تشكل مجملها المناخ التنظيمي، و من هنا تظهر أهمية التعرف على جو العمل و درجة تأثيره على

العاملين، و هذا ما يساعد على إعداد الخطط و السياسات التي من شأنها أن تدعم تحقيق أهداف المنظمة، و تشبع الحاجات الفردية و الجماعية.

و بالتالي فإن معرفة المناخ التنظيمي السائد يمكن من تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين، و درجة التوافق بين متطلبات الوظيفة و حاجات الأفراد، و هذه نقاط الالتقاء بين هذا المفهوم و فلسفة التسويق الداخلي، و عليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي تتحدد في كون معرفة هذا الأخير تساعد على تحديد برامج و سياسات التسويق الداخلي و التي لها انعكاس على مستويات الرضا الوظيفي.

9- خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل لمفهوم الرضا الوظيفي، و ذلك حسب وجهات نظر العلماء، كل حسب رأيه، فمنهم من اعتبره الرضا الوظيفي العام الذي يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له عن مختلف العوامل المؤثرة فيه. كما أن للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء كان ذلك على الصحة العقلية أو الصحة العضوية أو على الاتجاهات و الإنتاج، و نستنتج من ذلك أن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعني انه الاهتمام بكل العملية الإنتاجية التي تبذل من خلالها مجهودات كبيرة و أموال طائلة.

و زيادة على ما ذكر سابقا تم تقديم الطرق العديدة لقياس الرضا الوظيفي و التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة و تقييم مستويات الرضا الوظيفي، و من أهمها نجد المقاييس الموضوعية و الذاتية، فعلى المؤسسة الاعتماد على المقاييس بأكثر دقة و تحليل لضمان نتائج تسهل من اكتشاف الخلل و معالجته. فإذا كان الرضا الوظيفي حالة شعورية فثمة مؤشرات دالة على ذلك.

ففي هذا الفصل تطرقنا إلى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و التي تعتبر من

العلوم التي نالت اهتماما مشتركا ما بين علوم الإدارة و العلوم الإنسانية.

الجانِب

التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية البحث

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى تحديد إشكالية البحث و فرضياته، وإظهار الهدف و الأهمية منه بالإضافة إلى أهم الجوانب المرتبطة بكل فصل على حدى، نصل إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر هاما في أي مشروع بحث و لا يمكن الاستغناء عنه، و خصصنا فيه فصلا لمنهجية البحث و سنتناول فيه الإجراءات المنهجية التي يتم إتباعها لجمع البيانات قصد اختبار فرضيات البحث، و نستله بتقديم المنهج المتبع في البحث، ثم الدراسة الاستطلاعية، فميدان البحث، ثم عينة البحث، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و هذا من حيث بناء صدقها و ثباتها و أخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

1- التذكير بفرضيات البحث:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

2- منهج البحث:

إن الانطلاقة الميدانية لكل دراسة تتطلب منهجا، و اختيار المنهج المستخدم في الدراسة يعتبر أمر تحدده طبيعة مشكلة الدراسة التي نريد دراستها و المنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، و بالتالي فإن لكل منهج خصائصه و مميزاته. و عليه فقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الارتباطي، كونه يسعى لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة، وقد طبقنا هذا المنهج في هذا البحث لأنه ملائم لطبيعة الدراسة و أهدافها في الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

3- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية أول خطوة يلجأ إليها الباحث للتعرف على ميدان بحثه و قابلية إنجازه، و على هذا الأساس التحقنا بالمديرية العامة للحماية المدنية لولاية تيزي وزو التي أردنا أن تكون ميدان بحثنا و دراستنا، إلا أنه تم إرسالنا إلى وحدة الحماية المدنية الواقعة في مدينة تقيرت التابعة لهذه المديرية، و بالتالي كانت الميدان الذي تمت فيه الإجراءات التطبيقية للبحث. حيث قمنا بإجراء مقابلات مع أعوان الحماية المدنية للتعرف على أحوال الوحدة و كيفية أداء الأعوان لأعمالهم

و المشاكل التي تعترضهم و طبيعة العلاقة التي تربطهم مع الزملاء و المسؤولين في العمل. بعدها قمنا بإعداد الاستبيان و وزعناه على عينة مكونة من 10 أعوان، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، و يحتوي هذا الاستبيان على متغيرين: الأول يتعلق بالمناخ التنظيمي، أما الثاني يتعلق بالرضا الوظيفي، و ذلك لمعرفة ما إذا كانت بنود الاستبيان واضحة واللغة المستعملة فيه مفهومة. و بعد استرجاع الاستبيانات، تبين أنه تم الإجابة على بنوده بجدية. مع الإشارة أنه تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 18 ماي إلى 21 ماي 2015. و بعدها قمنا بتوزيع الاستبيانات المتبقية على 70 شخصا من أعوان الحماية المدنية، فحين بلغ عدد أفراد العينة 80 شخصا من أصل 84 عوناً من الحماية المدنية، في حين تركنا الوقت الكافي و الحرية التامة لأفراد العينة فيما يخص وقت استرجاع الاستبيانات.

4- ميدان البحث:

قمنا بإجراء البحث في وحدة الحماية المدنية الواقعة في الجهة الساحلية لمدينة تيفزيرت افتتحت لأول مرة عام 1976، و تبلغ مساحتها حوالي 1538م²، وهي أول وحدة إصلاح في جهاز الحماية المدنية لمدينة تيفزيرت، بالإضافة لوحدة البحارة فهما وحدتان تابعتان للمديرية العامة للحماية المدنية لولاية تيزي وزو. فحين تمت الإجراءات التطبيقية لهذا البحث خلال الفترة الممتدة من شهر ماي إلى بداية شهر جويلية 2015.

5- عينة البحث:

تعد العينة ضرورية في إجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي قدر الإمكان، و العينة هي مجتمع الأفراد الذين يجرى عليهم البحث، و تكون ممثلة لخصائص المجتمع الأصلي للدراسة. (حسن منسي، 1999، ص 91).

تم اختيار عينة عشوائية من فرق التدخل لأعوان الحماية المدنية و التي بلغت 80 عوناً من المجموع الكلي الذي يبلغ 84 عوناً وذلك بنسبة 95,23 % .

6- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، و يحتوي هذا الأخير على 03 أجزاء، و هي كالتالي:

الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل.

الجزء الثاني: و هو جزء خاص بالمناخ التنظيمي الذي يحتوي على 25 بند.

و تهدف فقراته على العموم إلى التعرف على نمط القيادة السائد في وحدة الحماية المدنية، وكذا نمط الاتصال المستخدم في الوحدة بالإضافة إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و كذا التكنولوجيا المستخدمة في تلك الوحدة. و الجدول رقم (02): يوضح كيفية تصحيح و تنقيط استبيان المناخ التنظيمي.

جدول رقم (02): كيفية تصحيح و تنقيط استبيان المناخ التنظيمي:

بنود الاستبيان	أبدا	أحيانا	نادرا	غالبا	دائما
درجة الإجابة	1	2	3	4	5

الجزء الثالث: و هو جزء خاص بالرضا الوظيفي، الذي يحتوي على 16 بند،

و تهدف فقراته إلى التعرف على مستوى رضا العاملين في وحدة الحماية المدنية.

و الجدول رقم (03): يمثل كيفية تصحيح و تنقيط استبيان الرضا الوظيفي.

جدول رقم (03): كيفية تصحيح و تنقيط استبيان الرضا الوظيفي.

بنود الاستبيان	أبدا	أحيانا	نادرا	غالبا	دائما
درجة الإجابة	1	2	3	4	5

7- صدق و ثبات أداة البحث:

قمنا بتقنين الاستبيان و ذلك للتأكد من صدقه و ثباته.

1-7 صدق الأداة:

7-1-1- صدق الاستبيان الأول " المناخ التنظيمي":

الجدول رقم (04): يبين معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان الأول و الدرجة الكلية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
01	أنت على إطلاع بما يجري في المؤسسة	0,51	دال
02	تحتزم الأوامر الصادرة من المسؤولين في العمل	0.62	دال
03	ترى أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالك	0.50	دال
04	يهتم المدير بتحفيزك وتشجيعك على التغيير و الإبداع	0.60	دال
05	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	0.65	دال
06	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة و الوضوح	0.69	دال
07	تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بسهولة	0.62	دال
08	تحرص المؤسسة على التعرف على احتياجاتك التدريبية وتعمل على تحسين مستوى أدائك لعملك	0.57	دال
09	تتلقى التدريب الكافي للقيام بأعمالك	0.65	دال
10	تتعرض برامج التطوير و التدريب التي سبق و أن شاركت فيها إيجابيا على مستوى أدائك لعملك	0.69	دال
11	تهتم المؤسسة بمنح الحوافز المادية و المعنوية للعاملين	0.43	دال
12	هناك عدالة في نظام الرواتب و الأجور و المكافآت المقدمة	0.37	دال
13	الأجر الذي تتقاضه يناسب متطلباتك اليومية	0.40	دال
14	عملية اتخاذ القرارات من المهام المقتصرة على المسؤولين فقط	0.53	دال
15	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدة العمل	0.59	دال
16	يتملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	0.62	دال

17	0.64	دال	يشارك العمال في المؤسسة بمناقشة المشاكل التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي وحلها و اتخاذ القرارات المناسبة
18	0.59	دال	تقوم بمواجهة المشاكل المتعلقة بعملك بدلا من التهرب منها وتجنبها
19	0.50	دال	إن التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة تساعدك على التقليل من الجهد المبذول
20	0.52	دال	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز عمالك
21	0.63	دال	تجد خطورة في العمل الذي تؤديه
22	0.48	دال	تتوفر المؤسسة على الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل
23	0.54	دال	ساعات العمل مناسبة لك
24	0.58	دال	حجم العمل يتناسب مع قدراتك الشخصية
25	0.53	دال	لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، بين بنود الاستبيان ومعامل الارتباط، و عليه يمكن القول أن استبيان المناخ التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

7-1-3- صدق الاستبيان الثاني "الرضا الوظيفي":

الجدول رقم (05): يبين معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان الثاني و الدرجة الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
26	تساعدك وظيفتك على اكتساب ثقافة عالية	0.50	دال
27	تهتم بتطوير عملك من أجل الترقية المهنية	0.55	دال
28	تتطلب وظيفتك جهدا كبيرا لأدائه	0.67	دال
29	تتوفر لديك الوسائل اللازمة للأداء عملك	0.52	دال
30	العمل الذي تقوم به يمنح لك متعة شخصية	0.46	دال
31	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه غير كاف بالنسبة لحجم الجهد و المسؤوليات التي تقوم بها في عملك	0.62	دال
32	يحترم المسؤولون آراء الموظفين و أفكارهم التطويرية	0.67	دال
33	يهتم مديرك و المسؤولون عنك بتوفير احتياجاتك	0.48	دال
34	تتسم علاقتك مع الزملاء بالصدقة و التعاون	0.73	دال
35	الوظيفة التي تشغل فيها تحتوي على قدر كبير من المسؤولية	0.65	دال
36	تنغيب عن عملك في الحالات الضرورية فقط	0.67	دال
37	تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	0.48	دال
38	يسرك ما تجده من تعاون مع زملائك	0.63	دال
39	أنت فخور جدا بعملك	0.66	دال
40	أنت تفكر في ترك هذه الوظيفة	0.40	دال

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، بين بنود الاستبيان و معامل الارتباط، و عليه يمكن القول أن استبيان الرضا الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

7-2- ثبات الأداة:

7-2-1- ثبات الاستبيان الأول " المناخ التنظيمي ":

و نعني بثبات الاستبيان أن يعطى هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع المقياس أكثر من مرة تحت نفس الشروط و الظروف، ولقد قمنا بالتحقق من ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، حيث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ و النتائج المتوصل إليها مدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان المناخ التنظيمي.

معامل ألفا كرونباخ	الأساليب
0.70	جميع بنود الاستبيان

تبين من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية جدا في جميع بنود الاستبيان، حيث وصلت إلى 0.70 و هذا يدل على أن معامل الثبات مرتفع جدا، و بذلك يكون قد تأكدنا من ثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة على صحته

و صلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة البحث و اختبار فرضياته.

7-2-2- ثبات الاستبيان الثاني " الرضا الوظيفي":

لإيجاد معامل ثبات الاستبيان الثاني، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ و هي طريقة

من طرق حساب الثبات. و الجدول رقم (07) يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم (07): يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الرضا الوظيفي.

معامل ألفا كرونباخ	الأساليب
0.68	جميع بنود الاستبيان

تبين من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية جدا في جميع بنود الاستبيان، حيث وصلت إلى 0.68 و هذا يدل على أن معامل الثبات مرتفع جدا، و بذلك يكون قد تأكدنا من ثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة على صحته و صلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة البحث و اختبار فرضياته.

8- الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد استرجاع الاستبيانات و فرزها، قمنا بتفريغها ومن ثم تحليلها و معالجتها عن

طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخدام الأدوات

الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات استبيان المناخ التنظيمي و استبيان الرضا الوظيفي .
- معامل الارتباط بيرسون "Pearson" للإجابة على فرضيات البحث و التأكد من صدق استبيان المناخ التنظيمي و استبيان الرضا الوظيفي .

الفصل الخامس

عرض و تحليل

نتائج البحث

1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بخصائص أفراد عينة البحث:

1-1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بأفراد عينة البحث حسب الجنس:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	80	%100
إناث	0	%0
المجموع	80	%100

تبين من خلال الجدول رقم (08): أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث حيث بلغ عدد

الذكور 80 و ذلك بنسبة %100، فحين بلغ عدد الإناث 0 أي بنسبة %0.

2-1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بأفراد عينة البحث حسب السن:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	فئة السن
32.5%	26	[أقل من 30 سنة]
40%	32	[40-31]
17.5%	14	[50-41]
10%	8	[أكثر من 51 سنة]
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09): أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين

[40-31] سنة هم أكثر عددا حيث بلغ 32 فرد و ذلك بنسبة 40%، تليها الفئة

العمرية أقل من 30 سنة و التي تبلغ 26 فرد بنسبة 32.5%، تأتي بعدها فئة العمر

بين [50-41] حيث وصل عددها إلى 17.5%، و أخيرا فئة العمر التي هي أكثر من

51 بلغ عددها 8 أفراد بنسبة 10%.

3-1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بأفراد عينة البحث حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
40%	32	أعزب
60%	48	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	80	المجموع

تبين من خلال الجدول رقم (10): أن أغلبية أفراد العينة متزوجون، حيث بلغ عددهم

48 فرد و ذلك بنسبة 60%، فحين بلغ عدد العزاب 32 فرد أي بنسبة 40%.

4-1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بأفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
33.8%	27	متوسط
58.8%	47	ثانوي
7.5%	6	جامعي
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11): أن عدد أفراد العينة الثانويين بلغوا 47 فرد بنسبة

58.8% وهي أعلى نسبة، تأتي بعدها الفئة المتوسطة التي بلغ عددها 27 فرد بنسبة

33.8%، تليها الفئة الجامعية التي بلغ عددها 6 أفراد بنسبة 7.5%.

5-1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بأفراد عينة البحث حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
[أقل من 10 سنوات]	47	58.75%
[20-11]	15	18.75%
[30-21]	14	17.5%
[أكثر من 31]	4	5%
المجموع	80	100%

تبين من خلال الجدول رقم (12): أن أغلبية أفراد العينة الذين نقل خبرتهم عن عشرة سنوات بلغ عددهم 47 شخصا و ذلك بنسبة 41.66%، فحين عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من [20-11] سنة هو 15 شخصا أي بنسبة 18.75%، ثم يليها عدد الأفراد الذين تبلغ خبرتهم من [30-21] سنة و هو 14 شخصا و ذلك بنسبة 17.5%، إلا أن عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 31 سنة هم أربعة أشخاص و ذلك بنسبة 5%.

2- عرض و تحليل النتائج الخاصة بفرضيات البحث:

2-1- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

جدول رقم (13): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	برسون	الدلالة
نمط القيادة	11.61	2.29	0.54	دال
الرضا الوظيفي	59.22	7.45		

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13): أن المتوسط الحسابي لنمط القيادة هو

($\bar{x} = 11,61$) فحين يمثل الانحراف المعياري ($S=2.29$) ، كما وجدنا معامل

الارتباط برسون يساوي ($P=0.54$)، و هي قيمة دالة إحصائية، و بالتالي تقبل الفرضية

التي مفادها " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و الرضا

الوظيفي، أي أنها تحققت و بالتالي فهي مطابقة لتوقعاتنا السابقة.

2-2- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

جدول رقم (14): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	برسون	الدلالة
نمط الاتصال	11.96	2.77	0.58	دال
الرضا الوظيفي	59.22	7.45		

يلاحظ من خلال الجدول رقم (14): أن المتوسط الحسابي لنمط الاتصال يمثل

$(\bar{x} = 11.96)$ ، فحين يمثل الانحراف المعياري $(S = 2.77)$ ، كما وجدنا معامل

الارتباط برسون يساوي $(P = 0.58)$ و هي قيمة دالة إحصائية، وبالتالي تقبل الفرضية

التي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي

لدى أعوان الحماية المدنية". أي أنها تحققت و بالتالي فهي مطابقة لتوقعاتنا السابقة.

2-3- عرض و تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيقزيرت.

جدول رقم (15): يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	برسون	الدلالة
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	20.40	3.25	0.64	دال
الرضا الوظيفي	59.22	7.45		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15): ن المتوسط الحسابي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات هو ($\bar{x} = 20.40$) ، فحين يمثل الانحراف المعياري ($S=3.25$)، كما وجدنا معامل الارتباط برسون يساوي ($P= 0.64$) و هي قيمة دالة إحصائية، و بالتالي تقبل الفرضية التي مفادها " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لدى أعوان الحماية المدنية" أي أنها تحققت و بالتالي فهي مطابقة لتوقعاتنا السابقة.

الفصل السادس

مناقشة نتائج البحث و تفسيرها

1- مناقشة نتائج البحث و تفسيرها:

1-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

• توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية. لاختبار العلاقة بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، تم استخدام اختبار الارتباط لبرسون ، و النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) بينت أن قيمة معامل ارتباط برسون تساوي ($P= 0.54$) مما يدل على قبول الفرضية التي مفادها توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

و هذا ما يؤكد بشكل كبير على أهمية نمط القيادة و أسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع العمال، من خلال منحهم الثقة و الاحترام و التشجيع ، و قد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ملحم(2006) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي". حيث توصل إلى وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم و مستوى رضا العاملين. فحين اختلفت مع نتائج دراسة القريوتي(1994) بعنوان: " تقييم المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، التي

التي أظهرت عدم ارتياح العاملين في الجامعة الأردنية لفلسفة الإدارة.

1-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- توجد علاقة إيجابية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية. لاختبار علاقة بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، تم استخدام اختبار الارتباط لبرسون، والنتائج الموضحة في الجدول رقم (14) بينت أن قيمة معامل ارتباط برسون تساوي ($P = 0.58$) مما يدل على قبول الفرضية التي مفادها " توجد علاقة إيجابية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية"، ليدل ذلك على الأهمية التي توليها وحدة الحماية المدنية في توفير نظام اتصال فعال تتناسب فيه الاتصالات في جميع الوحدات بكل سهولة، و قد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Gratto 2006) بعنوان: " العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي" حيث توصل إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي فحين اختلفت مع نتائج دراسة القريوتي(1994)، التي أظهرت أن قنوات الاتصال مع الإدارة غير مفتوحة بدرجة كافية تسمح بتبادل المعلومات و التعرف على خطط إدارة الجامعة و تصوراتها.

3-1- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة إيجابية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية.

لاختبار العلاقة بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، تم استخدام اختبار الارتباط لبرسون و النتائج الموضحة في الجدول رقم (15) بينت أن معامل ارتباط برسون تساوي ($P = 0.64$). مما يدل على قبول الفرضية القائلة " توجد علاقة إيجابية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية". و هذا يدل دلالة واضحة على امتلاك العمال الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و مشاركتهم في مناقشة المشاكل و حلها بدلا من التهرب منها، و قد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة إيهاب الطيب (2008) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي " حيث توصل إلى وجود علاقة إيجابية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي للعاملين، فحين اختلفت مع نتائج دراسة القريوتي (1994) التي أظهرت عدم رضا العاملين عن نمط اتخاذ القرارات في الجامعة الأردنية.

الاستنتاج العام:

هدف البحث إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي و عناصره بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو، و بعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية ، و بعد تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 80 عوناً من الحماية المدنية، و بعد جمع البيانات و معالجتها إحصائياً عن طريق (SPSS.08)، و بعد عرضها و تحليلها ومناقشتها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيفزيرت.

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيفزيرت.

توجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيفزيرت.

و بالتالي توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لوحدة تيفزيرت.

التوصيات:

محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في وحدات الحماية المدنية و الحد منها و وضع خطط للتغلب عليها و تهيئة مناخ ملائم.

العمل على عقد المزيد من الدورات و البرامج التدريبية للعاملين وفقا لاحتياجاتهم للتدريب و الذي ينعكس إيجابا على مستوى أداء العاملين.

رفع دافعية أعوان الحماية المدنية عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية، و توفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على انجاز المهام الموكلة إليهم، و تكريم المتميزين منهم، و منحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية.

قائمة

المراجع

المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، 1979، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، ط1.
- 2- أحمد صقر عاشور، 1982، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 3- أحمد صقر عاشور، 1983، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- 4- أحمد صقر عاشور، 1997، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، ط5.
- 5- أحمد صقر عاشور، 1999، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
- 6- أحمد ماهر، 2003، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

(7)- أحمد سيد مصطفى، 2000، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر. أمين عز الدين، 1964، المدخل في شؤون العمل و علاقاته، مكتبة القاهرة الحديثة .

(8)- بربر كامل، 1987، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1.

(9)- بن دليم القحطاني محمد، 2008، إدارة الموارد البشرية، نحو منهج إستراتيجي متكامل، جامعة الملك فيصل، ط2.

(10)- جرينبرج بارون و جيرالد روبرت، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد الرفاعي و إسماعيل بسيوني، دار الويخ للنشر و التوزيع، الرياض.

(11)- حريم حسين، 2004، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منتظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.

(12)- حمدات محمد حسن، 2008، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التزوية، دار الحامد، الأردن، ط1.

خضير كاظم حمود، 2002، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن.

13)- خضير كاضم حمود، 1999، ياسين كاسب الخرشة، إدارة المواد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1.

14)- رسمي محمد حسن، 2004، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء الإسكندرية، ط1.

15)- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. سلطان محمد سعيد، 2004، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

16)- سلطان محمد سعيد، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

17)- السلمي علي، 1995، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة .

18)- شاويش مصطفى نجيب، 2003، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان.

صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة.

19)- الصيروفى محمد، 2007، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1.

(20)- الصيروفي محمد، 2005، السلوك التنظيمي، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1.

(21)- الطجم عبد الغني، 1996، السلوك التنظيمي، مفاهيم و نظريات و تنظيمات، دار التوزيع للنشر، الرياض، السعودية .

(22)- طلعت إبراهيم لطفى، 1982، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة عكاظ للنشر و التوزيع الرياض، ط1.

(23)- عادل حسن، 1975، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، الإسكندرية .

(24)- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة التغريب،

(25)- عبد الباقي صلاح الدين، 2003، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

(26)- عبد الغفار حنفي، 1997، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت.

(27)- عبد المنعم عبد الحي، 1984، علم الاجتماع الصناعي المصنع و مشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية.

(28)- عبد الوهاب علي محمد، 1994، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات،

مكتبة عين شمس، القاهرة.

(29)- العديلي ناصر، 1995، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة،

الرياض .

(30)- العطية ماجدة، 2004، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع،

عمان.

(31)- العميان محمد سلمان، 2008، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار

وائل، ط4.

(32)- عوض أحمد محمد، 2007، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس،

دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1 .

(33)- فليه فاروق عبده، 2005، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة

المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1.

(34)- القريوتي محمد قاسم، 2009، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني،

الفردية و الجماعية في المنظمات، دار وائل الأردن، ط5 .

(35)- الكبيسي عامر، 2006، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة، دار الرضا

للنشر سوريا، ط1.

(36)- الكبيسي عامر، 1998، التنظيم الحكومي، بين التقليد و المعاصر: الفكر و التنظيم، مطابع دار الشرق، الدوحة.

(37)- الكتبي محسن علي، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، ط1.

(38)- كشروود عمار الطيب، 1995، علم النفس الصناعي و التنظيمي، مفاهيم نماذج و نظريات، منشورات جامعة قاريونس بنغازي.

(39)- اللوزي موسى، 2002، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، ط2.

(40)- محمد عباس سهيلة، 1999، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.

(41)- محمد عباس سهيلة، 2003، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1.

(42)- المشعان عويد، 1993، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر و التوزيع، الكويت، ط1.

(43)- المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، 2009، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1.

44)- المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، 2007، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1.

45)- المغربي كامل، 1995، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، ط1.

46)- ملحم سامي محمد، 2002، منهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ط2.

47)- منسي حسن، 1999، مناهج البحث التربوي، دار الكندي للنشر و التوزيع، مصر.

48)- هاشم زكي محمد، 1979، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الكويت، ط2.

49)- الهيتي خالد عبد الرحيم، 2003، إدارة المواد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر عمان.

المجالات:

50)- أبو شيخة نادر أحمد، 2005، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردني مجلة جامعة الملك عبد العزيز:الاقتصاد و الإدارة، ج 19، العدد02، الأردن.

51- العوالمة نائل، 1994، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد 03، المجلد 21.

52- الشريبي عبد الفتاح، 1987، المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 03.

الرسائل الجامعية:

53- بن حمد البدر إبراهيم، 2006، المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

54- سلهاط إبراهيم، 2002، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع و التسيير و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

55- ضياف زين الدين، 2000، السلوك الإشراف و علاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة .

56- الغامدي بن سلمان، 2005، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

القواميس:

(57)- قاموس المنجد الأبجدي، 1986، دار المشرق، المطبعة الكاثوليكية، لبنان، ط2.

(58)- قاموس العربي الأساسي، بدون بلد نشر، بدون سنة.

II المراجع باللغة الفرنسية:

59)-Aubert Nicole,1997, diriger et motiver : secrets et pratiques, les éditions Chihab d'organisation .

60)-Lerville et al ,2001, conduire le diagnostic global d'une unité industrielle, ed. D'oganisation, Paris .

61)-Lorain Jean Brunet,1984, climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme, Revu :

Relatind, vol.39. n°4.

62)-Lexy al ,1971, : L'ambition professionnelle et mobilité Sociale, PUF, Paris, .

الملاحق

استبيان

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل و التنظيم بعنوان: المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو.

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيا منكم الإجابة عن الأسئلة بكل صراحة و موضوعية، علما أن هذه البيانات التي ستدلون بها سوف لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: ضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

معلومات عامة:

الجنس:

نكر

أنثى

السن:

سنة

المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

الحالة العائلية:

أرمل (ة)

مطلق (ة)

متزوج (ة)

أعزب (عزباء)

الاقدمية في العمل :

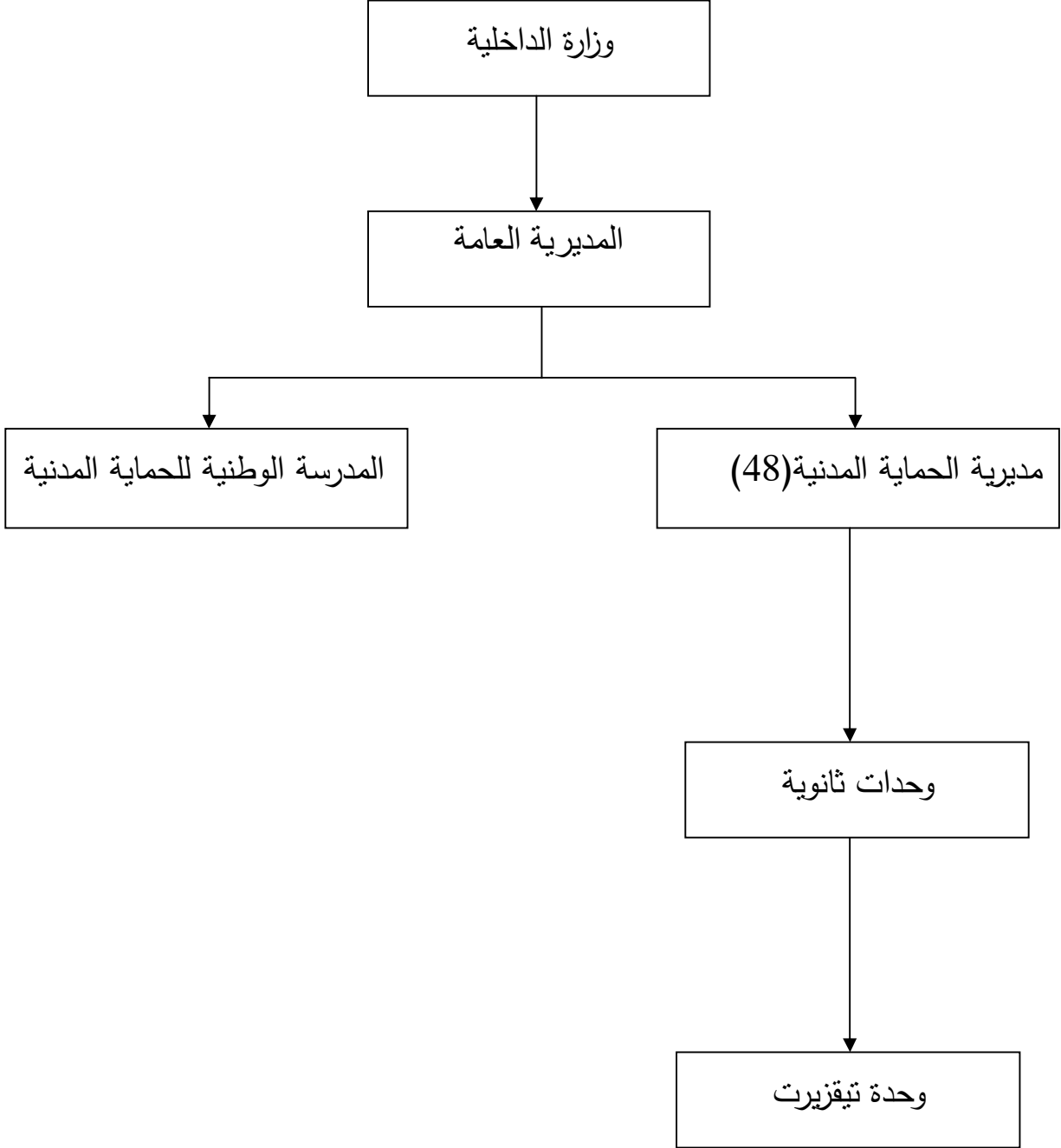
استبيان المناخ التنظيمي

الرقم	العيــــــــــــــــارات	أبدا	أحيانا	نادرا	غالبا	دائما
01	أنت على إطلاع بما يجري في المؤسسة					
02	تتحترم الأوامر الصادرة من المسؤولين في العمل					
03	ترى أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالك					
04	يهتم المدير بتحفيزك وتشجيعك على التغيير و الإبداع					
05	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق					
06	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة و الوضوح					
07	تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بسهولة					
08	تحرص المؤسسة على التعرف على احتياجاتك التدريبية وتعمل على تحسين مستوى أدائك لعملك					
09	تتلقى التدريب الكافي للقيام بأعمالك					
10	تتعرض برامج التطوير و التدريب التي سبق و أن شاركت فيها إيجابيا على مستوى أدائك لعملك					
11	تهتم المؤسسة بمنح الحوافز المادية و المعنوية للعاملين					
12	هناك عدالة في نظام الرواتب و الأجور و المكافآت المقدمة					
13	الأجر الذي تتقاضه يناسب متطلباتك اليومية					
14	عملية اتخاذ القرارات من المهام المقتصرة على المسؤولين فقط					
15	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل					
16	يتملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
17	يشارك العمال في المؤسسة بمناقشة المشاكل التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي وحلها و اتخاذ القرارات المناسبة					
18	تقوم بمواجهة المشاكل المتعلقة بعملك بدلا من التهرب منها وتجنبها					
19	إن التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة تساعدك على التقليل من الجهد المبذول					
20	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز عمالك					
21	تجد خطورة في العمل الذي تؤديه					
22	تتوفر المؤسسة على الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل					
23	ساعات العمل مناسبة لك					
24	حجم العمل يتناسب مع قدراتك الشخصية					
25	لديك القدرة على التكيف في الحالات الطارئة					

استبيان الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات					
	أبدا	أحيانا	نادرا	غالبا	دائما	
01						تساعدك وظيفتك على اكتساب ثقافة عالية
02						تهتم بتطوير عملك من أجل الترقية المهنية
03						تتطلب وظيفتك جهدا كبيرا لأدائه
04						تتوفر لديك الوسائل اللازمة للأداء عملك
05						العمل الذي تقوم به يمنح لك متعة شخصية
06						يعتبر الراتب الذي تتقاضاه غير كاف بالنسبة لحجم الجهد و المسؤوليات التي تقوم بها في عملك
07						يحترم المسؤولون آراء الموظفين و أفكارهم التطويرية
08						يهتم مديرك و المسؤولون عنك بتوفير احتياجاتك
09						تتسم علاقتك مع الزملاء بالصدقة و التعاون
10						الوظيفة التي تشغل فيها تحتوي على قدر كبير من المسؤولية
11						تتغيب عن عملك في الحالات الضرورية فقط
12						تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي
13						يسرك ما تجده من تعاون مع زملائك
14						أنت فخور جدا بعملك
15						أنت تفكر في ترك هذه الوظيفة
16						تشعر بالرضا الوظيفي اتجاه عملك

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لوحدة الحماية المدنية لمدينة تقيزيرت:



ملحق رقم (03): نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
TCMND	11,6125	2,2917	80
SATISFAC	59,2250	7,4562	80

Corrélations

		TCMND	SATISFAC
TCMND	Corrélation de Pearson		
	Sig. (bilatérale)		
	N		
SATISFAC	Corrélation de Pearson	,542**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

ملحق رقم (04): نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
COMMUNCA	11,9625	2,7765	80
SATISFAC	59,2250	7,4562	80

Corrélations

		COMMUNCA	SATISFAC
COMMUNCA	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
SATISFAC	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** ,004 80	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (05): نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
DICISION	20,4000	3,2515	80
SATISFAC	59,2250	7,4562	80

Corrélations

		DICISION	SATISFAC
DICISION	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N		
SATISFAC	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,645* ,045 80	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

