



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

## دور المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي

"دراسة حالة للمؤسسة الإستشفائية العقيد محمد شعباني"

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطلبة:

الدكتور: كسنة محمد

ميحافظ أحلام

سليمان مريم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
بوقرة ايمان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
فيها خير مريم	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

# الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

قال تعالى: " الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وإمام المرسلين وعلى آله وصحبه  
أجمعين وبعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي والذي وفقنا الله عز وجل في إنجازهِ وإتمامه:

إلى روح معلم البشرية وخير البرية سيدنا ومولانا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم

إلى الذي مازال يسكن قلبي، إلى قرّة عيني، أبي العزيز رحمه الله تعالى.

وإلى روح أخي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى من كان دعاؤها مصباحاً أنار لي دروب الحياة، إلى التي شجعتني طوال حياتي على النجاح،

وألهمتني كل ما تملك حتى تراني من الناجحين، إلى قرّة عيني، أمي العزيزة حفظها الله تعالى.

إلى الذين علموني ومنحوني زاد التقوى والصمود والتحدي، إلى الذين تقاسموا معي متاعب الحياة  
أخي وزوجته حفظهم الله.

إلى كل الأهل والأقارب، إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة اخوتي، زملائي وأصدقائي الأعزاء،  
إلى جميع طلبة العلم.

إلى أساتذتي الكرام من الابتدائي وصولاً إلى الجامعة، لهم مني فائق الاحترام والتقدير.

إلى كل من أعرفهم من قريب أو من بعيد، ونسي أن يذكرهم قلبي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

أملاه

# الإهداء

أحمد الله وأشكره على جزيل نعمائه ووافر عطائه

وله الشكر على توفيقه وإحسانه وخيراته

وأفضاله حمداً وشكراً يبلغنا رضاه أما بعد :أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا:

إلى من قال فيهما عز من قائل :وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

وقارن طاعته بطاعتها:

إلى أروع امرأة في الوجود الى أمي الحنون التي تعبت وسهرت لأصل إلى قمة النجاح وغرست في

روح العمل والأخلاق حفظها الله

إلى روح أعظم رجل في الكون الى من أخذ بيدي حتى وصلت إلى غايتي وأمدني بالدعم والهمة لأصل

وكان مناه نجاحي وفرحتي أبي رحمة الله عليه

إلى سندي في الحياة منبع قوتي وقوتي إخوتي حفظهم الرحمان

إلى أغلى وأثمن ما أملك قرّة العين ونبض القلب أخواتي حفظهم الله

الى أحبّاء وحبّيات القلب أبناء عائلتي حفظهم وأصلحهم الرحمان

وإلى كل أفراد العائلة الكريمة

إلى كل من نسيه قلم وحفظه القلب

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

# شكر وتقدير

بعد الشكر والحمد لله العلي العظيم الذي من علينا ووفقنا لإنجاز هذا العمل، نتقدم بخالص عبارات الشكر والاحترام لأستاذنا الفاضل والكريم كسنة محمد الذي قبل بصدر رحب الإشراف على هذا البحث وعلى حسن توجيهاته القيمة، كما نشكر كل من ساعدنا أو ساهم سواء من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة. كما نشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشریفهم لنا بقبولهم مناقشة مذكرتنا.

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نرد الجميل ولو بكلمة شكر طيبة لأساتذتنا الأفاضل.

لهم منا أسمى آيات الشكر والتقدير لمجهوداتهم التي بذلوها معنا، وجعلها الله في ميزان حسناتهم وعظيم الشكر موصول إلى كل الأحاب والأصدقاء ممتنين ومقدرين لنصيبتهم في الإسهام لتحقيق هذا الإنجاز المتواضع.

## ملخص الدراسة

دور المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي - دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد  
شعباني -

*The role of the organizational climate in achieving job adaptation - a case study of the  
hospital institution, Colonel Muhammad Shabani-*

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية، ويهدف معالجة موضوع الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من خمسين (50) موظف وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي وبين التكيف الوظيفي وبناءا عليه توصي الدراسة بأن تولى الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على التكيف الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي، تكيف الوظيفي، مؤسسة استشفائية العقيد محمد شعباني.

### Resume :

This study aims to highlight the role of the organizational climate in achieving functional adaptation through a field study on a sample of the hospital staff, Colonel Mohamed Chabani, in the state of Ghardaia. (50) employees, and the statistical package for social sciences (spss) was used to analyze the data.

The study reached several results, the most prominent of which was the existence of a statistically significant relationship between the elements of the organizational climate and the functional adaptation. Accordingly, the study recommends that the senior management pay the necessary attention to the organizational climate with all its components and elements, as it is an important variable that contributes to influencing the functional adaptation of employees, which helps in achieving organization for its goals.

**Keywords:** organizational climate, job adaptation, Colonel Muhammad Shabani hospital institution.

الصفحة	المحتوى
	البسمة
I	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ.ب.ت.ث.ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي
3	المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي
17	المطلب الثاني: ماهية التكيف الوظيفي
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية "الدراسات السابقة"
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة
28	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنبعة -
30	تمهيد:

## الفهرس

31	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
31	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ونشأتها
31	المطلب الثالث: تصنيف عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية ورتبهم
32	المطلب الثالث: مصالح المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني -المنبعة-
36	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
36	المطلب الأول: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة
38	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وتحليلها.
40	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.
40	المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
44	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
48	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها
54	خلاصة الفصل:
56	خاتمة عامة
59	مراجع
62	استبيان

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	يوضح مصالح المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنبعة- وعدد أسرتها ومستخدميها.	(01، 02)
41	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.	(02، 02)
44	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.	(03، 02)
44	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث	(04، 02)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي	(05، 02)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز	(06، 02)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة	(07، 02)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التكنولوجيا	(08، 02)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المناخ التنظيمي	(09، 02)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور التكيف الوظيفي	(10، 02)
49	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(11، 02)
50	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنبعة	(12، 02)
51	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي في التكيف الوظيفي	(13، 02)
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز على التكيف الوظيفي	(14، 02)
53	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التكنولوجيا على التكيف الوظيفي	(15، 02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني	(01.02)
37	نموذج الدراسة	(02.02)
42	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03، 02)
42	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	(04، 02)
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	(05، 02)

مقدمة عامة:

في ظل استمرار التطور في علم الإدارة فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو الركيزة الأهم لأداء كافة الوظائف، كما أن كفاءة وفعالية أداء أية مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه التكيف الوظيفي في المؤسسة التي ينتمي إليها.

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء.

وفي ظل ظروف العمل التي تتسم أساسا بالصعوبة يعتبر التكيف الوظيفي عاملا مهما في إنتاجية العامل وعطاءه في العمل فكلما كان الإنسان راض عن عمله ومندمج فيه وله علاقات اجتماعية طيبة في العمل كلما كان أفضل في أدائه وعطاءه، لذا تعمل الإدارة في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام باستراتيجيات تحث وتشجع العاملين على زيادة رضاهم الوظيفي مما يساعدهم على التكيف مع بيئة العمل.

إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق نحاول بلورة معالم إشكالية هذه الدراسة والتي تتلخص في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية في تحقيق التكيف الوظيفي للعاملين بها؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:

1- ما مفهوم المناخ التنظيمي وما هي أبعاده؟

2- ما مفهوم التكيف الوظيفي؟

3- كيف تساهم أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتساؤلات سابقة الذكر قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، التكنولوجيا) في تحقيق التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، التكنولوجيا) في تحقيق التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

-الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للهيكل التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للهيكل التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للحوافز في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للحوافز في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتكنولوجيا في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتكنولوجيا في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

أن الموضوع يتحدث عن المناخ التنظيمي الذي له دور فعال في التكيف الوظيفي بالمؤسسة فوجود مناخ تنظيمي مستقر وداعم مهم جدا من أجل نمو وتطور المورد البشري وبالتالي نمو المؤسسة، إضافة لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم بها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المؤسسة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والتكيف الوظيفي، وبما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

كذلك من أجل الخروج بتوصيات من خلال نتائج دراستنا تفيد المؤسسة مستقبلا في تطوير مناخها التنظيمي بهدف الارتقاء بالكادر البشري.

#### أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

-إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية؛

-تقييم مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؛

-التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى التكيف الوظيفي لدى عينة الدراسة؛

-تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها ومستوى التكيف الوظيفي؛

## مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناءً على مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والذاتية يمكن تلخيصها كما يلي:

- ميول شخصي لهذا الموضوع،

- التعرف على توجهات العاملين بالمؤسسة نحو المناخ التنظيمي السائد من أجل التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق التكيف الوظيفي عن بعض جوانب العمل، وكذلك التعرف على جوانب الضعف والقصور التي قد تكون سببا لعدم التكيف،

- الخروج بتوصيات لإدارة المؤسسة.

## منهج الدراسة:

حتى تستكمل الدراسة جميع الجوانب ونظرا لطبيعة الموضوع ارتأينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع الجانب النظري للدراسة، أما الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا فيه المنهج التحليلي من خلال نتائج الاستبيان، بالاستعانة ببعض الأدوات والطرق الإحصائية، برنامج الإحصاء الوصفي SPSS.

## حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على تناول المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق التكيف الوظيفي في عينة مكونة من (50) موظف بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

- الحدود المكانية: على مستوى المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بالمنية.

- الحدود الزمنية: خلال سنة 2021-2022.

## صعوبات الدراسة:

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء عملية إنجاز هذه الدراسة نعرض أهمها فيما يلي:

- رفض وتماطل بعض أفراد عينة الدراسة الإجابة على أسئلة الاستبيان؛
- تشعب الموضوع وشموله على عدة مواضيع مترابطة مما يصعب دراسته من كل الجوانب.
- غياب التكفل التام بالطلبة على مستوى الجانب التطبيقي.
- صعوبة في جمع المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.

## هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي كما يلي: **الفصل الأول:** تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للمناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي، أما **الفصل الثاني:** فكان تحت عنوان الدراسة الميدانية للمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنيعه -.

تمهيد:

يعد توفير المناخ التنظيمي الملائم من المتطلبات الملحة والضرورية في المنظمات، ومن بين أهم العوامل المؤثرة في التكيف الوظيفي للعاملين، مما جعل المنظمات تولي له أهمية كبرى وتعتبره أكبر تحدي يمكن أن يواجهها، مع التركيز على كيفية رفع مستوى تكيف الأفراد لما له من أثر واضح على سلوكياتهم واتجاهاتهم وأدائهم.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي.

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية "الدراسات السابقة"

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي

في هذا المبحث سنتناول بالتفصيل الأدبيات النظرية لكل من المناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي

## المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

بدأ مصطلح المناخ التنظيمي في الظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ثم اهتم به العديد من الباحثين كل على حسب توجهه وتخصصه وفيما يلي سنتطرق لأهمها:

## الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته وخصائصه

## أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

❖ عرّفه علي السلمي بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

❖ ويقصد به مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.<sup>1</sup>

❖ عرّفه كسنة محمد: بأنه البيئة التي يؤدي فيها الأفراد وظائفهم فتؤثر في سلوكهم وتشكل اتجاهاتهم من خلال تفاعلهم معها.<sup>2</sup>

❖ عرّفه القريوتي: بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.<sup>4</sup>

❖ عرّفه العميان: بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امانة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2010، ص 10.

<sup>2</sup> كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022، ص 54.

<sup>3</sup> القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009، ص 170.

<sup>4</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2008، ص 305.

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة.

وعليه يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة الداخلية والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف.

### ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

يرى كسنة أن أهمية المناخ التنظيمي تكمن فيما يلي: <sup>1</sup>

1. يهيئ المناخ التنظيمي ظروف مادية ومعنوية جيدة للعاملين.
2. يساعد المنظمة على تشخيص نقاط القوة والضعف فيها.
3. يؤسس المناخ التنظيمي أرضية مشتركة يمكن العمل فيها.
4. يمكن من معرفة مصادر الصراع وكيفية التحكم فيها.
5. يعزز المناخ التنظيمي درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
6. يوفر مساحات واسعة من الثقة التنظيمية بين الأفراد.
7. يشجع المناخ التنظيمي الجيد على الابداع.
8. يساهم في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات.
9. يحدّ المناخ التنظيمي الجيد من الظواهر السلبية في المنظمات.
10. يعزز المناخ التنظيمي العلاقات الإيجابية بين الموظفين.

### ثالثا: خصائص المناخ التنظيمي

توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي: <sup>2</sup>

- ✓ أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- ✓ يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة توافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعال.
- ✓ المناخ التنظيمي غير ملموس ولكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوصه.

<sup>1</sup> كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022، ص 54.

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، الأردن، إثناء للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 258.

- ✓ المناخ التنظيمي الذي يعمل في إطاره العمال والمبنى على إدراكهم له مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته.
- ✓ أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- ✓ المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فيما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- ✓ المناخ التنظيمي يمتاز بثبات نسبي، كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة،
- ✓ يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين الوظيفة وحاجات الفرد.
- ✓ إن إدراك الفرد للمناخ يؤثر مباشرة في اتجاهاته ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.
- ✓ إن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة، حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري من ناحية، وإن المستوى الأعلى يفرض المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

### الفرع الثاني: عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

#### أولا: عناصر المناخ التنظيمي

**1- الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

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

**2- نمط القيادة:** إن النمط القيادي المتبع في المنظمة يعتبر بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة

<sup>1</sup> حمود حضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 169.

جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وهي على أنواع منها الديكتاتورية والتي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط، مما يجد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذو الاتجاهين، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع.<sup>1</sup>

**3- نمط الاتصالات:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الى كافة الجسم، فان الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك كخاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطيء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.<sup>2</sup>

**4- المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذه. والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار وكذا تجمع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد، من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذ ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة أو ألا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، عمان، 1993، ص ص 219-220.

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، 2004، عمان، ص 308.

**5- طبيعة العمل:** ويقصد بها ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية. بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي إلى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين. ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء.<sup>1</sup>

**6- تكنولوجيا العمل:** وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل وتحديثه من حيث الآخر، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.<sup>2</sup>

**7- الحوافز:** وهي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بما سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أم إيجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

**8- العمل الجماعي:** تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى المناخ التنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

**9- نظم وإجراءات العمل:** هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظام الإجراءات تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العيمان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

<sup>2</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد، عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 302.

<sup>3</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية، 2009، مصر، ص 365.

**10-العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما إن تمون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.<sup>1</sup>

-إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فان ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

### ثانيا: أبعاد المناخ التنظيمي

**1-طبيعة البناء التنظيمي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهياكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين الفرصة في المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها.

**2-النمط القيادي المتبع:** ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال اشتراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والغياب وخلافه.

**3-التدريب:** يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا تتحقق، إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم

**4-التركيز على الانجاز:** حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات والابتكارات وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف، إذ أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

<sup>1</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>2</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 298.

5-الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: قياس المناخ التنظيمي، نماذجه وطرق تحسين نوعيته

أولاً: قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، وكذا الحكم على مدى ملاءمة هذا المناخ للأفراد العاملين فيها.

1-معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها بعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع والبعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس والدفء التي يحسها العاملون والتي تنعكس على ولائهم وانتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل، الحوادث، النزاعات والشكاوى، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ...

حسب (Daniel Pemartin, Jacques Legres) يقاس المناخ التنظيمي انطلاقاً من المعايير التالية:<sup>2</sup>

أ-معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.

ب-معدل الدوران الشخصي.

ت-تطور الإنتاجية.

ث-عدد حوادث العمل.

ج-الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.

ح-معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.

خ-العلاقات (سلطة -الخاضع لها).

د-تطور الاتصالات غير الشكلية.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 1، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 303-304.

<sup>2</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص 18.

ذ- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع.

ر- كمية وطبيعة الانتقادات.

هذه المعايير يمكن التعامل معها، سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن تفسد وتضيع كليا النتائج المتحصل عليها (مشكل المنهجية، العينة، إنشاء الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج)، وفي هذا المجال التدريب ضروري.

من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالبا على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال والتي سنتعرض إليها لاحقا.

## 2- قياس المناخ التنظيمي:

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

أ- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً المتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

ب- المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً.<sup>1</sup>

## ثانياً: نماذج المناخ التنظيمي

تكمن أهمية معرفة نماذج المناخ التنظيمي على التعرف الجيد بأبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فاعلية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج هالبين وكروفت "Halpin & Craft" 1966: يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، وقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته

<sup>1</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

#### -المجموعة الأولى:

-الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.

-التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.

-المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه.

-الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجتهم الاجتماعية قد أشبعت.

#### -المجموعة الثانية:

-السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية في المنظمة.

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

-تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.

-شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.<sup>1</sup>

### 2-نموذج كامبل وآخرون 1974: ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً فقد تم فيه تحديد ابعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد،

هي هيكلية المهمة والمكافأة والعقاب ومركزية القرارات وتأكيد الإنجاز والتأكيد على التدريب والتطوير والمخاطرة والأمان والانفتاح أم السلوك الدفاعي والمركز الاجتماعي والروح المعنوية والاعتراف بالجهود والتغذية العكسية والكفاءة التنظيمية العامة والمرونة كما هو ملاحظ فإن هذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن أغلبها يعتني بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وقد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

### 3-نموذج ستيرز 1977: يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة أبعاد رئيسية هي السياسات والممارسات

الإدارية ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما تضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب والهيكل التنظيمي ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا العمل والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من

<sup>1</sup> قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 166.

تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه وأخيراً "البيئة الخارجية" والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

**4- نموذج تيم وبيترسون 1982:** حسب هؤلاء الباحثين حتى تستطيع المنظمة إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية يجب توفر الأبعاد التالية:

-الثقة.

-المشاركة في القرارات.

-صدق الإدارة وصراحتها.

-المساندة والتشجيع.

-الاتصالات الصاعدة.

-الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.<sup>2</sup>

**5- نموذج فرهادن وجيمر 1991:** حدد الباحثان فرهادن وجيمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

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

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

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

4- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطاً متسلطاً أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.<sup>3</sup>

**-ثالثاً: طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي**

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتحسينه من منطلق خلق أجواء عمل جيدة تعمل على تحسين وتطوير كفاءة أداء الأفراد وأداء المنظمة ككل.

وتعتبر عملية تحسين المناخ التنظيمي غير نهائية وإنما مستمرة كلما تطلب الأمر ذلك تماشياً مع الظروف المستجدة، كما أنها عملية معقدة تتطلب مهارة إدارية في استخدام الموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الاتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثرة التي تصوغ التفاعل بين مختلف العناصر.

<sup>1</sup> البدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنظمة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 27.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد سيد، إدارة السلك التنظيمي-رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000، ص ص 413-414.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، مصر، ص 221.

ومن الإجراءات والطرق التي تستخدمها الإدارة العليا في تحسين المناخ التنظيمي ما يلي: <sup>1</sup>

- احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الرأي الآخر وتشجيع العمل التعاوني؛
- الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين والمساهمة في حل مشكلاتهم، مما يساعد على خلق الشعور بالأمن والارتياح لديهم،
- وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتشكل لديهم اتجاهات إيجابية نحو منظماتهم؛
- انتهاج طريقة علمية وعادلة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجنس....
- السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوك الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها.
- وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات والقدرات والطموحات الخاصة بالفرد لضمان تحقيق الذات والشعور بأهميته داخل المجموعة.
- مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية، وتفعيل عملية الاتصال في كافة الاتجاهات.
- مشاركة العاملين في صناعة القرارات، مما يسهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها.
- تبني نمط قيادي يدعم المرؤوس، مما يخلق جو من الثقة والاستقرار والتفكير الإبداعي، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الرقابية بمفهوم معاصر من أجل التأكد من الانجاز وتصحيح الانحرافات الحاصلة بدلا من المفهوم التقليدي.
- الاهتمام بتطوير كفاءات ومهارات العاملين عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية وهذا من شأنه خلق الثقة وولاء الفرد لمنظّمته.
- المسؤولية الاجتماعية، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من جهة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى يعطي صورة مثلى عن المناخ التنظيمي ويعزز الانتماء للمنظمة. <sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008، ص 27.

<sup>2</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-55.

**-أولاً: العوامل الخارجية:**

**-البيئة الخارجية:** وهي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية قانونية أم اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

**-البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير الإيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاغتناء عن جزء من العمال يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.<sup>1</sup>

**-البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة من العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى الدافع على الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، يميل نحو السلطة وعدم التفويض.<sup>2</sup>

**-البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

**-المشاكل الأسرية:** يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً للقلق وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين.

**-ثانياً: العوامل التنظيمية:**

**-السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون غالباً من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل الإيجابية مناخه التنظيمي.

**-القيم المهنية :** تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الجيدة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئة للعطاء، في حين إذا ساءت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 300.

فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية) فالقيم الصالحة تهيئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس.

فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعة وولائه لمنظمته.

**- طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطية" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات هرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي للعزائم.

**- النمط القيادي:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على استثمارات طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

**- نظام الأجور والحوافز:** أن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

**- أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم.<sup>1</sup>

**- الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم.

**- الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

**- ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب التهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

**- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كأن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمل الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

-البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها الأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

-ثالثا: العوامل الشخصية:

-قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

-تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على الإنتاجية.

-درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

-خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

-رابعا: العوامل النفسية:

-الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما الا ترجمة أحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها: تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير محققة فعلا، فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبات تحقيق الحاجات الإنسانية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 264-265.

## المطلب الثاني: ماهية التكيف الوظيفي

يعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعة والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به، فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد لتعطي صورة واضحة من الرضا عن العمل الذي يقوم به، والرضا ناتج من مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته والعوامل المتعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام.

## الفرع الأول: مفهوم التكيف وأهميته

## أولاً: مفهوم التكيف الوظيفي

قدّمت للتكيف الوظيفي جملة من التعاريف نذكر منها:

- ❖ يرى أسواثابا: أن التكيف الوظيفي يختلف من فرد إلى فرد آخر ضمن المؤسسة فالأفراد العاملين في خطوط الإنتاج يرون أن التكيف الوظيفي متعلق بالأجور العادلة وظروف العمل الآمنة والتعامل باحترام بين الأفراد العاملين والإدارة، أما الموظف الجديد على سبيل المثال فينظر إلى التكيف الوظيفي على أنه يرتبط بالمستقبل والتقدم الوظيفي والترقية وتطوير المهارات والأمان والاستقرار الوظيفي.<sup>1</sup>
- ❖ عرفه كسنة محمد بأنه: حالة تتوافق فيها استعدادات الفرد النفسية والسلوكية مع محتوى الوظيفة التي يشغلها، فيتفاعل معها ويستجيب لكل التغيرات التي تصاحبها، مما يؤثر إيجاباً على أدائه وتحقيق أهدافه.<sup>2</sup>
- ❖ أشارت تريعة: أن التكيف الوظيفي عبارة عن: "توافق الفرد للمواقف الجديدة أو المتغيرة في العمل ينتج عنها اكتساب المرونة في النواحي البدنية والعقلية والمزاجية، وعليه أصبح الفرد متوافق ضمن مقدراته الخاصة مع مطالب العمل وظروفه ومع زملائه ورؤسائه."<sup>3</sup>
- ❖ يتغير مفهوم التكيف الوظيفي بتغير الظروف المحيطة بالعاملين كما أن توجهات الأفراد العاملين في المؤسسات تختلف بهذا الخصوص من فئة إلى أخرى، فبعض الأشخاص يركز على الحصول على الفرص للتقدم الوظيفي أكثر من توجهه إلى الأمان الوظيفي ومن الأشخاص من يرتب أحواله الشخصية وأهدافه بناء على الوظيفة والآخرين يقومون بجعل الوظائف طريقة للحصول على أهدافه، وتطلعاته الشخصية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Aswathappa, k. **Human Resource and Personal Management**. (7<sup>th</sup>ed), New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 2013, p 358.

<sup>2</sup> كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022، ص160.

<sup>3</sup> تريعة، حولة، فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، الجزائر، 2018، ص 55.

<sup>4</sup> Mathis, Robert, Jackson, John, Valentine, Sean, & Meglich, Patricia, **Human Resources Management Essential Perspective** (7<sup>th</sup>ed), Boston: Cengage Learning. 2014: 295.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التكيف الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الظروف والاشتراطات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة داخل بيئة العمل لتضمن من خلالها تحقيق أعلى نسبة رضا للعاملين وتحقيق فيها طموحاتهم وتطلعاتهم سواء كانت هذه الطموحات تتعلق بالأجور والحوافز أم في عمليات الترقية والتطور الوظيفي، كما يتم مراعاة جوانب المسؤولية الاجتماعية والإنسانية للأفراد العاملين والعمل على توليد علاقات اجتماعية فعالة سواء بين العاملين أم بين العاملين والإدارة بحيث تمنع وجود صراعات، وتسهم عملية توفير جميع هذه الاشتراطات في تطوير الأداء وتحسين جودة العمل والمنتجات والخدمات وتعمل على إيجاد بيئة عمل جاذبة لأصحاب المهارات والخبرات وتحفز على الإبداع والابتكار مما يحقق جميع أهداف المؤسسة وخططها.

### ثانياً: أهمية التكيف الوظيفي

✓ إن التكيف الوظيفي يتمثل بالممارسات والنشاطات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لتوفير بيئة عمل تنعكس على تحقيق نسبة رضا متميزة لدى العاملين من خلال الاهتمام بأحوالهم الوظيفية والاجتماعية والمادية والشخصية بما يزيد انتمائهم للمؤسسة.<sup>1</sup>

✓ يعد التكيف الوظيفي من أهم العناصر المؤثرة على رضا العاملين فهو من العوامل التي تجعل من البيئة الوظيفية مكان تتميز به المؤسسة عن غيرها، لذا فإن عملية تحسين وتطوير جودة حياة العمل الوظيفية بجميع مكوناتها الاجتماعية والنفسية والمادية هي مسؤولية تترتب على عاتق المؤسسة وإدارتها وأن تطبيق هذه المسؤوليات من قبل المؤسسة ينعكس على نتائج أدائها وتحقيق خططها وأهدافها وزيادة طاقات الأفراد وإطلاق إبداعاتهم وابتكاراتهم التي تصل بالنهاية إلى رفع الكفاءة والإنتاجية.<sup>2</sup>

✓ إن التركيز الفعال على التكيف الوظيفي يجعل هناك رضا تام للعاملين ويزيد من ثقتهم بالمؤسسة، ويحقق المزيد من المزايا التنظيمية، وان اهتمام المؤسسات في جودة التكيف الوظيفي من خلال مرونة الوقت، و إتاحة الفرص، وتطوير ثقافة المؤسسة، والإثراء الوظيفي تحقق للمؤسسة ضمانة حصولها على أكبر فعالية وإنتاجية ممكنة لدى الأفراد العاملين.

3

✓ يركز جانب التكيف الوظيفي على الأساليب والممارسات التي تستخدمها إدارة المؤسسة لغايات توفير حياة وظيفية مناسبة للعاملين، مما يساهم في رفع سوية أداء المؤسسة ويحقق للأفراد تطلعاتهم وغاياتهم الوظيفية والشخصية ويشبع

<sup>1</sup> أبو العيش، هيا سليمان، استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية على عينة من طالبات السنة التحضيرية في جامعة حائل-، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 26، المجلد التاسع، 83-107، 2016، ص 47.

<sup>2</sup> الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 4، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2016، ص 275.

<sup>3</sup> Swamy, Devappa, Swamy, Nanjundeswara, & Rashmi, Srinivas, Quality of work life: Scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 2015, 281-300.

رغبتهم التي يطمحون لها في المؤسسة، وكلما زادت نسبة الرضا لدى العاملين حول ممارسات المؤسسة في هذا المجال زاد انجذابهم نحو العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نظرية التكيف في العمل

طور كل من لوفكويستو وداويس (Lloyd Lofguist & Rene Dawis, 1969) نظرية معقدة تتعلق بمعرفة الذات والتي تركز على عملية تكيف الشخص مع بيئات العمل بما في ذلك خصائص الأشخاص التي تتنبأ عن رضاهم عن بيئات العمل وداخل بيئات العمل، وتعتمد النظرية على الاعتقاد بأن الوظائف توفر الرضا أو عدم الرضا بسبب صفات شخصية، وتتميز هذه النظرية في تركيزها على الأداء الفعلي للوظيفة، وتتألف النظرية من نموذجين وهما: النموذج التنبؤي والذي يركز على متغيرات توضح وتحدد رضا الأشخاص عن بيئات عملهم ومدى رضاهم داخل بيئات عملهم، ونموذج العملية والذي يوضح ويفسر كيف يحدث التوافق بين الأشخاص وبيئاتهم.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: العوامل التي تعزز وتحد من التكيف الوظيفي

#### أولاً: العوامل التي تعزز من التكيف الوظيفي

يرى كسنة أنه يمكن للمنظمات تحقيق درجات عالية من التكيف بالنسبة لموظفيها من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

1. تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يساعد على التكيف بسرعة.
2. منح الأفراد نوع من الحرية في حل المشكلات الوظيفية.
3. بناء وتنمية رأس المال النفسي للعاملين.
4. دعم السلوكيات الإيجابية والتخلص من السلوكيات السلبية في محيط العمل.
5. وضوح المسار الوظيفي للأفراد يزيد من شعورهم بالاطمئنان تجاه مستقبلهم الوظيفي وتكيفهم بسرعة.
6. العمل على تبيد الضبابية وعدم الوضوح بالأهداف يساعد على تحقيق التكيف الوظيفي.
7. إتباع سياسة التفويض ومنح الصلاحيات اللازمة ترفع من درجة التكيف الوظيفي.
8. تعزيز مستويات الثقة لدى الأفراد تساهم في تحقيق التكيف الوظيفي.

ويقدم الزعبي مجموعة من التصورات التي تعمل على الرفع من التكيف الوظيفي وهي كما يلي:<sup>4</sup>

1. التدريب المستمر: ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف بحيث يتم تدريبه وتطوير مهارته.

<sup>1</sup> الأعمى، محمد، والشركسي، أبو بكر، جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، (9)، 184-223، ليبيا، 2017، ص 63.

<sup>2</sup> الزريقات، إبراهيم عبد الله، التأهيل المهني وخدمات الانتقال للأشخاص ذوي الإعاقة، ط 1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2016، ص 86.

<sup>3</sup> كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022، ص 160.

<sup>4</sup> الزعبي، مروان طاهر، الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، ط 1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2011: ص 22-

2. وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل: وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تولد نوعاً من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.
3. الشعور بالأمن الوظيفي: ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.
4. الحصول على التغذية الراجعة: وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة مثل تغذية راجعة من المدير، الزملاء، ومن العمل نفسه.
5. زيادة مستوى التحكم: وتشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة.
6. وجود مدير داعم: ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظفين من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة عليهم والمعاملة الجيدة والقرب منهم.
7. وجود زملاء داعمين: ويشير إلى مقدار الدعم الذي يتلقاه الموظف من زملاءه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا ما احتاج الأمر.
8. وجود التقدير المعنوي للموظف: ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير بيئة العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف بالتقدير المعنوي وانه شخص تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير.

ثانياً: العوامل التي تحد من التكيف الوظيفي تتباين العوامل التي تحد من التكيف الوظيفي نذكر منها:

- 1- الحوافز السلبية: وتتضمن العقاب أو التهديد كونه مدخلاً لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأييب، والتوبيخ، والإنذار، وخفض الأجور، وحجب الترقية، ويرى كثير من المشرفين بان العقاب أو التهديد به أداة فاعلة لتحقيق الطاعة والولاء، ولكن قد يكون مسبباً لخوف الفرد إلى درجة لا تمكنه من الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل.<sup>1</sup>
- 2- انحراف الأمن الوظيفي: وهي أنماط ومتغيرات سلوكية يتفاعل معها الموظفون بشكل متذبذب وغير مستقر وتتضمن الغموض بمهام العامل وصلاحياته والمدة الزمنية للتوظيف، أو قلة الاحترام والتقدير من قبل زملائه، وعدم العدالة بالترقيات في تقدير الأداء الوظيفي للعامل، وهذه الأمور من شأنها إحداث انحراف بأمنه الوظيفي وعدم مقدرته على التكيف في بيئة عمله.
- 3- النزاع في العمل: يعد النزاع ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود بيئة العمل كصدي لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مساعدة، ماجد عبد الهادي، السلوك التنظيمي. ط2، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2018: ص 204.

<sup>2</sup> فليه فاروق عبده، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 132.

4- ضغوط العمل: وتكون هذه الضغوط ناتجة عن تفاعل الإنسان مع بيئة العمل كوجود مشكلات داخل المنظمة بين الموظف وزملائه، أو الموظف ومدير المؤسسة، أو عدم وجود البيئة التي تساعد الموظف على حل مشكلاته.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية "الدراسات السابقة"

تشكل الدراسات السابقة مصدرا مهما لجميع الدارسين والباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات عملية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، ويهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياتها وأهدافها، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

#### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

-دراسة بن غالية نصر الدين 2020/2019، بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامج السعيد -عين فكرون-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، محاولة تبيان المناخ السائد في المؤسسة وتأثيره على رضا العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، نظرا لطبيعة الموضوع وملائمته لدراسة متغيرات بحثنا، وتم اختيار عينة تتكون من 20 عاملا من مختلف المستويات بمركز التكوين المهني من أصل مجتمع الدراسة المتكون من 62 عاملا، أغلب نتائج الدراسات السابقة تثبت وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ومختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى وكذا وجود علاقة بين الأداء الوظيفي والمتغيرات الإدارية الأخرى ، ومنها من أثبتت العلاقة المباشرة بين متغيري دراستنا رغم اختلافها في الأبعاد المدروسة.

-دراسة سادات لامية 2017/2016، بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي-دراسة حالة الأستاذ الجامعي بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة-،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال داخل المنظمة ومدى مساهمته في التأثير على الرضا الوظيفي للعامل، ومحاولة تبيان العلاقة بين الظروف المتعلقة باتخاذ القرار ورضا العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة زيان عاشور بالجلفة حيث تم اختيار العينة العشوائية البسيطة التي تكونت من 53 فردا من مجموع المجتمع الأصلي وقد احتوت الاستمارة النهائية على 24سؤال.وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي: أن معظم العمال قد عبروا عن عدم رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، وهذا ما يتطلب على الإدارة البحث في هذه الطرق وتطبيقها بأخرى جديدة

<sup>1</sup> عطير، ربيع شفيق، الضغوط النفسية واستراتيجيات التعامل معها. ط 1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . 2019، ص 220.

تحقق أكبر قدر من الرضا، كما توصلت إلى أن اللا توازن في الإدارة قد يسبب فيها فشل في تكوين واقامة علاقات حسنة مع الأساتذة.

-دراسة محمد الأمين ماحي (2016)، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة وهران2، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في مؤسسة سوناطراك في ضوء متغيري الجنس والخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار لذلك عينة شملت (150) عامل، حيث قام بتوزيع استبانة على أفرادها واسترجع منها (126) استبانة صالحة للتحليل، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي: وجود مستويات متوسطة للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج مساهمة كل من الهيكل التنظيمي والإشراف والاتصال في تفسير نسبة لا بأس بها من التباين في الالتزام العاطفي بالإضافة إلى عدم وجود فروق في إدراك المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية لدى العينة المدروسة.

-دراسة فوزية هواين (2014)، بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص: السلوك التنظيمي، جامعة سطيف2، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي انطلاقاً من أبعاد المناخ التنظيمي التي اختارتها الباحثة (الهيكل التنظيمي، نمط اتخاذ القرارات، نمط الاتصال، تدريب العمال ونظام الحوافز) معتمدة على المنهج الوصفي، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في الاستبيان، حيث قامت الباحثة بتوزيع (123) استبانة في مسح شامل لمجتمع الدراسة نظراً لصغر حجمه، واسترجعت منها (95) استبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيري الجنس والأقدمية.

### الفرع الثاني: الدراسة المتعلقة بالتكيف الوظيفي

-دراسة الحوامدة (2018)، بعنوان "ضغوط العمل وأثرها في التكيف الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية-"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ضغوط العمل على التكيف الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة تكونت بصورتها النهائية من (39) فقرة، تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (60) موظف في دوائر مستشفى الجامعة الأردنية

المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لضغوط العمل على التكيف الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية.

**-دراسة تريعة (2018)**، بعنوان "فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية قلمة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني بمديرية الحماية المدنية بولاية قلمة بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي معتمدة على استبانة تكونت من أربع محاور تحتوي في مجملها على (29) سؤالاً، وتكون مجتمع الدراسة من (280) عامل بمديرية الحماية المدنية، وتم اختيار عينة عشوائية تضم (70) عامل من الذين خضعوا للتدريب داخل المؤسسة بمختلف وظائفهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن للتدريب فعالية في تحقيق التكيف المهني وان شعور العمال بالارتياح والطمأنينة أثناء أداء المهام مؤشر على تكيف العامل مهنيًا، وتبين أن التدريب يؤثر على رضا العاملين وارتياحهم مهنيًا.

**-دراسة الصليبي (2017)**: بعنوان "مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت واتجاهاتهم نحو المهنة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تصميم استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (751) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت تبعًا لمتغير الجنس في مجالي الراتب والحوافز والعلاقة مع الطلبة، ولم توجد فروق في مجالي بيئة العمل والعلاقة مع الزملاء وجاءت الفروق لصالح المعلمين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التكيف الوظيفي لدى المعلمين الجدد في وزارة التربية في دولة الكويت تبعًا لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات والأداة ككل ما عدا مجالي العلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الطلبة وجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.

**-دراسة بالراشد (2017)**: بعنوان "واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني -دراسة ميدانية بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني بمنطقة المغير"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني العاملين بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني بمنطقة المغير.

ومن اجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وتمت الدراسة على جميع مجتمع الدراسة (المسح الشامل) والبالغ (20) مستشار توجيه ومهني وذلك عن طريق استبانة اشتملت على البيانات الشخصية وثلاثة محاور تضمنت

فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخصص العلمي لمستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني يؤثر على تكيفه المهني، وتؤثر علاقات مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني مع الفاعلين التربويين على التكيف المهني، وتؤثر الآفاق المستقبلية لمهنة مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني على تكيفه المهني.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

#### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

-دراسة (Hanges & Others, 2005)، بعنوان "المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000. وتم التركيز على (مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر). وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وتم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم 50 موظف من أصل 294 موظف يعملون في مكتبات جامعة (ميرلاند) وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى 209 مشارك، وتوصلت الدراسة إلى أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال. ووجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي. وأن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

-دراسة (Davidson, 2003)، بعنوان "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية؟". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروقات الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مستوى عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

-دراسة (Gratto, 2001)، بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى تفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المطبق على المدراء القائمين على المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية في وسائل الرضا الوظيفي وفق سياق المناخ التنظيمي تعزى للجنس، والعرق، وطبقاً لحجم المؤسسة والخبرة. وتم إجراء عملية مسح لـ 602 مديراً من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها

البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية-الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي-فرص التنمية المهنية-الحوافز)، وأن أعلى ثلاثة نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية، وأن جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

### الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالتكيف الوظيفي

-دراسة (Hemin, Shuai, Wenwen & Hua 2019): بعنوان "دعم التطوير الوظيفي والتكيف الوظيفي ونية الانسحاب للمغتربين: تحليل متعدد المستويات للعوامل البيئية"، هدفت هذه الدراسة إلى دعم التطوير والتكيف الوظيفي ونية الانسحاب للمغتربين في الشركات متعددة الجنسيات الدور المعدل للعوامل البيئية، تم جمع (242) استبيان الكتروني للمغتربين من 25 دولة من الشركات متعددة الجنسيات في الصين واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن دعم التطوير الوظيفي له أثر كبير على التكيف الوظيفي ونية الانسحاب، وكان للتكيف الوظيفي مع المغتربين تأثير سلبي كبير على نية الانسحاب، كما كان لبيئة البلد المضيف دور تنظيمي كبير بين دعم التطوير الوظيفي والتكيف الوظيفي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها إجراء دراسات مستقبلية تتضمن متغيرات الذكاء العاطفي ونقل المعرفة للمغتربين.

-دراسة (Larissa, Catherine, 2017): بعنوان "معلمي المهنة الثانية: الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، دور الكفاءة الذاتية"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الرضا الوظيفي وضغوط العمل ودور الكفاءة الذاتية للمعلمين من الدرجة الإضافية (SCT) للتعليم مقارنة مع المعلمين الأساسيين في الدرجة الأولى (FCT)، وفحص كيفية ارتباط الكفاءة الذاتية للمعلمين بالرضا الوظيفي وضغط العمل. حيث اعتمدت الدراسة على عينة استقصائية مكونة من (297) معلماً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج إلى الرضا الوظيفي للمعلمين الإضافيين بشكل ملحوظ وانخفاض مستوى ضغط العمل مقارنة مع زملائهم ويعزى ذلك إلى ارتفاع معتقدات الكفاءة الذاتية العامة، وأنهم تمكنوا من الحفاظ على ميزة الكفاءة على مر السنين والتي يبدو أنها تساعدهم على التكيف الوظيفي بشكل جيد مع متطلبات مهنة التدريس.

-دراسة (Aydan, Ordu, 2016)، بعنوان "آثار إدارة التنوع على الرضا الوظيفي والأداء الفردي للمعلمين"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة التنوع للأفراد في الرضا الوظيفي والأداء الفردي، وقد تناولت الدراسة التنوع من ناحية التوجهات الفردية، والسلوك الفردي، وقيم المؤسسة ومبادئها، والممارسات الإدارية والسياسات. وقد تشكل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في ثلاثة مقاطعات في ألمانيا، و قد بلغ حجم العينة (2362) معلم ضمن (42) مدرسة حكومية ثانوية خلال العام الدراسي، ومن أبرز النتائج التي أُلقت عليها الضوء هذه الدراسة

هي أن هنالك علاقة ارتباط بين إدارة التنوع والرضا الوظيفي من جهة والأداء الفردي من جهة أخرى، وأن هنالك ثلاثة أبعاد للتنوع يمكن من خلالها التنبؤ بأداء الأفراد وهي التوجهات الفردية والقيم والسلوك الفردي، كذلك إن المعلمين الذين يدركون حقيقة التنوع لديهم أعلى نسبة أداء في مدارسهم.

### المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة

تم استعراض عددا من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، أجريت في بيئات مختلفة منها العربية والأجنبية، تضمنت متغيري الدراسة، كما أنها طبقت في قطاعات مختلفة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث: موضوع الدراسة، المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات المتمثلة أساسا في الاستبانة وبالنسبة للدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي، فكان بينها اتفاق على أهمية دراسة المناخ التنظيمي.

أما فيما يخص تميز الدراسة الحالية عن سابقتها فيمكن في: طبيعة مكان إجراء الدراسة، حيث لا توجد دراسة سابقة أجريت في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي اختلاف مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة عمالها باختلاف رتبهم و مستوياتها العلمية كما تميزت هذه الدراسة أيضا من حيث عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها في الدراسة (الهيكلة التنظيمي، النمط القيادي، الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز)، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها هذه الدراسة، وبالتالي وجود تباين في نتائجها مقارنة بالدراسات السابقة ولا نستطيع تعميمها على جميع المؤسسات.

### -أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

-الاستفادة منها في اثناء الجانب النظري للدراسة؛

-التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم؛

-الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة؛

-الربط والمقارنة وتحليل النتائج بين ما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

## خلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتباين أهميته، عناصره، وكذلك أنواعه وأبعاده لتتوصل إلى خصائص المناخ الفعال والملائم.

وإن تعزيز التكيف الوظيفي بين أفراد المؤسسة يتطلب إدارة تحمل استراتيجيات كفؤة وفعالة مصممة لتعزيز التوجهات والسلوكيات المناسبة للأفراد والتي بدورها تزيد من فعالية المؤسسة والقيام بعمليات التدريب والتمكين وتطوير القدرات والمهارات للعاملين بما ينعكس على الأداء الكلي للتنظيم

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، نؤكد بأن معرفة المناخ السائد لأي منظمة يعد مسألة في غاية الأهمية نظرا لما له من تأثير مباشر على سلوكيات واتجاهات الأفراد من جهة، وعلى المنظمات من جهة أخرى، وإن توفير المناخ الملائم أصبح يعد من مفاتيح النجاح للإدارة الفعالة في المنظمات المعاصرة فالغاية من توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمات هو خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين وتمكينهم من تحسين الكفاءة الإنتاجية والتكيف الوظيفي وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل التنظيمات من خلال التصدي لمختلف المشكلات التنظيمية التي تحدث، ومحاولة التكيف مع مختلف التغييرات والتحديات التنافسية، في سبيل السعي إلى تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها.

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية في البحوث الاجتماعية من الخطوات المنهجية الواجب إتباعها لأجل إعطاء البحث الصفة الواقعية بالقياس والتحليل العلمي المبني على خطوات متعددة، وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الموجهة للتحقق من مدى صحتها هل هي خاطئة أم صحيحة، والهدف الأساسي من وراء نزولنا إلى الميدان هو معرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنبعة - محل إجراء الدراسة الميدانية.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم عرض التقنيات وأساليب جمع البيانات التي تشكل مساعدة حقيقية للباحث لأجل الانطلاق في التحليل وتفسير الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني؛

- المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة؛

- المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ونشأتها

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة وطنية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ( المادة 02 من المرسوم 07/140 المؤرخ في 19 ماي 2007 الخاص بتنظيم وإنشاء وتسيير المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية)<sup>1</sup>، تقوم على مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي وفرتها الدولة من أجل تقديم خدمات صحية للمواطن، وبما أن الدولة هي الممول الرئيسي لميزانيتها فإنها تخضع لما تخضع له جميع المؤسسات العمومية للدولة فيما يخص تسيير وتنظيم الموارد البشرية والقواعد والقوانين التي تضبطها. ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة العمومية الاستشفائية المنية التي تربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 15407 م<sup>2</sup> بدائرة منية التي تتواجد على مسافة 270 كلم جنوب الولاية غرداية وحوالي 900 كلم جنوب العاصمة.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: تصنيف عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية ورتبهم

يصنف عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية منية حسب المادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي تنص على ما يلي: تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية:

- المجموعة "أ": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.

- المجموعة "ب": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.

- المجموعة "ج": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.

- المجموعة "د": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، سنة 2007، ص 10.

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية.

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين.

يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته. ويخصص لكل درجة رقم استدلاي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف.

المطلب الثالث: مصالح المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنيعه -

يمكن توضيح مصالح المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني المنيعه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02، 01): يوضح مصالح المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنيعه - وعدد أسرته ومستخدميها.

المصلحة	عدد الأسرة	عدد المستخدمين		
		أطباء	شبه طبيين	مهنيين
مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية	08	02 للمناوبة	24	04
مصلحة طب النساء والتوليد	30	02	23	06
مصلحة الطب الداخلي	38	03	20	06
مصلحة الجراحة العامة	34	02	18	04
مصلحة جراحة العظام	15	01	09	04
مصلحة العلاج المكثف	04	02	13	02
مصلحة طب الأطفال	30	02	12	04
مصلحة طب العيون	15	01	08	04
مصلحة تصفية الكلى	15	02	15	06
غرف العمليات الجراحية	/	02	19	06
مصلحة الأشعة	/	/	12	04
مصلحة الصيدلية	/	/	10	02
مصلحة التحاليل الطبية	/	01	15	06
المجموع	189	20	198	60

المصدر: مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمنيعه

دون أن ننسى الإدارة التي يترأسها المدير وتتكون من ثلاث مديريات فرعية وكل مديرية تتفرع إلى عدة مكاتب كما يوضح ذلك القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية:<sup>1</sup>

أ- المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب القبول.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها.

ب- المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتحتوي على مكتبين:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.

- مكتب التكوين.

ج- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتشمل ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الوسائل العامة والهيكل.

ويقوم كل مكتب من هذه المكاتب على طاقات بشرية هائلة ومتنوعة ومختلفة الرتب والدرجات.

وقد نشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 07/140 المذكور سابقا، وبدأت في العمل مع مطلع العام 2008 بعدما كانت تسمى سابقاً القطاع الصحي، ورغم أنها حديثة النشأة (عامين فقط) إلا أنها لا تختلف كثيرا عن القطاع الصحي من ناحية الموارد البشرية والمادية فهي تعتبر امتدادا له الشيء الذي يسمح لنا باتخاذها كعينة لدراستنا.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، سنة 2010، ص 20.

الشكل (01.02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية العقيد محمد شعباني



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية

## المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

نظرا للأهمية العلمية والعملية التي يحظى بها الجانب الميداني، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب والأغراض التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة، وعينتها، كما سيتم تحديد وتبيان طرق جمع البيانات وتحليلها.

## المطلب الأول: مجتمع، عينة ونموذج الدراسة

يشمل هذا المطلب تحديد المجتمع المستهدف وكذا حصر العينة التي تنصب عليها الدراسة.

## الفرع الأول: مجتمع الدراسة: (The Study Population)

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الأفراد أو الوحدات التي تشترك في صفات وخصائص محددة، حيث تم الاعتماد على معيار المؤهل العلمي والعملية، كشرط أساسي لتوزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، بُغية ضمان قدرة أفراد العينة على التعامل مع محتوى الاستبيان بشكل جيد، إذ اقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنیعة-.

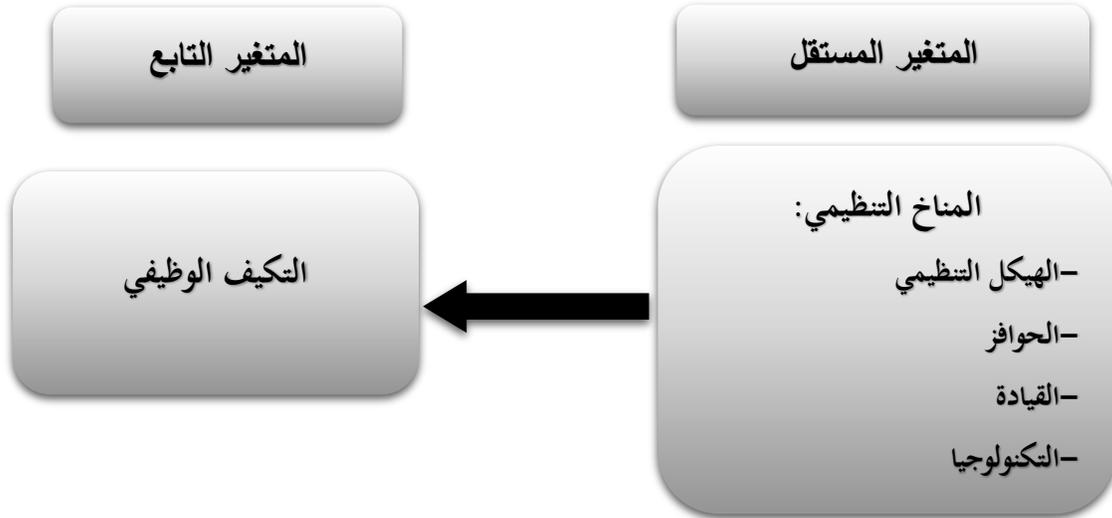
## الفرع الثاني: عينة الدراسة: (The Study Sample)

عينة الدراسة هي جزء من المجتمع توفر معطيات عن خصائصه ومثله لخواصها، تم اختيارها عشوائيا وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. أما العينة المختارة في دراستنا فهي عينة عشوائية مكونة من 50 موظف في المؤسسة الاستشفائية حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وقد ارتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمان الذي تم خلاله توزيع واستلام استمارات الاستبيان، وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين شهر أبريل وشهر ماي من سنة 2022.

الفرع ثالث: نموذج الدراسة:

ويتمثل في متغيرات الدراسة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02، 02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة.

والجدول التالي يبين استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة التي أجريت على العينة المدروسة:

الجدول رقم (02، 02): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
94%	47	عدد الاستمارات الواردة
10%	5	عدد الاستمارات الملغاة
84%	42	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Google drive.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وتحليلها.

تشمل طريقة الدراسة تحديد مصدر وأساليب جمع البيانات، وكذا بيان الأدوات المستخدمة خلال مرحلة إنجاز الدراسة.

### الفرع الأول: أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مصدرين رئيسين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما:

**1. المصادر الثانوية:** وتتعلق بشكل عام بكل المصادر العربية والأجنبية التي اعتمدت في تحرير الجانب النظري للدراسة، والمتمثلة في كافة الكتب الأكاديمية، المقالات المنشورة في المجلات العلمية، الرسائل والأطروحات، والأوراق البحثية المقدمة في المشاركة في المنتديات العلمية، وكذا القوانين والمراسيم، بإضافة إلى الاطلاع على بعض المواقع الإلكترونية.

**2. المصادر الأولية:** وتتعلق هذه المصادر بالجانب الميداني من الدراسة باعتبارها معلومات غير جاهزة بعد، بل على الباحث التنقيب عنها وتحليلها وتبويبها واستخلاص منها نتائج، حيث تُعتبر مساهمة حقيقة للباحث لتصبح بذلك معلومات ثانوية تُساعد الباحثين في الدراسات المستقبلية في ذات الموضوع أو مواضيع متشابه له، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات، ومن ثم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v22.

### الفرع الثاني: أدوات الدراسة:

بغية تحقيق هدف الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات المرجوة، تم تصميم الاستبيان وإخراجه في صورته النهائية عبر عدة مراحل، يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1. مرحلة إعداد الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان باللغة العربية بناءً على المفاهيم النظرية للمناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي، واعتمدنا في صياغته على أسئلة مغلقة تحتمل إجابات محددة، كي نستطيع تحديد آراء أفراد العينة حول مختلف المحاور التي يعالجها هذا الاستبيان.

كما تم التركيز أيضا في هذه المرحلة على المبادئ الأساسية في تصميم الاستبيان خاصة التي تتعلق بـ:

- لغة الاستبيان: بحيث تم مراعاة مستوى فهم المستقضي وتجنب استخدام المصطلحات المعقدة إلى أقصى حد؛

- المظهر العام: إذ تم مراعاة مقدمة للاستبيان تكشف بوضوح عن الهدف المنشود من الدراسة وإيجاد بعض الروابط بين المستجوبين وتحفيزهم للإجابة وتأكيد سرية المعلومات ثم الشكر. كما تم تنظيم الأسئلة وعدم كثرتها لضمان عدم إرهاق المستجوب من حيث الجهد والوقت وإحساسه بالملل.

- طريقة الإخراج: كانت طريقة تصميم الاستبيان وإخراجه على شكل ورقي في بادئ الأمر، لكن سرعان ما تم تصميمه إلكترونياً، من أجل:

- تسهيل عملية الوصول إلى الأطراف المستجوبة، وبالتالي تقليص التكاليف المرتبطة بالاستبيان (تكاليف التحضير والإدارة وتكاليف الفرز والتحليل)؛
- الاستفادة من مدة توزيعه في وقت قصير ومن أماكن بعيدة، حيث تُعتبر الإنترنت مقلصة للمسافات ومخترة للحدود الجغرافية؛
- الحصول على إجابات كاملة حيث تتيح خدمة Google drive خاصية عدم تمكن المستجوب من إرسال إجابته دون إتمام الإجابة على جميع الأسئلة؛
- رفع معدل الإجابات نظراً لسهولة انتشار الاستبيان وسهولة ملئه من طرف أفراد العينة.

## 2. مرحلة نشر وتوزيع الاستبيان:

استعنا في الوصول إلى عينة الدراسة وتوزيع الاستبيان ونشره على عدة طرق أهمها:

- توزيعه بواسطة الويب والبريد الإلكتروني للأفراد المستجوبين؛

- نشره عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي؛

- الاستعانة ببعض زملاء لنشره.

واختلفت طريقة الحصول على إجابات أفراد العينة باختلاف طريقة توزيعها ونشرها، لكن جميعها تم تلقي ردودها عن

طريق برنامج Google drive.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

سنتناول في هذا المبحث عرض النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة ومناقشتها بدءاً بالخصائص الديمغرافية للعينة، واتجاهات أفرادها نحو متغيرات ومقاييس الدراسة، ومن ثم نقوم بالتقييم القياسي لنموذج الدراسة بعد اكتشاف بيانات متغيراته، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

تتميز عينة الدراسة بالخصائص التالية:

الجدول رقم (02، 03): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
54.77%	23	ذكر	الجنس
45.23%	19	أنثى	
100%	42	المجموع	
40.48%	17	أقل من 30 سنة	العمر
23.81%	10	من 30 إلى 40 سنة	
21.42%	9	من 41 إلى 50 سنة	
14.29%	6	أكبر من 50 سنة	
100%	42	المجموع	
35.72%	15	تكوين مهني متخصص	المؤهل العلمي
52.38%	22	ليسانس	
11.90%	5	ماستر	
0%	0	ما بعد التدرج	
100%	42	المجموع	
2.38%	1	مدير	الرتبة
19.05%	8	طبيب	
30.95%	13	عون شبه طبي	
47.62%	20	موظفين	
100%	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

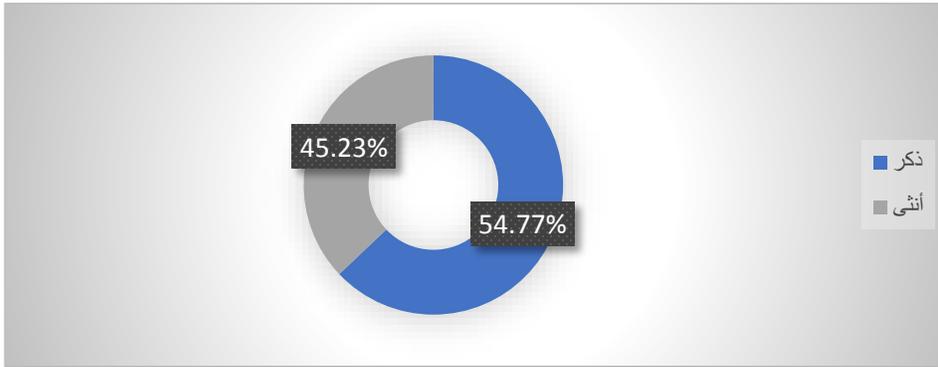
- ❖ فاقت نسبة المستجوبين من الذكور نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور (54.77%) بمقابل (45.23%) من الإناث؛
- ❖ تتميز العينة بأن أغلب أفرادها من الفئة الشابة حيث أن نسبة المستجوبين الذين يبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة استحوذت على النسبة الأكبر وهي (40.48%).
- ❖ بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن مستوى ليسانس استحوذ على النسبة الأكبر حيث بلغت نسبته (52.38) %، وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي جيدة.

❖ بالنسبة للرتبة لدى الباحثين نجد أن الأطباء بلغت نسبتهم (19.05%)، أما عون شبه طبي فقد بلغت نسبتهم (30.95%)، في حين بلغت نسبة الموظفين (47.62%)، أما نسبة مدير بلغت (2.38%)، من مجموع الأفراد عينة البحث.

### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية الجنس لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (02، 03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



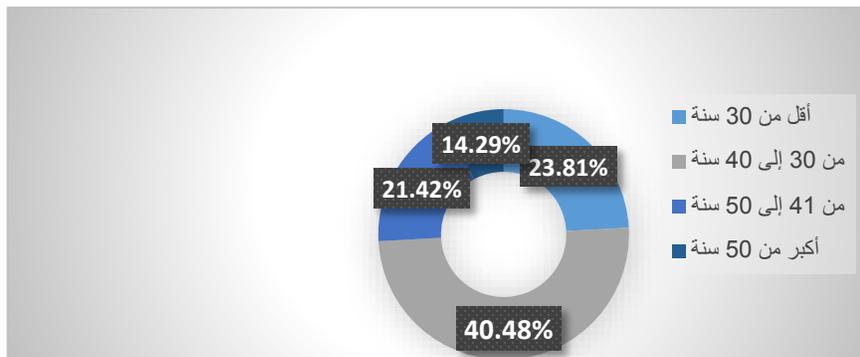
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel 2016.

من خلال نتائج الشكل رقم (02، 03) يتضح لنا أن ما يمثل نسبة 54.77% من عينة الدراسة الذكور، بينما الباقي أي 45.23% الإناث، وهذا راجع لطبيعة العمل.

### 2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية العمر لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

الشكل رقم (02، 04): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



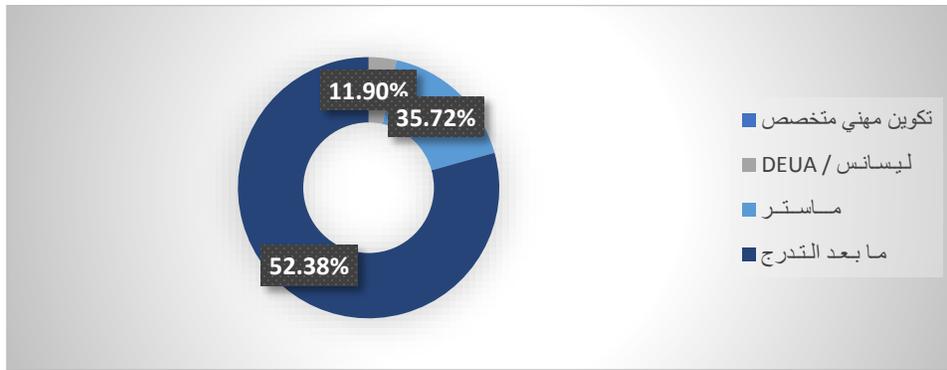
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات ++برنامج Excel 2016.

❖ فيما يتعلق بخاصية العمر، فقد بينت النتائج في الشكل رقم (02، 04)، تتميز العينة بأن أغلب أفرادها من الفئة الشابة حيث أن نسبة المستجوبين الذين يبلغ أعمارهم أقل من 30 سنة هي (40.48%)، أما نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة فقد بلغت (23.81%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية 41 إلى 50 فقد بلغت (21.42%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بلغت (14.29%). وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في إدماج حاملي الشهادات وهم الفئة العمرية الأصغر التي تحتل مكانة كبيرة بالمؤسسة.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الشكل الآتي التوزيع النسبي حسب خاصية المستوى التعليمي المكتسب لأفراد عينة الدراسة وفقا للإجابات المقدمة.

#### الشكل رقم (02، 05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel 2016.

❖ بالنسبة للمؤهل العلمي، فتبين من خلال الشكل رقم (02، 05)، بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن حملة شهادة ليسانس بلغت نسبة (52.38%)، مقابل (35.72%) من مستوى التكوين المهني المتخصص، في حين كانت نسبة حملة شهادة الماستر (11.90%)، أما فئة ما بعد التدرج فكانت منعدمة في المؤسسة الاستشفائية وهي (0%). وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي جيدة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

يتم في هذا المطلب تقييم وتحليل إجابات أفراد العينة ومعرفة اتجاهاتهم حول المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني بولاية المنبعة.

الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

قصد التأكد من أن أداة الدراسة تقيس فعلا ما أعدت لقياسه، وأن الإجابة ستكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، تقوم بحساب معاملي صدق (validity) وثبات (Reliability) الاستمارة:

الجدول رقم (02، 04): معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

معامل الصدق = الجذر التربيعي للثبات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد أسئلة الاستبيان	محاور الاستبيان
0,899	0,808	19	المحور الأول
0,958	0,917	08	المحور الثاني
<b>0.946</b>	<b>0.895</b>	<b>27</b>	الاستبيان كاملاً

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

وقد بلغت قيمة  $\alpha$  للاستمارة الكلية (معامل الثبات) (0.895%) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (60%)، في مقابل (0.946) كمعامل صدق، وبالتالي فثبات الأداة محقق مما يجعلنا على ثقة بصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

الفرع الثاني: المناخ التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنيعه  
 نستعرض في الجدول الموالي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة المدروسة حول أبعاد المناخ التنظيمي.

الجدول (02، 05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يتلاءم الهيكل التنظيمي للمستشفى مع الأهداف العامة.	3.83	0.991	موافق
2	يتلاءم الهيكل التنظيمي للمستشفى مع طبيعة عملنا	3.69	1.073	موافق بشدة
3	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة والعمال بالمستشفى	3.41	0.88	موافق
4	توزيع المصالح والأقسام بالمستشفى يساعدني على العمل	3.77	0.925	محايد
5	تنظيم المكاتب بالمستشفى يساعدني على أداء المهام	3.74	0.90	موافق
6	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	3.83	0.71	موافق
7	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	2.23	0.85	محايد
	الهيكل التنظيمي	3.708	0.454	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (02، 05) وباستعراض نتائج بعدد "الهيكل التنظيمي"، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن الهيكل التنظيمي (3.708) وانحراف معياري (0.454). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى جيد، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الهيكل التنظيمي حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدل على توفر متطلبات الهيكل التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (02، 06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
8	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويوفر لي فرص كافية للرفاهية	3.77	0.68	محايد
9	يوجد نظام تأمين صحي في مؤسستي	3.78	0.80	موافق
10	توفر لي مؤسستي وسيلة نقل	3.93	0.75	غير موافق
	الحوافز	3.50	0.39	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (02، 06) وباستعراض نتائج بعدة "الحوافز"، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن الحوافز (3.50) وانحراف معياري (0.39). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى متوسط، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الحوافز حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات آراء تتسم بالقبول. وهذا ما يدل على أن الحوافز في الشركة محل الدراسة في المستوى المقبول.

الجدول (02، 07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
11	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	3.59	0.87	موافق
12	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	3.41	0.74	موافق
13	يحرص المسؤول على مراقبة مدى التزام العمال بمعايير الأداء المحددة مسبقا.	3.77	1.005	محايد
14	ييدي المشرف اهتماما كبيرا بالحالة النفسية والاجتماعية للعمال.	3.66	1.02	موافق بشدة
15	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	3.60	0.90	محايد
	القيادة	3.714	0.537	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (02، 07) وباستعراض نتائج بعدة "القيادة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن القيادة (3.714) وانحراف معياري (0.537). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى جيد، كما

نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس القيادة حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعنصر القيادة.

الجدول (02، 08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التكنولوجيا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
16	يتم اعتماد على التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال	3.77	0.68	محايد
17	التكنولوجيا الموجودة في مؤسستي سهلة الاستخدام	3.78	0.80	موافق
18	تتوفر المؤسسة على الوسائل التكنولوجية			
19	يتم تطوير (صيانة، استبدال) التكنولوجيا بشكل مستمر	3.93	0.75	موافق
	التكنولوجيا	3.87	0.45	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (02، 08) وباستعراض نتائج بعدها "التكنولوجيا"، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن القيادة (3.714) وانحراف معياري (0.537). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى جيد، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التكنولوجيا حسب مخرجات spss هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدل على أن وجود عنصر التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (02، 09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المناخ التنظيمي

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الأول	الهيكل التنظيمي	3.708	0.454	موافق
الثاني	الحوافز	3.50	0.39	موافق
الثالث	القيادة	3.714	0.537	موافق
الرابع	التكنولوجيا	3.87	0.45	موافق
	القيمة الكلية للمناخ التنظيمي	3.643	0.4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (02، 09) وباستعراض نتائج جميع محاور المناخ التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي ككل (3.643) وانحراف معياري (0.4). مما يعني أن المحاور ككل إيجابية، أي أن المؤسسة محل الدراسة لديها مستوى جيد

من المناخ التنظيمي، أي تتوفر لديها متطلبات تحقيق الهيكل التنظيمي، والحوافز، القيادة، والتكنولوجيا، وكلها تحسن من التكيف الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني - المنیعة-

الجدول (02، 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التكيف الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تمتلك المستشفى القدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن	4	0.78	موافق
02	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الخاصة	3.71	1.05	موافق
03	توزع الحوافز المادية بشكل عادل على العاملين في المنظمة	3.56	0.97	موافق
04	تشجع المنظمة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التدريبية المتعلقة بالعمل	3.92	0.87	موافق
05	احصل على تغذية راجعة عن أدائي بشكل مستمر	3.71	0.966	موافق
06	تتيح لي مؤسستي الاستشفائية الفرصة لتطوير مهاراتي الوظيفية	3.56	1.13	موافق
07	فرص الترقية متاحة في العمل	3.68	0.973	موافق
08	ملائمة العمل مع ميولي الشخصي	3.46	1.05	موافق
	<b>التكيف الوظيفي ككل</b>	<b>3.717</b>	<b>0.154</b>	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول رقم (02، 10) وباستعراض نتائج عبارات محور "التكيف الوظيفي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن محور التكيف الوظيفي ككل (3.717) والانحراف المعياري (0.154). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى جيد، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التكيف الوظيفي حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة. وهذا ما يدل على وجود التكيف الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. ومنه نقول أن مستوى التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنیعة جيد.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (02، 11) يبين ذلك:

الجدول (02، 11): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	35.391	1	35.391		
الخطأ	32.360	80	0.404	87.494	0,000
المجموع الكلي	67.751	81			

مستوى الدلالة (0.05) معامل التحديد (0.522) معامل الارتباط (0.723)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول (02، 11) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (87.494) لقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي، وهو المناخ التنظيمي، في هذا النموذج يفسر ما مقداره (52.2%) من التباين في المتغير التابع والمتمثل في التكيف الوظيفي. وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك أثر معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (02، 12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي

بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
المناخ التنظيمي	0,801	0.092	0.110	9.354	0.000	0.522	0.745

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22. (مستوى الدلالة 0.05)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 9.354 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإن قيمة (T) دالة عند مستوى الدلالة 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 74.5% حيث أن متغير المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته 52.2% من التباين الحاصل في التكيف الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي الآتية (الهيكلة التنظيمي، الحوافز، القيادة، التكنولوجيا) في تحقيق التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنية عند مستوى الدلالة 0.05. "وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي، وذلك فيما يلي:

1- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للهيكلة التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنية" لغرض اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (02، 13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي في التكيف الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
الهيكل التنظيمي	0,493	0.092	0.110	5.066	0.000	0.243	0.493

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للهيكل التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 5.066 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 49.3%، حيث أن بعد الهيكل التنظيمي يفسر ما نسبته 24.3% من التباين الحاصل في التكيف الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية الهيكل التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنيعه عند مستوى الدلالة 0.05". وهذا راجع إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة فكلما كان الهيكل التنظيمي مبني على أسس صحيحة ومنتينة كلما زاد من مستوى التكيف الوظيفي لدى العاملين.

## 2- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للحوافز في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنيعه" لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (02، 14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز على التكيف الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
الحوافز	0,678	0.092	0.110	8.342	0.000	0.422	0.755

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول (02، 14) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوافز في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 8.342 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة 75.5% حيث أن بعد الحوافز يفسر ما نسبته 42.2% من التباين الحاصل في التكيف الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنیعة عند مستوى الدلالة 0.05". وهذا راجع إلى العدالة والموضوعية في سياسة الترقية المتبعة وفي سياسة العلاوات والمكافآت المعمول بها داخل المستشفى.

### 3- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنیعة" لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (02، 15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة في التكيف الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
القيادة	0,488	0.092	0.123	5.078	0.000	0.414	0.514

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول (02، 15) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 5.078 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 51.4% حيث أن بعد القيادة يفسر ما نسبته 41.4% من التباين الحاصل في التكيف الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنیعة عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا راجع إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد القيادة داخل المؤسسة فالقيادة تمثل محورا مهما في العملية الإدارية.

#### 4-اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتكنولوجيا في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنیعة" لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (02، 16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التكنولوجيا على التكيف الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
التكنولوجيا	0,678	0.092	0.110	8.342	0.000	0.422	0.755

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.V22

من خلال الجدول (02، 16) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 التكنولوجيا في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة البالغة 8.342 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى وجود قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة 75.5% حيث أن بعد التكنولوجيا يفسر ما نسبته 42.2% من التباين الحاصل في التكيف الوظيفي.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنيعه عند مستوى الدلالة 0.05". وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية لأنها تعتبر أكثر العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

## خلاصة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع "دور المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي"، فقد اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنیعة، والتي كان الهدف منها التعرف على المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ودوره في تحقيق التكيف الوظيفي، حيث كانت إجابات العينة على عبارات كل من مقياس المناخ التنظيمي ومقياس التكيف الوظيفي هي اتجاهات آراء تتسم غالبيتها بالموافقة وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على تجسيد المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (المبكل التنظيمي، الحوافر، القيادة، التكنولوجيا) في تحقيق التكيف الوظيفي.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء العينة التي أخذت من مجتمع البحث حول المجالات المذكورة، وقد أكدت الإجابات مدى أهمية وفعالية تجسيد المناخ التنظيمي بالنسبة للفرد والمؤسسة، حيث أظهرت الدراسة الميدانية أن المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنیعة تلتزم بتجسيد الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي.

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه ان يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، حيث يعتبر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات من العوامل المؤثرة إيجابيا في التكيف الوظيفي لدى العاملين وهو ما ينعكس على ارتفاع أرباحها وزيادة إنتاجها.

ويمثل التكيف الوظيفي التفاعل الذي يحدث بين الفرد وبيئته التي يعمل فيها، فهي عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية، وللمحافظة على هذا التلاؤم ينبغي أن يكون في الحسبان أن مقدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل، إنما تعني أن يتكيف للآلة ولروتين العمل ولزملائه ولمزاج رئيسه، وللظروف الفيزيائية التي تحيط به، وأن يدرك أن رغبته الصادقة في العمل ومقدرته على أدائه مرضياً، ليست في ذاتها ضماناً لقبوله من زملائه، وترقيته من رئيسه.

وإن تعزيز التكيف الوظيفي بين أفراد المؤسسة يتطلب إدارة تحمل استراتيجيات كفؤة وفعالة مصممة لتعزيز التوجهات والسلوكيات المناسبة للأفراد والتي بدورها تزيد من فعالية المؤسسة والقيام بعمليات التدريب والتمكين وتطوير القدرات والمهارات للعاملين بما ينعكس على الأداء الكلي للتنظيم.

ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني، ومن خلال قيامنا بهذه الدراسة وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل الى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة:

وبالاعتماد على اختبار الفرضيات في الجانب التطبيقي يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للهيكل التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنبوعة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للحوافز في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنبوعة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للقيادة في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنبوعة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للتكنولوجيا في تحقيق التكيف الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني لولاية المنية.

- المؤسسة تتبع هيكل تنظيمي مرن وقادر على التكيف.

- وجدنا من خلال دراستنا أن المؤسسة تملك نظام للحوافر وهذا يؤدي إلى تحسين جهود الموظفين والرفع من روحهم المعنوية.

- نمط القيادة السائد في المؤسسة في المستوى المطلوب ويؤخذ من طرف الأشخاص المسؤولين.

- أجمعت عينة الدراسة بالموافقة على أهمية التكنولوجيا المستخدمة وذلك لصعوبة العمل ولما لها من أهمية في تسهيل العمل واختصار الوقت والجهد بالإضافة إلى تقليص الأخطاء والإصابات المهنية.

ومنه نستطيع القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتكيف الوظيفي، حيث كان الهيكل التنظيمي هو المؤثر الأكبر على تكيف العاملين داخل المؤسسة من بين عناصر المناخ التنظيمي وذلك بإجماع أغلبية الموظفين.

#### توصيات:

- على المؤسسة اعتماد هيكل تنظيمي جديد أكثر مرونة حتى تتمكن من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية وحالات عدم الاستقرار.

- تعزيز الشعور بالعدالة لدى موظفي المؤسسة، وذلك من خلال توعية العاملين بالأسس التي يتم من خلالها توزيع المكافآت والحوافر.

- ضرورة وجود قيادة إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة، وذلك من أجل تذليل المشاكل في مجال اتخاذ القرار.

- ضرورة تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة نظرا لأهمية هذا العنصر من وجهة نظر العاملين على التكيف الوظيفي كما أظهرت نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها ستساعد المؤسسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقليل الأخطاء.

المراجع باللغة العربية:

1. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امانة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2010.
2. القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009.
3. لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2008.
4. كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022.
5. خيضر كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
6. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002.
7. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، عمان، 1993.
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2004.
9. فليه فاروق عبده، السيد محمد، عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
10. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
11. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 1، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. شامي صليحة، المناخ التنظيمي تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة حالة جامعة "أمحمد بوقرة بومرداس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بوقرة بومرداس، 2009-2010.
13. قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

## قائمة المراجع

14. البدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنظمة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
15. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000.
16. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر. 2009.
17. محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2008.
18. تريعة، خولة، فعالية التدريب في تحقيق التكيف المهني، دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية قالمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، الجزائر، 2018.
19. أبو العيش، هيا سليمان، استراتيجيات التكيف مع الضغوط النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية على عينة من طالبات السنة التحضيرية في جامعة حائل-، المملكة العربية السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 26، المجلد التاسع، 83-107، 2016.
20. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 4، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2016.
21. الأعمى، محمد، والشركسي، أبو بكر، جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، (9)، 184-223، ليبيا، 2017.
22. الزريقات، إبراهيم عبد الله، التأهيل المهني وخدمات الانتقال للأشخاص ذوي الإعاقة، ط 1، الأردن، عمان:
- دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2016.
23. كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 2022.
24. الزغي، مروان طاهر، الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، ط 1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2011.
25. مساعدة، ماجد عبد الهادي، السلوك التنظيمي. ط 2، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2018.

26. عطير، ربيع شفيق، الضغوط النفسية واستراتيجيات التعامل معها. ط1، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . 2019.  
المراجع باللغة الأجنبية:

10. Aswathappa, k. **Human Resource and Personal Management.** (7<sup>th</sup>ed), New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company, 2013.
11. Mathis, Robert, Jackson, John, Valentine, Sean, & Meglich, Patricia, **Human Resources Management Essential Perspective** (7<sup>th</sup>ed), Boston: Cengage Learning. 2014.
12. Swamy, Devappa, Swamy, Nanjundeswara, & Rashmi, Srinivas, Quality of work life: Scale development and validation. **International Journal of Caring Sciences**, 8(2), 2015.

## قائمة المراجع



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة مذكرة التخرج

في إطار التحضير لمذكرة التخرج بعنوان:



" دور المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني "

والتي تأتي استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال للموسم الجامعي 2021-2022، والتي تهدف لإبراز دور

المناخ التنظيمي في تحقيق التكيف الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العقيد محمد شعباني.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين من سيادتكم الموقرة، المشاركة معنا من خلال تفضلكم بالإجابة على أسئلة

الاستبيان لترقية هذا العمل وإخراجه على نحو يخدم مصلحة البحث العلمي ويحسن الواقع المهني، وستكون معلوماتكم المقدمة

موضع السرية التامة

ميحافظ أحلام - مريم سليمان

وتقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير

### القسم الأول: معلومات عامة

توزيع الخاصية			الخاصية
1- النوع:			
أنثى		ذكر	
2- العمر:			
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
الخبرة المهنية:			
أقل من 5 سنة	من 5-15 سنة	أكثر من 15 سنة	
3- المؤهل العلمي:			
تكوين مهني متخصص	ليسانس	ماستر	ما بعد التدرج (دكتوراه)
4- الرتبة:			
مدير	طبيب	عون شبه طبي	موظفين

## قائمة المراجع

### القسم الثاني: العبارات الخاصة بموضوع الدراسة

يُرجى التكرم بعد قراءة العبارات التالية، اختيار الإجابات المناسبة المقابلة لها بوضع علامة (X) إزاء الجواب المناسب:

الرقم	البيانات	بدائل الإجابات			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
<b>المحور الأول: المناخ التنظيمي</b>					
<b>الهيكل التنظيمي</b>					
01	يتلاءم الهيكل التنظيمي للمستشفى مع الأهداف العامة.				
02	يتلاءم الهيكل التنظيمي للمستشفى مع طبيعة عملنا				
03	يوجد وضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة والعمال بالمستشفى				
04	توزيع المصالح والأقسام بالمستشفى يساعدني على العمل				
05	تنظيم المكاتب بالمستشفى يساعدني على أداء المهام				
06	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي				
07	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة				
<b>الحوافز</b>					
09	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويوفر لي فرص كافية للرفاهية				
10	يوجد نظام تأمين صحي في مؤسستي				
11	توفر لي مؤسستي وسيلة نقل				
<b>القيادة</b>					
12	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل				
13	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة				
14	يحرص المسؤول على مراقبة مدى التزام العمال بمعايير الأداء المحددة مسبقا.				
15	ييدي المشرف اهتماما كبيرا بالحالة النفسية والاجتماعية للعمال.				
15	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين				
<b>التكنولوجيا</b>					
16	يتم اعتماد على التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال				
17	التكنولوجيا الموجودة في مؤسستي سهلة الاستخدام				
18	تتوفر المؤسسة على الوسائل التكنولوجية				
19	يتم تطوير (صيانة، استبدال) التكنولوجيا بشكل مستمر				

## قائمة المراجع

بدائل الإجابات					البيان	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المحور الثاني: التكيف الوظيفي</b>						
					تمتلك المستشفى القدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن	01
					أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الخاصة	02
					توزع الحوافز المادية بشكل عادل على العاملين في المنظمة	03
					تشجع المنظمة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات التدريبية المتعلقة بالعمل	04
					احصل على تغذية راجعة عن أدائي بشكل مستمر	05
					تتيح لي مؤسستي الاستشفائية الفرصة لتطوير مهاراتي الوظيفية	06
					فرص الترقية متاحة في العمل	07
					ملائمة العمل مع ميولي الشخصي	08

نشكركم على تعاونكم معنا