



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا
الوظيفي في منظمة الأعمال الخاصة
-دراسة حالة عيادة الضياء ورقلة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الدكتور:
بن عطاء الله العلمي

من إعداد الطالبين:
عيسى يوسف
غرمة مباركة

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	د/سويقات عبد الرزاق
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	د/ بن عطاء الله العلمي
مناقشا	جامعة غرداية	د/طواهرية احلام

السنة الجامعية
20019/2018



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا
الوظيفي في منظمة الأعمال الخاصة
-دراسة حالة عيادة الضياء ورقلة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تنظيم سياسي وإداري

إشراف الدكتور:
بن عطاء الله العلمي

من إعداد الطالبين:
عيسى يوسف
غرمة مباركة

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة غرداية	د/سويقات عبد الرزاق
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	د/بن عطاء الله العلمي
مناقشا	جامعة غرداية	د/طواهرية احلام

السنة الجامعية
20019/2018

إهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى أصدقائي الأوفياء

إلى طلبتي الأعزاء

إلى كل من أحب العلم والتعلم وأعاني فيهما بإخلاص

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

إهداء

إلى الوالدين الكريمن

إلى زوجي الكريم

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى أصدقائي الأوفياء

إلى كل من أحب العلم وأعاني فيه بإخلاص

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

أختكم غرمة مباركة

شكر وعرّفان

حمداً وشكراً لله الذي وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع،

تحية أكرام وتقديراً للمشرف والموجه والمرافق

الدكتور العلمي بن عطاء الله، الذي تفضل علينا بإشرافه

على هذا العمل.

وعرّفانا بالجميل لكل الأساتذة الذين تعاقبوا على تأطيرنا في

مرحلة الماجستير.

ولإدارة قسم العلوم السياسية

ملخص الدراسة باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة الأعمال الخاصة (بعيادة الضياء لولاية ورقلة)، نظرا لما حظي به كل من المفهومين من اهتمام في دراسة السلوك التنظيمي والفكر الإداري، وذلك من خلال دراسة ابعاد المناخ التنظيمي وابعاد الرضا الوظيفي ومعرفة العلاقة بينهما، حيث اثبتت نتائج الدراسة المتوصل اليها الى وجود علاقة واثر ايجابي بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي) .

الكلمات المفتاحية :-المناخ التنظيمي -الرضا الوظيفي -منظمة الأعمال الخاصة

Summary Study:

This study aims at checking the impact of the organizational climate on the job satisfaction of the employees of the private business organization (clinic of Dhia –Ouargla) because these last two concepts have received in the study of organizational behavior and management thought by identifying the dimensions of organizational climate and the dimensions of the job satisfaction and knowledge of relationship between them where results of the study proved to the existence of relationship and a positive impact between the variables of the organizational climate and job satisfaction.

Key words: - Organizational climate - Job satisfaction - Private business organiza



مقدمة

تحظى دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات العامة أو الخاصة باهتمام واسع النطاق من مختلف الباحثين والاختصاصيين والمفكرين لارتباطها بالموارد البشرية التي تلعب دورا أساسيا في بقاء المنظمة و استقرارها في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات .

فالعنصر الانساني يمثل العنصر الأهم من عناصر الانتاج و الاكثر تأثيرا على المنظمة بصرف النظر عن طبيعة نشاطها لذا فانها تحاول ان توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على اكمل وجه.

ولأن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تميز منظمة عن اخرى حيث يدركها الافراد العاملون داخلها ،مما يجعل من تلك الخصائص تأثير في تشكيل اتجاهاتهم و أنماط سلوك الوظيفي لديهم.

كما يرتبط المناخ التنظيمي بمتغيرات ادارية متعددة و لعل احد اهم هذه المتغيرات هو الرضا الوظيفي لأن حسن استغلال المناخ يساعد على زيادة مستوى الرضا و العكس و بالتالي انتاجية اكبر وولاء تنظيمي لمنظماتهم.

انطلاقا من اهمية موضوع المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي جاءت هذه الدراسة لتتناول بالتحليل اثر العلاقة المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ،في منظمات الاعمال الخاصة.

١-أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذه الدراسة لأسباب ذاتية و اخرى موضوعية تتمثل بمايلي:

أ- الأسباب الموضوعية:

-تماشي الموضوع مع التخصص المتبع.

مقدمة عامة

- لفت انتباه القائمين على ادارة المنظمات الاعمال الخاصة بأهمية الموارد البشرية و بالتالي زيادة الاعتناء بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه .

ب-الأسباب الذاتية:

-قلت الدراسات التي تناولت منظمات الاعمال الخاصة كميدان للدراسة ،الامر الذي استدعى الباحثان الى المساهمة في تزويد الدارسين بمرجع جديد في هذا الموضوع.

٢-اهمية الموضوع: -تتبع اهمية الدراسة من خلال الاهداف العلمية و العملية التالية:

-إثراء مكتبة الجامعة بهذا النوع من الدراسات.

- تكمن اهمية الدراسة الحالية في انها تعد من الموضوعات المهمة في مجال دراسة السلوك التنظيمي، اذ تتناول مفهومين مهمين هما "المناخ التنظيمي و "الرضا الوظيفي".

- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات و القناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة في اي مجال.

- يوفر لصانعي القدرات بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات و اجراءات من شأنها تعزيز الابعاد الايجابية و تصويب الابعاد السلبية الامر الذي يحسن من نوعية المناخ التنظيمي .

- حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسة خاصة في الإدارة الخاصة.

٣-اهداف الموضوع:

- التعريف الأكاديمي للمناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير ابعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين .
- اختبار اثر العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

مقدمة عامة

- التعريف بالرضا الوظيفي كمؤشر لتحقيق الاستقرار التنظيمي و زيادة قدرات العاملين .
- معرفة واقع المناخ التنظيمي القائم في العيادة ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين والعلاقة بينهما.

٤- اشكالية الموضوع :

يعد المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي من اهم المتغيرات اللازمة لنجاح المنظمات لتحقيق الاهداف المرسومة بكفاءة و فاعلية ، انطلاقا من هذه الاهمية تحاول الدراسة بحث اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لذا فان الاشكالية التي تنطلق منها :

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في منظمة الاعمال الخاصة عيادة الضياء ورقلة؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟ و ما هي ابعاده؟
- ٢- ما هو أثر ابعاد المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي للعاملين في عيادة الضياء؟
- ٣- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي ؟

٥- فرضيات الموضوع:

قصد الإجابة على الاشكالية المطروحة و تساؤلاتها الفرعية قمنا بتحديد الفرضيات التالية:

- ١- يوجد تأثير لمناخ تنظيمي على رضا الوظيفي في منظمة الاعمال الخاصة في عيادة الضياء.

- ٢- لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في منظمة الاعمال الخاصة بالعيادة.

٦- مجال الدراسة :

- الحدود المكانية: اجريت الدراسة الميدانية خارج الولاية في المنظمة الخاصة في عيادة الضياء ورقلة
- توزيع مجموعة من الاستثمارات البالغ عددها ٢٦ على الموظفين، ثم تم استرجاعها كاملة .

- الحدود الزمنية تمت هذه الدراسة خلال شهر ماي ٢٠١٩

٧- منهج الموضوع :

- للإجابة على اشكالية الموضوع و اثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة:
- الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تقديم الجانب المعرفي حول متغيرات موضوع الدراسة (المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي)، و المنهج التحليلي من خلال تحليل هذه المعلومات و محاولات فهم العلاقة بين مختلف عناصر متغيرات الدراسة .
- كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط الجانب النظري على عينة الدراسة للوصول الى نتائج تخدم الموضوع .
- كما تم استخدام المنهج الاحصائي من خلال استغلال البيانات و معطيات الاستبيان .

٨- أدبيات الموضوع (الدراسة السابقة):

- من خلال استطلاعنا لموضوع دراسة تبين للباحثان انه موضوع عرف الكثير من دراسات من قبل المختصين في هاد المجال و منها نذكر :

مقدمة عامة

١- دراسة (شامي صليحة ٢٠١٠) مذكرة ماجستير بعنوان 'المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس. توصلت لأنه توجد علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي السائد و الأداء الوظيفي للعاملين حيث كان المناخ التنظيمي صحي كلا زاد أداء العاملين .

اما دراستنا الحالية فربطت تأثر المناخ التنظيمي بالرضى الوظيفي.

٢- دراسة (ايهاب محمود عايش الطيب ٢٠٠٨) مذكرة ماجستير بعنوان ^٢ اثر المناخ التنظيمي علي الرضى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وتوصلت الدراسة الى وجود توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي ايجابي لشركة الاتصالات الفلسطينية و مستوى جيد لرضى الوظيفي للعاملين بها .

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في انها تناولت نفس متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي) لكن الاختلاف يبقى في منظمة محل الدراسة ،فالدراسة السابقة اجريت على منظمة عامة اما دراستنا فتركز على دراسة اثر المناخ تنظيمي على الرضا الوظيفي في منظمة الاعمال الخاصة.

٨- طرق وجمع المعلومات الموضوع:

اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل في الجانبين النظري والتطبيقي.

أ) الجانب النظري: اعتمدنا على المسح لكل من الكتب و المجلات والمذكرات .

^(١) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة بومرداس)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير، ٢٠١٦

^(٢) الطيب ايهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، قسم الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠٠٨.

مقدمة عامة

ب) الجانب التطبيقي: اعتمدنا على الإستبيان لجمع البيانات من عينة البحث بهدف كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج .SPSS

٩- صعوبات الموضوع:

- صعوبة الموضوع محدداته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية.
- الصعوبة في ايجاد منظمة أعمال خاصة تتوفر على العينة المطلوبة من أجل اجراء الدراسة الميدانية .
- قلة الدراسات الميدانية التي تبحث في أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المنظمات الأعمال الخاصة.

١٠- خطة الموضوع:

للإجابة على إشكالية البحث واختيار فرضياته تم تقسيم الموضوع كالاتي:
الفصل الأول: تحت عنوان التأسيس النظري و المفاهيمي للمناخ التنظيمي ويتضمن مبحثين، المبحث الأول : بعنوان ماهية المناخ التنظيمي، أنواعه، ونماذجه، وأبعاده، أما المبحث الثاني فاهتم بدراسة طرق قياس وتحسن المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه الى التأسيس النظري و المفاهيمي للرضا الوظيفي الذي إرتبنا تقسيمه إلى مبحثين (مفهوم الرضا الوظيفي ، العوامل المؤثرة والعلاقة بين المتغيرين) المبحث الأول يتضمن ثلاث مطالب من تعريف و أهمية و أنواع ، اما المبحث الثاني يتضمن أربع مطالب من عوامل المادية و الشخصية وصولا إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، اما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي للموضوع بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي-دراسة حالة المنظمة الخاصة

مقدمة عامة

عيادة الضياء ورقلة- حيث عرضنا في المبحث الاول: بطاقة فنية عن العيادة وعرض الهيكل التنظيمي ،اما المبحث الثاني:فقد انصرف الى عرض وتحليل نتائج الاستبيان .

الفصل الأول: التأصيل النظري والمفاهيمي للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة، كما يعتبر بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، بحيث أجمع القائمون على إدارة المنظمات على أهمية كمتغير تنظيمي له تأثيره الفعال و الأکید على طرفي العملية التنظيمية (الفرد والمنظمة) سواء بالإيجاب أو السلب.

ويغية الإمام كافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي ثم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: طرق قياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها الى الظهور من مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام الباحثين المختصين في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة واحتياجات الفرد عنها اوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، وهذا التباين راجع لاختلاف اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية، وكذلك طبيعة المنظمات التي يدرسونها، فلكل منظمة بيئتها الخاصة التي تميزها عن غيرها. والمناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الادارة من علم الجغرافيا، حيث ان كلمة مناخ بالمعنى اللغوي: تعني حالة الجو^١، وكل ما يتعلق بالبيئة والطبيعة من حيث البرودة والدفء في الاوقات المختلفة من السنة.

اصطلاحا: طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به^٢.

لقد تعرض الكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال لتعريف مصطلح المناخ التنظيمي، ولعل الباحثان ركزا في هذه الدراسة على اهم هذه التعريفات اذ يوجزانها في مايلي:
يعرف "محمد قاسم القريوتي" المناخ التنظيمي عل أنه مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون، ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم^٣.

(١) علي بن هادية، بن لحسن بليش، يحي جيلالي بن الحاج، القاموس المدرسي، ط ٧ الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ١٩٩١، ص ٤٩٦.
(٢) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، ط ٦، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ٢٠١٢، ص ٧٨.

(٣) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٩.

من خلال تعريف القريوتي للمناخ التنظيمي نجد أنه ركز على خاصية عل الطبيعة المستقرة والثبات النسبي، وبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومد اتجاهه لتلك البيئة و ادراكه لها دون بيان أثر للبيئة الخارجية .

ويعرفه فاروق عبده والسيد عبد المجيد: إنه تعبير عن شخصية المنظمة ويشير الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط الموظف او العامل اثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها ، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى ادائه.^١

نلاحظ في التعريف السابق أعطى أهمية للبيئة الخارجية المحيطة بالعاملين، وحدد مدى رضاهم عن العمل و اتجاهاتهم نحوه، وغير مقتصر فقط على الظروف الداخلية للمؤسسة.

ويعرف المغربي المناخ التنظيمي: بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتأثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بالدرجة العالية من الاستقرار والثبات النسبي ".^٢

ركز المغربي في هذا التعريف على الخصائص البيئية الداخلية التي يعمل فيها الأفراد في تحديده للمناخ التنظيمي وتجاهله لأثر البيئة الخارجية وهو بذلك يتفق مع تعريف القريوتي.

وعلى ضوء المفاهيم السابقة للمناخ التنظيمي يمكن تحديد مجموعة من **الخصائص** التي تميز المناخ التنظيمي، واهم هاده الخصائص كالتالي:^٣

- إن المناخ التنظيمي هو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة.
- إنه يؤثر في سلوك الافراد وتوجهاتهم.
- إنه يشمل على البعد الثقافي والبعد الانساني للمنظمة في ظل القيم وأخلاقيات السائدة فيها.
- المناخ التنظيمي لديه خاصية الاستقرار، إلا انه يخضع للتغيير عبر الزمن وفق الظروف والمستجد.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

^١ (فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص٢٩١

^٢ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٥، ص٣٠٣.

^٣ محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي، والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص١٧.

تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق

المنظمة وأهداف العاملين فيها، وحيث ان المناخ له تأثير واضح على أداء الافراد ورضاهم وعلى ادراكهم واتجاهاتهم و دافعيتهم وبالتالي فانه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي وهذا يؤكد ان المناخ التنظيمي يعد احد العوامل الاساسية في نجاح وتطور المؤسسة.

ويمكن إبراز أهميته من خلال النقاط التالية:

١- يسهم المناخ التنظيمي في تحقيق التقارب بين اهداف المنظمة ككل والأهداف الخاصة للعاملين في المنظمة.^١

٢- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال اثاره التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الافراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على انتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة في تحقيق اهدافها.^٢

٣- تظهر اهمية المناخ التنظيمي من خلال علاقتها بالنتائج المنظمة حيث ترتبط الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن العمل وبالتالي انتاجيتهم بالمناخ السائدة في المنظمة، فتوفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في اي منظمة عامة او خاصة على السواء، حي يمثل المناخ التنظيمي طريقا شائكا او طريقا سالكا لاداء الفردي والتنظيمي.^٣

٤- التأثير الكبير على سلوكيات الافراد لان الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بإبعاده المختلفة.^٤

٥- ان تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في اي منظمة يسهم في التعرف على السلوك التنظيمي لافراد والجماعات داخل المنظمة، ومن تم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.^٥

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

^١ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، المرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

^٢ عبد الله ن عبد الغني الطجم و طلق بن عبد الله السواط، السلوك التنظيمي ط ٤، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣، ص ٢٤٨.

^٣ محمد لمين بومعزة، دور أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، أطروحة دكتوراه، الجزائر: معهد

التربية البدنية سيدي عبد الله، التخصص الناط البدني التربوي، ٢٠١٦، ص ١٤٣.

^٤ محمد حمادات حسن، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، المرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

^٥ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط ١، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ١٧٠.

يشير الباحثون إلى وجود عدة أنواع مختلفة للمناخ السائدة في المنظمة ويمكن أن نوجز مختلف هذه الأنواع كالآتي:

١- **المناخ المفتوح (open climate):** يتمتع الافراد الذين يعيشون هذا النوع من المناخ في التنظيم للروح المعنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة وفي هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل ، واشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.^١

٢- **المناخ الموجه (controlled clima) :** يهتم هذا المناخ بانجاز العمل في المقام الأول وعل حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع للوقت للتكوين لعلاقات اجتماعية بين العاملين، والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ منه إلى المغلق ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، يصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا لمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل.^٢

٣) **المناخ العائلي familiar climte:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى احساسهم بالرضا نتيجة اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة . وانجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.^٣

٤) **المناخ الأبوي patronal climat:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي مدير المنظمة، وبالتالي فهو يحول دون أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق

^١ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠.

^٢ محمد حسن حمادات نفس المرجع، نفس الصفحة.

^٣ سلوى تيشات، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة ورقلة، ٢٠١٧/٢٠١٨، ص ٦٦.

التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الاشباع لانجاز العمل، وترتفع درجة التفكك والتركيز على الانتاج.^١

٥) المناخ المغلق closed climat: ويتميز بالانخفاض في مستوى الروح المعنوية والرضا، انخفاض مستوى الأداة، ارتفاع معدلات ترك العمل، الاهتمام بالانتاج، عدم الاهتمام، انخفاض مستوى النزعة الانسانية والألفة.^٢

المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري، بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية وفي مايلي عرض بعض هذه النماذج:

١- نماذج هالبين وكرفت (HALPIN&KROFT ١٩٦٦): يهتم هذا النموذج بدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ويتضمن الأبعاد التالية: ١-العاطفية بين المدير ومرؤوسيه، التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل، الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد، السرور، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة.^٣

٢- نموذج ليكرت (LIKERT ١٩٦٧): حيث اعتمد على ستة متغيرات في تكوين المناخ التنظيمي (الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، التأثير على المؤسسة، استخدام التكنولوجيا، الحوافز).^٤

٣- نموذج كامبل وزملاءه (campbel ١٩٧٤): قدم كامبل وزملاءه مقاييس أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وقد حددها أيضا بعشرة عناصر: هيكل التنظيمي، المكافأة والعقاب، مركز القرارات، التدريب، المخاطر و الأمان، الانفتاح، الروح المعنوية، التغذية العكسية، القدرة التنظيمية، تأكيد الانجاز.^٥

^١ سليمة ملعب، "علاقة المناخ التنظيمي الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديدة، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد ١٨، المجلد ١، ٢٠١٨ (ص ص) ٢٢.

^٢ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٦.

^٣ عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، العدد ١٤، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ١٦٥.

^٤ عيسى قبوق، نفس المرجع السابق، ص ١٦٦.

^٥ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠، ص ٢٢.

٤- نموذج كوز وتوماس (koys tomus): حددا الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية: الاستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع.^١

٥- نموذج ستيرز (stiers ١٩٧٧): ويتكون المناخ حسب هذا الباحث من أربعة أبعاد أساسية هي السياسات والممارسة الادارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية، وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دورا هاما في التأثير على رضا العاملين وعل مستوى أدائهم.^٢

المطلب الخامس: أبعاد المناخ التنظيمي

يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو مؤسسة من مجموعة من الأبعاد الأساسية التالية:

١- الهيكل التنظيمي: إن للهيكل التنظيمي الذي يعمل ضمن اطره تأثيرا واضحا على مناخه التنظيمي، فكلما ازدادت هيكله التنظيم في ترسيخه بعد المركزية توقعنا مناخا تنظيميا أقرب الى السلبية منه الى الإيجابية كما يمكن اعتبار ان حجم المنظمة أثرا مهما في تحديد مناخها التنظيمي، فكلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات بين افرادها اكثر قريبا وانفتاحا وصراحة وزادت الثقة بينهم وبالتالي احتمالات مناخ تنظيمي ايجابي داعم، أما اذا تضخم حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكله تنسم بالمركزية ورافقها ضعف او تخلخل في صيانة اشكال الاتصال او التواصل فيها انعكس سلبا عل مناخها التنظيمي العام، أما إذا صاحب التنظيم هيكله وظيفية مدروسة وصيانة واعية لسبل الاتصال فيها، اسهم كل ذلك في المحافظة على سلامة وصحة مناخها التنظيمي العام.^٣

٢- نمط القيادة: القيادة هي التأثير في التابعين، وهي على انواع منها الديكتاتورية أو الأتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يجد من تبادل الاراء والأفكار والمشاركة و الإبداع.

وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين. وعليه فإن أنماط القيادة من العوامل الرئيسية الفاعلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمناخ الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الاخرين نحو الانجاز الفعال للأداء.^٤

^١ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٠.

^٢ الوناس مزياي، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر "أساتذة كلية العلوم الاجتماعية"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد ٢٣، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص(٨٣-٩٠)، ٢٠١٦، ص ٨٧.

^٣ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

^٤ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط٦، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ٣٠٨.

٣- **نمط الاتصالات:** الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الافكار و الاوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية، وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة ان هناك خاصية ايجابية اضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطئ الاتصالات وعدم فعاليتها تعني ان هناك خللا في المناخ التنظيمي.^١

٤- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات تنتج فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي الى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية لأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الادارية في تحقيق أهداف المنظمة.^٢

٥- **طبيعة العمل:** إن مرونة العمل والإجراءات تخلق مجالاً من حرية الإبداع و الابتكار للمواجهة التغيرات البيئية مما يخلق مناخاً للثقة وحفزهم للإبداع بعكس اذا كانت الاجراءات روتينية والأنظمة جامدة ومعقدة فان ذلك يؤثر على السمات والقدرات الابداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية.^٣

٦- **التكنولوجيا:** إن للتكنولوجيا التي تستخدم في المنظمة أثراً في مناخها العام، فكلما كانت التكنولوجيا ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، إتجه المناخ العام فيها نحو الرتابة والسلبية مما يؤثر على روح الثقة بين أفراد المنظمة إلى جانب تحطيم إمكانات إبداعاتهم، والعكس صحيح بمعنى إن توجهت المنظمة نحو الإنفتاح والتجديد في تكنولوجيا العمل يشكل ضماناً لسيادة صحي.^٤

٧- **الحوافز:** الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجيعه للقيام اداء افضل، ان ادراك المنظمة لاهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي الى خلق مناخ ايجابي، اي انه كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.^٥

٨- **العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات في المنظمة من عدة علاقات منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، العلاقة بين المرؤوسين ببعضهم البعض، العلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها، وهذه العلاقات قد

^١ (فاروق عبدو فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، المرجع سابق ذكره، ص ٢٩٧.

^٢ (كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص ٢٩٧.

^٣ (فاروق عبدو فلية و السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، المرجع سابق ذكره، ص ٢٩٨.

^٤ (محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

^٥ (فاروق عبدو فلية و عبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره ص ٣٠١.

تؤثر سلبا على المناخ التنظيمي عن طريق القسوة الشديدة ، محاباة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى، ربط الترقيات و المكافآت بالعلاقات الشخصية. وإما أن تؤثر بالإيجاب على المناخ التنظيمي في استثمار دافعية الآخرين وإقناعهم.... إلخ.^١

المبحث الثاني: طرق قياس وتحسين المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : طرق قياس المناخ التنظيمي

يعتبر أسلوب الإستقصاء من الأساليب شائعة الإستعمال لتحديد نوعية المناخ السائدة لأي منظمة، يعتبر نموذج لتون litiwin و سترنجر stringer من افضل نماذج لإستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي.

حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعدم إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلائم مع واقع المنظمة

موضع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامه، وتحتوي قائمة

الإستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها

الكاتبان، فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:^٢

١- شعور الأفراد تجاه هيكله المنظمة كما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.

٢- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية .

٣- إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة المحسوبة.

٤- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.

٥- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصرحة.

٦- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

٧- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم.

^١ نفس المرجع السابق الذكر ونفس الصفحة.

^٢ عبد الله بن عبد الغني طحيم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المرجع سابق الذكر، ص ٢٥٩.

٨- الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء ورفاق العمل.

٩- مدى شعور الفرد بأهميته وبإتتمائه لفريق العمل والمنظمة ككل.

كما قدم بيترسون وبييس "pace" مقياساً آخرًا لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، وقد تطرق لستة مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتظيم هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة والمشاركة، المساندة، فعالية الإتصالات، التشجيع وأخيرا الإهتمام بمستوى الأداء.^١

كما قدم بيترسون وبييس "pace" مقياساً آخرًا لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، وقد تطرق لستة مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتظيم هذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة والمشاركة، المساندة، فعالية الإتصالات، التشجيع وأخيرا الإهتمام بمستوى الأداء.^٢

المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

تظهر عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف خلق قيم عمل محفزة من اجل الحصول على رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية، وباعتبار ان المناخ التنظيمي هو مجموعة من العناصر، فان تحسين هذا المناخ سيكون عن طريق التأثير او الاهتمام في هذه العناصر المشكلة له وذلك من خلال:

١- الإهتمام بالهيكل التنظيمي: عن طريق تحديد التنظيمي بشكل دقيق وواضح لتفادي مجموعة من السلبيات التي تؤثر على مناخ العمل مثل بطء وتناقض القرارات، حدوث نزاعات بسبب تضارب في المهام والصلاحيات... الخ.^٣

٢- القيادة الفعالة: التي تعمل على تحفيز الافراد على المشاركة في العمليات التنظيمية، وتحمل القائد المخاطر الناتجة عن اخطاء المرؤوسين، ومنه فان القيادة التي تقوم بدعم العاملين ومساعدتهم عند الحاجة

^١ عبد الله بن عبد الغني طحيم وطلق بن عوض الله السواط، نفس المرجع السابق، ص ٢٦٠.

^٢ المرجع نفسه، ص ٢٦٠.

^٣ الحاج رائد يوسف، إدارة السلوك الانساني والتنظيمي، دار غيدا للنشر و التوزيع، ط١، الأردن، ٢٠٠٩. ص ١٨٤.

وتوجيههم دون انتقاد او تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي و التقدم
بالأفكار الابداعية.^١

٣- اعتماد الإدارة لنظام أجور ومكافآت عادل سيساهم في خلق مناخ تنظيمي فعال، وبالتالي شعور
العاملين بعدالة التعامل معهم.^٢

٤- اعتماد الإدارة على تطوير كفاءات ومهارات مواردها البشرية من خلال الحاقهم الدورات التكوينية
والتطويرية غالبا ما يبعث الثقة بالنفس لدى العاملين، وهذا من شأنه ان يعطي للعاملين العديد من الابعاد
التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة في المنظمة.^٣

٥- اهتمام الإدارة بتحسين جودة الاتصالات القائمة في المنظمة وبالتالي زيادة فعالية المناخ التنظيمي
السائد وبالتالي نشوء علاقات جيدة مع العاملين، وتوجيه السلوك نحو الاهداف المسطرة، الامر الذي يساهم
في ايجاد مناخ تنظيمي يتسم بالوضوح والصراحة والتفاعل الايجابي.^٤

٦- تحسين ظروف العمل يساهم في تنمية دوافع العاملين وزيادة اقبالهم على العمل، وبالتدرج ينشأ لديهم
نوع من الالتزام بمهام العمل ومواعيد الحضور والانصراف والالتزام بانجاز العمل في الوقت المحدد.^٥

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

^١ حمود حضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص ١٧٥.

^٢ المرجع السابق نفسه، نفس الصفحة.

^٣ فاطيمة الزهرة بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية للسيارات الصاعية بالروبية) مذكرة ماجستير في علم

النفس العمل والتنظيم غير منشورة جامعة الجزائر ٣: قاسم سعد الله، كلة العوم الانساية، قسم علم النفس، ٢٠١٥، ص ٧١.

^٤ فاطيمة الزهرة بن صافية، المرجع السابق نفسه، نفس الصفحة.

^٥ المرجع السابق نفسه.

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات أو فئات: عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية.

(١) عوامل خارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنطق سواء كانت سياسية أو اقتصادية، قانونية، اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم، وتشمل:

* البيئة الاجتماعية: وتتمثل في الأفراد ورغباتهم ودرجة الذكاء والمستوى التعليمي والثقافي السائد في المجتمع إضافة إلى العادات و التقاليد والمعتقدات الدينية وتعمل المنظمات على التعرف على البيئة الاجتماعية ويترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تتماشى مع أنماط وأذواق الأفراد، وعلى المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة.^١

* البيئة التكنولوجية: ويقصد بها مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة التي تساهم في تنمية العمل الإداري، وماتضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع، وتوافر التكنولوجية المناسبة يؤثر إيجاباً على كمية وجود الخدمات والإنتاج وتخفيض الوقت لذلك وبالتالي تخفيض الجهد المبذول.^٢

* البيئة الاقتصادية: هي الأخرى لها دور في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي في المنظمة فمثلاً في مرحلة الخصخصة واحتمالية الاستغناء عن جزء من العمال، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.^٣

* البيئة الثقافية: والتي تعبر على ثقافة الأفراد، أفكارهم ووجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون بها، حيث تؤثر هذه العوامل على إدراكهم للمناخ منظماتهم. أما المشاكل الأسرية المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً للقلق وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين.^٤

(٢) العوامل التنظيمية: وأبرزها:

(١) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، العشري للطباعة والتوزيع، ٢٠٠٥، ص ١٠٣.

(٢) سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع السابق، ص ١٠٢.

(٣) محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر، ص ٢٦.

(٤) فطيمة الزهرة بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية)، مرجع سابق الذكر، ص ٦٤.

* **السياسات والممارسات الادارية:** تمثل التكوين والرواتب والأجور، التوظيف العمل الجماعي، فلا بد أن تكون نابعة من أهداف المنظمة ومرنة، ويتم توضيحها لجميع العاملين بشكل مستمر حتى لا يساء فهمها كما تشمل أيضا السياسات المتعلقة بأسلوب التعامل مع العاملين وحدود المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساهم في زيادة ولاء ورضا العاملين ويؤثر على انطباعهم اتجاه الإدارة والمنظمة ككل.^١

* كما أن اعتماد **هيكل تنظيمي** مرن يؤدي إلى إتاحة فرص المشاركة والابداع للعاملين، أما الهيكل الغير مرن فإنه لا يتيح فرض التأقلم مع المتغيرات ولا يعترف بالجماعات الغير رسمية ولا يتعامل معها، الأمر الذي يؤدي إلى صدام بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا مما يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي السائد.

* كما تؤثر **ظروف العمل** المادية "الإضاءة، الهوية، الضوضاء، بتنظيم مكان العمل، ساعات العمل وفترات الراحة...". التي يعمل بها الأفراد، فعدم توافر هذه العناصر المذكور سلفا يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على أداء الفرد.^٢

٣) العوامل الشخصية والنفسية:

كذلك تؤثر العوامل الشخصية والنفسية في ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، سنحاول الايجازها فيما يلي:

* إن العناصر المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل يؤثر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تزيد فيها نسبة كبار السن أو منخفض التعليم والطموح يكون مناخها التنظيمي مختلف تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع.

* كذلك العوامل النفسية مثل: القلق والضيق.^٣

^١ المرجع السابق نفسه.

^٢ المرجع السابق، ص ٦٦.

^٣ المرجع السابق، ص ٦٨.

خلاصة الفصل

يعد المناخ التنظيمي احد المفاهيم التي تبلورت في اطار تطور الفكر الاداري المعاصر والدراسات السلوكية،فكان هذا المصطلح واحدا من الظواهر الادارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين.

من خلال ما استعرضه الباحثان في هذا الفصل من عناصر،يظهر لنا جليا انه لا يمكن اهمال الدور البارز للمناخ التنظيمي في فعالية المنظمة،لهذا حاولنا اعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي من خلال دراسة مفاهيمه واهميته ونماذجه وابعاده،وكذا انواعه وطرق قياس وتحسين المناخ. ومنه فان دراستنا للاطار النظري للمناخ التنظيمي من جهة قد زادت في فهم هذا الموضوع والالمام بجميع جوانبه وكذا ارتباطه بظواهر سلوكية تنظيمية عديدة ومنها الرضا الوظيفي والذي سنتناوله في الفصل الثاني من هاته الدراسة.

الفصل الثاني: التأصيل
النظري و المفاهيمي للرضا
الوظيفي

الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي للرضا الوظيفي :**تمهيد :**

إن نجاح المنظمة أو أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم و واجباتهم ، وهذا الأخير يتأثر بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة ، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله بفرد لا يشعر به ولا يلمس المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته ، و هذا ما يؤكد أهميه الرضا في حياة المنظمة .

و موضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم و متجدد في أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، يشغل إهتمام العديد من الباحثين و المختصين خاصة عن كيفية حدوثه و العوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تكمن في تحقيقه و تحسينه ومن خلال هذا الفصل سوف يتم التطرق فيه إلى مختلف جوانب الرضا الوظيفي .

المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي :

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة، وعلم النفس، والاجتماع، والعلوم الأخرى، فظهرت الكثير من الدراسات، والبحوث للإجابات على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله، وتأثير ذلك على فاعليته، ونتاجيته، ولا يزال هناك إختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح.

فما هو مفهومه؟

المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) :

لغويا: حدد مفهوم الرضا عن العمل لغويا بفعل رضي، رضوانا ومرضاة عنه وعليه، والرضا عن

الشيء أي إختياره وقنع به وقبل به، وقد جاء في القرآن الكريم " رضي الله عنهم ورضو عنه"

قال تعالى " يا أيها النفس المطمئنة ارجعي إلى ربك راضية مرضية"¹

قد أجريت دراسات عدة حول موضوع الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في الأداء، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بعوامل عديدة كالأجر والمناخ ونمط الإشراف وإلى غير ذلك .

أما إصطلاحا: فلا يوجد إتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد ودقيق للرضا الوظيفي، و ذلك راجع إلى

إختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد الحالات العلمية التي تناولته، إذ يعتبر من أكثر المفاهيم غموضا ذلك

لأنه حالة إنفعالية، ووجدانية، يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولذلك سنكتفي بذكر أهم التعاريف

التي وردت فيه.

¹ إيناس فؤادي نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم ،متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة ام القرى بمكة ، كلية التربية،قسم الإدارة التربوية ، ٢٠١٣، ص٤١.

تعريف هوبوك: هو عبارة عن مجموعة الإهتمامات بالظروف النفسية والادارية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي فيرى ان الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ^١.

تعريف وليام: الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا

تعريف سترونج: أن الرضا الوظيفي هو " حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة .

تعريف أحمد صقر عاشور : "الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل " وله تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية :
الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن مستوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

تعريف بورتر: إن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباعات وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد .

حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها، إذن يتحدد الرضا الوظيفي وفقا لما يلي^٢:

مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به.

درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الحاجات.

يرى العديلي : أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل و مع الثقة و الولاء والإنتماء للعمل و العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.

^١ الصيرفي محمد، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص٦٥.

^٢ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي. بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٨٦، ص٦٠.

تعريف «(فروم)»: "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي: الأجر، والطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية، كما يرى "فروم" أن الأجر وما يرتبط به من مكافئات مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا الوظيفي¹

التعريف الإجرائي :

الرضا الوظيفي مصطلح يعبر عن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم نحو العمل، ومن هذا المنطلق فهو يتأثر بمدى إدراك الفرد لصفات العمل على أنها مشبعة أو غير مشبعة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وهو عادة ما يرتبط بالإنتاجية المرتفعة والتمسك بالمنظمة، وخفض نسبي التغيب وترك الخدمة، وفي ضوء ذلك يمكن تعريفه بتلك الدرجة التي يكون من خلالها الفرد العامل راض وسعيد عما حققه من سلوكيات وعوائد ايجابية في عمله .

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي² :

- ١- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل
- ٢- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام

¹ إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة، ص ١٧٩.

² عزبون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة-. مذكره مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم إقتصاد و تسيير المؤسسات، ٢٠٠٦، ص ص

٣- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام، أولا لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

٤- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلا إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لان ذلك من شأنه إحداث رضا الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة^١.

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي :

من الجلي والواضح ان اهتمام المدرسين والباحثين الكبير بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت صدفة، بل لما لهذا الأخير من أهمية عظيمة، و أهمية الرضا الوظيفي لا تمس الفرد بل تتعداه الى المنظمة كذلك ، فتتجلى في^٢.

أهمية الرضا الوظيفي على الفرد :

^١ بن مولود الميلود و بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي و أثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية و المعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، ٢٠١٦، ص ٤٨.

^٢ وظريفه حمو واخرون، عوامل الرضا لدى اساتذة التعليم الثانوي، الجزائر: دار الملكية للنشر و التوزيع والاعلام ، ٢٠٠٧، ص ١٧، نقلا عن عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص : تنظيم وعمل، جامعة الجزائر ٢، ٢٠١١، ص ٢٣.

- ١- يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد وله تأثيرات كبيرة له فتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة وجوانبها المختلفة
- ٢- القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .
- ٣- هناك بحوث كشفت بأن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير راضيين، وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر تقديرا للذات، وأكبر قدرة على التكيف الإجتماعي، كما أن هناك علاقة بين الرضا عن الحياة عامة والرضا الوظيفي أي أنّ الأفراد الراضيين وظيفيا راضون عن حياتهم^١
- ٤- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب ، سكن..الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي...الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .
- ٥- الرضا عن الحياة : حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة .
- ٦- الولاء الوظيفي فرضا العامل الوظيفي يزيد من ارتباطه بها^٢

أهمية الرضا الوظيفي على المنظمة :

- ١- يعد الرضا الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الأداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من أدائه وهو ما يعود على المنظمة بالربح والفائدة.
- ٢- ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية : فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.
- ٣- ارتفاع في الإنتاجية : فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

^١ سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٧هـ، ص

^٢ أحمد ابراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي: القاهرة، ٢٠٠٠، ص-ص٢٤٩-٢٥٠.

- ٤- تخفيض تكاليف الإنتاج : فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...الخ .
- ٥- يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة ، ففي حالة رضا الافراد عن عملهم ومحتواه وظروفه وغير ذلك يغيب الصراع ، اما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع .
- ٦- يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين فارتفاعه يؤدي الى انخفاض نسب الغياب و بالعكس اذا قل الرضا زاد التغيب والتأخر عن العمل .
- ٧- الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين ،ما يعود بالفائدة على المنظمة
- ٨- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية و غير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها^١

المطلب الثالث : أنواع و نظريات الرضا الوظيفي :

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومقاييس ذاتية تقتصر على استجابات العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل.

الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي :

أولا :أنواع الرضا الوظيفي Job Satisfaction Types باعتبار شموليته^٢:

^١ شنوفي نورالدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٥ ، ص ١٩ .

^٢ بن مولود الميلود و بن صافي عبد الكريم ، الرضا الوظيفي و أثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية و المعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع التربوي ، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، ٢٠١٦، ص ٤٨ .

١- الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

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

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

ثانيا :أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

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

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

ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجبولس عام ١٩٦٩ بأن مناخ العمل يعتبر محدداً أولياً للرضا الوظيفي .

الفرع الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي :

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائماً للأمام، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه، وكيف يبني اتجاهه نحو العمل؟ و الإجابة ندرجها في النظريات و النماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية، أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، وتدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها.

وقد ارتأينا في بحثنا هذا أن نتناول بعض أهم النظريات والأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع.

أولا : نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو **Theory progression Needs**:

يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي^١، حيث قام عام ١٩٥٤م بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التالية:

- ١- **الحاجات الفسيولوجية** : تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان^١.
 - ٢- **حاجات الأمن والاستقرار** : وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار و الثبات في العمل، التأمين ضد العجز و البطالة... الخ.
 - ٣- **الحاجات الاجتماعية** : وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية و التي قد تأخذ صورة حاجات الحب و الانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل... الخ.
 - ٤- **حاجات التقدير و الاحترام** : تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، و هي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.
 - ٥- **حاجات تحقيق الذات** : وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره و أن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.
- هذا وتقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها :

^١ حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار واقل: عمان، ٢٠٠٥، ص ٥٣.

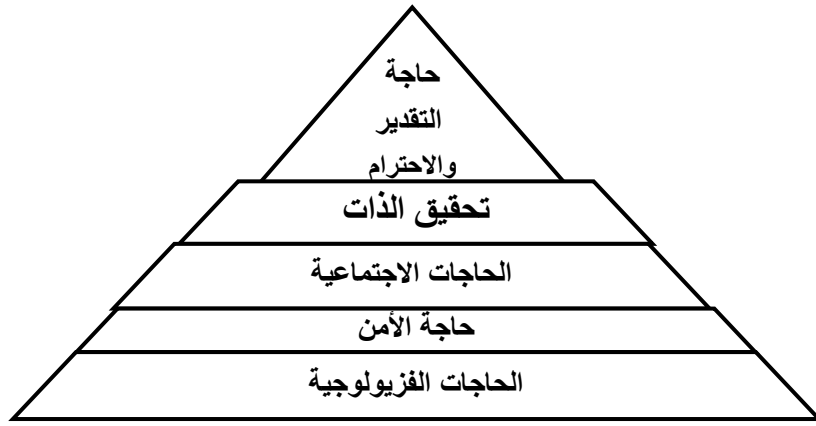
^١ Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul , **les théories del'organisation et de l'entreprise**, édition Marketing, Paris, ١٩٩٩ ; P : ٨٧.

الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر أولاً تؤثر على سلوكه ، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتراً، أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك و لا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه.

تتدرج حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، و أخيراً حاجات تحقيق الذات.

الشكل ١-١ - تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو :



المصدر^١ : وفق نظرية ماسلو

ثانياً : نظرية ذات العاملين (Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي :

قدم فريدريك هيرزبرج (Frédéric Herzberg) عام ١٩٥٩ نظريته المعروفة باسم " نظرية ذات العاملين"، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. وبعد دراسة أجراها هيرزبرج على ٢٠٠ محاسب و مهندس وجد أن هناك مجموعتين من العوامل^٢:

^١ - تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو

^٢ جيرالد جريج، وروبرت بارون. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ: الرياض، ٢٠٠٤.

المجموعة الأولى: العوامل الدافعة (،satisfiers motivation) واعتبر هذه العوامل على أنها عوامل داخلية، لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه.

والمجموعة الثانية: العوامل الوقائية (dissatisfies hygiene) وقد أشار إلى أنها عوامل خارجية، لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر المتعلق بالوظيفة التي يتم إنجازها^١.

وقد قدم هيرزبيرغ، إطارا هاما ومفيدا لحاجات متنوعة، معتمدا المكافآت والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أنه لم يقدم نموذجا دقيقا وعمليا يبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد والانجاز، كما أنه فصل فصلا شديدا بين العوامل الدافعة و العوامل الوقائية رغم وجود تداخل بينهما.

ثالثا : نظرية عدالة العائد (Equity theory) :

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام ١٩٦٣ إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، ما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله .

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: ^٢ التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي . وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل

^١ حسن زاوية، السلوك والتنظيم المعاصر، الدار الجامعية: مصر، ٢٠٠٤، ص ١٢٠.

^٢ إيناس فؤادي نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦، ٥٧.

على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك. وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بزيادة في الأجر.
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد و إدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة بطها معه كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها ور بالعدالة

رابعاً : نظرية القيمة (Value Theory) :

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك (Edwin Locke) عام ١٩٧٦ من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. وفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه . ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف...الخ) تحددها أبعاد رئيسية هي :

- مقدار ما يرغب المورد البشري في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر .

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد و ما يحصل عليه فعلاً، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلاً. وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي وتجدر الإشارة هنا إلى أن لوك في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا

خلافًا لكل من ماسلو، هيرزبيرج و لولير، الذين حصروا العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور^١، حيث يرى لوك أن أي عنصر يكون ذو قيمة و أهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته، فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

خامسا : نظرية الانجاز (ماكلياند three needs theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

قدم ماكلياند McClelland العالم النفسي الأمريكي سنة ١٩٧٣ نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز وصنف هذه الإنجازات لثلاث وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة لماكلياند^١:

١- الحاجات للإنجاز (Need for achievement): وتعكس رغبة الموظف في الانجاز بأفضل وأكفاً

الطرق وحل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة أي هي الرغبة في التميز.

٢- الحاجة للقوة (Need for power): وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي

الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

٣- الحاجة للإنتماء (Need for Affiliations): وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين

والاحتفاظ بها.

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن العامل الذي يتميز بأن لديه دافع الإنتماء قوي يكون لديه إنجاز ضعيف كذلك فإن العامل الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنتماء سيكون أكثر رضا، من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للإنتماء^٢.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الانجاز وهي الحاجة المسيطرة لديها

على الحاجات الأخرى، من ثم تكون محرك أساسي لدافعي الموظف لأداء عمله^٣.

^١ شاطر شفيق ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء جيجل -مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة بومرداس ،كلية العلوم الإقتصادية ، و التجارية و علوم التسيير ،قسم إدارة الأعمال ، ٢٠١٠، ص ٣٠، ٣١.

^١ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر: عمان، ٢٠٠٨، ص ٦٣.

^٢ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: مصر، ٢٠٠٠.

^٣ عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٩٦.

مما تقدم ذكره في هذا الفرع تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها فروض هذه النظرية، حيث أنها تتبته المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل .

من خلال ما تم عرضه في هذا المطلب توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق لدى المورد البشري في حالات عدة هي :

- الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات الموارد البشرية (نظريات الحاجات لماسلو).
- الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على العوامل الدافعة (نظرية ذات العاملين لهيرزبرج).
- الحالة التي يشعر فيها المورد البشري بالعدالة (نظرية العدالة لأدامز).
- الحالة التي يحدث فيها التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه (نظرية لوك).

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

إن المؤسسات الواعية بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة أمام التطورات المتسارعة والمستجدات حول أهميتها، تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جوانبهم المختلفة الاجتماعية الإدارية و النفسية. وغيرها من الخصائص التي تميزهم بغية تحقيق رضاهم عن عملهم، وعليه توجب عليها البحث عن العوامل التي من شأنها أن تحفزهم وتشجعهم على الأداء الجيد فيتحقق رضاهم، الذي يعد من بين المؤشرات الدالة على فعالية المؤسسات وسياساتها مما يستدعي الأمر أن تتم دراسته وفق مقتضيات موضوعية وعلمية وبشكل دقيق ودوري، فبعد الإلمام بفحوى الرضا الوظيفي وأهميته على المستويين الجزئي الخاص بالفرد والكلي الخاص بالمؤسسة تحددت العوامل المؤثرة فيه وفقاً لمميزات الأفراد لضمان درجة عالية من الرضا. تتعدد العوامل المؤثرة في رضا الأفراد، فمنها المادية إذ ساد الاعتقاد ولمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه، إلا أن الأبحاث أفرزت تيارات أخرى تؤكد الدور الذي يؤديه العامل المعنوي في إحداث الرضا الوظيفي، ومهما اختلفت العوامل وتعددت يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي¹، ويتوقف ذلك على الدور التي تؤديه المؤسسة في جعلها عوامل فعالة بغية الوصول إلى الهدف المنشود هدف البقاء والاستمرار وتتمثل هذه العوامل في :

¹ ملعب سليمة ، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .مجلة جامعة خميس مليانة ،مجلة الإقتصاد الجديد ،المجلد ١

المطلب الأول : العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي :

من العوامل والظروف ما يؤثر في سلوك الفرد، فيتجه إيجابيا أو سلبيا، كما قد يعكس مدى رضا الفرد عن عمله، ومن جملة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد متغيرات البيئة السيكلوجية، التي تضمن عوامل شخصية يدركها ويتأثر بها الفرد، وتحليلها ليس من الأمور السهلة نظرا لارتباطها بخصائص الفرد بحد ذاته، لدى ومحاولة منا نبين كيف تمارس العوامل الشخصية تأثيرها على الرضا الوظيفي للفرد العامل

الفرع الأول : العوامل الداخلية الخاصة بالفرد :

الفرد في حياته اليومية يتعلم ويكتشف معلومات متباينة وفي شتى المجالات، فيشكل بذلك كما معرفيا يبني به شخصيته، ويجد نفسه بحاجة إلى تحقيق وبلوغ أهداف متعددة من خلال الوظيفة التي يحظى بها في المؤسسة، فيرضى عن عمله ويساهم بشكل فعال في تقدم المؤسسة، ومن جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي :

١- **المستوى التعليمي** : تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

٢- **الأقدمية في العمل** : تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد راضيا عن عمله بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل.

٣- **القيم الشخصية** : تمثل قيم الفرد "مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أدهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك"^١ كما يعرف العالمان Connre et Becker القيم بأنها "المعتقدات والأفكار التي يعتنقها الفرد وتظهر على سلوكه في المواقف المختلفة". فقيم الفرد بمثابة

^١ صلاح الدين الهبتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد ١٤، ٢٠٠٥، ص ٢٢.

المبادئ التي يعتمدها في نشاطه اليومي بالمؤسسة بالاشتراك مع قيم المؤسسة التي ينتمي إليها، ولها اثر كبير في تشكيل سلوك الفرد، إذ تتخذ كمنهج لبلوغ الأهداف المحددة.

٤- قدرات الفرد : المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتباين، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل فالقدرات تمثل " الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة" فمن خلال التعريف نميز بين نوعين من القدرات:

- القدرات الذهنية : وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية.
- القدرات البدنية : وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشتمل على متغيري القوة والمرونة.

الفرع الثاني : عوامل خاصة بمحتوى العمل :

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها أي فرد عامل لها جانب من التأثير على الرضا الوظيفي له، ونبط ذلك بقدراته المختلفة، فالفرد الذي يتمكن من تأدية عمله الموكل إليه والذي يتوافق مع قدراته، قد لا يستطيع فرد آخر القيام بذلك. لقد أصبح محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الرضا، وبرز أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا^١:

١- درجة تنوع مهام العمل : كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من مهام العمل، وتشير البحوث أن العلاقة بين درجة تنوع مهام العمل والرضا الوظيفي تتوقف على درجة تكامل هذه المهام وقدرات الفرد.

٢- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : لهذا المتغير انعكاس على تكيف الفرد مع محيط عمله، فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل، جعله يتكيف بسهولة مع محيط عمله، و يساعده في ذلك مدى قدرته في التأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة، خاصة ما تعلق بعمله، وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في تحقيق الأهداف.

^١ محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل: عمان، ٢٠٠٥، ص ٢١.

٣- استخدام الفرد لقدراته : كلما أحس الفرد أنه يقوم باستخدام قدراته في مزاولته نشاطه، كلما زاد رضاه، فباستخدام الفرد لقدراته يكون قد أشبع حاجته لتحقيق الذات.

٤- مستوى الطموح : إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه، يثير لديه الإحساس بالفشل فالاستياء، والعكس نجده في تحقيقه لمستوى أداء يزيد أو يعادل مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح والرضا.

المطلب الثاني : العوامل المادية المؤثرة في الرضا الوظيفي :

إن تحديد العوامل المادية بنوعيتها المباشرة وغير المباشرة المؤثرة في رضا الفرد يعد الموقف الأساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر ذلك انعكاس لمقدار الإشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الأولى، ونجد الأجر في مقدمة تلك العوامل إذ يتصل اتصالا مباشرا بشعور الفرد بالرضا، ونفس الصورة نجدها في الترقية، المكافأة، المشاركة في الأرباح، إذ تبرز كأحد أهم أنواع الحوافز المادية وبالتالي تظهر ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كدافع قوي للعامل اتجاه عمله، ولا نستثني في ذلك الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى، إذ لها جانب من التأثير في رضا العاملين وتتمثل هذه العوامل في :

الفرع الأول : العوامل المادية المباشرة:

١- الأجر: ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز ويشجع الفرد، ويعد قوة شرائية تمكن الفرد من التأمين على حياته في مختلف الجوانب عدة قد تتعلق باحتياجاته الأساسية كالأكل والشرب والمأوى أو احتياجاته للأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية بما يضمن تحقيق مكانة وبروز على مستوى المؤسسة. و يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح .

ويعرف الأجر بأنه: المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل .

وهو كذلك: ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما كلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل^١.

ويعرف في معجم المصطلحات الإدارية بأنه: عائد العمل، يدفع نقدا أو يدفع جانبا منه نقدا والجانب الآخر عينا.

إذن الأجر الذي يتقاضاه العامل ما هو إلا محصلة للجهود المبذولة في تنفيذ ما كلف به، وبعبارة أخرى نجده يعبر عن الجزاء عن العمل وفق أسس وضوابط تفرضها التشريعات المختلفة للعمل، وقدرة المؤسسة على الدفع... الخ فعلى مستوى الفرد تعمل الأجور على ضمان المستوى المعيشي اللائق بجوانبه المختلفة اقتصاديا واجتماعيا...، أما على مستوى المؤسسة فالأجر يعد وسيلة لإبراز المكانة التي يحتلها العامل أمام الآخرين.

ومن الجدير ذكره هو أن "هرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد أن بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي الى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد. و تبرز الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي^١.

تعد الأجور احدى المشبعت لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

٢- **العلاوات الاستثنائية و الدورية:** تمثل العلاوة بصفة عامة ذلك المبلغ الذي يدفع للفرد أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة، ونميز نوعين من العلاوات، العلاوة الاستثنائية: وتمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا يحقق للمؤسسة ربحا واقتصادا في النفقات أو زيادة في الأرباح فهي إذا مرتبطة بما يحققه

^١ سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج ٢، ٢٠٠٠، ص ٢١٢.

^١ وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل (بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/الإدارة العامة) معهد الإدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ١٩، بغداد، ٢٠٠٩، ص ٩.

العامل من تقليص في النفقات أو زيادة في الأرباح، وتكون بذلك غير مستقرة تزول بزوال المؤثر (السبب) وبالمقابل فإن العلاوات الدورية تمثل مبلغاً من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل، مثل علاوة الأقدمية التي تقدم لمكافأة العامل نتيجة خبرته وتقدمه في العمل، فتدعمه لمواجهة أعباءه المالية، ومن جهة ثانية ترفع من معنوياته كونه يحصل عليها حتى وإن كان ذلك لا يرافقه زيادة في بدل الجهد، والملاحظ أن العلاوات الدورية لن تكون بمثابة الحافز النافع للطرفين (المؤسسة والفرد) إلا إذا اقترنت بالإنتاج فيكون الأساس في منحها مشتملاً على الكفاءة، النشاط وإنتاج العامل فيتحقق الرضا فعلاً.

٣- المكافآت التشجيعية: ما يميز الأفراد قدراتهم واستعدادهم للعمل، إذن تختلف درجة مساهمة كل واحد منهم في العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق نص القانون على منح العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف، إلى جانب هذا فهي تمنح لأولئك الذين يعدون البحوث والدراسات الهادفة إلى تحسين الإنتاج أو ابتكار أنواع جديدة منه إن الأمر المتفق عليه أن يتم منح تلك المكافآت التشجيعية بما يتلاءم مع وضع المؤسسة أي في حدود ما تسمح به ميزانيتها، ومن أنواعها نذكر: المكافأة على زيادة الإنتاج.¹

- المكافأة على السرعة في الإنجاز و بإتقان.
- المكافأة على البيع.
- المكافأة على الاختراع.
- المكافأة على تحسين الإنتاج.

وتعد المكافآت التشجيعية على العموم أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد فزيادة نشاطهم ومن ثمة رضاهم عن عملهم.

٤- المشاركة في الأرباح: إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم ليس بالحديث فقد بدأ في أمريكا أواخر القرن الثامن عشر، وفي أواسط القرن التاسع عشر بدأ في كل من إنجلترا وفرنسا، وتشمل المشاركة في الأرباح تلك النسبة المقتطعة من أرباح المؤسسة التي يتم توزيعها على العاملين إن إشراك العاملين في أرباح المؤسسة من بين الحوافز التي تدفعهم إلى زيادة إنتاجهم كون ذلك مرجعاً لحصولهم على نصيب أكبر من الأرباح. وبحكم أن الأرباح التي تحققها المؤسسة تنم في نهاية فترة الأعمال، فدفع هذه الزيادات للعمال يتم في نهاية

¹ لوكيا الهاشمي ومراد بومنتار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع: الأردن، ٢٠١٤، ص ٩٣.

كل عام، فبالرغم من طول الفترة الزمنية بين الجهد والحصول على الأرباح تبقى المشاركة في الأرباح لها تأثيرها الخاص في إحداث الرضا الوظيفي للعاملين

٥- **الترقية:** تعد الترقية أحد أهم العوامل المحفزة للعامل، فبإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياته الوظيفية، ومن زاوية نظر المؤسسة تمدها سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدربة وذات الخبرة. وتعني الترقية: نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شغلها واجبات ومسؤوليات أضخم ولكنه يتمتع بشروط عمل أفضل كزيادة الأجر وارتفاع مركزه بصفة عامة^١.

وتمثل كذلك: انتقال العاملين إلى وظائف أفضل أي ذات مسؤوليات أكبر تحتاج بدورها لمهارات وكفاءات أكثر كفاءة لتحمل الأدوار الجديدة، ويصاحبها في ذلك زيادة في الأجور وملحقاته. إلى جانب ذلك عرفت بأنها: نقل الفرد من موضع وظيفي ذو مسؤوليات ومهام أقل إلى موضع وظيفي ذو مسؤوليات وواجبات أكبر وبنفس الوقت ذو مركز اجتماعي ورسمي أهم ومردود مالي أكبر. ومن بين الأسس المعتمدة في عملية الترقية نذكر:

- **الأقدمية:** وفقاً لهذا الأساس يتم ترقية العامل بحسب مدة خدمته.
- **الكفاءة:** كون الترقية تحمل في طياتها زيادة المسؤوليات، فهذا يعني ضرورة توفر الفرد ذو الكفاءة لتحمل المسؤوليات الجديدة.
- **الأقدمية والكفاءة:** فيتم ترقية العامل على أساس سنوات خدمته وكفاءته معاً.

الفرع الثاني : العوامل المادية الغير المباشرة:

تتمحور العوامل المادية غير المباشرة في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، وتعد ضرورة اجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية، ويقصد بالخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تثير دوافع العاملين نحو البذل والعطاء، فتضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية وتحقق رضاهم عن العمل، كما تعكس مدى اهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية.

^١ محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٣، ص ٢٢.

ولقد عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري بأنها: جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين الذين يكونوا في كفاتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن وقد يكون ذلك دون مقابل أو بمقابل رمزي، فهذا يساعد العامل على توفير مبالغ مالية يوجهها لمجالات أخرى

١- **الخدمات الصحية:** أهم ما يفكر فيه الفرد العامل أن يمارس نشاطه وهو في كامل قواه العقلية والجسدية أي لا ضغوطات ولا أمراض تؤثر على جهده، فاهتمام الإدارة بصحة عاملها لها وزن كبير، إذ تحدث رضاهم وتبعث في نفوسهم الارتياح والسكينة فتضمن الأداء الجيد، وفي هذا السياق يذكر ماك نيل^١ : أن العديد من الأشخاص لا يعملون، لا لأنهم يرفضون العمل ولكنهم لا يريدون عملاً لا يستجيب لصحتهم...، فحماية صحة العمال الجسدية لا يمكن فصلها عن سلوكهم وأدائهم بهذا يكون رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه مقترنة بصحته وسلامته المهنية فتوفير المحيط الصحي، يتوجه الفرد بسلوكه نحو أداء مرغوب فيه، ونشير إلى أن المحيط الصحي يشمل على مجموعة العوامل المؤثرة في صحة العامل سواء كانت جسدية، عقلية، نفسية فالضغوطات المتكررة مكان العمل سواء من الزملاء أو المشرف ينجم عنها اضطرابات نفسية تؤثر بشكل أو بآخر على سلوك العاملين .

٢- **خدمات التغذية:** تعتبر التغذية أهم عنصر يمد العامل بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه بكل فعالية، ونظرا لأهمية هذا العامل الذي نعتبره حيوي يجب أن يقوم به صاحب العمل من تلقاء نفسه دون أن تلزمه النصوص أو المواد القانونية، ومن بين الشروط التي يجب توفرها في مثل هذه الخدمة نذكر:

- ضرورة توفر الغذاء الكامل المتوازن أي وجبة غذائية تتوفر على مختلف العناصر المغذية للبدن.
- تقربها من مكان العمل اقتصادا للوقت وراحة للبدن.
- توفير الوجبات الغذائية بأسعار مشجعة حتى يتمكن مختلف العاملين من اقتنائها.
- حتمية توفر نظافة المكان الذي يشجع العاملين على تناول غذاءهم بكل ارتياح، كل هذا وغيره من الشروط تحدث رضا العاملين وتشجعهم على البقاء والانتماء للمؤسسة.

^١ Make Nill, **Productivité et qualité de Vie au travail**. Les éditions, Agence d'arc, ١٩٨٢, P :٤٢.

٣- خدمات النقل: الكل يساير الوقت و يبحث عن استغلاله بشكل يضمن الاستفادة منه، هذا يشير إلى أهمية النقل بالنسبة للعامل فآثار هذه الخدمة واضحة في جوانب عدة أولها الانضباط في أوقات العمل التقليل من التعب الذي يتحمله العامل في الانتقال من وإلى مكان العمل، والحفاظ على الميزانية المالية إن مثل هذه الخدمة تضمن راحة ورفاهية العامل وقدرته على العمل إذ تجنبه التعب والإرهاق، وبالتالي تعد سببا رئيسيا في معايشة الإجهاد الذي يؤثر على مواقف العمال تجاه العمل. إن هذه الخدمة لما لها من أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة، تفسر لنا اهتمام سوسيولوجيا العمل بهذه الخدمة، فالراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد وهدف المؤسسة فالأهداف المراد بلوغها يعتمد وبشكل كبير على حجم ونوع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال وخدمة النقل كأحد أعمدة تلك الخدمات، توفرها المؤسسة للتقليل من مظاهر الاستياء ومحاولة منها تنظيم وتيرة العمل، الأمر الذي يعكس لنا انخفاض معدلات التأخر والغياب فتضمن المؤسسة إلى حد بعيد السير الجيد للعمل .

إن عدم توفير هذه الخدمة يسبب غالبا تأخير التحاق العمال بمواقع أعمالهم نظرا لاستغلالهم وسائل النقل الأخرى، تغيب العمال، زيادة الإرهاق والإجهاد البدني والنفسي، بسبب ضغوطات المواصلات، ويتحمل العامل تكاليف النقل التي تؤثر على حالته المالية^١

٤- الخدمات التنقيفية: إنها التغذية الفكرية، توفرها المؤسسة على إثر ما تعده من مختلف الكتب والمجلات العلمية، يقتنيها العامل في أوقات فراغه، كما تساهم إلى حد ما في توفير النفقات الدراسية للعاملين الراغبين في التحصيل العلمي، كما توفر المؤسسة المرشد الاجتماعي لينتكف بدراسة مشاعر العمال الخاصة ومساعدتهم ما أمكن للتغلب عليها، فلخدمات التنقيفية تثير العزيمة وتحرر النشاط فيتوجه الفرد العامل إلى العمل بكل جدية. فبالرغم من كونها خدمة بسيطة يمكن لأي مؤسسة توفيرها إلا أن أهميتها بالغة في التوجيه وتحفيز العاملين إذ تعمل على تحرير نشاط العمال من جديد، فمثل هذه الخدمة بإمكانها تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية والفكرية بين العمال، وتقلل من درجة التهميش، فمن المهم إدراك الدور الذي تمارسه هذه الخدمة ومدى تأثيرها في علاقات العامل مع زملائه . أمام كل هذا لا يمكننا تجاهل أو التقليل من أهمية هذه الخدمة، باعتبارها خدمة اجتماعية فهي بمثابة المشجع والمحفز للعمال، إلا أن الأمر يبقى صعب الإدراك أمام الحاجات المادية المتنامية التي لا تزال تمثل الحاجات الأقوى إلحاحا،

^١ سمالي محضبة، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية وفاعلية نظم الرقابة في المؤسسة. رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم

مما يقودنا إلى القول أن خدمات التنقيف تحتل المراتب الدنيا ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنه لا بد من توفيرها ما -أمكن ذلك- وعدم تجالها نهائياً، نظراً لتأثيرها الخاص في تحقق الرضا الوظيفي لدى أي مورد بشري في المؤسسة.

المطلب الثالث : العوامل المعنوية المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يتوقف موقف أي فرد عامل بالمؤسسة اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف وأعضاء جماعة العمل، وكذا نوع الاتصال الممارس، سواء كان رسمي في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية، أو غير رسمي فيما بين الأفراد إن المشرف ومن خلال مهمته يؤثر في الجماعة بحكم الاحتكاك المباشر بأعضائها، وينظر إلى أن الرفع من الروح المعنوية للعمال من الأهداف التي يجب بلوغها، بناء على ذلك تتوقف مشاعر واتجاهات الجماعة على نوعية المعاملة المقدمة من مشرفهم، فالعلاقة التي يكونها الفرد بين مختلف الأفراد بالمؤسسة تنشئ جو اجتماعياً يسهل من عملية الاتصال، ويؤثر ذلك على أداء الفرد

الفرع الأول : العوامل المتعلقة بعلاقة العمل:

١- جماعة العمل: يقول إلتون مايو: الإنسان الاجتماعي المشغول بشكل أساسي بعمله، لا يستطيع التعبير عن نفسه ولا يكون قادراً على النمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه المهني في إطارها فعلى حد قوله نجد أن الكثير من مواقف العمل تلعب فيها الجماعة دوراً هاماً، إضافة إلى أن النتائج غير جيدة مردها العمل الحياضي، فالفرد العامل بإمكانه النمو والتعبير عن نفسه ضمن فريق متكامل من العمال.^١

وعليه ماذا نقصد بجماعة العمل؟ وما مدى تأثيرها على رضا الأفراد؟

تعرف جماعة العمل بأنها: مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها . وتمثل كذلك :عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية

^١ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط ٢، دار الفائز للنشر والتوزيع: قسنطينة، ٢٠١٠، ص ١٨٧.

العمل بعضهم مع بعض، والتخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة. نلاحظ من خلال التعريفين أن العاملين ضمن الجماعة متوجهين لتحقيق أهداف معينة ومشتركة، ففي ذلك يتدارسون كيفية العمل مع بعضهم البعض لتحسين الكفاءة، فهم في تعاون مستمر. إن تماسك الجماعة يقاس بدرجة الوحدة بين أعضاء الجماعة ونذكر بعض العوامل المؤدية إلى تماسك الجماعة كما يلي:

- **حجم الجماعة:** كلما صغر حجم الجماعة سهل ذلك من عملية الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة.
- **تجانس الأعضاء:** إن الاهتمامات و القدرات و...المشتركة بين أعضاء الجماعة يزيد من درجة التفاعل والتقدير بين أعضاء الجماعة فالولاء لها في ظل رضاهم عنها.
- **الاتصالات:** إذا توفرت إمكانية الاتصال بنوعها الرسمية وغير الرسمية بين أعضاء الجماعة الواحدة يؤدي إلى زيادة التماسك والوحدة ويشجع ذلك على حسن الأداء.
- **سلوك المشرفين:** يؤدي سلوك المشرفين إلى زيادة تماسك جماعة العمل أو تفككها، فإذا ما ركز المشرفون على تشجيع أفراد الجماعة على البذل والعطاء لتحقيق الهدف المشترك يزيدهم ذلك تماسكا ورضا.

٢- **الإشراف:** إن الأفراد العاملين بالمؤسسة، يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلفة الاتجاهات والمواقف تخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه وينظم مختلف الأمور على مستواه الإشرافي. وعليه تعد عملية الإشراف أحد أهم العوامل التي تحدد العلاقة القائمة بالمؤسسة، فيوجه جماعات العمل لتتحرك نحو العمل المرغوب فيه^١.

والإشراف: هو فن العمل مع مجموعة من الأفراد، يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. وكونه فن يتعامل مع العنصر البشري فهو إذن يحتاج لاستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية .

وبمثل كذلك تلك السلطة المخولة للرئيس التي على أساسها يوجه ويرشد مرؤوسيه، في ظروف تسودها علاقات طيبة بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية الإشراف عامة، ونظرا لتعدد القرارات والمستويات والهيكل التنظيمي بصفة مجملية يبرز لنا ما يعرف بنطاق الإشراف الذي يشير إلى: عدد المرؤوسين الذين

^١ عبد الفتاح دياب حسين، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، ط ٢، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية القاهرة، ١٩٩٦ ص ٩.

يستطيع أي مدير أو رئيس أن يتعامل معهم بكفاءة. ويمثل كذلك: قدرة المشرف على الإشراف على المرؤوسين وللاستفادة من القدرات المتاحة للمرؤوسين، وجب أن يتم الإشراف على عدد معين من العاملين يتناسب وقدرة المشرف على متابعتهم فيضمن نتيجة.

المطلب الرابع : علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي:

لقد اتسمت البحوث النظرية و التطبيقية التي حللت طبيعية هذه العلاقة بالندرة، ويرجع سبب ذلك إلى حداثة الموضوع، ومع ذلك فقد ظهرت محاولات لاختبار العلاقة والأثر، نذكر منه النموذج النظري الذي قدمه ستيرز (١٩٩٧) والذي بين وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كونه واحدا من مؤشرات الفاعلية، وصرح (الصباغ ١٩٨٠ -١٤٥) بوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأن المناخ هو المتغير المؤدي إلى (وصول) وجود الشعور بالرضا الوظيفي^١.

كما أظهرت دراسة (يحي سليم ملحم ٢٠٠٦) إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي ككل وكل بعد من ابعاد الرضا الوظيفي للعاملين في احدى شركات الاتصال بالاردن^{٣٢}.

كما أظهرت أيضا دراسة سليم خليفي إلى وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي للأساتذة التربوية البدنية والرياضة بالمدارس الثانوية بزلولايات (عنابة، خنشلة، سوق اهراس) مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين والتي تدعم الرضا الكلي للأساتذة المدارس المختارة.^٣

^١ سندس رضوي خوين، "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، (دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد ٣٠، ٢٠١٢، (ص ص ٢٣٣-٢٥٥)، ص ٢٤١.

^٢ اسماعيل بن خليفة و علي فارس، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري (دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت متيجة)"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، الجزائر، العدد ٧، ديسمبر ٢٠١٤، (صص ٨٧-١٠٠)، ص ٩٨.

^٣ سليم خليفي، المرجع نفسه، ص ١١٥

من خلال ما سبق نستنتج أن معظم الدراسات انفتحت حول العلاقة الايجابية بين مختلف ابعاد المناخ التنظيمي محل الدراسة وكذا الرضا الوظيفي للعاملين.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها، هذه الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل و ظروف العمل. ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه مجموعتين أساسيتين من العوامل الأولى مرتبطة بالمورد البشري و الثانية مرتبطة بالتنظيم و المناخ . كما تبين لنا أيضا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه. فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات) ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والوقائية (نظرية ذات العاملين) ومنهم من نظر إليه من زاوية التوقع (نظرية لوك و لولير) ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظرية العدالة) ، وفي الخير يمكن القول بأن العيادة او المؤسسة بإمكانها الرفع من مستوى شعور مواردها البشرية بالرضا الوظيفي بإتباعها للعديد من المداخل الإدارية الحديثة كمدخل الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة و التمكين.

الفصل الثالث: علاقة المناخ

التنظيمي بالرضا الوظيفي -

دراسة حالة المنظمة الخاصة

(عيادة الضياء بورقلة) -

تمهيد :

بعد توزيع الاستبيان على عينة البحث و المتمثلة في موظفي عيادة الضياء بولاية ورقلة ، تم الحصول على كم مقبول من المعطيات ، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي توصلنا إليها في الدراسة الميدانية والتي أجريت على مجتمع البحث حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية حسب برنامج SPSS، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وتأكيد أو نفي صحتها والإجابة على تساؤلاتها وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والاقتراحات وفقا للنتائج المتحصل عليها. سنحاول في هذا الفصل وصف عينة الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان المقدم.

المبحث الأول : بطاقة فنية عن مؤسسة الضياء :

المطلب الأول : تعريف عيادة الضياء :

مصحة الضياء هي مؤسسة اقتصادية استشفائية خاصة تأسست سنة ٢٠٠٦ حيث تتربع على المساحة ٤٠٠ متر مربع بالإضافة إلى موقع السيارات الذي بجانب البنك الوطني و تبلغ طاقة استيعابها للمرضى ب ٣٦ سرير بحيث تتوفر العيادة على فريق طبي ذكي ذي كفاءة عالية و مزودة بأحدث ما يتوفر حاليا من وسائل و تقنيات طبية و جراحية هدفها ضمان التكفل بالتطبيب الناجع سواء على مستوى العلاج أو العمليات الجراحية لتحقيق جودة عالية حيث يوجد نوعين من الأطباء :

- أطباء دائمين في تخصصات متعددة.

- أطباء يتعاملون مع المؤسسة بصفة متعاقد

و تغطي كذلك العيادة المجالات العلاجية و الجراحية التالية :

- طب العيون

- الجراحة العامة
- امراض النساء و التوليد
- أمراض الأذن و الأنف و الحنجرة
- جراحة العظام .

يتكون قسم التجهيز التقني من الهياكل التالية :

- ٠٤ غرف للعمليات الجراحية
- ٠٥ غرف للإنعاش
- ٠٦ غرف للعلاج
- مصلحة الكشف بالأشعة
- مخبر تحاليل الطبية
- قاعة التدليك الطبي

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمصلحة الضياء

يحتوي الهيكل التنظيمي لعيادة الضياء على أربع مديريات، وكل مديرية مكلفة بمهام معينة و يكون الشكل

النموذجي لعيادة الضياء كالتالي:

المدير: هو المسؤول الأول عن إدارة المؤسسة وحسن سيرها و من مهامه:

- تنفيذ مداورات مجلس الإدارة
- المسؤول على تسيير العيادة و النظام العام
- هو الأمر بالصرف في ما يخص بنفقات المؤسسة
- يضع مشروع الهيكل التنظيمي و النظام الداخلي

الأمانة : ومن المهام الموكلة عليها كالتالي :

- تهتم و تستقبل البريد الصادر و الوارد
- تحضير الوثائق للإمضاء عليها
- ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة
- إستقبال الزوار لمقابلة المدير

المديرية الإدارية : ومن مهامها :

- تسيير المكاتب الإدارية و الإستقبال : ومن أهم هذه المكاتب:

- مكتب التكاليف الصحية
- مكتب المستخدمين
- مكتب تسيير الموارد البشرية
- مكتب الإستقبال و التوجيه
- مكتب تقييم النشاطات العلاجية

المديرية الطبية و الشبه الطبي : تتكون من ثلاث مصالح و هي كالتالي:

- المصلحة التقنية : تتكون من الأقسام التالية :

- قسم العمليات
- قسم الولادة
- المخبر
- الأشعة
- الصيدلية

- مصلحة التمريض :تتكون من :

- تمريض نساء و رجال
- تمريض الولادة
- مراقبة
- إنعاش
- تخدير

- المصلحة الطبية : تخص الإستعجالات و الفحص بنوعيه طبي و خاص

المديرية المالية و المحاسبة : تقوم ب:

- التسيير المالي و المحاسبي أي محاسبة دخول و خروج جميع السلع التي العيادة
- إنشاء و متابعة التصريحات الضريبية و المالية و الاجتماعية
- تنظيم و متابعة الإحصائيات وهو جرد جميع ماهو ملموس من عتاد طبي أو مكتبي

مديرية الوسائل العامة: تختص بالعمليات التالية:

- التسيير الإعلامي للعيادة: تهتم بالمتريصين و توجيههم إلى المصالح الخاصة بهم
- حظيرة السيارات : و تشمل عتاد العيادة من سيارات الإسعاف و الخدمة
- المخزن: هو عبارة عن مكتب توضع فيه جميع الأجهزة و السلع التي تقتنيها العيادة
- صيانة التجهيزات: هي عبارة عن مصلحة خاصة تقوم بتصليح و تركيب المعدات المعطلة
- المراقبة: و تهتم بعملية المراقبة و الإشراف على جميع الأعمال التي تقوم بها العيادة

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الإستبيان :

المطلب الأول:البيانات العامة

جدول رقم: ٠١: العينة حسب متغير الجنس :

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
٥٠ %	١٣	الذكور
٥٠ %	١٣	الإناث
١٠٠ %	٢٦	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبتي الذكور و الإناث متساوية حيث بلغت نسبة الذكور ٥٠ % و

كذلك بالنسبة للإناث ٥٠ % وهذا عامل يساعد المؤسسات كونها مؤسسة خاصة .

الجدول رقم: ٠٢: العينة حسب متغير العمر :

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
٢٣.١	٠٦	أقل من ٣٠ سنة
٤٢.٣	١١	٣٠ - ٤٠ سنة
٣٤.٦	٠٩	أكثر من ٤٠ سنة
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٠٢) أن أعمار أفراد العينة تركزت عند الفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين ٣٠ و ٤٠ سنة بنسبة مئوية قدرت بـ ٤٢.٣ % و عدد أفرادها هو ١١ ، أما نسبة أفراد العينة التي تزيد أعمارهم أكثر من ٤٠ سنة بلغت ٣٤.٦ % و يتمثل عدد أفرادها ٠٩ ، أما الفئة التي أقل من ٣٠

سنة قدرت نسبتها بـ ٢٣.١% التي عدد أفرادها ٠٦ ، و بالتالي يمكن القول أن الفئة العمرية (٣٠-٤٠) سنة كانت الأكبر على الإطلاق في العينة و هذا يدل على أن الموظفين في مثل هذا السن يكونون أكثر جهدا و نشاطا داخل العيادة و أكثر خبرة . وكلها عوامل تساعد على الرضا الوظيفي .

الجدول رقم:٠٣: العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية%
ثانوي أو أقل	٠٩	٣٤.٦
جامعي	١٠	٣٨.٥
ما بعد التدرج	٠٧	٢٦.٩
المجموع	٢٦	١٠٠%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول رقم (٠٣) نلاحظ أن النسبة الأكبر في العينة كانت للموظفين ذو مستوى جامعي بعدد وصل إلى ١٠ أفراد من مجموع العينة بنسبة ٣٨.٥% وهذا عامل مهم يساعد العيادة الخاصة من الاستفادة من هؤلاء الموظفين ذو الكفاءة العالية و كذلك موظفي ذو مستوى ما بعد التدرج الذي يصل عددهم إلى ٠٧ بنسبة ٢٦.٩% .

الجدول رقم: ٤ : العينة حسب المستوى الوظيفي :

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية%
إطار	١٣	٥٠
عون تحكم	٠٧	٢٦.٩
عون تنفيذ	٠٦	٢٣.١
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن غالبية الموظفين لدى العيادة هم إطارات بعدد ١٣ موظف أي بنسبة ٥٠% وهذا عامل يساعد العيادة في التسيير الجيد و التحكم الرشيد في إدارتها. وكذلك بالنسبة للموظفين ذو رتبة عون تحكم بنسبة ٢٦.٩% وعددهم ٠٧ ، أما الموظفون ذو رتبة عون تنفيذ عددهم ٠٦ بنسبة ٢٣.١ % .

المطلب الثاني : الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي:

سنحاول في هذا المحور عرض و تحليل اجابات مفردات العينة

الجدول رقم:٥: إستجابة الموظفين للسؤال: يمتاز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (العيادة) بالترتيب و التنسيق؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	١٧	٦٥.٤
محايد	٦	٢٣.١
لا	٣	١١.٥
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين بالعيادة أجابو بنعم بنسبة %٦٥.٤ وهذا يؤكد بأن العيادة تتماز بنظام متناسق و متسلسل وهذا مؤشر جيد يساعد العيادة على التقدم نحو الأفضل و نلاحظ أن نسبة من قالو لا فهي ضئيلة %١١.٥ قد لا تؤثر كثيرا على سيرورة العيادة

الجدول رقم:٦: يتصف الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (العيادة) بالمرونة و الإستجابة للمتغيرات ؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	١٤	٥٣.٨
محايد	٩	٣٤.٦
لا	٣	١١.٥
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة %٥٣.٨ من الموظفين أجابة بنعم العيادة تمتاز بالمرونة و الإستجابة لمتغيرات الطارئة و هذا مؤشر يدل على ان هذه الأخير تتمتع بنظام و إدارة ذو كفاءة عالية و هذا مايساعد على الإستمرارية و البقاء ولا ننسى النسبة الكبيرة هي أيضا التي اجابة بمحايد %٣٤.٦ و الدالة على تحفظ بعض الموظفين التي تعرقل في سيرورة العيادة.

الجدول رقم:٧: الوظائف موزعة بالمؤسسة (العيادة) بشكل منطقي و موضوعي؟ :

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	١٣	٥٠
محايد	٦	٢٣.١
لا	٧	٢٦.٩
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين أكدوا أن الوظائف داخل العيادة موزعة بشكل منطقي و موضوعي بنسبة % ٥٠ و عددهم ١٣ موظف وهذا ما يجنب العيادة من تداخل الصلاحيات ما بين الموظفين ولا يمكن ان نهمل النسبة % ٢٦.٩ التي أقرت بعدم منطقية و موضوعية التوزيع وهذا قد لا يساعد العيادة لوقوع بعض الأخطاء و التداخلات و خاصة عدم توفر الرضا بذلك التقسيم.

الجدول رقم ٨: خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة (العيادة) واضحة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٢٢	٨٤.٦
محايد	٤	١٥.٤
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان جميع الموظفين ٢٢ بنسبة % ٨٤.٦ أكدوا وضوح خطوط السلطة و الإتصال ما بين الرؤساء و المرؤوسين داخل العيادة وهذا مؤشر جيد يساعد العيادة في العمل وسرعة التنفيذ للقرارات لوضوح خطوط السلطة و وضوح قنوات الإتصال و ٤ موظفين كانوا محايدين فقط بنسبة % ١٥.٤.

الجدول رقم ٩: تسمح إدارة المؤسسة (العيادة) بمشاركة العاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	١٠	٣٨.٥
محايد	١٠	٣٨.٥
لا	٦	٢٣.١
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ فيما يخص ما إذا كانت إدارة العيادة تسمح بمشاركة الموظفين في تنفيذ الأنشطة المختلفة بالتساوي أي ان نسبة الموظفين الذين اقرروا بنعم % ٣٨.٥ تساوي نسبة الموظفين الذين كانوا محايدين % ٣٨.٥ وهذا يدل نقص المشاركة في القرارات و التنفيذ وهذا مما قد يعرقل في اتخاذ القرارات الجيدة.

الجدول رقم: ١٠: هناك ثقة متعاونة بين الرئيس و المرؤوسين بالمؤسسة (العيادة)؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٧٦.٩	٢٠	نعم
١٩.٢	٥	محايد
٣.٨	١	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ ان النسبة % ٧٦.٩ الكبيرة من الموظفين تقر بأن هناك ثقة متعاونة بين الرئيس و المرؤوسين داخل العيادة و هذا ما يعني بأن القرارات التي تتخذ تلقى استجابة سريعة من قبل الموظفين وهذا بسبب ثقتهم وهو ما يساعد في سرعة وتيرة التغيير و التأقلم مع الوضع .

الجدول رقم: ١١: يبادر القائد بالمؤسسة (العيادة) بتفويض بعض صلاحيته إلى المرؤوسين؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٤٦.٢	١٢	نعم
٣٤.٦	٩	محايد
١٩.٢	٥	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

الملاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته %٤٦.٢ من الموظفين اجابوا بمبادرة مدير العيادة بتفويض بعض من صلاحياته للمرؤوسين وهذا ما يساعد في زرع المسؤولية و النتماء و الولاء داخل العيادة لوضع الثقة فيهم.

الجدول رقم:١٢: يشجع القائد بالمؤسسة (العيادة) على المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	١٢	٤٦.٢
محايد	١٠	٣٨.٥
لا	٤	١٥.٤
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن نسبة معتبرة و المقدره ب%٤٦.٢ من الموظفين أقرروا بتشجيع القائد لهم على المناقشة و المشاركة الجماعية داخل العيادة وهذا المؤشر يدل على ان أعظم الموظفين من ذوي خبرات و كفاءات عالية مقارنة بعدد الموظفين الذين أقرروا بعدم مشاركة الموظفين على المناقشة الجماعية الجدول رقم:١٣: تستخدم المؤسسة (العيادة) وسائل متنوعة في عملية الإتصال بالعاملين؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	١١	٤٢.٣
محايد	١١	٤٢.٣
لا	٤	١٥.٤
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

الملاحظ من الجدول تساوي نسبيتي الموظفين الذين اقرروا بأن المؤسسة تستخدم الوسائل الحديثة و المتنوعة في عملية الإتصال و المحايد بنسبة %٤٢.٣ وهذا ما قد يعكس صورة العيادة من قلة و عدم استعمالهم تقنيات الإتصال و مواكبهم للتكنولوجيا وهذا ما قد يتسبب في اللإستقرارية . نفس الملاحظة بالنسبة للجدولين ١٤ و ١٥ .

الجدول رقم: ١٤: توفر المؤسسة (العيادة) نظام للإتصال تنتقل فيه المعلومات بسهولة؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٥٣.٨	١٤	نعم
٤٢.٣	١١	محايد
٣.٨	١	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

الجدول رقم: ١٥: تستخدم المؤسسة (العيادة) تقنيات حديثة في العمل؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٣٨.٥	١٠	نعم
٥٠	١٣	محايد
١١.٥	٣	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

الجدول رقم: ١٦: توجد إتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل المؤسسة (العيادة)؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٥٠	١٣	نعم
٣٨.٥	١٠	محايد
١١.٥	٣	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة معتبرة من الموظفين المقدر بـ ٥٠% قد أقرت بوجود اتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل العيادة ونسبة معتبرة من الموظفين كانوا محايدين جراء الإتصالات الغير الرسمية المقدر بـ ٣٨.٥% وهذا أمر يجب استدراكة لتفادي الإصطدامات داخل الإدارة.

الجدول رقم: ١٧: تمنح إدارة العيادة الحوافز بناء على الجهود الإضافية التي يبذلها العامل؟

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٣٤.٦	٩	نعم
٣٠.٨	٨	محايد
٣٤.٦	٩	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

الملاحظ من الجدول أن نسبة الكبيرة المقدر بـ ٣٤.٦% قد أكدت على عدم منح الحوافز للمجهودات المبذولة من طرف الموظفين و هذا مؤشر قد يؤدي إلى قتل الإبداع و الابتكار داخل العيادة و يعود في حقيقة الأمر سلبا على العيادة .

الجدول رقم ١٨: تتكفل إدارة العيادة بنقل العمال؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٣	١١.٥
محايد	٦	٢٣.١
لا	١٧	٦٥.٤
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال نلاحظ أن غالبية الموظفين بنسبة %٦٥.٤ أقروا بأن الإدارة لا تتكفل بنقل الموظفين من و إلى العيادة في الحقيقة النتيجة تعود بالتبع إلى العيادة و تظهر في عدم رضا الموظفين بذلك و ربما تأخر الموظفين في تسجيل دخولهم .وهذا مقارنة بالموظفين الذين قالوا نعم بنسبة %١١.٥ .

الجدول رقم:١٩: تحصل على تحفيزات من قبل المدير عند القيام بأعمال متميزة؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٥	١٩.٢
محايد	١٣	٥٠
لا	٨	٣٠.٨
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نفس الملاحظات مع الجدول رقم ١٧ فيما يخص بالتحفيزات .

الجدول رقم:٢٠: تركز العيادة على نظام الحوافز أكثر من نظام العقوبات؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٥	١٩.٢
محايد	١٤	٥٣.٨
لا	٧	٢٦.٩
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الموظفين كانوا محايدين في جوابهم ما إذا كانت إدارة العيادة تركز على نظام الحوافز أكثر من نظام الحوافز بنسبة معتبرة مقدرة ب%٥٣.٨ وهذا يدل على قلة استعمال نظام الحوافز بين الرئيس و المرؤوسين .

المطلب الثالث : الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي:

سنحاول في هذا المحور عرض و تحليل اجابات مفردات العينة :ذ

الجدول رقم: ٢١: الأجر الذي تتقاضاه في العيادة عادلا؟

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٨	٣٠.٨
محايد	١٠	٣٨.٥
لا	٨	٣٠.٨
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة %٣٨.٥ أقرت بتحايدها تجاه الأجر الذي يتقاضونه في العيادة أنه عادلا وهذا مؤشر على أن الأجر غير كافي بالنسبة لمعظم الموظفين وهذا الرضا داخل نسبيا نحو الأجر ولا يمكن أن نهمل النسبة التي أقرت بعدم رضاها في عدالة الأجر المقدرة ب

٣٠.٨% وهذا الأمر ليس لصالح العيادة .

الجدول رقم: ٢٢: الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج العيادة مناسب؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٩	٣٤.٦
محايد	١٠	٣٨.٥
لا	٧	٢٦.٩
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال النسبة المقدرة ب%٢٦.٥ في الجدول أعلاه نلاحظ أنها نسبة معتبرة أكدوا أن الأجر الذي يتقاضونه داخل العيادة غير مناسب مقارنة بالوظائف الأخرى وخاصة المؤسسات الخاصة الإقتصادية وعددهم ٧ من ٢٦ وهذا أمر يؤدي للخطر و يجب إعادة النظر فيه على مستوى الإدارة لتفادي المخاطر. الجدول رقم: ٢٣: هل الدخل الذي تتقاضاه يكافئ العمل الذي تقوم ؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٦	٢٣.١
محايد	٧	٢٦.٩
لا	١٣	٥٠
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر المقدرة ب%٥٠ أقرت بعدم تكافئ العمل الذي يقوم به مقارنة بالدخل الذي يتقاضاه مؤشر قاطع على عدم رضا جل الموظفين بالعمل الذي يقومون به مقارنة بالأجر وهذا أمر يقتل الإبداع و التضحية و زيادة أوقات العمل.

الجدول رقم: ٢٤: الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العيادة مناسب؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
----------	-----------	-----------------

٢٦.٩	٧	نعم
٣٠.٨	٨	محايد
٤٢.٣	١١	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب كلها متقاربة و تعود النسبة الأكبر المقدره ب%٤٢.٣ للموظفين الذين أقرروا بأن الأجر الذي يتقاضونه غير مناسب مقارنة بزملائه في العيادة و بالتالي يؤدي إلى عدم رضاهم بالوظيفة و عدم رضاهم بالعمل مع زملائه و هذا مؤشر يعود سلبا على وتيرة العمل داخل العيادة .

الجدول رقم: ٢٥: الرئيس المباشر يعطي الحرية للمرؤوسين للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة؟:

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٦٥.٤	١٧	نعم
٢٦.٩	٧	محايد
٧.٧	٢	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

يتضح من الجدول إن النسبة المقدره ب% ٦٥.٤ من الموظفين كانت إجابتهم بنعم الرئيس المباشر يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بالطريقة التي يراها مناسبة وهذا مؤشر جيد يدل على الثقة و الكفاءة العالية لدى المرؤوسين مقارنة بالنسبة المقدره ب%٧.٧ أقرروا بالإجابة لا .
الجدول رقم: ٢٦: مشرفك يستمع لأرائك و مقترحاتك لتطوير أداء العمل؟:

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
-----------------	-----------	----------

٦٩.٢	١٨	نعم
١٥.٤	٤	محايد
١٥.٤	٤	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نرى أن نسبة المقدرة ب ٦٩.٢% من الموظفين أحسوا بأنهم إكتسبوا إهتمام الرئيس لهم و أقرروا بأن الرئيس يستمع لأرائهم و مقترحاتهم لتطوير العمل وهذا مؤشر يساعد في التطور و التحسن في سيرورة العيادة وهذا بفضل رضاهم و كسب رضا الرئيس إلا النسبة المقدرة ب ١٥.٤% لم يقرروا بسماع الرئيس لأرائهم .

الجدول رقم: ٢٧: طريقة معاملة مشرفك جيدة و مناسبة؟:

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٦٩.٢	١٨	نعم
١٥.٤	٤	محايد
١٥.٤	٤	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

أشارت النسبة المقدرة ب ٥٧.١% أن طريقة معاملة الرئيس لمرؤوسيه جيدة و مناسبة وهذا من مواصفات الرئيس التي يجب أن يتمتع بها و العمل بها وهي أن يتلقى الرضا من طرف موظفيه وهو الريح الكبير بالنسبة له و أما النسبة التي أقرت بعدم رضاهم بعامله رئيسهم كانت جد ضئيلة المقدرة ب ١٥.٤% .

الجدول رقم: ٢٨: مشرفك ذو كفاءة عالية في اتخاذ القرارات؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	١٤	٥٣.٨
محايد	١٠	٣٨.٥
لا	٢	٧.٧
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

يرى ٦٤.٣% من الموظفين بأن الرئيس ذو كفاءة عالية في إتخاذ قراراته وهذا مؤشر يساهم إلى حد كبير في خلق بيئة إبداعية وسط الموظفين لكسب ثقتهم فيه و مؤشر يساعد في تقديم أحسن خدمة للمواطن، أما النسبة القليلة التي أقرت بعدم كفاءة الرئيس في اتخاذ القارارت كانت ب%٧.٧.

الجدول رقم: ٢٩: فرص الترقية و التأهيل متاحة لكل العاملين؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٣	١١.٥
محايد	١٥	٥٧.٧
لا	٨	٣٠.٨
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول و النسبة أعلاه %٣٠.٨ تبين أن الموظفين أقرروا بأن فرص الترقية غير متاحة لكل العاملين وهذا مؤشر يقر بأن هناك عدم تكافئ الفرص وعدم الرضا من قبل الموظفين وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى غياب جدية العمل و قتل روح الإبداع ما بين العاملين .و أما النسبة التي أقرت بأن فرص

الترقية متاحة لكل العاملين المقدره ب%١١.٥ وعدددهم ٣.

الجدول رقم: ٣٠: مدى رضاك عن عدالة سياسة الترقية في العيادة؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٤	١٥.٤
محايد	١٤	٥٣.٨
لا	٨	٣٠.٨
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين كانوا متحفظين بالإدلاء برأيهم عن مدى رضاهم لعدالة سياسة الترقية داخل العيادة بنسبة معتبرة و المقدرة ب%٥٣.٨ وأشار ٨ منهم وبنسبة %٣٠.٨ أنهم لم يرضوا بعدالة سياسة الترقية في العيادة.

الجدول رقم: ٣١: مدى رضاك عن توفر الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلك للترقية؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	٤	١٥.٤
محايد	١٤	٥٣.٨
لا	٨	٣٠.٨
المجموع	٢٦	١٠٠

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

يتبين لنا من خلال النسبة %٣٠.٨ أبدوا عدم رضاهم عن الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلهم للترقية في حين تحفظت نسبة %٥٣.٨ من الموظفين عن الإجابة. و بنسبة %١٥.٤ أقرروا عن رضاهم حول الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلهم للترقية .

الجدول رقم: ٣٢: مدى رضاك عن ملائمة وظيفتك الحالية مع سنوات الخبرة التي تتمتع بها؟:

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية%

٤٦.٢	١٢	نعم
٢٦.٩	٧	محايد
٢٦.٩	٧	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين عبروا عن مدى رضاهم و ملائمة وظيفتهم مقارنة بسنوات الخبرة التي يتمتعون بها وعددهم ١٢ بنسبة ٤٦.٢% في حين تحفظ ٢٦.٩ منهم على الإجابة و كذلك بالنسبة للإجابة لا .

الجدول رقم ٣٣: يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل؟:

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٥٠	١٣	نعم
٢٦.٩	٧	محايد
٢٣.١	٦	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

أوضح ٥٠% من الموظفين أن الرئيس المباشر يساعدهم حين يجدون صعوبة في العمل وهذا مؤشر يساعد في العمل وهذا للتواصل الجيد ما بين الرئيس و مرؤوسيه في تبقى نسبة ٢٣.١% من الموظفين أدلوا بعدم مساعدة الرئيس لهم وهذا أمر قد يتسبب في ضعف سيرورة العمل .

الجدول رقم:٣٤: يوجد مستوى تعاون عال من قبل الزملاء؟:

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
-----------------	-----------	----------

٦٥.٤	١٧	نعم
٣٠.٨	٨	محايد
٣.٨	١	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

مما يتضح في الجدول أن نسبة ٦٥.٤% من الموظفين يرون بأن هناك مستوى عال من التعاون من قبل الزملاء وهذا مؤشر جيد لكون فريق العمل يسعون وراء هدف واحد ، في حين يرى ٣.٨% أن مستوى التعاون منعدم مابين الزملاء وهذا أمر يجب تداركه من قبل الإدارة، ويبقى ٣٠.٨% منهم لم يدلوا برأيهم.

الجدول رقم:٣٥: هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل؟:

النسبة المئوية%	التكرارات	الخيارات
٥٠	١٣	نعم
٤٢.٣	١١	محايد
٧.٧	٢	لا
١٠٠	٢٦	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS .

نرى من خلال الجدول أن ٥٠% يرون بأن هناك تنسيق جيد بين مختلف المستويات و الأقسام وهذا مؤشر يساعد على كسب رضا العاملين بوظيفتهم . والنسبة المعتبرة ٤٢.٣% أدلت بتحفظها تجاه التنسيق الجيد . لكن ٧.٧% أكدوا بعدم التنسيق ما بين الأقسام و الوظائف و المستويات.

الجدول رقم:٣٦: مدى رضاك عن حصولك على التقدير و الإحترام من قبل زملائك في العيادة؟:

النسبة المئوية%	التكرار	الخيارات
٨٠.٨	٢١	نعم
١٥.٤	٤	محايد
٣.٨	١	لا

المجموع	٢٦	١٠٠
---------	----	-----

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين لنا الجدول أن النسبة الأكبر المقدرة بـ ٨٠.٨% أكدت بأنه يوجد داخل العيادة الإحترام و التقدير من قبل الزملاء و هذا أمر لابد منه و مؤشر جيد بطبيعة الحال، في حين ١٥.٤% أدلوا بتحفظهم و نسبة ٣.٨% قال بأنه لاوجود للإحترام و لا التقدير .

المطلب الرابع: اختبار الفرضية:

سنقوم من خلال هذا المطلب بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة الميدانية، وذلك من أجل إثبات الفرضيات أو نفيها، وقد استعملنا في ذلك قياس معامل الارتباط لإثبات العلاقة وقوة الارتباط بين المتغيرات، واختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكذا أبعاد المتغير المستقبل والمتغير التابع، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، (بالاعتماد على

مخرجات برنامج SPSS)

١. الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (١٣): معامل التحديد للمتغيرين الرئيسيين.

الخطأ المقدر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
--------------	----------------------	---------------	----------------	-------

١	.٤٠٨ ^a	.١٦٦	.١٣١	.٣٨٥٤١
---	-------------------	------	------	--------

المصدر: من مخرجات (SPSS ٢٢.٠).

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ ٠.٤٠٨ ما يعني وجود علاقة قوية بين المناخ

التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة بعيادة الضياء.

الجدول رقم (١٤): تحليل التباين الأحادي للمتغيرين الرئيسيين " ANOVA^a "

نموذج	مجموع المربعات	Ddl	متوس ١١ ط المربعات	F	Sig.
الاتحدار ١	٠.٧١٠	١	٠.٧١٠	٤.٧٨١	٠.٠٣٩ ^b
البواقي	٣.٥٦٥	٢٤	٠.١٤٩		
المجموع	٤.٢٧٥	٢٥			

المصدر: من مخرجات (SPSS ٢٢.٠).

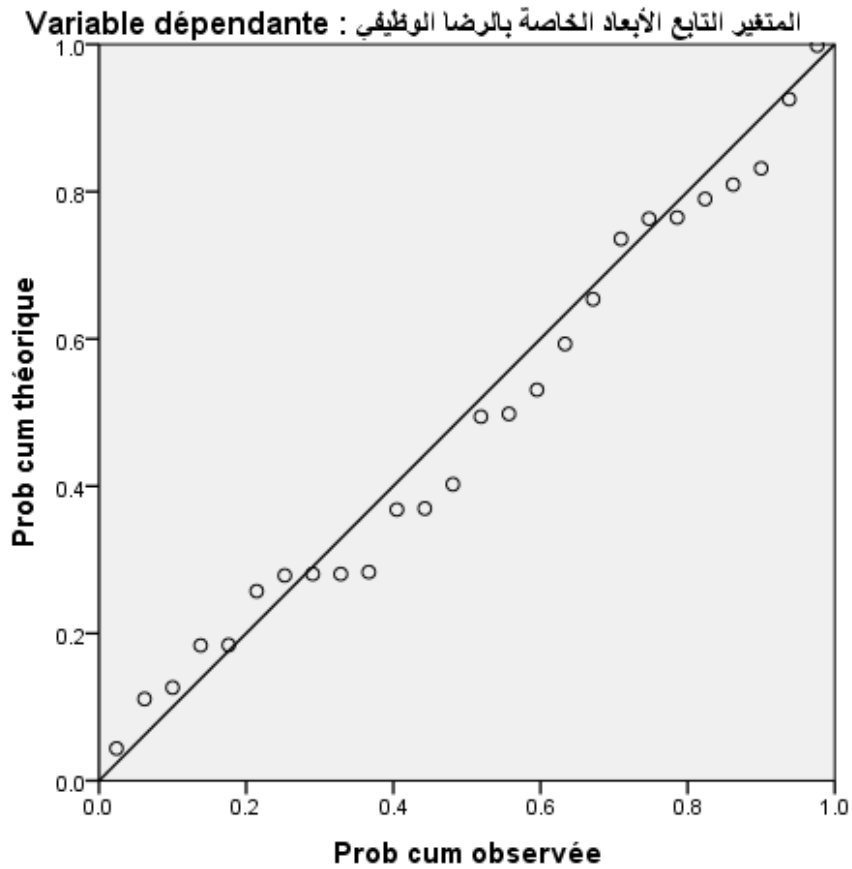
من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (٤.٧٨١) وهي أكبر من قيمة (Sng)

الجدولية والتي تساوي (٠.٠٣٩)، ما يعني وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغير المناخ التنظيمي

المستقل ومتغير الرضا الوظيفي التابع.

التمثيل البياني للعلاقة بين المتغيرين

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



خلاصة الفصل :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و التعرف على العلاقة بين مجموعة أبعاد المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي ومن أجل تحقيق تلك الأهداف ،تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات و اختبار فرضيات الدراسة ،وقد توصلت الدراسة التي شملت ٢٦موظفا إلى نتائج من أهمها ، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي ، كما أظهرت الدراسة ، وجود فروق ذات دلالة معنوية للرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي و المؤهل العلمي للموظفين

الخاتمة

يعد المورد البشري محور التحول و الإهتمام في منظمات الأعمال الخاصة وهو ما تراهن عليه اليوم لدعم القدرة التنافسية و نجاحها .

ومن خلال دراستنا و التي نبحث فيها عن أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لمنظمة الأعمال الخاصة عيادة الضياء بورقلة توصلنا بعد عملية التحليل و المناقشة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات
نتائج الدراسة :

- ١- بينت النتائج وجود أثر إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بالعيادة مما يؤكد صحة الفرضية الأولى .
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي للعاملين بعيادة الضياء ظهر بمستوى جيد حيث أن توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى رضا العاملين بها .
- ٣- أظهرت النتائج ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الرضا الوظيفي حيث أظهرت أن الهيكل التنظيمي هو الأكثر موافقة من وجهة نظر عينة البحث ثم جاءت القيادة ،الحوافز، ثم جاء بعدها الإتصال في المركز الأخير .
- ٤- ميل القيادة بالعيادة باتباع أسلوب المركزية و العزوف من تفويض الصلاحيات و اعتماد أسلوب الفردية و عدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا للإدارة .
- ٥- أظهرت النتائج أن العيادة تستخدم نظام إتصال فعال يساهم في تحقيق أهداف العيادة كما يوفر النظام المعلومات اللازمة للإتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

توصيات الدراسة :

الخاتمة

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد هاته الدراسة حول أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

لمنظمات الأعمال الخاصة عيادة الضياء ورقلة كان لزاما علنا إعطاء عدة توصيات أهمها :

١- العمل على تحسين المناخ التنظيمي بالعيادة الضياء من خلال الإهتمام المستمر بأبعاده (الهيكل

التنظيمي ، القيادة ، الحوافز و وسائل الإتصال) التي أظهرت الدراسة علاقتها الجيدة على

الرضا الوظيفي للعاملين بالعيادة .

٢- ضرورة تولي الإدارة العليا بالعيادة الخاصة الضياء الإهتمام اللازم لجميع أبعاد المناخ التنظيمي

كونه متغير هام في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم على زيادة حجم المنظمة و

تعزيز ولائهم ، وبالتالي التقليل من خطر فقدان عمال العيادة ذوي الكفاءات و الخبرة لعيادات

أخرى منافسة .

٣- إعادة النظر في الرواتب ، الأجور و المكافآت تماشيا مع المتغيرات الإقتصادية بشكل مستمر

،لتحصيل درجة لابد منها من الرضا الوظيفي .

وعلى ضوء ما انتهت بها الدراسة من نتائج و توصيات ، مايسعنا إلا القول أن موضوعي المناخ التنظيمي

و الرضا الوظيفي من المواضيع الواسعة لمن أراد أن يبحث فيها ، وتبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة في

سبيل البحث في مجال المعرفة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

(١) المصادر

القرآن الكريم

(٢) الكتب:

- (١) إبراهيم عبد الباري درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ٢٠٠٨.
- (٢) أحمد ابراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي: القاهرة، ٢٠٠٠.
- (٣) أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج ٢، ٢٠٠٠ .
- (٤) بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ط ٢، دار الفائز للنشر والتوزيع: قسنطينة، ٢٠١٠ .
- (٥) جريج جيرالد ، وروبرت بارون. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رافعي مجد رافعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ: الرياض، ٢٠٠٤.
- (٦) حسن محمد محمد حامادات، السلوك التنظيمي، والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط ١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
- (٧) حمود كاظم خضير ،السلوك التنظيمي، ط ١، الأكاديميون للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، ٢٠١٥ .
- (٨) دياب حسين عبد الفتاح ، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، ط ٢، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية القاهرة، ١٩٩٦.

قائمة المراجع

- ٩) زاوية حسن ، السلوك والتنظيم المعاصر، الدار الجامعية: مصر، ٢٠٠٤.
- ١٠) سعيد محمد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة: مصر، ٢٠٠٣.
- ١١) سلمان محمود العميان .السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل :عمان، ٢٠٠٥.
- ١٢) صقر أحمد عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي. بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٨٦.
- ١٣) عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عبد الله السواط، السلوك التنظيمي ط٤، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣.
- ١٤) عبدو فاروق فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط١، دار المسيرة للنشر، عمان، ٢٠٠٥.
- ١٥) علي بن هادية، بن لحسن بليش، يحي جيلالي بن الحاج، القاموس المدرسي، ط ٧ الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ١٩٩١.
- ١٦) قاسم جعفر محمد أنيس ، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة. دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٣.
- ١٧) لطفي إبراهيم طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع: القاهرة، ص ١٧٩.
- ١٨) محمد سالم السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٤١٧هـ.
- ١٩) محمد سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، العشري للطباعة والتوزيع، ٢٠٠٥.

قائمة المراجع

- ٢٠) محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧.
- ٢١) قاسم محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر: عمان، ٢٠٠٨.
- ٢٢) محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٥.
- ٢٣) الهاشمي لوكيا ومراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع: الأردن، ٢٠١٤.
- ٢٤) يوسف محمد القاضي، السلوك التنظيمي، ط١، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠١٥.
- ثانيا : باللغة الأجنبية :
- ١) Make Nill, Productivité et qualité de Vie au travail. Les éditions, Agence d'arc, ١٩٨٢.
- ٢) Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul , les théories del'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, ١٩٩٩ .

(٣) رسائل و مذكرات :

- (١) ايهاب محمود عاي الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة، بحث قدم الاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة عليه التجارة، قسم الدراسات العليا، ٢٠٠٨-فلسطين.
- (٢) حمو وظريفة واخرون، عوامل الرضا لدى اساتذة التعليم الثانوي، الجزائر: دار الملكية للنشر و التوزيع والاعلام ، ٢٠٠٧ ، نقلا عن عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص : تنظيم وعمل، جامعة الجزائر ٢، ٢٠١١
- (٣) خليفي سليم ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري، المجلة العلمية لعلوم وتكنولوجيا التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد ٢، ٢٠١٨.
- (٤) زهية عزبون ،التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة-.مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة سكيكدة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،قسم إقتصاد و تسيير المؤسسات ،٢٠٠٦.
- (٥) سلوى تيشات ، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة ورقلة، ٢٠١٧/٢٠١٨.
- (٦) شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠.
- (٧) شفيق شاطر ، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة إنتاج الكهرباء جيجل -.مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،

قائمة المراجع

جامعة بومرداس ،كلية العلوم الإقتصادية ، و التجارية و علوم التسيير ،قسم إدارة الأعمال ،
٢٠١٠.

(٨) لمين محمد بومعزة، دور أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، أطروحة دكتوراه، الجزائر: معهد التربية البدنية سيدي عبد الله، التخصص الناطق البدني التربوي، ٢٠١٦.

(٩) الميلود بن مولود و بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي و أثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية و المعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع التربوي ،جامعة زيان عاشور الجلفة،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، ٢٠١٦.

(١٠) نورالدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٥.

(١١) يحضية سملالي ، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية وفاعلية نظم الرقابة في المؤسسة. رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، ١٩٩٥.

(٤) مجلات:

(١) أحمد وفاء محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل (بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/الإدارة العامة)معهد الإدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ١٩ ،بغداد، ٢٠٠٩.

قائمة المراجع

- (٢) الدين صلاح الهيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، المجلد ١، ١٤، ٢٠٠٥.
- (٣) سليمة ملعب ، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية .مجلة جامعة خميس مليانة ،مجلة الإقتصاد الجديد ،المجلد ١ ، ١٨٤، ٢٠١٨.
- (٤) قبقيب عيسى ، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، العدد ١٤ ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٨.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى موظفي
وعمال عيادة الضياء، وذلك استكمالاً لمذكرة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، تخصص "تنظيم
سياسي وإداري"، ولذا فإن الباحثان يطمعان في تعاونكم بملء هذه الاستمارة وبأملان في تحري الدقة
والموضوعية عند الإجابة عن كل سؤال.
شكراً على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الدكتور :

العلمي بن عطاء الله

من إعداد الطالبان :

- عيسى يوسف

- غرمة مباركة

الملاحق

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

١-الجنس:

() ذكر () أنثى

٢-العمر:

() أقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ إلى ٤٠ سنة () أكثر من ٤٠ سنة

٣-عدد سنوات الخبرة:

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ إلى ١٠ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات

٤-المستوى التعليمي:

() ثانوي أو أقل () جامعي (مستوى التدرج) () ما بعد التدرج

٥-المستوى الوظيفي:

() إطار () عون تحكم () عون تنفيذ

المحور الثاني: الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي :

أولاً : الهيكل التنظيمي :

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (العيادة) بالترتيب و التنسيق .			
٢	يتصف الهيكل التنظيمي بالمؤسسة (العيادة) بالمرونة و الإستجابة للمتغيرات			
٣	الوظائف موزعة بالمؤسسة (العيادة) بشكل منطقي و موضوعي .			
٤	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة (العيادة) واضحة .			

ثانياً : القيادة :

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	تسمح إدارة المؤسسة (العيادة) بمشاركة العاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة			
٢	هناك ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوسين بالمؤسسة (العيادة).			
٣	يبادر الرئيس بالمؤسسة (العيادة) بتفويض بعض صلاحيته إلى المرؤوسين			
٤	يشجع الرئيس بالمؤسسة (العيادة) على المناقشة الجماعية لأساليب العمل .			

ثالثاً : وسائل الاتصال :

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	تستخدم المؤسسة (العيادة) وسائل متنوعة في عملية الإتصال بالعاملين			
٢	توفر المؤسسة (العيادة) نظام للإتصال تنتقل فيه المعلومات بسهولة .			
٣	تستخدم المؤسسة (العيادة) تقنيات اتصالية حديثة في العمل .			
٤	توجد إتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل المؤسسة (العيادة) .			

الملاحق

رابعاً : الحوافز :

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	تمنح إدارة العيادة الحوافز بناء على الجهود الإضافية التي يبذلها العامل .			
٢	تتكفل إدارة العيادة بنقل العمال من وإلى العيادة.			
٣	يحصل العمال على تحفيزات من قبل المدير عند القيام بأعمال متميزة			
٤	تركز العيادة على نظام الحوافز أكثر من نظام العقوبات .			

المحور الثالث : الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي:

أولاً : الأجر :

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	الأجر الذي تتقاضاه في العيادة عادلا .			
٢	الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج العيادة مناسب .			
٣	هل الدخل الذي تتقاضاه يكافئ العمل الذي تقوم به .			
٤	الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العيادة مناسب .			

ثانياً : الإشراف :

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	الرئيس المباشر يعطي الحرية للمرؤوسين للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة			
٢	مشارك يستمع لأرائك و مقترحاتك لتطوير أداء العمل			
٣	طريقة معاملة مشرفك جيدة و مناسبة			
٤	مشارك في العمل ذو كفاءة عالية في اتخاذ القرارات			

ثالثا : الترقية :

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	فرص الترقية و التأهيل متاحة لكل العاملين			
٢	تعتقد أن سياسة الترقية في العيادة عادلة			
٣	تعتقد أن فرص التدريب في العيادة تتيح مجالات أفضل للترقية			
٤	تعتقد أن الوظيفة التي تشغلها الآن ملائمة لخبرتك في العيادة			

رابعا : فريق العمل (الرؤساء و المرؤوسين):

الرقم	العبارة	نعم	محايد	لا
١	يساعدني رئيسي المباشر حين أجد صعوبة في العمل			
٢	يوجد مستوى تعاون عال من قبل الزملاء			
٣	هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل			
٤	تعتقد أن هناك تقدير واحترام من قبل زملائك في العيادة			

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٥٦	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	١
٥٦	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	٢
٥٧	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	٣
٥٧	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	٤
٥٧	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	٥
٥٨	إجابات العينة على البعد المتعلق بالمناخ التنظيمي	٧
٦٦	إجابة العينة على البعد المتعلق بالرضا الوظيفي	٨

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	ملخص الدراسة
	مقدمة
أ	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
ب	ثانياً: أهمية الموضوع
ب	ثالثاً: أهداف الموضوع
ج	رابعاً : إشكالية الموضوع
د	حامساً: فرضيات الموضوع
د	سادساً: مجال الدراسة
د	سابعاً: منهج الدراسة
هـ	ثامناً: الدراسات السابقة
و	تاسعاً: طرق جمع المعلومات
و	عاشراً: صعوبات الدراسة
ز	الحادي عشر : خطة الموضوع
الفصل الأول: التأسيس النظري و المفاهيمي للمناخ التنظيمي	
١٠	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
١٠	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
١٢	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي
١٣	المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي
١٤	المطلب الرابع: نماذج المناخ التنظيمي
١٥	المطلب الخامس: أبعاد المناخ التنظيمي

١٨	المبحث الثاني : طرق قياس و تحسين المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
١٨	المطلب الأول : طرق قياس المناخ التنظيمي
١٩	المطلب الثاني : طرق تحسين المناخ التنظيمي
٢٠	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
الفصل الثاني : التأصيل النظري و المفاهيمي للرضا الوظيفي	
٢٦	المبحث الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
٢٦	المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي
٢٩	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي
٣١	المطلب الثالث : أنواع و نظريات الرضا الوظيفي
٣٨	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
٣٩	المطلب الأول : العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي
٤١	المطلب الثاني : العوامل المادية المؤثرة على الرضا الوظيفي
٤٧	المطلب الثالث : العوامل المعنوية المؤثرة على الرضا الوظيفي
٤٩	المطلب الرابع : علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي
٥٠	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث : علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي -دراسة حالة المنظمة الخاصة) عيادة الضياء بورقلة (
٥٢	المبحث الأول: بطاقة فنية عن عيادة الضياء
٥٢	المطلب الأول: تعريف بعيادة الضياء
٥٣	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة الضياء
٥٦	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الإستبيان
٥٦	المطلب الأول: البيانات الشخصية العامة
٥٨	المطلب الثاني: الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي
٦٦	المطلب الثالث : الأبعاد الخاصة بالرضا الوظيفي
٧٤	المطلب الرابع : إختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

٧٨	الخاتمة
٨١	قائمة المراجع
٨٧	قائمة الملاحق
٩٤	فهرس الجداول
٩٦	فهرس المحتويات