

لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

في مؤسسة صالح بلقاسم خنشلة

- دراسة حالة مؤسسة -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ(ة):

- د. ناهد هباز

إعداد الطالبة:

- مروة مومني

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. دليلة بلعابد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
د. ناهد هباز	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا ومقررا
د. ليليا بن منصور	أستاذ محاضر - أ -	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السَّحَابُ
وَيُنزِلُ مِنْ سَحَابِهِ
مَاءً يَسْقِيهِ
وَالَّذِي يُخْرِجُ
الْحَيَاةَ مِنَ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُحْيِي
الْبُيُوتَ بِحُكْمِهِ
وَالَّذِي يُسَوِّدُ
الْوُجُوهُ وَالْيَاقُوتَ
وَالَّذِي يُنْزِلُ
الْمَطَرِ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشُّهُرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا
الْقُلُوبَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ
فَارْضُوا بِمَا لَكُمْ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاؤُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ
تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴾

(المائدة: 2)

◆ الآية: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾.

(التوبة: 105)

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: ((عليكم بالجماعة؛ فإنما يأكل الذئب
من الخنم القاصية.))

أقوال في العلم و العمل:

"أَنْ تَوْمَنَ وَأَنْ تَعْمَلَ فَهَذَا هُوَ الْمَثَلُ الْإِعْلَى، أَلَا تَوْمَنَ فَذَاكَ طَرِيقُ آخِرِ
اسْمِهِ الرِّيَاضِ، أَنْ تَوْمَنَ وَتَعْجِزَ عَنِ الْعَمَلِ فَهَذَا هُوَ الْجَعِيمُ."

-نجيب محفوظ-

"العمل والأصدقاء، أفضل وصفة لحياة صحية."

- سيغموندا فرويد -

"من أمضى يوماً من عمره في غير حق، قضاه أو فرض أذاه أو مجد أثله أو

جمله حمله أو خير أسسه أو علم أقتبسه فقد عوق، يومه وظلم نفسه."

"العلم أكبر من أن يحاط به، فخذوا من كل شيء أحسنه."

"الهدف النهائي للحياة هو الفعل وليس العلم، فالعلم بلا عمل لا يساوي

شيئاً. نحن نتعلم لكي نعمل.

شكر وعرفان

بقلب خاشع أسجد للواحد الأحد الذي مدنا بالقوة لمواصلة هذا العمل المتواضع، فالحمد لله نحمده ونستعينه على فضله وعطاءه ونسأله أن يرزقنا العلم النافع والعمل الصالح.

كلمة شكر وعرفان إلى أستاذتي المشرفة "**ناهة هباز**" مع فائق الاحترام والتقدير

بقبولها الإشراف على هذه المذكرة.

إلى كل أساتذتي الكرام إلى عائلتي .

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل



الإهداء

الحمد لله ربّي العالمين والصلوة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل "...واخفض لهما جناح الذل
من الرحمة وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيراً"
أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهبة الوقار إلى من علمني العطاء بدو
إنتظار
إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى من أشعل مصباح عقلي واطفا ظلمة جهلي
وكان لي خير مرشد
إلى من أراد أن يرى فلذة كبده متخرجة تخوض غمار الحياة لكن شاءت
الأقدار أن أخذته الموت مني
أبي العزيز رحمة الله عليك.
إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب والى معني الجناح إلى بسمة الحياة وسر
الوجود إلى من كان وعاءها سر نجاتي وجنانها بلسم جراحي إلى
أعلى الجباب
أمي الحبيبة
إلى من نقاسمهم المحبة الأسرية أخواتي أجلام وسهام حفظهم الله وإلى اللذين
ساعدوني في مشواري الدراسي
إلى كل من مسحهم قلبي ولم تسحهم هذه الورقة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعران فهرس المحتويات إهداء فهرس الأشكال والجدول مقدمة: أ.

الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد: 8
المبحث الأول: التنظيمي المناخ 9
المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي 9
المطلب الثاني: أهمية وعناصر المناخ التنظيمي 11
المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي 13
المطلب الرابع: شروط وقياس المناخ التنظيمي وأبعاده 14
المبحث الثاني: الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي 17
المطلب الأول: مفهوم الإتصال 17
المطلب الثاني: شروط وعناصر الإتصال: 18
المطلب الثالث: أنواع الإتصال 20
المطلب الرابع: معوقات الإتصال 23
المبحث الثالث : إتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي 25
المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار 25
المطلب الثاني: طرق وأنواع القرار 25

فهرس المحتويات

- المطلب الثالث: خطوات عملية إتخاذ القرار وصعوباته: 28
- المطلب الرابع: نظرية إتخاذ القرار (هربرت سايمون) Desisions Theory: 29
- خلاصة الفصل..... 30

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

- تمهيد: 32
- المبحث الأول: مدخل لدراسة الرضا الوظيفي..... 33
- المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي..... 33
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي..... 35
- المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي..... 36
- المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه ومظاهر غيابه..... 40
- المطلب الاول: نظريات الرضا الوظيفي..... 40
- المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي..... 42
- المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي..... 44
- المبحث الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي..... 46
- المطلب الأول: العوامل المرتبطة بذات الفرد عوامل داخلية..... 46
- المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل..... 47
- المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل..... 47
- المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل..... 49
- المطلب الخامس: العوامل المرتبطة بظروف العمل..... 50
- المبحث الرابع: الإلتناء والولاء التنظيمي..... 53
- المطلب الأول: مفهوم الإلتناء التنظيمي والولاء التنظيمي..... 53
- المطلب الثاني: علاقة الإلتناء التنظيمي بالرضا الوظيفي..... 54

فهرس المحتويات

55	المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي.....
56	خلاصة الفصل:.....
الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية	
صالح بلقاسم	
58	تمهيد:.....
59	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
59	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية صالح بلقاسم.....
62	المطلب الثاني : الهيكل البيداغوجي والتنظيمي للمؤسسة الإستشفائية.....
63	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
69	المطلب الأول: أدوات الدراسة.....
70	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
71	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
78	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
78	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.....
79	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
87	المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
93	خلاصة الفصل:.....
95	خاتمة:.....
100	قائمة المصادر والمراجع:.....
105	الملاحق
113	ملخص:.....

فهرس الأشكال

والجداول

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 1: قنوات الإتصال الرسمي 22
- الشكل رقم 2: قياس الإتجاهات - ليكرت - 38
- الشكل رقم 3: هرم تدرج الحاجات لماسلو..... 41
- الشكل رقم 4: الهيكل البيداغوجي والتنظيمي للمؤسسة الإستشفائية..... 62
- الشكل رقم 5: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:..... 63
- الشكل رقم 6 : التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن..... 64
- الشكل رقم 7 : التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي. 65
- الشكل رقم 8: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب اسنوات الخبرة..... 66
- الشكل رقم 9: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب مكان العمل..... 67
- الشكل رقم 10: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب مستوى الوظيفي 69

فهرس الجداول:

- جدول 1: توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس. 63
- جدول 2: توزيع مفردات الدراسة حسب السن. 64
- جدول 3: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي. 65
- جدول 4: توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة. 66
- جدول 5: توزيع مفردات الدراسة حسب مكان العمل. 67
- جدول 6: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي. 68
- جدول 7: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للمحور. 72
- جدول 8: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الرضا الوظيفي " والدرجة الكلية للمحور. ... 75
- جدول 9: نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ. 77
- جدول 10: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي. 78
- جدول 11: يوضح درجات الاستبيان. 80
- جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور " المناخ التنظيمي: 80
- جدول 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور " الرضا الوظيفي. 85
- جدول 14: نتائج تحليل تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي .. 87
- جدول 15: نتائج تحليل تحليل الانحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي لمدى مشاركة العاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالح بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين 88
- جدول 16: نتائج تحليل تحليل الانحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي لطبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية صالح بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين 89
- جدول 17: نتائج تحليل تحليل الانحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي لنمط الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية صالح بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين 90

فهرس الأشكال والجداول

جدول 18: نتائج تحليل تحليل الإنحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي للتكنولوجيا بالمؤسسة

الإستشفائية صالحى بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين 91

مَقَامَةٌ

مقدمة:

إن تهيئة المناخ التنظيمي من المسائل ذات الأهمية في الإدارة عموماً وسلوك الأفراد بصفة خاصة وقد زاد الإهتمام بالسلوك التنظيمي في الإدارة لإرتباطه بكافة المتغيرات السائدة في الإدارة من قيم فكرية وعادات إجتماعية وأبعاد مادية تؤثر على جودة الخدمة للأفراد والجماعات والمنظمات.

ان كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالطبيعة والبيئة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي يتميز بها الموقع عن غيره من المواقع وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار ان التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر ويتأثر بها كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية مع بعضها البعض، إذ يعتبر المناخ التنظيمي موضوع جديد في الأدب الإداري لايزال موضوع جدل وخلاف بين المهتمين والمنظرين. ومع ذلك فإنه أحد الموضوعات الحساسة والمهمة التي تستحق الدراسة والبحث لأن تأثيراته وإفرزاته قد تؤدي إلى نجاح المنظمات وزيادة فاعليتها أو فشل المنظمات وإحلالها فهو يمثل البيئة الداخلية للعمل بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والإتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها فهو الأداة الفعالة التي تساعد المنظمة على تشخيص الصراعات والإحباط وتحديد مسبباتها ثم تقوم بمعالجتها وفقاً لما هو مناسب ويرتبط المناخ التنظيمي بمتغيرات إدارية وسلوكية متعددة أهم هذه المتغيرات الرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح .

ونظراً لأهمية موضوع أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين سوف نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقييم أثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية صالح بلقاسم " خنشلة " على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

ولأجل أن تحقق الدراسة أهدافها سوف نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة فصول الفصل الأول مخصص للإطار النظري للمناخ التنظيمي، أما الفصل الثاني نتعرض فيه للإطار النظري لرضا الوظيفي في حين سيتناول الفصل الأخير الجانب التطبيقي للدراسة متضمناً أهم الاستنتاجات والتوصيات التي سنتوصل إليها حسب معطيات الدراسة.

1. إشكالية الدراسة

لا يزال موضوع دراستي واسع المجال لعمل المزيد من الدراسات والابحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة في بيئات مختلفة ونظرا لقلّة الدراسات المحلية والعربية التي أجريت لدراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في الخدمات وخاصة منها في المؤسسات الإستشفائية فقد تولد إلي كاطالبة باحثة الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم "خنشلة" وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيسي كالتالي:

- ما هو أثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم "خنشلة" على الرضا الوظيفي للعاملين ؟

ويمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى أسئلة فرعية كالتالي:

- ما هو أثر الهيكل التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر مدى مشاركة العاملين على الرضا الوظيفي بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر نمط الإتصال والتكنولوجية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر طبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟
- ما هو أثر التكنولوجيا على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ؟

2. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم خنشلة والرضا الوظيفي للعاملين بها

ويمكن تجزئة السؤال الرئيسي إلى الفرضيات التالية:

مقدمة

- هناك أثر معنوي للهيكل التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين
- هناك أثر معنوي لطبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين
- هناك أثر معنوي لمدى مشاركة العاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين
- هناك أثر معنوي لنمط الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين
- هناك أثر معنوي للتكنولوجيا بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

3: أسباب إختيار الموضوع

وقع إختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص
- إفادة المنظمات والمؤسسات الجزائرية بدراسة واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الرضا الوظيفي
- تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الإعتناء بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين
- الميول الشخصي لمواضيع التسيير والموارد البشرية

4: أهمية الدراسة

تظهر الأهمية من خلال الفائدة التي تعود على كل من:

- الطالبة الباحثة: تأمل الباحثة أن تزيد من معرفتها النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماتها في هذا المجال.

➤ **المؤسسة الإستشفائية:** تكمن أهمية الدراسة في أنها تساعد متخذي القرار والقائمين على الإدارة في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين بها لتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب فتقوم بتعزيز كل ما هو إيجابي.

5: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق :

- إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية
- تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي
- تحليل أثر عناصر المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي

6: الدراسات السابقة

➤ **الدراسة الأولى:** دراسة **ميهوبي فوزي** سنة **2007**، تحت عنوان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر.

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجيهات الممرضين للمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية وإبراز إنعكاساتها الخطيرة لدى الممرضين، وقد توصلت الدراسة وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي الغير ملائم والإحترق النفسي للممرضين.

➤ **الدراسة الثانية:** دراسة **تقبيل بوجمعة** سنة **2009**، تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانوية ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة.

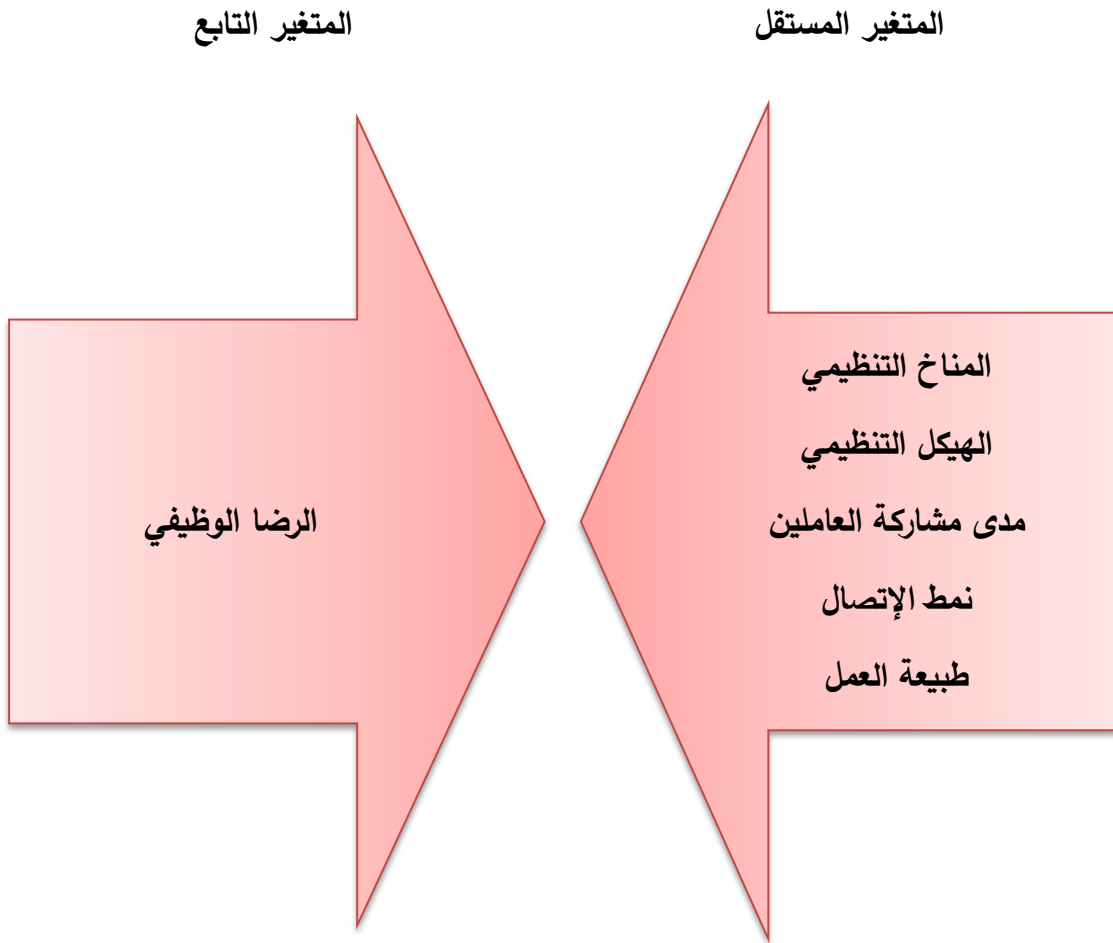
مقدمة

حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأساليب إدارة الصراع حسب وجهة نظر هيئة التدريس وقد توصلت إلى وجود هذه العلاقة وأن المناخ التنظيمي المفتوح هو السائد في مدارسنا الثانوية.

➤ **الدراسة الثالثة:** دراسة سادات لمية سنة 2017، تحت عنوان المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية.

حيث سعت هذه الدراسة تحديد أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وقد توصلت إلى وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي السائد في كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة على الرضا الوظيفي للأساتذة العاملين بها.

7: نموذج الدراسة



8: منهج الدراسة

سيتم اعتماد كل من:

-**المنهج الوصفي:** من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع له.

-**المنهج التحليلي:** من خلال تحليل أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي كما سيتم الاعتماد على دراسة حالة كأداة لجمع المعلومات.

الفصل الأول

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة في لأثر المناخ التنظيمي حيث يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وافاق حضارية وابعاد مادية تؤثر بشكل اساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العامة على حد سواء، كما اكدت المفاهيم الإدارية المعاصرة على أهمية الدور الكبير الذي تلعبه الادارة في التأثير على سلوك الافراد والعمل على تحسينه من خلال استخدام اساليب متعددة تعمل على تكوين المناخ الملائم للعمل، وخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الإتصال والقيادة، حيث أن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي سيؤدي إلى إختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها الانتاجية والتسويقية والمالية.

سيتناول هذا الفصل الإطار النظري للمناخ التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية، أبعاد المناخ التنظيمي، مستوياته والعوامل المؤثرة فيه، شروط وطرق قياسه، صعوباته ومقوماته.

المبحث الأول: التنظيمي المناخ

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً مجازياً وذلك لأن المعنى الحرفي للمناخ يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرد والدفء في فصول السنة المختلفة وإستخدام هذا المصطلح في الأدب اللاداري التنظيمي، يعبر عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي وذلك لإضفاء التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثيراً.¹

لقى المناخ التنظيمي نقاشاً وجدلاً واسعاً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعلا سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد للمناخ التنظيمي، راجع لحدائثة الموضوع من جهة وإختلاف وتباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية من جهة أخرى.

وفي ما يلي بعض تعاريف المناخ التنظيمي:

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل والتي يمكن إستنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها حيث تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في عملهم.

ويعرف البعض أن المناخ التنظيمي ناتج التفاعل الإدراكي لمجموعة من الأفراد والسمات او الخصائص المرتبطة ببيئة المنظمات الأخرى.²

كما انه يشير إلى البيئة الداخلية المادية والغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه البيئة الإجتماعية او النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، فالمناخ يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز او الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.³

¹ حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، 2008، ص11

² عبد الفتاح، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، 2007، ص11.

³ خضير محمود الفريجات السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الجامعة الهاشمية، عملن: 2009، ص257

ويعرف الشربيني المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تحدد كاتنتيجة لسياسات وأنظمة وانظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلا عن اتجاه وفلسفة الادارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة.¹

حسب تعريف ليتون المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي يمكن قياسها لبيئة العمل بناء على تصرفات جماعية للأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة وهذه الخصائص قد أظهرت تأثيرها على سلوكهم.²

تعريف ليكرت 1978 المناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء العاملين وكل التابعين وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي.³

تعريف العميان "البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة، القيم، المعتقدات الإجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة.⁴

تعريف الغمري سنة 1996 يعرفه أنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص سمة الإستقرار النسبي في بيئة العمل وتتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة وتمثل هذه الخصائص الأساس لتفسير القرارات وتعمل على توجيه الأداء وتحديد معدلاته.⁵

¹. الشربيني عبد الفتاح، الثقافة الإدارية والمناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد 2 ، المجلد، مصر: 1987،ص22

²بدران وأخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية عمان الأردن: 2005،ص76

³المؤمني وإصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2006، ص 25.

⁴العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008،ص305

⁵أحمد محمد عوض، الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع: 2007،ص45

المطلب الثاني: أهمية وعناصر المناخ التنظيمي

1- أهمية المناخ التنظيمي

يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والسلوك.

يتسم المناخ بالثبات النسبي كما الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الإجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود

البيئة التنظيمية كالأسعار والمتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الإستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوما إلى الملائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

يعتبر المناخ التنظيمي عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، من إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال.¹

المناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الإنسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وأثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء تدني الإنتاجية وإنخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني وان خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للبيئة والمنظمة التي تعمل بها يعد حصيلة فاعلة من الضروريات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والإستقرار.²

تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة، وتظهر كذلك بينه وبين القيادة في المنظمة، وتظهر كذلك بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة.³

يمكن إظهار أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

¹فاروق عبده فيلة والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة، عمان الأردن: 2005،ص290

²خضيم كاظم وآخرون السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الأردن: 2009،ص258

³المؤمني:31،2006 مرجع سابق،

1-المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.

2-إن تحدي طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على المناخ التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

3-المناخ التنظيمي له دور مهم في التنظيمي فهو يعد مؤثرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد على المنظمة.

4-إن الإهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطور والتحديث والإبتكار لمواكبة التغيرات والتطورات المستمرة والمتسارعة.¹

2-عناصر المناخ التنظيمي

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

1. **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والإبتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

2. **التدريب:** يلعب دورا أساسيا وجوهريا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الإستثمار في الموارد البشرية من أهم الإستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

3. **أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين:** بحيث يكون هذا الأسلوب معتمدا على المشاركة في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله يؤدي إلى زيادة الإلتزام والولاء للمنظمة.

¹تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق

4. أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية أم اللامركزية؟ فاتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة المركزية.

5. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتوافق تستطيع من خلاله المنظمة أن تصل إلى الأهداف المنشودة.

6. الإستقرار والأمن الوظيفي: تتمثل في مختلف أبعاد الضمان الإجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق إستقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.¹

7. أساليب التحفيز: يجب أن تعتمد الإدارة إستخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة، بها سيحاول العامل تكرار ذلك السلوك الإيجابي في المرات القادمة وزيادة الولاء للمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

1- المناخ المفتوح: يتميز فيه العاملون بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتأزر بينهم.

2- المناخ المغلق: يسود هذا المناخ إحساس بإهتزاز في كل من الإنجاز والرضا عن العاملين في المنظمة، بحيث أن العاملين غير مرتبطين تهكهم الأعمال المترتبة عليهم وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي إهتمام أو إعتبار.²

3- المناخ المستقل: يتميز فيه العاملون بدرجة من الإحساس بالحرية بممارسة متطلباتهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية مع إحتمالية توفر القليل من التحرر.

¹بحر، 2005:ص261

²حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 24،25

4-المناخ المنضبط: ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن حساب متطلبات البعد الإجتماعي بينهم بالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم إلا أنهم يعانون من الزيادة في الرقابة وكثرة الأعمال الورقية وضعف العلاقات الشخصية مع سيطرة مباشرة من قبل المسؤول.

5-المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصيلة ولكنها تؤثرعلى رصانة الأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

6-المناخ الأبوي: تتمركز السلطات هنا بيد المدير، بالرغم من محاولة الإداري التأكيد على الإهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنهم يمارسون دور الديكتاتور أي التسلط الإداري الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من إهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجا للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

المطلب الرابع: شروط وقياس المناخ التنظيمي وأبعاده

أولاً: شروط و قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يمكن قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، ويعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات الوصفية لذلك فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ.

يعتبر أسلوب الإستقصاء الذي طوره "ليتوين" و"سترينجر" من أفضل نماذج الإستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث إستخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلائم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمات الإنتاجية والعاملة.¹

وتحتوي قائمة الإستقصاء على خمسين سؤال تقيس في مجموعها أبعاد المناخ التنظيمي وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ والوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2005، ص101

- 1- شعور الأفراد إتجاه هيكل المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين،
- 2- إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة،
- 3- شعور الأفراد بمدى إستقلاليتهم وتحمل المسؤولية،
- 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للترقية والمكافآت،
- 5- مدى إحساس الأفراد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق،
- 6- مدى وجود معايير موضوعية لقياس الأفراد والجماعة،
- 7- الإحساس بوجود دعم من قبل الرؤساء ورققاء العمل،
- 8- مدى شعور الفرد بأهميته وإنتمائه لفريق العمل والمنظمة،

وقد قدم "بيترسون" و"بيس" مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي وقد تطرق إلى ستة مجالات رئيسية لابد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، هذه الأبعاد تتمثل في:

- درجة الثقة
- المشاركة
- فعالية الإتصال
- الإهتمام بمستوى الأداء
- التشجيع

ومنه يمكن القول أن قياس المناخ التنظيمي يساهم في تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة وكذا الحكم على مدى مناسبة هذا الحكم للأفراد العاملين في المنظمة.¹

¹ إيهاب محمود عيش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: 2008، ص 56

ثانياً: أبعاد النظام المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد تحدد نوع مناخه العام وذلك على النحو التالي:

- 1-بناء المهمة في النظام: تحديد المهام والأدوار وتحديد الخطط المعتمدة لإنجاز المهام المختلفة
- 2-المكافأة في النظام: ويتضمن تحديد الأسس التي تعتمدها إدارة النظام في العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى، الأقدمية، الندرة، الجدارة.
- 3-إتخاذ القرارات في النظام: تحديد صناعة القرارات، وعمليات تفويضها ومدى إشترك المرؤوسين فيها.
- 4-التدريب والتطوير في النظام: ويتمثل في تحسين أداء الفرد عن طريق التدريب والتطوير.
- 5-الأمن الوظيفي في النظام: إحساس العاملين بالأمن والشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين.
- 6-الإنجاز في النظام: تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام لبعده الإنجاز وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.
- 7-الإنفتاح في العمل: إحساس العاملين بمقدرتهم على التواصل والإتصال والمناقشة مع المرؤوسين بصراحة وعقلانية وإنفتاح وبحرية الحركة.
- 8-التقدير والدعم في النظام: تشجيع النظام ودعمه وتقديره للعاملين.
- 9-المعنوية والدعم في النظام: شعور العاملين بالرضى والإنتماء للدور والنظام بشكل كبير.
- 10-مرونة النظام وقدرته على التكيف: ويتضمن وضوح الأهداف والتنبؤ بالأفاق المستقبلية والتعامل الإبداعي للتكيف مع كوامن المستقبل.¹

وفي هذا الفصل إختارنا بعدين هامين من أبعاد المناخ التنظيمي لدراستهما والمتمثلتين في كل من عملية الإتصال وعملية إتخاذ القرار.

¹حمادات محمد حسن، مرجع سابق، ص46،45

المبحث الثاني: الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي

في هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم الإتصال وشروطه وكذا أهدافه والعناصر التي تدخل في هذا المجال بالإضافة إلى أنواع الإتصال والمعوقات التي تواجه عملية الإتصال.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال

هناك عدة تعاريف حددت من خلالها عملية الإتصال ومنها التعريف القائل أن الإتصال "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والإتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الإرتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف".¹

مفهوم الإتصال ليس مفهوما حديثا في علم الإجتماع فقد إستخدمه علماء الإجتماع الأوائل وخاصة "تسالز كولي" و"جون ديوي" وكانو يركزون على أنه عملية إجتماعية تنقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس.

إن الفرد في التنظيم في إتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والإتصال بين العملاء والزملاء، يعتبر الإتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن العدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعملها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبرراتها لإتخاذها بكل وضوح ونزاهة.²

من خلال التعريفات نستنتج أن للإتصال مجموعة من الخصائص من أهمها:

1- الإتصال عملية لها صفة تلقائية:

إن أفراد المجتمع مدفوعين إجتماعيا إلى الإتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الإستمرار في حياتهم الإجتماعية وعلى هذا فالإتصال من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

¹د/ المزاهرة نوال هلال، نظريات الإتصال، دار الميسرة للنش، الأردن، 2011، ص36، 35

²د/ليو فضيل، الإتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية. قسنطينة الجزائر، 2003، ص85

2-الإتصال عملية موضوعية و واقعية:

الإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع للعوامل الموضوعية، يستمد الإتصال أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

3-الإتصال ظاهرة إجتماعية عامة لها صفة الإنتشار:

يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية...إلخ

4-الإتصال عملية تحقيق الترابط بين أفراد المجتمع:

يعتبر الإتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين الأفراد من خلال مواجهة الشائعات وهو في ذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل ما هو ذو قيمة في حضارة وثقافة البلد، فالإتصال لاينقل المعلومات فقط بل ينقل العديد من الرسائل والتي قد تكون:

- على مستوى المحتوى: الوقائع، الأفكار، المطالب وكلها يعبر عنها بإستخدام الكلمات.

- على مستوى العلاقات: تتضمن الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين، كيفية التعامل معهم ...إلخ

5-الإتصال عملية لها صفة جانبية:

تجعل الإنسان لايف عن تدعيم شبكة الإتصالات الإجتماعية فأقاربه وأصدقاءه في العمل، بل لايفي بذلك بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع الأفراد والجماعات في مجتمعه فقد تكون صفة الجاذبية: جاذبية شعورية حماسية، جاذبية شعورية هادئة.

المطلب الثاني: شروط وعناصر الإتصال:

أولاً: شروط الإتصال

نظرية الروابط التنظيمية لقد أثبتت بإقناع، أنه كلما إنخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات كلما زادت الفعالية في التنظيم، بالإضافة إلى ضرورة تخفيض عدد الروابط التنظيمية يمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة هذه الفعالية، ولعل من أهمها مايلي:

الجانب الإنساني: من خصائص النظام الفعال في هذا الجانب، ضرورة الإلتزام بما يلي:

مراعاة الأمانة في إستلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.

عدالة توزيع المعلومات على الأفراد.

توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الإتصال.

الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله النشاط.

جانب اللغة: اللغة المستخدمة في الإتصالات يجب أن تتلائم مع مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا

لصفاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وان تكون هذه اللغة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع.

الجانب التنظيمي: إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الإتصال التنظيمي بشكل سلس وبناء فإن عليها التركيز

على النقاط التالية:

-عدم إهمال الإتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل والحرص على الإستفادة منه.

-الإعتماد على الإتصال بإتجاهيه الصاعد والنازل نظرا لفاعليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والإستفادة منها.

-المعالجة الفورية لأي تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.

الجانب التكنولوجي: إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات وخاصة مجال الإتصال إذ تعتبر

أهم عنصر من عناصر نجاح المنظمة الحديثة من حيث رفع كفاءتها.¹

الجانب الثقافي والإجتماعي: حتى يكون الإتصال فعلا يجب تحقيق ما يلي:

-مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع، وكذا مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس.

-الإلتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الإتصال ومواكبة التغير في القيم نحو الأفضل.

¹د/ دليو فضيل، مرجع سابق، ص 96، 102.

ثانيا: عناصر الإتصال

1-المصدر: ويقصد منشأ الرسالة وكثيرا ما يستخدم تحت مسمى المرسل:

المصدر قد يكون فردا أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة وكثيرا ما يستخدم المصدر بالمعنى القائم بالإتصال غير أن ما يجدر التنويه إليه هو أن المصدر ليس بالضرورة هو القائم بالإتصال.

2-الرسالة: وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن الأفكار يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، تتوقف فعالية الإتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة المقدمة بها.

3-الوسيلة أو القناة: وتعرف بأنها الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتختلف الوسيلة باختلاف مستوى الإتصال.

4-المستقبل: هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يتعرضون للرسالة ويستقبلونها

5-رجع الصدى: وهو يعني رد فعل المستقبل تجاه الرسالة التي يتلقاها إلى أن رجع الصدى يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص يتعلق بتأثير رسالة سابقة، يصنف رجع الصدى إلى رجع صدى سلبي ورجع صدى إيجابي، السلبي يدل على أن المستقبل لم يستوعب الرسالة...إلخ، أما رجع الصدى الإيجابي فهو يدل على أن الجمهور فهم الرسالة على النحو المطلوب.

6-التأثير: يقصد به كل تعبير تحدثه الرسالة على معلومات المستقبل أو آرائه أو تقييماته أو سلوكه يتعدد التأثير بالعوامل لاحصر لها بعضها يتعلق بالرسالة وبعضها يتعلق بالوسيلة والبعض الآخر يتعلق بالمستقبل أو الجمهور بجانب العوامل المتعلقة بالمصدر وبيئة الإتصال.¹

المطلب الثالث: أنواع الإتصال

تصنف الإتصالات في المؤسسات إلى أنواع عدة وفق الأساس أو المعيار الذي يستخدم للتصنيف وفيما يلي أهم هذه الأنواع:

¹د/الطرايبيشي مرفت، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، مصر 2006، ص35، 28

1- الإتصال الرسمي: تتمثل عملية الإتصال الرسمي غالباً في تلك الإتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للتنسيق وفقاً للتنظيم واللوائح المنظمة له، ووفقاً للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه، قد تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها.

وقد يكون شفوياً مثل الإجتماعات الدولية التي يعقدها المدير والإدارات المركزية والفرعية مرة كل أسبوع لتلقي المعلومات، يتمثل في ثلاث إتجاهات رئيسية داخل المنظمة:

1- الإتصالات العمودية:

- الإتصالات النازلة (من الأعلى إلى الأسفل):

وهذه الإتصالات تصدر من القادة إلى الإداريين ويتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج عمل معين.

- الإتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى):

وهي التي تتم من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية الأعلى وقد تتضمن الصعاب التي تتعرض لتنفيذ برنامج أو قرارات معينة وهذا النوع من الإتصال يجيب على 3 أهداف:

التحقق، الكشف والتنشيط

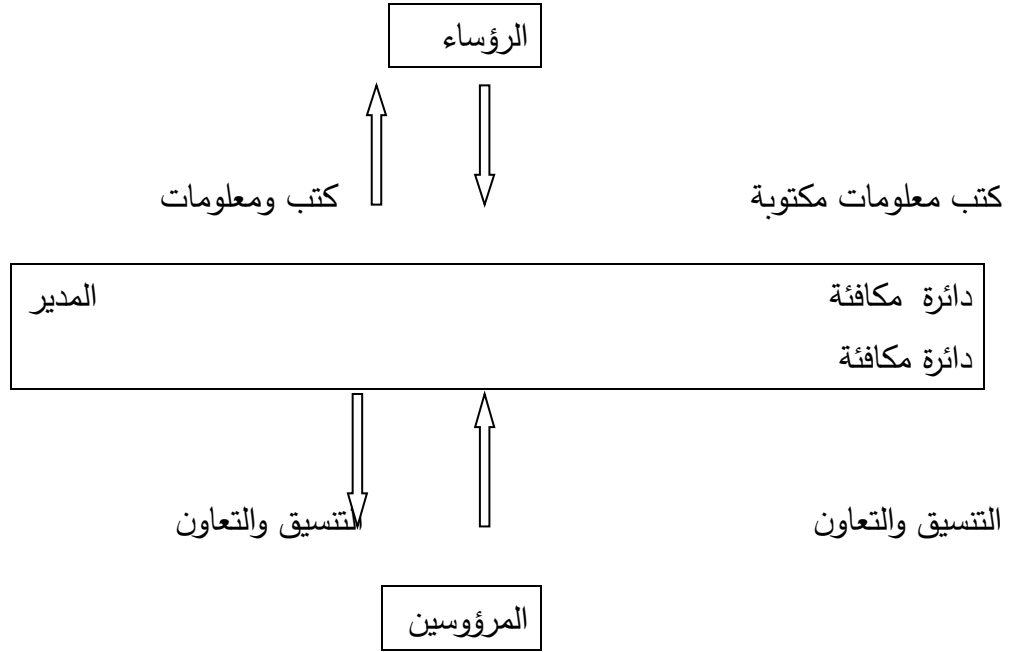
2- الإتصالات الأفقية:

تلك الإتصالات التي تتم بين العمال في نفس المستوى الإدراكي بهدف التنسيق بين جهودهم كقيام رئيس قسم الإنتاج بالإتصال برئيس قسم التسويق في نفس المنطقة.

3- الإتصالات القطرية:

تنساب الإتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

الشكل الموالي يوضح قنوات الإتصال الرسمي:



الشكل رقم 1: قنوات الإتصال الرسمي

كتب ومعلومات مكتوبة عن كتب وتقارير السياسات والخطط، إجراءات وأدوار وتقييمات.

2- الإتصال الغير رسمي: إن الإتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المؤسسات، تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال إذ تتم بأسلوب غير رسمي.

ومن أمثلة هذه الإتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن أمالهم أو عن الأحوال العامة التي تستدعي إهتمامهم وتستحوذ على تفكيرهم وقد تستحوذ على تفكيرهم وقد تتضمن بعض الإتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات وما يؤدي إلى إنتشار الإشاعة وتغيير الحقائق المتضمنة في تلك الرسالة.¹

¹كلية الأدب والعلوم الإجتماعية، جامعة البليدة، 2011، ص 31 34 قديد سامية، قدار سامية، الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضى المهني في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الإجتماع

المطلب الرابع: معوقات الإتصال

يقدم الإتصال على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل، فالهدف الأساسي من ممارسة النشاط بواسطة الرموز هو خلق معاني عند المتلقي تماثل المعاني التي أرسلها من قبل المرسل كلما كان التماثل في المعاني دقيقا كلما كان الإتصال ناجحا، يفشل الإتصال في تحقيق أهدافه حين لا يستقبل المتلقي المعاني التي يرسلها المرسل إليه بصورة واضحة لسبب من الأسباب هناك عدة أسباب تعرقل عملية الإتصال وتتمثل في:

1-العقبات المادية: هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، مثل التداخل أي دخول متحدث آخر على التلفون مثلا مما يحول دون تحقيق أغراض الإتصال.

2-العقبات الشخصية: والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي الإجتماعية والنفسية للفرد، والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية والإجتماعية، والأحكام والإنفعالات والقيم الإجتماعية للناس التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم كما أن الإتجاهات لها دور كبير في عملية الإتصال، فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة وكذلك التظاهر بفهم المعلومات المعروضة في الرسالة من جانب المرسل أو قلة معرفته بالمعلومات التي تتضمنها.

3-الحواجز التعبيرية: هذه العوائق نتيجة إستخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذه الإختلافات في الشخصية بين الأفراد الخبرة، الخبرة الثقافية.

4-محدودية رد الفعل: مما يجعل الإتصال وكأنه في إتجاه واحد خاصة في الإتصال الجماهيري لذا فإن أحد المبادئ الرئيسية في الوصول إلى هدف الإتصال إنشاء خط إتصال ذو إتجاهين (المستقبلين).

5-التباين في المستوى والإدراك: ويعود ذلك إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة والإدراك والخبرة، مما ينجم عنه تباين في الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل وهذا يؤدي إلى أن المشاركة في الإتصال يعجز عن تحليل وفهم رموز الرسالة ومضمونها وأفكارهم بصورة مناسبة.

6-معوقات المعنى والرموز: تبرز من خلال القصور في نظام الرموز وتتمثل في:

-عدم القدرة على التعبير بوضوح عن مضمون الرسالة

-قد تتضمن الرسالة التي يتم إستعابها بعض الأخطاء وبعض المواد التي تقلل من وضوح الرسالة أو الموضوع وينتج عن ذلك أن لا يكون المستقبل للرسالة على درجة كافية من يقينها ويحدث تشويش للمستقبل الرسالة تشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية السابقة الذكر.¹

¹د/ المزاهرة نوال هلال، مرجع سابق، ص 63، 61

المبحث الثالث : إتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي

نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من التعاريف التي حدد من خلالها مفهوم عملية إتخاذ القرار، وطرق إتخاذ القرار وكذلك أهم الخطوات التي تمر بها للتوصل في الأخير إلى القرار كما نتناول نظرية هيربرت سيمون وأكثر الصعوبات التي تعرقل سير هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار

من البدائل لتحقيق إتخاذ القرار في الواقع هو عملية فكرية تعني في أبسط معانيها إختيار بين مجموعة decision هدف محدد أو حل مشكلات أو مواجهة موقف معين.

القرار إصطلاحاً: مشتق من أصل لاتيني ، ويعني البث النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول إلى نتيجة نهائية محددة.¹

يجب أن تتم عملية إتخاذ القرار الإداري على أسس موضوعية ومنطقية خالية من الإرتجال والعواطف والإنفعالات، معتمدة على العقلانية والعملية المقسمة بالرشاد والحياد والبحث الدائم عن أفضل البدائل والحلول للمشكلات المطروحة في محيط التنظيم كما يجب أن تتلائم هذه العملية مع المحيط الإجتماعي والسياسي والإقتصادي والقانوني المحيط بها وكذا أن يستوعب العمال المنفذين المدلول ومحتوى هذه القرارات المتخذة.²

المطلب الثاني: طرق وأنواع القرار

أولاً: طرق القرار

هناك مجموعة من طرق إتخاذ القرارات

طرق إتخاذ القرارات الإجتماعية:

1-القرار الفردي: يتخذ قرار الجماعة من قبل شخص واحد عادة ما يكون القائد تلتزم به الجماعة.

2-القرار الديكتاتوري: ويتم ذلك عادة من خلال الشخص الأكثر سلطة ومكانة في المجموعة.

¹حمادات محمد حسن محمد مرجع سابق، ص 196

²مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، دار المدني، 2008 ص 81

3-القرار بالثنائية: يتخذ القرار من خلال إقتراح لصيغة القرار من قبل فرد واحد يتصف غالبا بالمكانة العالية ثم يتم التثنية عليه من عضو آخر يتصف بالمكانة العالية غالبا ومن ثم يصحح القرار المقترح هو قرار الجماعة دون مناقشة أو تصويت من بقية أعضاء المجموعة.

4-قرار الشلة أو المجموعة: وهنا يتخذ القرار من قبل الشلة أو زمرة تشكل مجموعة فرعية داخل المجموعة ويصبح مقترحها بمثابة قرار الجماعة.

5-تفويض السلطة في إتخاذ القرار: تفوض سلطة المجموعة إلى شخص عادة ما يكون الرئيس أو لجنة تختارها المجموعة.

6-القرار من الخبراء: يتم إتخاذ القرارات من قبل خبير يتم إختياره من قبل القائد أو المجموعة ويعد درجة إتفاق المجموعة على مصداقية الخبير وعملية إختياره محددًا من محددات نجاح هذه الطريقة، حيث أشار (ديسمان) أن التصويت داخل الجماعة هو حق للجميع.

7-القرار بالإجماع: يتم من قبل المجموعة من خلال التعبير عن وجهات النظر فقط وليس من خلال التصويت، وتعد قرارات الإجماع من أفضل أنواع القرارات الجماعة حيث يتميز بما يلي:
-تكون الجماعة على دراية جيدة بالمعلومات المرتبطة بالقرار .

-زيادة في مشاركة الجماعة بتنفيذ القرار والإلتزام به.

-فهم أفضل للقرار وأهميته.

-دور أقل للأقليات في معارضة تنفيذ القرار .

-تستثمر هذه القرارات بشكل عالي من قادة المجموعات أو أصحاب السلطة في المجموعات لإثبات قدراتهم ومكانتهم العالية في المجموعة.¹

ثانيا: أنواع القرارات

تنقسم أنواع القرارات إلى:

¹د/ جابر عوض سيد، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية ، المطبب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2004، ص147.

1- من حيث مدى القرار وعموميته:

القرار التنظيمي: وهو الذي يتضمن قواعد عامة.

القرار الفردي: وهو الذي يخاطب فردا بذاته.

مثل قرارات التعيين في الوظائف والترقيات.

2- من حيث الوظائف الأساسية في المنظمة وتنقسم القرارات تبعا للوظائف الأساسية:

قرارات متعلقة بالعنصر البشري.

قرارات تتعلق بالإنتاج.

قرارات تتعلق بالتمويل.

قرارات تتعلق بالمبيعات.

3- تصنيف روبن الذي يقسمها إلى نوعين:

قرارات روتينية مبرمجة.

قرارات تصدر لمواجهة موقف وحيد معين غير مبرمجة.

4- تصنيف حامد شاكر:

قرارات قاطعة

قرارات تطبيقية

قرارات تفسيرية

5- أنواع القرارات في المنظمات الإجتماعية:

يتم تحديد القرارات وفقا لأهميتها كما يلي:

قرارات إستراتيجية

قرارات تكتيكية

قرارات روتينية

المطلب الثالث: خطوات عملية إتخاذ القرار وصعوباته:

أولاً: خطوات عملية إتخاذ القرار

1-تحديد المشكل:

ما نوع المشكلة ؟ وماهي النواحي الجوهرية أو الهامة فيها ؟

مع مراعاة تعريفها بدقة مع الإستعانة بأهل الخبرة لتشخيص المشكلة على أسس علمية و موضوعية ومن ثم إختيار البديل الأفضل.

2-تحديد الهدف:

الهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار، قد يكون لتحقيق هدف معين، إن القرار ذاته يجلب تحقيق زيادة الأرباح أمراً صعباً، إذن لابد من معرفة تامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي تسترشد بها المديرين في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

3-البحث عن البدائل:

وتسمى بمرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدق حيث تفترض هذه المرحلة إقتراح بدائل أو حلول مختلفة، يجب أن يتم وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وإختيار البديل المناسب، ويجب أن يكون البديل المناسب الإسهام في تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.

4-تقييم البدائل وإختيار أفضلها:

وتمثل الصعوبة في أهم مزايا وعيوب هذه البدائل لاتتضح بصورة واضحة وقت إختيارها، لكن تظهر فعلاً إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظراً لضيق الوقت المتاح، حيث يفترض بالتقييم أن يكون وفقاً لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل.

5-تنفيذ ومراقبة القرار وتعميم نتائجه:

يعتقد بعض متخذي القرار أن عملهم ينتهي بمجرد إختيار البديل الأفضل للحل، ولكن هذا الإعتقاد خاطئ ذلك أن البديل الأفضل الذي يتم إختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ورقابة التنفيذ للتأكد من فاعلية القرار، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم بصنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل أو القرار إلى عمل فعال.¹

المطلب الرابع: نظرية إتخاذ القرار (هربرت سايمون) Desisions Theory:

يعد هربرت سايمون من المفكرين الإداريين الذين إنتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول، وقال أن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة، ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول إتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ماهو إلا نتيجة لإتخاذ القرارات لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية إتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وقد عرف التنظيم بأنه: عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

ومن خلال هذه التعاريف نرى أن سايمون يتكلم عن السلوك الإداري، فالمدير لايعنى بإتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الناتجة عنه. وبما أن نظرية التنظيم تدور حول إتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وفتحير الرشيدة. بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه.²

¹مداس فاروق، مرجع سابق، ص 83،86

²د/عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، إستثماري التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي والتدريب أستاذ مشارك، كلية المجتمع، دولة قطر 2016

خلاصة الفصل

تكمن أهمية ودور المناخ داخل المنظمة بإعتباره البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره وتختلف المناخات من منظمة لأخرى بتفاوت هذه العناصر مما يؤثر على أداء ورضا العاملين داخل المنظمة، بحيث يمكن قياسه عن طريق عدة وسائل وأدوات بإعتباره يتكون من العديد من الأبعاد فقد تناولنا بعدين أساسيين للمناخ التنظيمي الإتصال وعملية إتخاذ القرار التي تساهم في شعور العاملين بمكانتهم ودورهم عند المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فعالية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم ، وهذا الأخير يتأثر بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله، المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته وهذا ما يؤكد أهمية الرضا في حياة المنظمة.

يعد موضوع الرضا الوظيفي متجدد في السلوك التنظيمي، يشغل إهتمام العديد من الباحثين والمختصين عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف جوانب الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: مدخل لدراسة الرضا الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعرفه (هوبيك 1935) على أنه مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيمة نتائج ذات قيمة إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ.¹

أشار (لوك) 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع، ولعل من أسباب تعدد هذه البحوث إعتبار موضوع الرضا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال، كالأداء والتغيب والإتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والكفاءات وهيكل السلطة، ونظام إتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والمادية والإجتماعية والمحيط الطبيعي.²

ويعرفه (بدر) بأنه شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل.³

ميدل ميست وهيت 1988 فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين.⁴

¹ محمد الصيرفي، 2007 السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص65

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص133

³ حامد بدر، 1963، ص63

⁴ محمد سعيد أنور، 2002، ص195

وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والإندفاع نحو العمل يكون في إطار حياه العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية والغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.¹

كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد، فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة العوامل والخطوات على النحو التالي:

1- الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.

2- الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.

3- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

4- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5- الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل بإعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته. وعن كيفية تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد أن مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى وسوف نفصل أكثر بالنظريات المفسرة للرضا الوظيفي.²

المقصود بالرضا الوظيفي هو حالت الشخص العامل التي تعكس مدى قبوله وقناعاته بالعوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، يتكون الرضا الوظيفي بشكل عام من جزئيات من هذه العناصر:

الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء والمرؤوسين، الرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن سياسات الأفراد.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الأردن، 2001، ص354

² فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عملن 2000، ص220

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

تعدد الدراسات والأبحاث حول تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي:¹

❖ **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

❖ **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.

❖ **إمكانية ومعرفة الفرد بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الوظيفي الذي يتحقق لهم جراء ذلك، وذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع رضاهم.

❖ **فرص التطوير والترقية المتاحة:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا التطور والنمو ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

❖ **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الإستياء وعدم الرضا.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان 2006، ص 176

❖ الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من إضاءة، تهوية، رطوبة، حرارة، وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة عملهم.

❖ عدالة العائد: أوضح آدمز بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، مهاراته، قبلياته، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا.¹

صنف بعض الباحثين العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:

العوامل الذاتية (الشخصية): التي تتعلق بالعاملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

العوامل التنظيمية (المؤسسية): ترتبط بالتنظيم داخل المنظمة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، إجراءات العمل وشكل الدوام، ظروف وشروط العمل.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

معرفة إتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الإتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو إستنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، يعتمد إلى حد كبير في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لايفصح أو لايستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر إلى نوعين:

- المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس إتجاه العاملين ورضاهم عن طريق إستخدام أساليب معينة مثل: الغياب، معدل الإستقالة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوى في العمل ومستوى إنتاج الموظف.

- المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين بإستخدام وسائل محددة مثل تصميم إستمارة الإستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق الذكر، ص177

بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو بإستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين من العاملين في المنظمة ولكن طريقة مزاياها وعيوبها وظروف إستخدامها.

بذل الباحثون في السلوك التنظيمي جهودا كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي نذكر منها:¹

1- المقاييس الرتيبة أو الإستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي بإستعمال قوائم الإستقصاء أهم المقاييس المستعملة:

- الإستبانة الوصفية للوظيفة (JDI): وتقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

- إستبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ): وهو مقياس شائع الإستخدام، حيث يعبر الأفراد عن مدى رضاهم من عدمه عبر بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة كالأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظام الأجر.

- أسلوب الأحداث الحرجة: أسلوب يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله وهنا يصف الفرد بعض الأهداف المرتبطة بعمل، والتي حققة له الرضا أو عدم الرضا ثم إختيار وفحص الإجابات لإكتفاء عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا.

المقابلات الشخصية: وهي الطريقة الأخرى لتقييم رضا الأفراد، تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وسؤال الأفراد عن إتجاهاتهم غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن إستخدام قوائم الإستقصاء فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على إستجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل.²

قياس ليكرت: في سنة 1932 نشر ليكرت موضوعا تحت عنوان تقنية لقياس الإتجاهات إقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقاييس الفئات المتساوية يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي إتجاه نحو موضوع ما على

¹راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2002 ص170،196

²جيرالد، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات، كتاب مترجم لرفاعي محمد الرفاعي، كلية التجارة، جامعة المنصورة،

وضع عبارات تصف الإتجاه نحو الموضوع المراد دراسته وتتبع كل عبارة بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:

الشكل رقم 2: قياس الإتجاهات - ليكرت -

1-موافق جدا

2-موافق

1__2__3__4__5

3-محايد

4-غير موافق

5-غير موافق جدا

مقياس ليكرت يتطلب الخطوات التالية:

1-بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب حيث تتبع كل عبارة بخمس آراء متزاوجة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.

2-إختيار عينة لجمع البحث وجمع الإجابات المختلفة.

3-جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.

4-فحص إنسجام الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقط المتحصل عليها.

5-إستبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموعة العبارات الأخرى.

6- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد إستبعاد العبارات غير الملائمة وللقيام بمهمة إختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملهما بتقنية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الإختبارات وبشروط القياس بصفة عامة.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ونتائجه ومظاهر غيابه

المطلب الاول: نظريات الرضا الوظيفي

مع إزدياد تراث البحث في الرضا الوظيفي، كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك الجماعات داخل المنظمة وخارجها وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

1.نظرية الحاجات: تعتبر من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تعتبر من أشهر النظريات التي ناقشة موضوع الدوافع حيث تمثل نقطة بداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز ومن أشهر نظرياتها نستعرض ما يلي:

-نظرية تدرج الحاجات:

كانت أول دراسة إستخدمت نظرية الوفاء بالحاجات لدراسة الرضا الوظيفي هي دراسة ماسلو Maslow 1954 بعنوان نظرية الحاجات المكونة من خمس حاجات مرتبة من القاعدة إلى القمة في شكل هرمي وكانت هذه الحاجات على النحو التالي:¹

1-حاجات فسيولوجية أساسية مثل الأكل والشرب والنوم

2-حاجات الأمن مثل الإستقرار والتحرر من الخوف

3-حاجات الحب (إجتماعية) مثل الإلتناء والقبول من الآخرين وتبادل الصدقات

4-حاجات التقدير والمكانة مثل الثقة بالنفس والإنجاز والقدرة

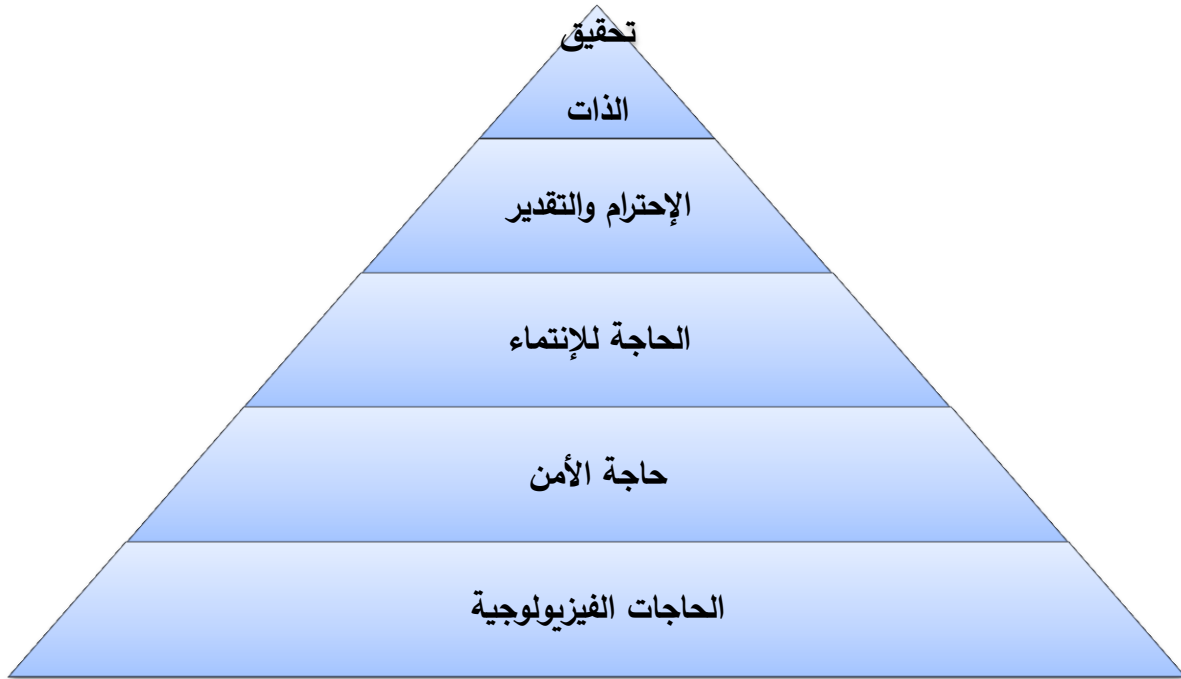
5-الحاجة لتقدير الذات مثل التعبير عن الذات والقدرة على الإبداع والإبتكار²

¹ د/إيهاب عيسى المصري، د/طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية

للعلوم والثقافة، ص106

² مرجع نفسه، ص107

الشكل رقم 3: هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: د/إيهاب عيسى المصري، د/طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ص110

2-نظرية العاملين لهيرزبرج: تعتبر نظرية العاملين لهيرزبرج 1959 من أشهر نظريات الدوافع قم فيها بالتفريق بين مجموعتين من العواملوهي:

-العوامل الصحية البيئية (الوقائية): وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد العلاقات بين الأفراد، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء، وتشمل سياسة المؤسسة وظروف العمل المادية، العلاقة بين المرؤوسين، قيمة أداء العمل واهميته في المنظمة، العائد المادي، الأجر والضمان الوظيفي في العمل، والإشراف.¹

-عوامل خاصة بالدافعية: وتشمل الشعور بالإنجاز والتقدير لما يقوم به الفرد من جانب المسؤولين والعمل ذاته وإبرازا لقدرات الفرد والترقي وفرص النمو والتطور خلال العمل وتحمل المسؤولية.²

¹ د/إيهاب عيسى المصري، د/طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص103

² د/إيهاب عيسى المصري، د/طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية

للعلم والثقافة، ص103

3-نظرية التوقع لفرود Vroom:

يرى فرود 1974 أن الرضا الوظيفي لا يتحقق لدى الفرد نتيجة للوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي يبذله في سبيل تحقيق هذا الهدف، أي أن الفرد يتحقق لديه إحساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء ومن ثم فقد أطلق على هذا المدخل الأداء مقابل التوقعات وتختلف هذه النظرية من نظرية التعارض في أن الفرد هنا ينظر إلى ذاته وما يتوقعه منها بدلاً أن ينظر إلى الظروف المحيطة به ومدى ملائمتها له.¹

4-نظرية القيمة لوك Lock:

ترتبط نظرية القيمة التي وضعها لوك 1987 بين الحاجات والقيم والرضا عن الوظيفة، ويعرف لوك الرضا بأنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي المهمة في تصوره بشرط أن تكون هذه القيم منسجمة مع حاجاته، أي أن الرضا عن الوظيفة يتحقق بالقدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال الوظيفة التي يمارسها.

5-نظرية المساواة Adams:

تذهب نظرية العدالة والمساواة التي وضعها أدامز عام 1974 إلى أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله أو وظيفته تحدد بدرجة كبيرة مدى شعوره بالرضا الوظيفي وتؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل.²

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

هناك عدد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي حددها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي

1-الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

حسب التفكير المنطقي أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقلت نسبة التخلي وترك عمله بطريقة إختيارية بحيث أجريت عدة دراسات تهدف إختبار صحة هذا الفرض، حيث

¹د/إيهاب عيسى المصري، د/طارق عبد الرؤوف عامر، ص114

²مرجع نفسه، ص112

تبين أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض.

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

لو تصورنا أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب للعمل في بداية اليوم أم لا، والعامل المحدد لهذا النوع هو القرار الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب للعمل، فوجود فرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل سوف يغيب عن العمل والعكس صحيح، إذا كان العامل يحصل على درجة رضاه أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، وبالتالي نفترض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

3- الرضا عن العمل والإصابات:

في بعض الأحيان تعتبر الحوادث والإصابات الصناعية التي شأنها شأن التغيب أو ترك العمل عن عدم رضا الفرد عن العمل، وعليه وجد الباحثون علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسير هذه الظاهرة العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة، حيث قال "فروم" بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل والعكس صحيح. وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

يمكن القول أنه من المهم أن يكون للعمال إتجاه جيد نحو أعمالهم أي أنه يكون موقفهم إتجاه عمله إيجابيا، وذلك أن الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل الدوران للعمل والإصابات، أيضا وجود عمال راضيين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الإستخدام والتنمية للعمال، بحيث أن سلوك الأداء هو المهم بالنسبة للمنظمة وليس حالة الرضا.¹

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 206

المطلب الثالث: مظاهر غياب الرضا الوظيفي

تعد من المؤشرات على إنخفاض الروح المعنوية التوقف عن العمل إرتفاع نسب الغياب والتأخير... كل هذه مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم الإستقرار الصناعي وهو ما تحتاج إلى دراسة نماذج أشكال منها فيما يلي:¹

1- فقدان الإهتمام: إن عدم الإهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الصناعي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

2- دوران العمل: هو من أقدم أشكال عدم الإستقرار الصناعي، فإن إستخدام العاملين والإستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل بعض يؤدي إلى عدم الإستقرار، وينبغي أن نفهم أن بعض هذه المتغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم الرضا للعاملين عن العمل فالبعض منهم يترك العمل بناء على رغبة صاحب العمل، وبعض الإستغناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل، أما ترك العمل ودوران العمل عموما الذي ينشأ عن العمال بإختيارهم، فقد يدل بعضه على إنخفاض روح المعنوية وإن كان البعض الآخر ينشأ لأسباب صحية أو عائلية أو أسباب أخرى وأي زيادة في هذه العوامل يجب دراستها.

3- التظلمات والشكاوى: مؤشر يدل على عدم الرضا، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، إذ تعتبر مؤشرا مباشرا لإنخفاض الروح المعنوية الفردية وتنصب معظم المظالم المقدمة من الكتابين على ساعات العمل الزائدة والترقيات، في حين أنها بالنسبة للمهنيين تنصب على الترقيات ونظام إشراف الأجور.

4- التوقف عن العمل: تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الرضا عن العمل وليس كل توقف عن العمل إضراب، فهناك الإعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب، ويجد المديرون مشقة حقيقية في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تحسين الأجور وظروف العمل.

¹ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء العوامل والحوافز، دار النهضة العربية 1984، ص 141

5- الغياب: إن إزدياد نسبة الغياب ظاهرة تستحق الدراسة كما مظهر من مظاهر إنخفاض درجة الرضا عن العمل ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو "سنة 6 أيام" بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة، ومن أهم أسباب الغياب هو المرض.

6- مشاكل النظام: وكثرة هذه المشاكل تشير إلى إنخفاض الروح المعنوية ومرتكبي تلك المشاكل والمخالفات يبدو عصبين ولا يشعرون بالتقاؤل تجاه المنظمة.

7- تقييد الإنتاج: إن تعمد خفض الإنتاج هو أن ينتج العمال كمية أقل مما يستطيعون إنتاجه، وهم بذلك يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها وبذلك فهم يضعون قواعد تحول دون كفاءة العمل.

المبحث الثالث: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المرتبطة بذات الفرد عوامل داخلية

عوامل الرضا الوظيفي

تتقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي: عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية.

أولاً: العوامل الخاصة بالفرد

أ - حاجات الفرد: حيث أنه لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

ب - اتفاق العمل مع قيم الفرد : توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ج - الشعور باحترام الذات : فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سوى كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة المنظمة في المجتمع وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

د - خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسئوليته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا.

وأيضاً يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: العوامل المرتبطة بشروط العمل

- العمل الجماعي.
- ظروف العمل المادية
- محتوى العمل

العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي:

حدد HOPPOCK (1935) مجموعة من العوامل التي ربما تأثر إيجاباً أو سلباً على الرضا الوظيفي، ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

(أ) الأجر: يرى البعض بأنه لا يوجد علاقة بين الأجر والرضا الوظيفي وأن الدخل يحقق فقط الحاجات الفسيولوجية في حين يرى البعض الآخر وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي.¹

(ب) الإشراف: توجد علاقة قوية بين نمط الإشراف الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي. وكلما تنوعت المهام كلما قل الملل النفسي الناتج عن تكرار العمل، كما أن إعطاء الحرية للعامل في اختيار عمله وتحديد طريقة القيام به يزيد من الرضا الوظيفي.

(د) جماعة العمل: يعتبر رضا العامل وتفاعله مع جماعة العمل أمر ضروري ينتج عنه التفاعل والتناغم وتبادل المنفعة بين مختلف أفراد الجماعة.

(هـ) ظروف العمل: تؤدي ظروف العمل المادية الجيدة ووضعيات العمل المريحة إلى الارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل

تتمثل في ما يلي:

1-الأجر:

لاشك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد في إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعيناً، لذلك فإن

¹ محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية - القاهرة - دار الجامعة للطباعة والنشر 1987 ص 231

العناية بتحديد الأجر العادل أو الإهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأ إذ أن كثيرا من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على إعتبار الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى الإقتصادي والإجتماعي للعاملين.¹

2- الترقية:

يقصد بالترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفته ذات مرتبة أعلى، حيث يرى "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، وكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فكلما كان اوقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترجمة أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبير على الترقية الممنوحة يسبب له إستياء كبيرا.²

3- المكافآت:

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير إستخدامها، ونعني بالمكافأة ما يقدم للفرد لقاء عمله المميز وتحقيق مستوى معين من الأداء، يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة على التأثير المباشر الذي تحدثه المكافأة على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة الأجر قيمتها % 5 لكل الأفراد على حد سواء، فإن يشعر الافراد بأنهم حققوا إنجازا مميذا في عملهم، اما إذا تم منح المكافأة على أساس أداء كل فرد على أساس الإستحقاق، فإن الفرد الذي

¹ د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية 2004، ص 181

² علي أحمد وأخرون، الأسس العامة للسلوك، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص 179

يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة إنجازهِ، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.¹

المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بعلاقات العمل

1-الإتصال: إن الإتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ويعرف الإتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل فرد أو جماعة أو منظمة على شخص آخر مستقبل وذلك بغية تغيير سلوكه، فالإتصال التنظيمي هو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات.

ولكي تتم عملية الإتصال لا بد من وجود عناصر أساسية لعملية الإتصال:²

-المرسل: المصدر القائم بالإتصال يقوم بنقل المعلومات والأفكار أو الآراء إلى الآخرين.

-الرسالة: تحتوي على رموز لغوية لفظية أو غير لفظية التي تعبر عن المعلومات والأفكار.

-الوسيلة: الوسيط لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

-المستقبل: أو المنلقي يستقبل الرسالة ومحتواها.

2-علاقة الإدارة بالعمال:

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله.

ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تقي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

¹يوسف محمد البتلان، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2009.

²منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، الإسكندرية مصر، ص 29

فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنقِر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غني عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلاً.¹

3- نمط الإشراف العلاقة بين المشرف والعاملين:

يعتبر الإشراف أمراً ضرورياً لحسن سير العمل والتوجيه، فمن العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد جوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، يلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط في التوجيه حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه إهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه إهتمامه الرئيسي للإنتاج.²

4- جماعة العمل:

الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبته الأساسية في الإنتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين فإتها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة إستخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله إجتماعياً بالدرجة الأولى أي محاولة الإعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل، ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، ان إستخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصاً للتفاعل الإجتماعي فيما بينهم.³

المطلب الخامس: العوامل المرتبطة بظروف العمل

يقصد بظروف العمل العوامل المحيطة ببيئة العمل من حيث كفاية التهوية والإضاءة

¹ العلاقة بين العاملين والإدارة، خالد الزويد 2011

² الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية، دولة الكويت، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 3، 1982.

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003 ص 256

والأدوات المستخدمة وكمية العمل بالإضافة إلى حجم منشأة العمل.

1- ساعات العمل:

إن تأثير ساعات العمل ينعكس لا محالة على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي أو النفسي، والتي لا يجب أن تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حين يشعر العامل بالتعب وبالتالي إنعكاسها يبدو جليا على حالته المعنوية.

على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة المتاحة وطبيعة العمليات الإنتاجية المطلوبة، ومحاولة تحديد ساعات العمل عند ذلك الحد الذي يعطي كفاءة أداء جيد عن العامل ليتأكد من ذلك أن عدد ساعات العمل ليست هي العامل الوحيد المحدد لتأثيرها على الأداء بل إن طريقة تنظيم ساعات العمل وإحتواؤها على فترات راحة يعتبر من العوامل الهامة والمؤثرة في كفاءة الأداء للأفراد.¹

2- ظروف العمل المادية:

تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله وبالتالي رضاه عن عمله، متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، الرطوبة، النظافة، الحرارة...

وجود جو عمل ملائم يؤثر على أداء العمل، فإذا كان العكس يلاحظ أن نشاط العامل العادي قد تغير ومعاق وهذا ما يسبب ويشعر العاملين بالكآبة والقلق والإستياء فلا بد من توفير ظروف عمل مادية جيدة أو ظروف فيزيائية في المستوى المطلوب حتى تمكن العامل من التركيز في عمله فقط.

-الخدمات الإجتماعية: لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه الخدمات الإجتماعية في رفع مستوى أداء العمل وتحسينه لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط إهتمام الإدارة فالرفع من المستوى الصحي والنفسي ييسر تكييف العامل مع البيئة التي يعمل فيها فالخدمة الإجتماعية ضرورة أساسية تتمثل في:²

- خدمة الإطعام

¹ أحمد زرقة، إسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي بالمدينة ص 79 ، 80

² لعجال صليحة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال المركز الجامعي ، بالمدينة 2006 ص 168

- الخدمات الصحية
- خدمات النقل
- خدمات الترفيه والتثقيف

المبحث الرابع: الإلتزام والولاء التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي

إن الإدارة في المنظمات المتقدمة تهدف إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين لضمان إستقرار القوى العاملة بها، خاصة ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة وتنمية السلوك لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لبذل المزيد من الجهد والأداء والأداء، فالإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي عاملان ومؤشران رئيسيان من شأنهما تحديد وتوطيد العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم والتوفيق قيما بينهم لكي يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل.

أولاً: الإلتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.¹

ثانياً: الولاء التنظيمي

هو أعمق من الإلتزام ويمكن أن يقال عنه أيضاً أعظم درجات الإلتزام ويمكن أن نعرفه على أنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

كما يمكن تعريفه على أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

وتحاول كثير من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليه وبذل المساعي لزيادته لديهم، إن عملية بث الولاء وزراعته في نفوس الأفراد هي مهارة يمكن تعلمها واكتسابها وهي مهارة بمقدور المسؤولين في أية مؤسسة تنميتها وتطويرها حتى تغدو أمراً طبيعياً تلقائياً يمارسه جميع أفراد المؤسسة بشكل عفوي دون تكلف. فالحقيقة التي ينبغي أن يعيها المسؤولون في أي مؤسسة هو يصعب إرغام الفرد على إظهار الولاء

¹ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999، ص 71 عابدة سيد خطاب

للمؤسسة ولكن يمكن كسب ولاء الفرد بتهيئة الجو في بيئة عمله والذي من خلاله يظهر الفرد ولاءه للمؤسسة.

ويمكن أن نركز على أربعة عوامل كفيلة لتهيئة الأجواء أمام الأفراد وفي بيئات أعمالهم المختلفة لكي يظهر ولاءهم المؤسسي بشكل طبيعي وتلقائي:

أما العامل الأول: فهو يتعلق في المبادئ التي ينبغي أن تعتقدها وترفعها المؤسسة لأفرادها والتي من خلالها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى والتي تجعل الأفراد بالفخر في انتمائهم في مؤسستهم

أما العامل الثاني: فهو متعلق في توفير نماذج قيادية ومؤثرة ومحركة داخل المؤسسة والتي ينظر الأفراد لها كنماذج مثالية يقتدي بها ورموز يدور حولها الولاء المؤسسي.

أما العامل الثالث: فهو متعلق بتوفير الحوافز المعنوية والمادية للأفراد المؤسسة والتي تهدف إلى دفع المضرات عن الأفراد قبل جلبها لهم.

أما العامل الرابع: فهو متعلق بإيجاد جو تنافسي شريف يمكن لأي فرد أن يعيش فيه داخل المؤسسة والذي من خلاله تزداد نسبة الولاء المؤسسي، ويتم المحافظة عليه مدى الأيام.

المطلب الثاني: علاقة الإنتماء التنظيمي بالرضا الوظيفي

يمكننا إظهار العلاقة بين الإنتماء التنظيمي والولاء التنظيمي كما يلي:

1-يركز الإنتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، ويتجاوز الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما ليتمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.

2-بينما يركز الإنتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها، ويركز الولاء على الصلات والعواطف الرومانتكية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.

3-في حين يركز الإنتماء على العضوية، ويرتكز الزلاء على المشاعر والعواطف إتجاه الجماعة، بإعتباره رابطة وجدانية وإستعداد إرادي، فهو يقوي الإنتماء وينميه.

4-الإنتماء يحتوي جزء من هذ الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا وسلوكيا سواء أ كان الإحتواء نظريا أم علميا.

المطلب الثالث: العلاقة بين الرضا عن العمل والانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي¹

يختلف الرضا عن العمل عن الانتماء التنظيمي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل ويتغير خصائصه الذاتية أم الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة و الارتباط بها ككل.

فالمشاعر الخاصة بالانتماء التنظيمي تنمو ببطئ ولكن بثبات بمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة بينما الرضا عن العمل يعتبر مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل.

اختلفت آراء الباحثين في ذلك: فالبعض يرى أن الانتماء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالانتماء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل قبل الالتحاق بالعمل ويستمر باستمرار عمل الفرد وذلك كلما ساعدت منظمة الأفراد على إشباع حاجاتهم وبالتالي يعتبر الانتماء التنظيمي سبباً للرضا عن العمل وليس نتيجة له

ونفس الشيء بالنسبة للولاء التنظيمي فتؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي على العمال، قل معدل دوران العمل وتعتبر دراسات أخرى إلى أن الولاء يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام يعزز الرضا الوظيفي، أي الولاء مسبب للرضا.

ومن جهة نظرنا فإننا نعتبر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء في اتجاهين وأن الرضا مسبب للولاء أكثر منه نتيجة له وذلك كون أن المدير أو القائد بمفهوم أدق مهما كان اهتمامه بالأفراد ومهما كان توجيهه بالعلاقات الإنسانية يبقى هدفه الأسمى هو تحقيق أهداف المنظمة وما تحقيق الرضا لدى العاملين إلا وسيلة من الوسائل المتبعة في ذلك فالرضا غرضه كسب ود العمال وتجنب سخطهم ولما لا تكسب ولاءهم هذا الأخير الذي يؤدي إلى توثيق العلاقة بين العمال والمنظمة ويضعه في الاستعداد لبذل أقصى نيابة عنها ورغم هذا فإن الولاء ليس هدف بحد ذاته وإنما هو أيضاً وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

إن الهدف من الرضا هو كسب الولاء والهدف من الولاء هو تحسين الأداء.²

¹ بن عيسى نسيمية، بزاف خيرة، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة نخرج لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي المدية 2007 ص 233

² أحمد زرقة إسماعيل علجي مرجع سابق الذكر ص 87

خلاصة الفصل:

إن المنظمات لا توجد بغرض إبعاد العاملين، وإنما توجد لتحقيق أهداف، فإذا وجد أداء عامل ما غير مرضي أو لا يرقى إلى المستوى المطلوب، يجب على المنظمة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح هذا الوضع، ولا يجب إفتراض أنه يمكن تغيير كل الأداء غير المرضي، لأن الأهداف التي قد يسعى بعض الأفراد إلى تحقيقها أو إشباعها لا يمكن تحقيقها إلا على حساب المنظمة.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق على مفهوم الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتكامل فيها مع وظيفته وعمله، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وإنتماءه وتفاعله مع جماعة العمل وبيئة العمل الداخلية والخارجية.

إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من إرتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الإرتباط.

إن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناءا عن عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات بالعمل وظروف العمل.

إن الهدف من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

الفصل الثالث

أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

في المؤسسة الإستشفائية صالح

بلقاسم

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مكملا للجانب النظري، لأنه المجال الذي يتم فيه الوقوف على صحة الفرضيات الموضوعية وكذا الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية، وسنتناول الجانب الميداني من خلال، مبحث نتناول في كل من نشأة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، وعنصر آخر يتناول كل ما يتعلق بالإستبيان وكيفية إنجازه، مجتمع الدراسة وعينتها، أما الجزء الأخير في الفصل فخصص لعرض تحليل النتائج وإختبار الفرضيات وتقديم الإقتراحات والتوصيات.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

عرض مؤسسة المستشفى المتخصصة الصالحي بلقاسم خنشلة هي خدمة أمومة سابقة لقطاع الصحة علي بوشابة تم إنشاؤها في مؤسسة للأم والطفل في عام 2008 بموجب المرسوم رقم 08 بتاريخ 2008/02/24 بشأن إنشاء إدارة البيئة والصحة والسلامة.

على الرغم من التحولات التي تم إجراؤها لجعل هذا الهيكل متوافقاً مع النشاط وقبل كل شيء لاستيعاب التدفق الكبير للمستخدمين نحو هذا الهيكل الذي يستمر في النمو نظراً لحالة البيئة والصحة والسلامة الخاصة به.

تقع المؤسسة في وسط مدينة عاصمة ولاية خنشلة وتستقبل هؤلاء المستخدمين من جميع بلديات الولاية لتجمع سكاني يقدر بـ 508.140 نسمة بالإضافة إلى الولايات المجاورة مثل أم البواقي وتبسة، وذلك بسبب - توافر إشراف طبي متخصص متمثل في البعثتين الصينية والكوبية.

لا شك في أن الموظفين الإداريين والطبيين والمساعدين الطبيين يبذلون جهوداً كبيرة من أجل جعل المؤسسة مريحة قدر الإمكان والاستجابة بشكل دائم لاحتياجات وشكاوى السكان المتزايدين باستمرار.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم

بطاقة تقنية:

الاسم: المستشفى التخصصي (الأم والطفل) الصالحي بلقاسم خنشلة

المكان: خنشلة

البلدية المغطاة: 21 بلدية يبلغ عدد سكانها 508.140

مرسوم الانشاء

رقم: 08 من 2008/24/02. وضع قواعد إنشاء المستشفيات المتخصصة وعملياتها

قرار وزاري

ن: 13 تاريخ 2009/1/27 إنشاء أقسام ووحداتها المكونة لخدمة البيئة والصحة والسلامة

منظمة:

تحتوي المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على 130 سريرًا تقنيًا منظمًا في 116 جدولًا

من حيث الفندق والاستشفاء:

ووفقاً للقرار الوزاري رقم 13 بتاريخ 2009/01/27 بإنشاء أقسام ووحدات داخل إدارة البيئة والصحة والسلامة ، يوجد بالمنشأة قسمان بسعة 130 سريراً فنياً مقسمة إلى 116 سريراً موزعة على النحو التالي:

- خدمة 24 سريرا لحديثي الولادة (وحدة استشارية ، وحدة رعاية ومتابعة).

- خدمة الأمومة 78 سريراً (وحدة الحمل عالية الخطورة ، جناح التوليد وأمراض النساء قبل العمل).

- خدمة الإنعاش الطبي 14 سرير . (بعد العملية) تعمل هذه الخدمات على أساس دائم لضمان برنامج

حراسة ومدعومة بمنصة تقنية: - مبنى عمليات بغرفتين - معمل ذو مقعدين (أمراض الدم والأمصال).

- اضطراب ما بعد الصدمة مع بنكين للدم. - وحدة اشعة. - وحدة فحص سرطان عنق الرحم. - خدمة

تنظيم الأسرة. - صيدلية مركزية.

خدمات عامة:

(مطبخ) (وظيفي).

مجرفة مائية: 1600 متر مكعب

المولد: 01 وظيفي

تدفئة مركزية: وظيفية

(غرفة الغسيل) (وظيفية)

المشرفة: 06 خزانات وظيفية

مصنع الأكسجين: 6000 لتر وظيفي

بواسطة السيارة:

سيارات الإسعاف: 01 حالة جيدة

سيارات الإسعاف: 02 دولة وسطى

مركبات الاتصال: 01 حالة متوسطة

الشاحنات: 01 حالة متوسطة

المساعدات الطبية وغيرها:

القابلات 43

المساعدين في الإنعاش بالتخدير 08

علم النفس 03

الطاقم الطبي المساعد:

الممرضات المعتمدات من الدولة 22

ممرضات الصحة العامة 67

مقدمو الرعاية 50

معمل 07

عالم الأحياء 10

آر إكس 09

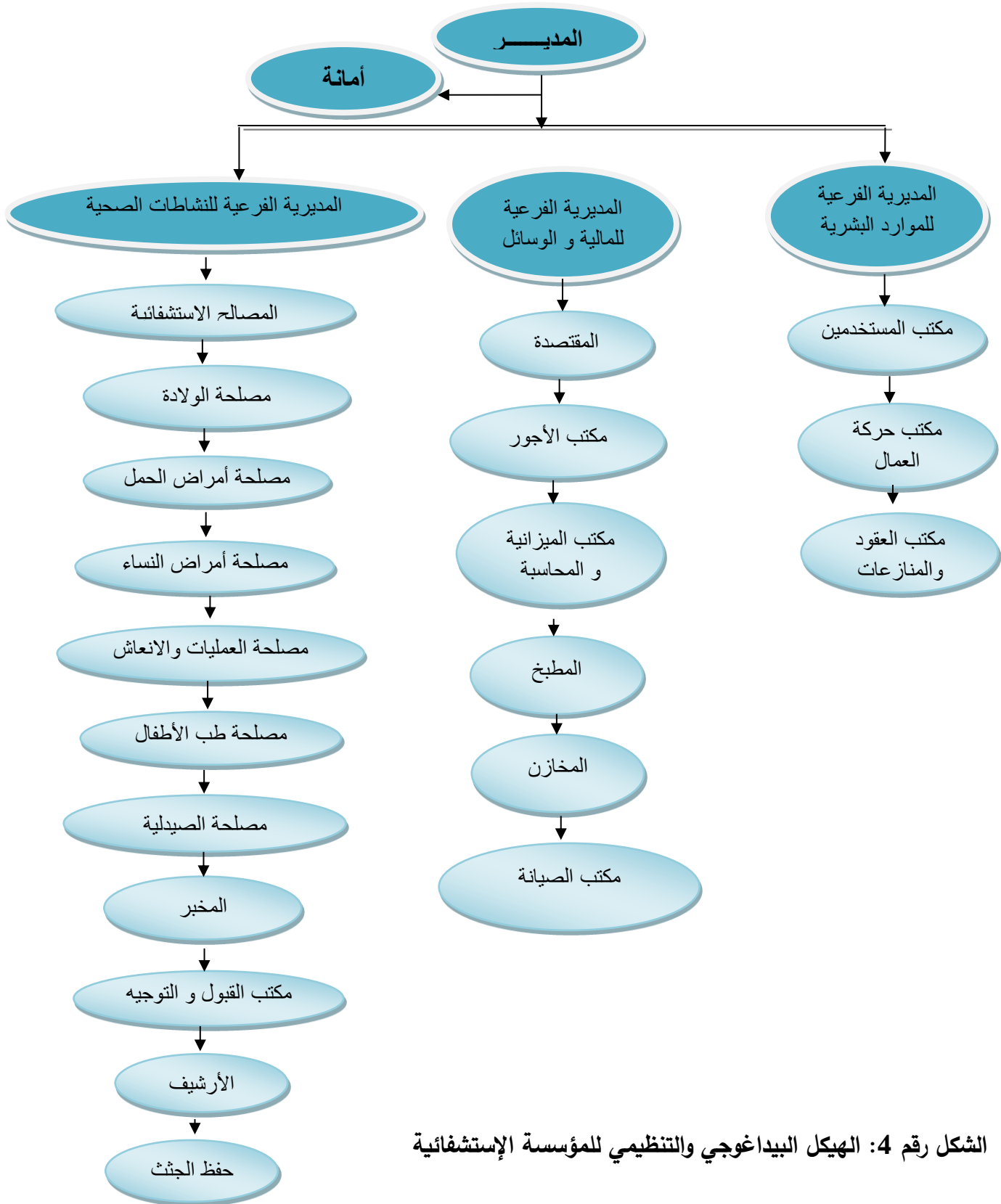
AMAR 10

الطاقم الإداري والفني وطاقم الدعم:

-52 فريق عمل

الوكيل الفني والدعم 46

المطلب الثاني : الهيكل البيداغوجي والتنظيمي للمؤسسة الإستشفائية



الشكل رقم 4: الهيكل البيداغوجي والتنظيمي للمؤسسة الإستشفائية

المصدر: المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- الجنس:

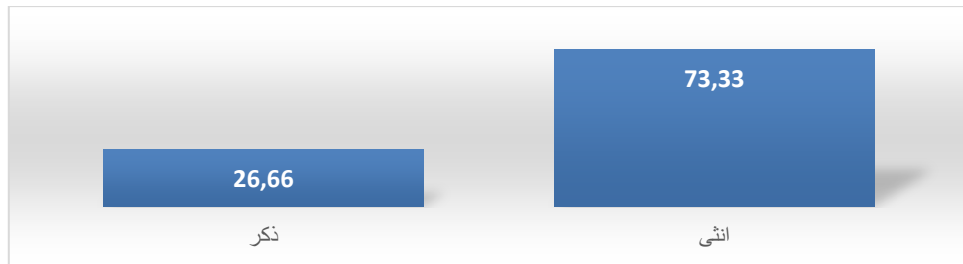
جدول 1: توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكر	4	26.66
الانثى	11	73.33
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الحالة العائلية.

الشكل رقم 5: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (1).

من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة من حيث الجنس الموظفين، هي النساء، حيث بلغت نسبتهن 73.33%، بينما تشكل فئة الرجال نسبة 26.66%.

1- السن:

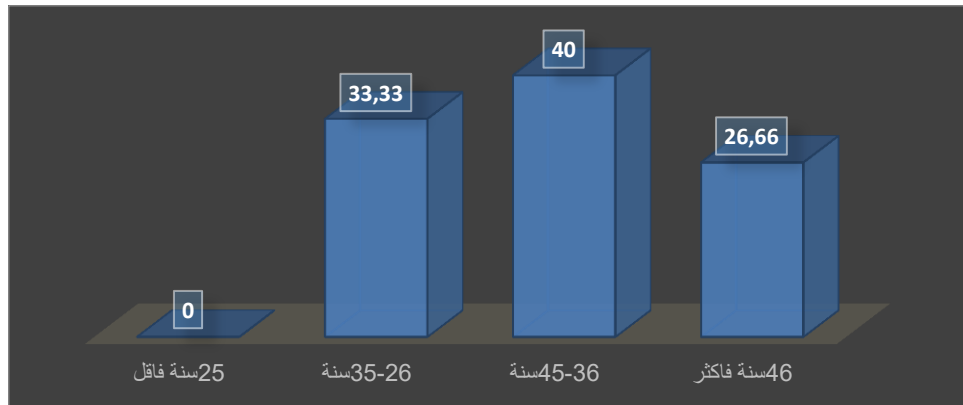
جدول 2: توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
من 25 سنة فاقل	0	0
35-26 سنة	5	33.33
45-36 سنة	6	40
46 سنة فاكثر	4	26.66
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم 6 : التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (2).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من الموظفين تتراوح أعمارهن بين 45-36 سنة أي ما يعادل 40%، تليها الفئة العمرية 35-26 سنة بنسبة 33.33%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية 46 سنة فاكثر سنة بنسبة 26.66%.

3 المستوى التعليمي:

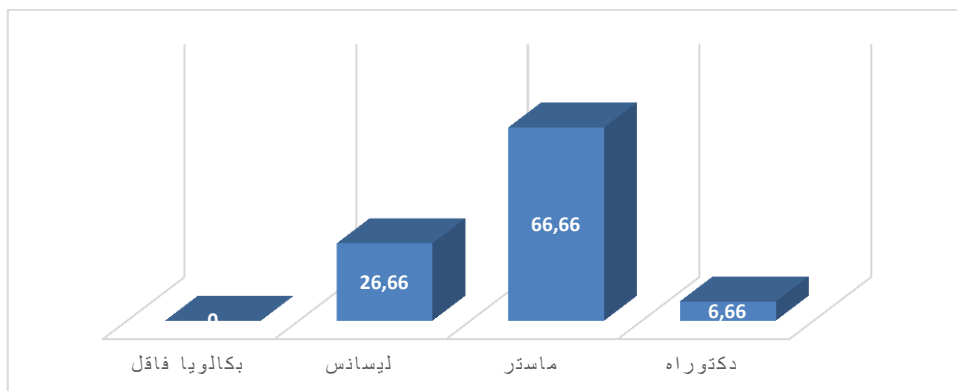
جدول 3: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	بكالوريا فاقل
26.66	4	ماستر
66.66	10	ماستر
6.66	1	دكتوراه
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي.

الشكل رقم 7 : التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Exel بناء على معطيات الجدول رقم (3).

من خلال الشكل يتضح أن الغالبية العظمى الموظفين ذوي مستوى تعليمي ماستر، حيث قدرت نسبتهم ب: 66.66 %، في حين نسبة اخرى تحمل شهادة ماستر، حيث قدرت نسبتهم ب: 26.66%. اما ذوي مستوى الدكتوراه قدرت نسبتهم ب 6.66%.

1- سنوات الخبرة

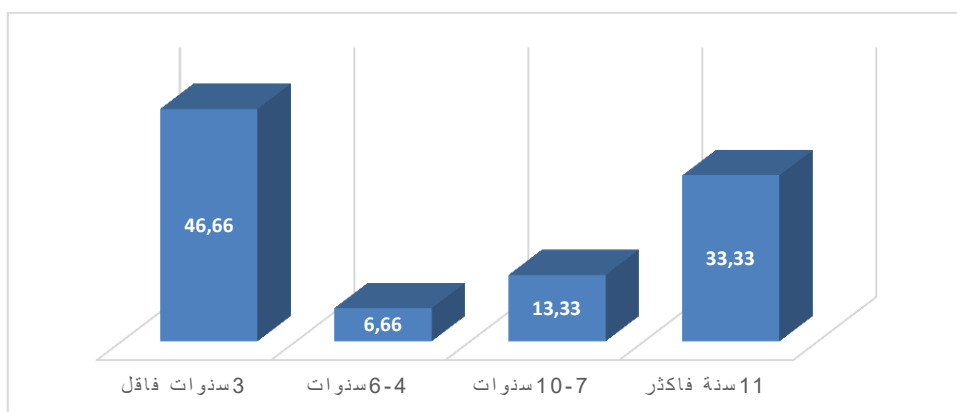
جدول 4: توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
3 سنوات فأقل	7	46.66
من 4-6 سنوات	1	6.66
7-10 سنوات	2	13.33
11 سنة فأكثر	5	33.33
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث سنوات الخبرة.

الشكل رقم 8: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (4).

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ، حوالي 46.66% من الموظفين تقل خبرتهم عن 3 سنوات، في حين 33.33 % منهم تتراوح خبرتهم أكثر من 11 سنة، تليها بعد ذلك من تتراوح خبرتهم بين 7-10 سنوات ، حيث تقدر نسبتهم ب: 13.33%، تليها نسبة ضئيلة ممن تتراوح خبرتهم بين 4-6 سنوات .

1- مكان العمل

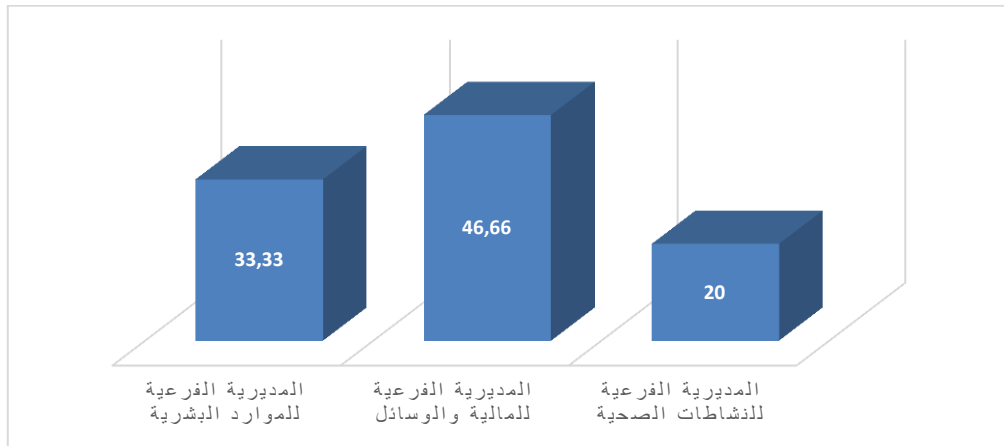
جدول 5: توزيع مفردات الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	التكرار	النسبة %
المديرية الفرعية للموارد البشرية	5	33.33
المديرية الفرعية للمالية والمؤسسات	7	46.66
المديرية الفرعية للنشاطات الصحية	3	20
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث مكان العمل

الشكل رقم 9: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب مكان العمل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (5).

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ، حوالي 46.66% من الموظفين يشتغلون في المدرسة الفرعية للمالية والوسائل، في حين 33.33 % منهم يشغلون في المديرية الفرعية للموارد البشرية، تليها بعد ذلك من يشغلون في المديرية الفرعية للنشاطات الصحية حيث تقدر نسبتهم بـ: 20%.

5-المستوى الوظيفي:

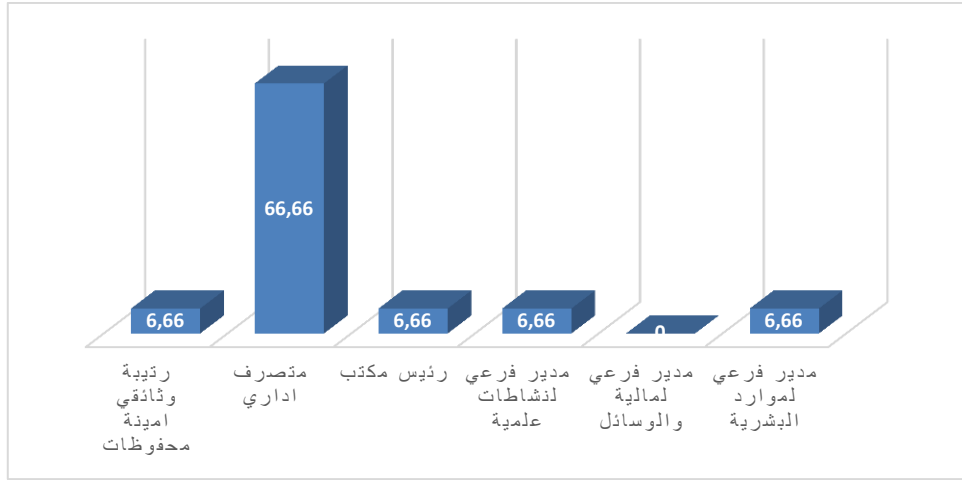
جدول 6: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	مستوى وظيفي
6.66	1	رتيبة وثائقي امينة المحفوظات رئيسي
66.66	10	متصرف اداري
6.66	1	رئيس المكتب
6.66	1	مدير فرعي لنشاطات الصحية
0	0	مدير فرعي لمالية ووسائل
6.66	1	مدير فرعي لموارد البشرية
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى الوظيفي

الشكل رقم 10: التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب مستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم (6).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى من الموظفين ذوي منصب متصرف اداري حيث تقدر نسبتهم بـ: 66.66%، بينما تشغل باقي الموظفين مناصب إدارية (رتيبة وثائقي، رئيس مكتب، مدير فرعي لنشاطات الصحية، مدير فرعي لموارد بشرية)، حيث تقدر نسبتهم بـ: 6.66%.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الجانب التطبيقي، وكأي دراسة تتحدد أدواتها على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، فقد يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا ما تم العمل به من خلال دراستنا، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية: إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الإستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن آخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وكون الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الإستمارة على مجتمعي الدراسة، باللغتين العربية والفرنسية (الملحقين رقم 1 و 2 على الترتيب) نظراً لخصوصية مفردات المجتمعين، وكونهن يتعاملن باللغة الفرنسية أكثر منها بالعربية، كما تضمنت الإستمارة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي 60 عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: الجنس السن، المستوى التعليمي،سنوات الخبرة ،مكان العمل، مستوى الوظيفي.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 70 عبارة وزعت على محورين للدراسة، والمتمثلة في متغيرات الدراسة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، واشتمل على 50 عبارة وزعت على أبعاد خمسة تمثلت في الآتي:

➤ البعد الأول: الهيكل التنظيمي: وتضمن 10 عبارات من العبارة (1-10)،

➤ البعد الثاني: مدى مشاركة العاملين وتضمن 10 عبارات من العبارة(11-20)،

➤ البعد الثالث: نمط الاتصال: وتضمن 10 عبارات من العبارة (21-30)،

➤ أما البعد الرابع فتمثل في: طبيعة العمل: وتضمن 10 عبارات من العبارة (31- 40).

➤ أما البعد الخامس فتمثل في التكنولوجيا تشمل 10من العبارة (41-50)

➤ المحور الثاني: خاص الرضا الوظيفي كمتغير تابع، واشتمل على 19 عبارة .

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS .V20)، كما استعانت الباحثة بمجموعة من الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمعي الدراسة وإظهار خصائصهما، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **إختبار معامل الإلتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **إختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لاختبار ثبات الإستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):** ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الإتساق الداخلي والصدق البنائي كمشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الإستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولإختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الباحثة على قسم منها هي:

1- صدق المقياس.

1-2 الإتساق الداخلي:

يقصد بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستمارة من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات الإستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

جدول 7: معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور "المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للمحور".

رقم العبارة	العبارات	معامل الإرتباط	Sig
1	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	0.951	0.000
2	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية	0.913	0.000
3	يتميز هيكل المكتب الذي أعمل به بالتصميم الجيد	0.962	0.000
4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	0.906	0.000
5	هناك درجة عالية من التداخل في الوظائف	0.960	0.000
6	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها	0.868	0.000
7	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة ومهام المؤسسة	0.907	0.000
8	تناسب المهام في المؤسسة مع طبيعة المؤسسة	0.523	0.000
9	هناك مستوى عالي من الإتصالات والتعاون بين أجزاء المؤسسة	0.923	0.000
10	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل	0.973	0.000
11	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تتعلق بأقسام المؤسسة	0.866	0.000

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

0.000	0.950	يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح بها بالحوار دون قيود	12
0.000	0.836	يمتلك الموظفون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	13
0.000	0.940	الفلسفة الإدارية تعطي الموظفين الفرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم	14
0.000	0.952	يشارك الموظفون في وضع أهداف المؤسسة	15
0.000	0.943	يتم حل المشكلات التي تواجه أقسام المؤسسة بشكل إجتماعي	16
0.000	0.907	مستوى التعامل بين الزملاء مناسب	17
0.000	0.930	تساهم مقترحات الموظفين في بناء الخطة التدريبية	18
0.000	0.953	يشارك الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	19
0.000	0.882	يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم تحرص البلدية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم	20
0.000	0.961	يساهم نمط الإتصال في المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة	21
0.000	0.895	تتميز الإتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	22
0.000	0.930	يتم إنجاز الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	23
0.000	0.930	قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)	24
0.000	0.890	تبذل الإدارة جهدا لإزالة المعوقات التي تعيق الإتصالات	25
0.000	0.857	تعتمد المؤسسة على إستخدام وسائل حديثة ومتطورة في الإتصال	26
0.000	0.940	المعلومات المنقولة عبر الإتصال تتصف بالدقة	27
0.000	0.940	يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية بدون عوائق	28
0.000	0.973	تتم الإتصالات داخل الإدارة وما بين الإداريين بكل سهولة	29

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

0.000	0.894	يساهم نظام الإتصالات بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	30
0.000	0.866	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	31
0.000	0.977	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية	32
0.000	0.950	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة	33
0.000	0.972	لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية	34
0.000	0.883	يتيح لي العمل قرص عديدة للتجديد والإبتكار	35
0.000	0.844	حجم العمل يتلائم مع قدراتي الشخصية	36
0.000	0.966	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	37
0.000	0.966	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي	38
0.000	0.894	لأأ أشعر بالظلم حيال الوجدات الملقاة على عاتقي في العمل	39
0.000	0.880	مهنتي تمنحني تقدير وإحترام الآخرين في المجتمع	40
0.000	0.951	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	41
0.000	0.926	توفر المؤسسة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها	42
0.000	0.823	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	43
0.000	0.931	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء الموظفين	44
0.000	0.942	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة	45
0.000	0.942	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	46
0.000	0.962	تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الإستخدام	47

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

0.000	0.962	تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها	48
0.000	0.962	هناك إستعداد للتأقلم والإستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	49
0.000	0.943	هناك إلمام بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارة والمؤسسة ككل	50

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالباتان بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور " المناخ التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

جدول 8: معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات الرضا الوظيفي " والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الإرتباط	Sig
51	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	0.371	0.000
52	أنا راض عن عملي	0.886	0.000
53	أشعر أنني سعيد بوظيفتي مقارنة مع الآخرين	0.943	0.000
54	أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها	0.872	0.000
55	أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة	0.892	0.000
56	لا أفكر في ترك هذه المؤسسة	0.842	0.000
57	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	0.962	0.000
58	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	0.884	0.000
59	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	0.912	0.000
60	إنني راض على مساري الوظيفي	0.952	0.000
61	يتناسب دخلي من المؤسسة مع مسؤولياتي الحالية	0.885	0.000
62	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	0.853	0.000
63	أشعر أن راتبي لأ يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	0.911	0.000

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

0.000	0.907	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	64
0.000	0.924	إنني راض عن الطريقة التي بنظم بها العمل في هذه المؤسسة	65
0.000	0.790	إنني أعتبر مؤسستي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	66
0.000	0.861	يسرني ما أجده من تعاون من زملائي	67
0.000	0.872	أني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي	68
0.000	0.780	أرى أن المؤسسة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	69
0.000	0.906	أشعر بالعدالة وعدم تحييز في وظيفتي	70

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والإستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى إتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الإرتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤثر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

جدول 9: نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم	محاور وابعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	الهيكل التنظيمي	10	0.970
2	مدى مشاركة العاملين	10	0.980
3	نمط الاتصال.	10	0.979
4	طبيعة العمل.	10	0.980
5	التكنولوجيا	10	0.980
	المناخ التنظيمي	50	0.995
	الرضا الوظيفي	20	0.979
	جميع محاور الإستمارة.	70	0.996

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوحت بين (0.979-0.995)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الاول، حيث تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل المناخ التنظيمي "0.970-0.995"، بالنسبة المحور الثاني للدراسة "الرضا الوظيفي" فكانت قيمته 0.979، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للإستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.996.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: إختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال إستخدام الإختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاورين الدراسة ، بإعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل ما أسفرت عنه المقابلات من إجابات.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام كلاً من معامل الإلتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الإلتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7¹، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الإختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الإختبارين موضحة في الجدولين المواليين.

جدول 10: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعـد	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
	الهيكل التنظيمي	-0.931	-0.202
1	مدى مشاركة العاملين	-0.619	-0.716
2	نمط الاتصال.	-0.906	0.202
3	طبيعة العمل.	-1.242	1.058
4	التكنولوجيا	-0.672	0.139
	المناخ التنظيمي	-0.906	0.094
	الرضا الوظيفي	-1.055	1.207

¹ Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing

.542: **environment**", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي،

حيث قدرت قيم معامل الإلتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة "المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي"، على الترتيب بـ (-0.906، -1.055)، كما تراوحت قيم معامل الإلتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة "المناخ التنظيمي" (-1.24، -0.619)

أما بالنسبة لقيم معامل التقلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاور الدراسة "المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي"، على الترتيب (0.094، 1.207)، كما تراوحت قيمة معامل التقلطح Kurtosis بالنسبة المحور الأول للدراسة المناخ التنظيمي (-0.71، 1.058).

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

✓ في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة في كلٍ من بلدية البيض حسب إجابات مفردات المجتمعين، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5)، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.80) دالاً على مستوى غير موافق تماماً"، ومن (1.81-2.60) دالاً على مستوى "غير موافق، ومن (2.61-3.40) دالاً على مستوى "محايد. ومن (3.41-4.20) دالاً على مستوى موافق، ومن (4.21-5) دالاً على مستوى موافق تماماً.

جدول 11: يوضح درجات الاستبيان

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	1.80-1	-1.81	-2.61	-3.41	5-4.21
الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التقييم	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "المناخ التنظيمي":

		0.797	3.376	المناخ التنظيمي	
الاتجاه	الأهمية النسبية	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
موافق	1	0.908	3.565	(1) الهيكل التنظيمي	
محايد	8	1,03280	3,2667	1	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
محايد	9	,861890	3,2000	2	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية
موافق	5	1,24595	3,4667	3	يتميز هيكل المكتب الذي أعمل به بالتصميم الجيد
محايد	6	1,05560	3,4000	4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة
موافق	4	,915480	3,4667	5	هناك درجة عالية من التداخل في الوظائف
موافق تماما	1	,457740	4,7333	6	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها
موافق	3	1,11270	3,6667	7	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

				ومهام المؤسسة	
موافق	2	,414040	4,2000	تتناسب المهام في المؤسسة مع طبيعة المؤسسة	8
محايد	10	,883720	2,9333	هناك مستوى عالي من الإتصالات والتعاون بين أجزاء المؤسسة	9
محايد	7	1,11270	3,3333	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل	10
محايد	4	0.942	3.291	(2) مدى مشاركة العاملين	
محايد	3	,487950	3,6667	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تتعلق بأقسام المؤسسة	11
موافق	2	1,22280	3,7333	يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح بها بالحوار دون قيود	12
موافق	1	,774600	3,8000	يمتلك الموظفون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	13
محايد	8	,961150	3,0667	الفلسفة الإدارية تعطي الموظفين الفرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم	14
محايد	9	1,13389	3,0000	يشارك الموظفون في وضع أهداف المؤسسة	15
محايد	6	1,22280	3,2667	يتم حل المشكلات التي تواجه أقسام المؤسسة بشكل إجتماعي	16
محايد	4	,723750	3,3333	مستوى التعامل بين الزملاء مناسب	17
محايد	5	,899740	3,3333	تساهم مقترحات الموظفين في بناء الخطة التدريبية	18
محايد	7	1,01419	3,2000	يشارك الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	19
غير موافق	10	,990430	2,5333	يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم	20
موافق	3	0.970	3.43	(3) نمط الإتصال	
محايد	7	1,18322	3,4000	يساهم نمط الإتصال في المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة	21
محايد	6	1,05560	3,4000	تتميز الإتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	22

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

23	يتم إنجاز الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	3,3333	,899740	8	محايد
24	قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)	3,3333	,899740	9	محايد
25	تبدل الإدارة جهدا لإزالة المعوقات التي تعيق الإتصالات	3,6667	,975900	1	موافق
26	تعتمد المؤسسة على إستخدام وسائل حديثة ومتطورة في الإتصال	3,4000	,910260	5	محايد
27	المعلومات المنقولة عبر الإتصال تتصف بالدقة	3,4667	,743220	3	موافق
28	يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية بدون عوائق	3,4667	,743220	4	موافق
29	تتم الإتصالات داخل الإدارة وما بين الإداريين بكل سهولة	3,3333	1,11270	10	محايد
30	يساهم نظام الإتصالات بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات	3,5333	1,18723	2	موافق
	(4) طبيعة العمل	3.491	0.993	2	موافق
31	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	3,8667	,516400	1	موافق
32	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية	3,2000	1,20712	9	محايد
33	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة	2,9333	1,33452	10	موافق
34	لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية	3,3333	1,04654	8	محايد
35	يتيح لي العمل قرص عديدة للتجديد والإبتكار	3,6667	,899740	3	موافق
36	حجم العمل يتلائم مع قدراتي الشخصية	3,6000	,910260	4	موافق
37	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	3,4667	1,06010	6	موافق
38	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي	3,4667	1,06010	7	موافق
39	لأ أشعر بالظلم حيال الوجبات الملقاة على	3,5333	,915480	5	موافق

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

				عائقي في العمل	
موافق	2	,990430	3,8667	مهنتي تمنحني تقدير وإحترام الآخرين في المجتمع	40
محايد	5	0.862	3.105	(5) التكنولوجيا	
محايد	9	,985610	3,4000	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	41
موافق	1	,703730	3,7333	توفر المؤسسة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها	42
موافق	2	,487950	3,6667	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	43
محايد	6	,736790	3,4000	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء الموظفين	44
موافق	3	,736790	3,6000	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة	45
محايد	7	,985610	3,4000	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	46
محايد	8	,985610	3,4000	تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	47
موافق	4	,990430	3,4667	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها	48
موافق	5	,990430	3,4667	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	49
محايد	10	1,03280	2,9333	هناك إلمام بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارة والمؤسسة ككل	50

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20.

2/ المناخ التنظيمي : أبد الموظفون -، آرائهم حول محور "المناخ التنظيمي"، الذي خصصت لقياسه 50 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على خمسة أبعاد هي كالاتي:(الهيكل التنظيمي، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا)، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.933-3.866)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.516,1.334)، فيما سجل

الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.376)، بانحراف معياري قدره (0.797)، وهذا ما يشير إلى أنّ مستوى المناخ التنظيمي بين الموظفين - هو بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين.

1-2 الهيكل التنظيمي: من خلال مجمل إجابات الموظفين على العبارات العشرة (10) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ هذا بعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين، إذ سجل وسط حسابي قدره (3.565)، وانحراف معياري قدره (0.908)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات الموظفين على عبارات هذا بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.933-4.733)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته فلقد تراوحت بين (0.414-1.124).

2-2 طبيعة العمل: من خلال مجمل إجابات الموظفين على العبارات العشرة (10) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ هذا بعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العمال، إذ سجل وسط حسابي قدره (3.491)، وانحراف معياري قدره (0.993)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى طبيعة العمل بين الموظفين هو مستوى مرتفع كما عبر عنه الموظفين من خلال إجاباتهم، كما نلاحظ من متوسط إجابات الموظفين على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.933-3.866)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (1.207-0.516).

3-2 نمط الاتصال : من خلال مجمل إجابات الموظفين على العبارات العشرة (10) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين، إذ سجل وسط حسابي قدره (3.43)، وانحراف معياري قدره (0.970)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى تواجد الاتصال في أوساط الموظفين هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات الموظفين على عبارات بعد ا أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته

بين (3.666-3.333)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (1.112-0.743).

2-2 مدى مشاركة العاملين: من خلال مجمل إجابات الموظفين على العبارات العشرة (10) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين، إذ سجل وسط حسابي قدره (3.291)، وانحراف معياري قدره (0.942)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ مستوى مشاركة في أوساط الموظفين هو مستوى متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات الموظفين على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.533-3.800)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (0.487-1.222).

3-2 التكنولوجيا: من خلال مجمل إجابات الموظفين على العبارات العشرة (10) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل الموظفين، إذ سجل وسط حسابي قدره (3.105)، وانحراف معياري قدره (0.862)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ مستوى تواجد التكنولوجيا في أوساط الموظفين هو مستوى متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات الموظفين على عبارات بعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.933-3.733)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (1.032-0.487).

جدول 13 : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "الرضا الوظيفي"

الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
51	4,0667	,258200	5	موافق
52	4,6000	,632460	1	موافق

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

53	أشعر أنني سعيد بوظيفتي مقارنة مع الآخرين	4,2667	,883720	2	موافق
54	أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها	4,2000	,774600	4	موافق
55	أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة	3,9333	,703730	8	موافق
56	لا أفكر في ترك هذه المؤسسة	4,0667	,961150	6	موافق
57	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	3,4667	1,12546	15	موافق
58	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	2,4000	1,12122	17	محايد
59	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	4,2667	,703730	3	موافق
60	إنني راض على مساري الوظيفي	4,0000	,845150	7	موافق
61	يتناسب دخلي من المؤسسة مع مسؤولياتي الحالية	2,4667	1,12546	16	محايد
62	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	2,2667	1,16292	19	محايد
63	أشعر أن راتبي لأ يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	2,3333	,899740	18	محايد
64	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	3,5333	1,12546	14	موافق
65	إنني راض عن الطريقة التي بنظم بها العمل في هذه المؤسسة	3,7333	,798810	11	موافق
66	إنني أعتبر مؤسستي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	3,8667	,351870	10	موافق
67	يسرني ما أجده من تعاون من زملائي	3,5333	,990430	13	موافق
68	أني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي	3,9333	,593620	9	موافق
69	أرى أن المؤسسة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	3,7333	,798810	12	موافق
70	أشعر بالعدالة وعدم تحييز في وظيفتي	3,3333	1,04654	16	موافق
	الرضا الوظيفي	3.789	0.889	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V:20.

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

1/ الرضا الوظيفي: أبد الموظفون، آرائهم حول محور "الرضا الوظيفي"، الذي خصصت لقياسه 19 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.266-4.600)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.258-1.126)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3.789)، بانحراف معياري قدره (0.889)، وهذا ما يشير إلى أن الرضا الوظيفي هي بمستوى مرتفع.

المطلب الثالث: نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الإنحدار البسيط،

أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم خنشلة والرضا الوظيفي للعاملين بها لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 14: نتائج تحليل تحليل الإنحدار البسيط لاختبار أثر ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي

الرضا الوظيفي						المتغير	
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة المحسوبة	Beta	المناخ التنظيمي
0.000	0.962	0.981	1	18.024	0.981		

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V: 20.

عند بحث أثر ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم خنشلة والرضا الوظيفي للعاملين بها، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (18.024)،

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية صالحي بلقاسم

بقيمة إحصائية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.981)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.962)، أنّ المناخ التنظيمي تفسر ما نسبته (96%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ المناخ التنظيمي يؤثر بـ 96% من الرضا الوظيفي-، أما النسبة المتبقية والبالغة (04%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

➤ 1-2 الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على أنه هناك أثر معنوي لمدى مشاركة العاملين

بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول

أدناه.

جدول 15: نتائج تحليل تحليل الإنحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي لمدى مشاركة العاملين

بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

الرضا الوظيفي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة المحسوبة $Beta$	مدى مشاركة العاملين
0.000	0.933	0.966	1	13.465	0.966	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم

➤ عند بحث هناك أثر معنوي لمدى مشاركة العاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (13.465)، بقيمة إحصائية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في مدى مشاركة العاملين ، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.966)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.933)، أنّ مدى مشاركة العاملين تفسر ما نسبته (93%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ مشاركة العاملين يؤثر ب 93 % من الرضا الوظيفي-، أما النسبة المتبقية والبالغة (07%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ 1- الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على أنه هناك أثر معنوي لطبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 16: نتائج تحليل تحليل الإنحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي لطبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

الرضا الوظيفي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	طبيعة العمل
0.000	0.942	0.971	1	14.535	0.97 1	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم

➤ عند بحث هناك أثر معنوي لطبيعة العمل بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (14.535)، بقيمة إحصائية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في طبيعة العمل ، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.971)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.942)، أنّ طبيعة العمل تفسر ما نسبته (94%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ طبيعة العمل يؤثر ب 96 % من الرضا الوظيفي-، أما النسبة المتبقية والبالغة (06%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ 1-2 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على أنه هناك أثر معنوي لنمط الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 17: نتائج تحليل تحليل الإنحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي لنمط الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

الرضا الوظيفي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	نمط الاتصال
0.000	0.943	0.971	1	14.621	0.971	

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم

➤ عند بحث هناك أثر معنوي لنمط الإتصال بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (14.621)، بقيمة إحصائية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في نمط الاتصال ، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.971)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.943)، أنّ نمط الاتصال تفسر ما نسبته (94%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ نمط الاتصال يؤثر ب 94 % من الرضا الوظيفي-، أما النسبة المتبقية والبالغة (06%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

➤ 1-2 الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على أنه هناك أثر معنوي للتكنولوجيا بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

جدول 18: نتائج تحليل تحليل الإنحدار البسيط لاختبار هناك أثر معنوي للتكنولوجيا بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين

الرضا الوظيفي						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	T	قيمة Beta المحسوبة	التكنولوجيا
0.000	0.928	0.963	1	12.911	0.963	

الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج SPSS V :20

➤ عند بحث هناك أثر معنوي للتكنولوجيا بالمؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم على الرضا الوظيفي للعاملين ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التكنولوجيا والرضا الوظيفي ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (12.911)، بقيمة إحصائية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التكنولوجيا ، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.963)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.963)، أن التكنولوجيا تفسر ما نسبته (96%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن التكنولوجيا يؤثر ب 96 % من الرضا الوظيفي-، أما النسبة المتبقية والبالغة (4%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل:

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة توصلنا إلى أن العاملين في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم لهم توجه إيجابي نحو المناخ التنظيمي السائد، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي الممثلة في كل من (الهيكل التنظيمي، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، والتكنولوجية المستخدمة) والرضا الوظيفي، وهذه النتيجة لا تعني إبقاء كل من المتغيرين على نفس المستوى بل ستفتح المجال لزيادة تكثيف البحث عن أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي والتي تكون سبب في إرتفاع أو إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية صالحي بلقاسم.

خاتمة

خاتمة:

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بها لتعمل على تهيئة المناخ المناسب فتقوم بتصحيح ما يحتاج للتصحيح أو تعزيز ما هو إيجابي، حيث تسعى المنظمات للوصول إلى أعلى درجات الرضا عند المستهلكين والجمهور والموظفين على حد سواء، فالموارد البشرية هي محور الإهتمام والتحول في وقتنا الحالي إلى أن الموارد البشرية هيا رأس المال الفكري الذي يتفوق على أهميته على العناصر المادية كلها، وهي التي يمكنها تهيئة الموارد المادية والمحافظة عليها وتميئتها وخلق ميزة تنافسية، حيث تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتيا، فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية ونجاح وتفوق المنظمات.

ومن هذا المدخل الذي يبين أن حالة القوى البشرية هي أهم أصل في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحقيق أهداف المنظمات ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح للأفراد النمو والتطور وإستخدام أفضل لقدراتهم ومهاراتهم، من هنا فالإدارة ملزمة على أن تحاول قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، للحصول على مستوى أداء وجودة مرتفعة في الخدمة المقدمة للعاملين من طرف المؤسسة حتى تضمن رضا عالي عند العاملين، وهذا ما يمكننا إستنتاجه من خلال دراستنا هذه والتي خلصت لعدة نتائج وتوصيات.

1- نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية صالحى بلفاسم ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرن العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل المؤسسة كلما رفع ذلك من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

خاتمة

2- أظهرت النتائج ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الرضا الوظيفي حيث جاء الهيكل التنظيمي الأكثر موافقة من وجهة نظر أفراد العينة، ثم جاء نمط الإتصال تلاه مدى مشاركة العاملين وبعد ذلك كان عنصر طبيعة العمل ثم جاء في المركز الأخير التكنولوجيا.

3- أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الرضا الوظيفي حيث أكدت النتائج أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق مع طبيعة ومهام العاملين في المؤسسة، كما يوجد توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى وجود مستوى جيد من الإتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

4- أكدت الدراسة على وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء، وأن العاملين يشاركون بنسبة متوسطة في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات.

5- أظهرت النتائج أن المؤسسة تستخدم نظام إتصال فعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأن المؤسسة تستخدم وسائل إتصال حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الإتصالات بين وحدات وأقسام المؤسسة، كما يوفر نظام الإتصال بالمؤسسة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأن المؤسسة تستخدم جميع قنوات الإتصال وفي جميع الإتجاهات.

6- أظهرت النتائج توجه سلبي من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب لا توفر لهم الراحة النفسية والبدنية مثل التهوية، الإضاءة، الحركة، كما تغلب الأعمال الروتينية على مهام ووجبات العاملين كما أن لعمل لا يتيح لهم فرصة التجديد والإبتكار.

7- أظهرت النتائج توجهها إيجابيا نحو طبيعة العمل في المؤسسة حيث يمنح العاملين بها الإحترام والتقدير في المجتمع، ويتلاعب حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية للعاملين، ويوفر الإستقرار والأمن الوظيفي لهم، وبشكل عام فإن طبيعة العمل في المؤسسة جيدة وملائمة.

8- أظهرت النتائج أن المؤسسة لا تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية ولا تعمل على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بها وبشكل عام فإن التكنولوجيا المستخدمة فيها كان لها أثر على عدم الرضا الوظيفي.

خاتمة

9- أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ظهر بمستوى جيد، حيث أن توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى الرضا الوظيفي المميز للعاملين.

10- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم عند مستوى دلالة "05،0".

11- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم عند مستوى دلالة "05،0".

12- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الإتصال والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم عند مستوى دلالة "05،0".

13- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم عند مستوى دلالة "05،0".

14- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم عند مستوى دلالة "05،0".

15- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم عند مستوى دلالة "05،0".

2- التوصيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم يتوجب علينا إعطاء عدة توصيات أهمها:

1- العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية صالحى بلقاسم من خلال الإهتمام بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا) التي أظهرت الدراسة علاقتها القوية بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

2- ضرورة أن تستمر إدارة المؤسسة بتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة نظرا لأهمية هذا العنصر من وجهة نظر العاملين على الرضا الوظيفي.

خاتمة

3- إصلاح لائحة التوصيف الوظيفي للعاملين، بحيث تحدد مهام ومسؤوليات العاملين بشكل واضح يمنع الإزدواجية والتداخل في المهام والصلاحيات.

4- ضرورة الإعتماد على هياكل جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن المؤسسة على التكيف مع المستجدات الخارجية.

5- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع المناخ التنظيمي، وعلاقته بمتغيرات أخرى.

6- ضرورة الإهتمام بالإتصالات الداخلية من خلال فتح قنوات جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الإتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الإتجاهات.

7- تعزيز الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي من خلال حسن نوايا الإدارة تجاه العاملين.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

1. أحمد محمد عوض، الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع: 2007.
2. إيهاب عيسى المصري، د/طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
3. إيهاب محمود عليش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: 2008.
4. بدران وآخرون، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية عمان الأردن: 2005.
5. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق: 2012.
6. جابر عوض سيد، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الإجتماعية ، المطتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2004.
7. جيرالد، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات، كتاب مترجم لرفاعي محمد الرفاعي، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
8. حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، 2008.
9. خضير محمود الفريجات السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الجامعة الهاشمية، عملن: 2009.
10. خضيم كاظم وآخرون السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، الأردن: 2009.
11. دليو فضيل، الإتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية. قسنطينة الجزائر، 2003.
12. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 2002.
13. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان 2006.
14. الطرابيشي مرفت، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، مصر 2006.
15. عايدة سيد خطاب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1999.

قائمة المصادر والمراجع

16. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، إستثماري التخطيط الإستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي والتدريب أستاذ مشارك، كلية المجتمع، دولة قطر 2016
17. عبد الفتاح، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، 2007.
18. العلاقة بين العاملين والإدارة، خالد الزويد 2011
19. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008.
20. فاروق عبده فيلة والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة، عمان الأردن: 2005.
21. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عملن 2000.
22. محمد الصيرفي، 2007 السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
23. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
24. محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية -القاهرة- دار الجامعة للطباعة والنشر 1987.
25. مداس فاروق، التنظيم وعلاقات العمل، دار المدني، 2008.
26. المزاهرة نوال هلال، نظريات الإتصال، دار الميسرة للنشر، الأردن، 2011.
27. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
28. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية 2004.
29. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003.
30. منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء العوامل والحوافز، دار النهضة العربية 1984.
31. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ والوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

32. المؤمني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2006.
33. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الأردن، 2001.

ثانيا: المذكرات الجامعية:

34. أحمد زرقة، إسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي بالمدية.
35. بن عيسى نسيم، بزاف خيرة، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة نخرج لنيل شهادة ماستر، المركز الجامعي المدية 2007.
36. علي أحمد وأخرون، الأسس العامة للسلوك، القاهرة، مكتبة عين شمس، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، الجلفة.
37. قديد سامية، قدار سامية، الإتصال الداخلي وعلاقته بالرضى المهني في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الإجتماع كلية الأدب والعلوم الإجتماعية، جامعة البليدة، 2011.
38. لعجال صليحة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال المركز الجامعي ، بالمدينة 2006.
39. يوسف محمد البتلان، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، سطيف، الجزائر، 2009.

ثالثا: المجالات:

40. الشربيني عبد الفتاح، الثقافة الإدارية والمناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك الكويتية، المجلة العربية الإدارية، العدد 2 ، المجلد، 11 مصر: 1987.
41. الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية، دولة الكويت، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 3، 1982.

رابعاً: المراجع باللغة الفرنسية:

42. Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005.

الملاحق

الملاحق

الملاحق: الملحق رقم 01: الاستبيان

الإستبانة النهائية للدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف / أخني الموظفة

بعد التحية

بغرض إستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير عمومي وفي إطار إعداد المذكرة المعنونة "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" أضع بين أيديكم هذا الإستبيان وأرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات المدرجة في من خلال وضع علامة (×) أمام الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم، علما أن إجاباتكم ستكون موضع العناية والإهتمام والسرية التامة.

شاكرة لسيادتكم تعاونكم الصادق

الباحثة : مروة مومني

أولا : المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة :

الجنس ذكر أنثى

العمر من 25 سنة فأقل من 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة 46 سنة فأكثر

المستوى التعليمي بكالوريا فأقل ليسانس ماستر

دكتوراه

سنوات الخبرة 3 سنة فأقل 4 إلى 6 سنوات 7 إلى 10

11 فأكثر

الملاحق

مكان العمل

المديرية الفرعية للموارد البشرية المديرية الفرعية للمالية والوسائل

المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

المستوى الوظيفي

رتيبة وثائقي أمينة محفوظات رئيسي 01 متصرف إداري 10 رئيس مكتب 01

مدير فرعي للنشاطات الصحية 01 مدير فرعي للمالية والوسائل مدير فرعي للموارد

البشرية 01

ثانيا : المناخ التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يالي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب
(1) الهيكل التنظيمي					
1	3	2	9	0	1 هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
0	4	4	7	0	2 هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية
1	3	2	6	3	3 يتميز هيكل المكتب الذي أعمل به بالتصميم الجيد
2	0	3	10	0	4 يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة
0	3	3	8	1	5 هناك درجة عالية من التداخل في الوظائف
0	0	0	9	11	6 يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها
1	2	0	10	2	7 يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة ومهام المؤسسة
0	0	0	12	3	8 تتناسب المهام في المؤسسة مع طبيعة

الملاحق

					المؤسسة	
1	3	7	4	0	9	هناك مستوى عالي من الإتصالات والتعاون بين أجزاء المؤسسة
1	3	2	8	1	10	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل
(2) مدى مشاركة العاملين						
0	0	5	10	0	11	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تتعلق بأقسام المؤسسة
1	1	4	4	5	12	يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح بها بالحوار دون قيود
0	0	6	6	3	13	يمتلك الموظفون القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها
1	3	5	6	0	14	الفلسفة الإدارية تعطي الموظفين الفرصة لحل مشكلاتهم بأنفسهم
2	3	3	7	0	15	يشارك الموظفون في وضع أهداف المؤسسة
1	4	2	6	2	16	يتم حل المشكلات التي تواجه أقسام المؤسسة بشكل إجتماعي
0	2	6	7	0	17	مستوى التعامل بين الزملاء مناسب
1	1	5	8	0	18	تساهم مقترحات الموظفين في بناء الخطة التدريبية
1	3	3	8	0	19	يشارك الموظفون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم
2	6	4	3	0	20	يشارك الموظفون في عملية تقييم أدائهم
(3) نمط الإتصال						
1	1	2	9	1	21	يساهم نمط الإتصال في المؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة
1	4	1	8	1	22	تتميز الإتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة

الملاحق

0	5	0	9	1	23	يتم إنجاز الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
0	3	5	6	1	24	قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)
1	1	1	11	1	25	تبذل الإدارة جهدا لإزالة المعوقات التي تعيق الإتصالات
0	2	7	4	2	26	تعتمد المؤسسة على إستخدام وسائل حديثة ومتطورة في الإتصال
0	2	4	9	0	27	المعلومات المنقولة عبر الإتصال تتصف بالدقة
0	2	4	9	0	28	يمكن الإتصال بالمستويات الإدارية بدون عوائق
1	3	2	8	1	29	تتم الإتصالات داخل الإدارة وما بين الإداريين بكل سهولة
2	1	0	11	1	30	يساهم نظام الإتصالات بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات
(4) طبيعة العمل						
0	0	3	11	1	31	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة
2	2	3	7	1	32	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية
3	3	2	6	1	33	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة
2	2	4	6	1	34	لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية
0	3	0	11	1	35	يتيح لي العمل قرص عديدة للتجديد والإبتكار
1	1	1	12	0	36	حجم العمل يتلائم مع قدراتي الشخصية
1	2	2	9	1	37	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي

الملاحق

1	2	2	9	1	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي	38
1	1	2	11	0	لأأ أشعر بالظلم حيال الوجبات الملقاة على عاتقي في العمل	39
1	0	2	9	3	مهنتي تمنحني تقدير وإحترام الآخرين في المجتمع	40
(5) التكنولوجيا						
1	1	5	7	1	تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	41
0	1	4	10	1	توفر المؤسسة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها	42
0	0	5	10	0	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	43
0	1	7	6	1	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء الموظفين	44
0	1	5	8	1	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة	45
0	1	5	8	1	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	46
0	4	2	8	1	تتميز برامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	47
0	4	3	7	1	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها	48
1	1	4	8	1	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	49
2	2	6	5	0	هناك إمام بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الإدارة والمؤسسة ككل	50

الملاحق

ثالثا : الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يالي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب	
0	0	0	14	1	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	51
0	0	1	4	10	أنا راض عن عملي	52
0	1	1	6	7	أشعر أنني سعيد بوظيفتي مقارنة مع الآخرين	53
0	1	0	9	5	أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها	54
1	1	1	10	2	أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة	55
0	0	1	10	4	لا أفكر في ترك هذه المؤسسة	56
1	2	3	7	2	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	57
4	4	4	3	0	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	58
0	0	2	7	6	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	59
0	1	2	8	4	إنني راض على مساري الوظيفي	60
3	6	2	4	0	يتناسب دخلي من المؤسسة مع مسؤولياتي الحالية	61
5	4	3	3	0	أرى أن راتبي كاف للعيش حياة كريمة	62
3	5	6	1	0	أشعر أن راتبي لأ يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	63
2	0	2	10	1	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	64
0	1	4	8	2	إنني راض عن الطريقة التي بنظم بها العمل في هذه المؤسسة	65
0	0	2	13	0	إنني أعتبر مؤسستي منظمة مهنية	66

الملاحق

					وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	
1	2	0	12	0	يسرني ما أجدته من تعاون من زملائي	67
0	0	3	10	2	أني راض عن نظام تقييم الأداء الحالي	68
1	0	1	13	0	أرى أن المؤسسة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	69
2	0	4	9	0	أشعر بالعدالة وعدم تمييز في وظيفتي	70

الملاحق

الملحق رقم 02: وثيقة تسهيل مهمة للطالب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد لغورور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الرقم: / ك ع ا ت ع ت ا ع ت ع ت ا 2022

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion
Université Abbes Laghrour - Khouchela

نقطة في:
إلى السيد: مدير المؤسسة الخرسية لا يستحقنا ليج
سأني بلكم خنشلة-

تسهيل مهلة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في العلوم التجارية و علوم التسيير ، ومن أجل تجسيد
المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن اطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاسم : سوسني
تاريخ الميلاد: 1999 106123
رقم التسيير: 34060395
عنوان المفكرة: آ ت ر الميناج التلامي على الرضا الاقليمي

*وذلك من أجل اجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .

عبد الكلية
عبد الحميد لغورور خنشلة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد لغورور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
وعلوم التسيير بالبنية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ومن أجل تحقيق تلك الأهداف تم الإعتماد على الإستبانة لغاية جمع المعلومات وإختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت (15) موظفا إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية للرضا الوظيفي، وبناءا على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العاملين، الرضا الوظيفي.

Résumé:

Cette étude visait à analyser la relation entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail, et à identifier la relation entre un ensemble de dimensions du climat organisationnel et la satisfaction au travail, dont la plus importante est l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre le climat organisationnel et la satisfaction au travail. et la satisfaction au travail. L'étude a également montré des différences significatives dans la satisfaction au travail. Sur la base des résultats, l'étude a conclu un ensemble de recommandations visant à fournir un climat organisationnel favorable aux travailleurs.

Mots clés : climat organisationnel, structure organisationnelle, employés, satisfaction au travail.