

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم اجتماع



مذكرة بعنوان

علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية - بالشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- خطابي إدريس

إعداد الطالبات:

✓ بوكرع أحلام

✓ شباح نجيبة

السنة الجامعية

2021-2020

شكر و عرفان



الحمد لله الذي أماننا في عملنا هذا

الحمد لله الذي يسر سبيلنا وأنار دربنا

الحمد لله الذي وفقنا في طلب العلم و بلغنا ما يحب و يرضى

نسأل الله العلي القدير التوفيق والإخلاص في أعمالنا كلها

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا "خطابي إدريس" الذي كان مشرفا على

هذا العمل و على كل ما قدمه إلينا من توجيهات ونصائح

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الذين لم يدخلوا علينا بالمعلومات و

التوجيهات التي ساهمت كثيرا في إنجاز هذا العمل

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كل عمال الشركة الإفريقية للزجاج

وفي الأخير نشكر كل من وقف إلى جانبنا ولو بكلمة بعثت فينا الأمل

وجعلتنا نتحدى الصعاب ذكركم و شكركم مفعرة لنا



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	تمهيد
08-06	أولاً: الإشكالية
09-08	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
09	ثالثاً: أهداف الدراسة
10	رابعاً: أهمية الدراسة
26-11	خامساً: تحديد المفاهيم
44-27	سادساً: الدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
47	تمهيد
50-48	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي
51-50	ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي
53-51	ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي
53	رابعاً: أهداف المناخ التنظيمي
56-54	خامساً: أنواع المناخ التنظيمي
57-56	سادساً: عناصر المناخ التنظيمي
59-58	سابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي
61-59	ثامناً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
67-62	تاسعاً: النماذج النظرية في دراسة المناخ التنظيمي
69-68	عاشراً: معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي
87-70	إحدى عشر: المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية
88	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
90	تمهيد
92-91	أولاً: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
93-92	ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي
96-93	ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي
96	رابعاً: أهداف الرضا الوظيفي
98-97	خامساً: أنواع الرضا الوظيفي
99-98	سادساً: مسببات الرضا الوظيفي
101-100	سابعاً: محددات الرضا الوظيفي
105-101	ثامناً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
112-105	تاسعاً: قياس الرضا الوظيفي
127-112	عاشراً: نظريات الرضا الوظيفي
128	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الإطار الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسية	
130	تمهيد
146-131	أولاً: مجالات الدراسة
148-146	ثانياً: فروض الدراسة
149-148	ثالثاً: منهج الدراسة
151-149	رابعاً: عينة البحث
156-151	خامساً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
156	سادساً: أساليب معالجة البيانات
157	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض تفسير وتحليل البيانات	
159	تمهيد
179-160	عرض وتفسير وتحليل البيانات
180	خلاصة الفصل
الفصل السادس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة	
182	تمهيد

188-183	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
190-188	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
193-191	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات
194	رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
196-195	خامساً: التوصيات والمقترحات
197	خلاصة الفصل
199	خاتمة
212-201	قائمة المصادر والمراجع
225-214	الملاحق
	ملخص الدراسة

مقدمة

لقد ساهمت الثورة الصناعية بشكل كبير في تغيير بنية المؤسسات من بنيتها الأولى كورشات إلى مؤسسات حديثة، حيث كان الفكر التقليدي ينظر إلى المؤسسة كحيز أو كيان جغرافي تمارس فيه مختلف النشاطات الاقتصادية، وكانت الغاية من هذه الأخيرة هو تحقيق المردود المادي والربح فقط، ومع تبلور الفكر وتطور مفاهيم التسيير وبروز مدخل الموارد البشرية أصبح ينظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح تتفاعل مع البيئة الموجودة بها، بحيث تؤثر وتتأثر بمجموعة من العوامل والظروف سواء الداخلية أو الخارجية، ونجاحها يكمن في القدرة على البقاء والتكيف مع البيئة الموجودة بها، والمقاومة من أجل تحقيق الهدف العام والذي يتمثل في تقديم خدمات للمجتمع، وتلبية مطالب العمال باعتبارهم أعضاء فاعلين وأساسيين في العملية الإنتاجية.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث عن كيفية جعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، باعتباره العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف لدى فإن كفاءة وفعالية أي مؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بفاعليته، وهذا يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة والمناخ الملائم الذي يحقق له الاستقرار والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

ولقد نال موضوع المناخ التنظيمي قدرا كبيرا من الاهتمام والدراسة، لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى جاهدة لتوفير مناخ تنظيمي يساعد الموظفين في القيام بدورهم بأكمل وجه، فهذا الأخير يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي، ومع اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي التي تسمح بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة على اختلاف أنواعها، إلا أنها تسعى جميعا إلى تحقيق هدف مشترك ألا وهو توفير الجو الملائم للعمل من أجل استفادة العامل وتحقيق الرضا الوظيفي له، والذي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية التي لها أثر على مردودية المؤسسة فالإشبعات التي يحصل عليها العامل في مكان العمل تزيد من رضاه عن عمله، وبالتالي تمسكه، وارتباطه به وهذا ما يؤدي بالرفع من مستوى أدائه وتشجيعه نحو المبادرة والإبداع ومن تم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات المؤسسة الاقتصادية التي عليها أن تبدل كل جهدها وطاقتها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق فإن دراستنا تهتم بالكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك من خلال اعتمادنا على خطة ساعدتنا على تغطية جميع جوانب الدراسة حيث تم تقسيمها إلى جانبين: الجانب النظري اشتمل على ثلاثة فصول والجانب الميداني اشتمل على ثلاثة فصول.

ففي الجانب النظري أشرنا في الفصل الأول والمعنون بموضوع الدراسة إلى إبراز إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الموضوع، ثم تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة وإعطاء لكل مفهوم مفهومه الإجرائي، وأخيرا قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة والهدف من عرضها وتوظيفها.

أما في الفصل الثاني والمعنون بالمناخ التنظيمي تناولنا فيه:

التطور التاريخي لمفهوم المناخ، أهميته وأهدافه، خصائص المناخ التنظيمي، أنواع المناخ التنظيمي، عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي ونماذجه، وأخيرا المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية.

أما الفصل الثالث والمعنون بالرضا الوظيفي قد تطرقنا فيه إلى:

نشأة وتطور مفهوم الرضا الوظيفي وخصائص الرضا الوظيفي، وأهميته وأهدافه، أنواع الرضا الوظيفي، مسببات الرضا الوظيفي، المحددات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وقياس الرضا الوظيفي، وأخيرا نظريات الرضا الوظيفي.

أما الجانب الثاني للدراسة هو الجانب الميداني فينطوي على:

الفصل الرابع والمعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة والتي تتمحور حول تحديد مجالات الدراسة والمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات من ملاحظة، ومقابلة، استمارة، وصولا إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها، وأخيرا أساليب التحليل المتبعة (أسلوب كمي، كيفي).

بينما تم في الفصل الخامس عرض وتحليل البيانات الميدانية لموضوع الدراسة.

أما الفصل السادس والأخير اهتم بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها، وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء النظريات، وصولا إلى النتيجة العامة والقضايا التي أثارتها الدراسة، ليُختم البحث

بمجموعة من مقترحات وتوصيات حول هذا الموضوع، لتليها بعد ذلك خاتمة وأهم المراجع والملاحق التي تم الاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل.

تمهيد

يخصص الفصل الأول لتقديم موضوع الدراسة، فمن خلاله يحاول الباحث إعطاء نظرة واضحة حول ما يريد دراسته، وتحديد الموضوع تحديدا دقيقا، وذلك لتمكين أولئك الذين سيطلعون على هذه الدراسة من فهم ما يريد الباحث أن يدرسه بالضبط تجنباً لسوء الفهم أو التقدير السيئ، ولذلك فالمعلومات الواردة فيه مهمة جداً بالنسبة للبحث ككل، حيث تعتبر بمثابة الأساس الذي سيبنى عليه الباحث أفكاره طوال مراحل البحث اللاحقة، وفي هذا الفصل تمت صياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها التي من خلالها سيتم الإجابة عنها مؤقتاً من خلال الفرضيات، مع تحديد الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار موضوع علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، وإبراز أهميته وأهدافه، وإبراز المفاهيم الأساسية المعتمدة في هذا البحث، ومن ثم عرض الدراسات السابقة التي تعتبر زاد معرفي قبلي وتراث نظري يساعدنا على فهم متغيرات وأبعاد موضوع البحث.

أولاً: الإشكالية:

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، نتيجة للمعطيات الجديدة التي طرحتها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه، والذي ساهم في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية وإستبدالها بأخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى أحسن الطرق في تسيير الموارد البشرية، ولعل من أبرز هذه التغيرات التحولات العميقة على المستوى العالمي في مفاهيم المؤسسة الحديثة وتحول بيئتها من بيئة تقليدية إلى بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد، وهذا هو الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات والعمل على توفير عدد من المتغيرات التنظيمية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمرارها، ولعل من أهمها توفير بيئة عمل مناسبة والتي تعتبر من محددات السلوك التنظيمي وتؤثر في رضا العاملين ومستوى أدائهم...، ومن هذا المنطلق أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة المختصة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لموضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وحظي باهتمام كبير سواء من الجانب النظري أو التطبيقي مع التركيز على المورد البشري الذي يعد من مدخلات المؤسسة وأكثرها أثراً عليها، لذا وجب عليها توفير له مختلف الوسائل لتوجيه سلوكه وتنظيمه من أجل الشعور بالرضا الذي أصبح من أهم المساعي التي تهدف إليها المؤسسات الحديثة ومن ثم تحقيق الاستقرار والالتزام والانتماء لها.

والرضا الوظيفي هو شعور وجداني لدى العامل يظهر في سلوكه داخل المؤسسة، تبرز أهميته في إشباع حاجات الأفراد انطلاقاً من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل كظروف العمل المناسبة، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد كطبيعة العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات...، هذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله، محققاً لطموحاته ومشبعاً لرغباته وبالتالي تتحقق لديه مكانة اجتماعية معترف بها ومن ثم ولائه واستقراره بالمؤسسة التي يعمل فيها، كما يتأثر كذلك بالعديد من

العوامل الناتجة سواء من الفرد نفسه والتي تتمثل في: الاختلاف في القدرات، والمهارات، مستوى الدافعية، التخصص...، أو عوامل ترتبط بظروف العمل مثل: الوظيفة طبيعة العمل، مدى تناسب الوظيفة مع قدرات الأفراد وتخصصاتهم...، أو عوامل أخرى لها علاقة بنمط الإشراف والقيادة التي تعمل بها المؤسسة، فهنا قد يشعر الفرد بالاستياء والملل ويلجأ إلى التغيب وكثرة الشكاوى والتذمر...، ويمكن دور المؤسسة هنا تفادي الوقوع في هذه الأخطاء المهنية التي تضر بتوازنها واستقرارها وذلك بالرجوع إلى بيئتها الداخلية والخارجية.

ويعتبر المناخ التنظيمي متغيراً أساسياً في إنجاح العملية الإدارية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بما يتناسب مع أهداف العاملين فيها، وهذا يتطلب وجود وعي وإدراك جيد من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة تهيئة بيئة مستقرة وهادئة تتناسب مع تطلعات العاملين وراغباتهم وتسمح لهم بالإبداع والابتكار وذلك من خلال اتسام الهيكل التنظيمي بالمرونة في عملية الاتصال والتفاعل والتشجيع على العمل بشكل جماعي والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يضمن السرعة في إنجاز المهام المطلوبة ومضاعفة الأداء والزيادة من دافعيتهم وفعاليتهم اتجاه أعمالهم، وهذا يؤدي بدوره إلى الشعور بمسؤولياتهم والالتزام بقوانين وقواعد المؤسسة كون العامل يشعر بمدى أهميته والتي تزيد من رفع الروح المعنوية لديه ومن ثم تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي.

وتشهد المؤسسة الجزائرية كباقي المؤسسات الأخرى مجموعة من المشاكل والعراقيل في بيئة العمل والتي تنعكس على نفسية العاملين، مما قد يقلل من مستوى شعورهم بالرضا ويمس استقرارهم، الأمر الذي يؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائهم وفعاليتهم.

وكل هذا سنحاول استجلاءه في دراستنا ميدانيا في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر-أولاد صالح- بحيث سنحاول الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي معتمدين في ذلك على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

- هل المناخ التنظيمي له علاقة بالرضا الوظيفي؟

ويتمتع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم ظروف العمل في تحسين أداء العمال؟

- هل تساهم الحوافز في زيادة الاستقرار الوظيفي للعمال؟

- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة الفعالية التنظيمية؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع من أجل توسيع الرصيد المعرفي.

- الرغبة في إثراء المكتبة بدراسة أكاديمية تضاف إلى قائمة الدراسات.

- معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في مستوى أداء العاملين.

- قلة الدراسات السوسولوجية التي تهتم بموضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على مستوى

قسم علم الاجتماع.

2- الأسباب الموضوعية:

- باعتبار موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ضمن التخصص.

- إمكانية التحقق الإمبريقي لموضوع الدراسة باتباع خطوات منهجية.
- معرفة العراقيل التي قد يواجهها أي تنظيم والتي تقف كحاجز بينه وبين أهدافه.
- معرفة الدور الذي يلعبه العنصر البشري داخل المؤسسة، ومدى تأثيره بالنظام السائد وانعكاس ذلك على أدائه واستقراره الوظيفي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1- الأهداف العلمية:

- التعرف على طبيعة الاتصال داخل المؤسسة ومدى مساهمته في رفع فعالية العمال.
- الكشف عن ظروف العمل وعلاقتها بأداء العاملين.
- الكشف عن نمط القيادة والإشراف السائد في المؤسسة.
- إبراز أهم العوامل المحققة للرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

2- الأهداف العملية:

- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعمال ودورها في تحقيق الاستقرار.
- تطبيق مبادئ وقواعد البحث العلمي وتقنياته خلال الدراسة.
- الرغبة في الوصول إلى مدى صحة الفرضيات المدروسة من خلال الإسقاط الميداني.
- التعرف على مختلف استراتيجيات المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي.

رابعاً: أهمية الدراسة

1- الأهمية العلمية:

- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.

- اهتمام المؤسسات بمناخ العمل ومحاولتها إيجاد بيئة ملائمة للعمل من أجل التحكم في السلوك التنظيمي.

- تحفيز الباحثين على القيام بدراسات ميدانية ترتبط بأبعاد المناخ التنظيمي لكونه عنصراً مهماً لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال لكونه من المواضيع المهمة في مجال السلوك التنظيمي.

2- الأهمية العملية:

- تقديم اقتراحات تساهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال من تفعيل وتطوير المناخ التنظيمي.

- التعرف على ماهية طبيعة المناخ السائد في المؤسسات، وهذا يساعدهم على تبني السياسات بشكل واعي وإيجابي، والارتقاء وتحقيق الهدف المنشود والرضا الوظيفي.

- إعطاء تفسير واقعي ومنطقي اتجاه بيئة العمل والرضا الوظيفي، والكشف عن المعوقات التي تعترض العملية الإدارية داخل المؤسسة.

- التعرف على وضعية العمال وحالتهم النفسية وهم يمارسون وظائفهم وتأثير مختلف جوانب العمل على الرضا الوظيفي ومنه فعاليتهم في العمل.

خامسا: تحديد المفاهيم

إن الإطار المفاهيمي يشكل الخلفية التي ينطلق منها الباحث في إنجاز بحثه، وتعتبر المفاهيم بمثابة الأدوات أو المفاتيح التي تنقل من خلالها الأفكار النظرية إلى واقع ملموس فيطلع عليها القارئ ويدرك مضامينها، لذا كان على الباحث أن يحدد المفاهيم بالشكل الذي يمكن القراء ويسمح لهم بفهم المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون التباس وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف في تعريف هذه المفاهيم وفقا للمنطلقات الفكرية، السياسية، الدينية، وانطلاقا من هذا الأساس سيتم محاولة صياغة مفاهيم الدراسة في ضوء التراث السوسولوجي العام وتوضيح معنى ودلالة هذه المفاهيم ومحاولة إيجاد الخصائص المشتركة بين هذه التعاريف وصولا إلى إعطاء تعاريف إجرائية لها ارتباط بموضوع الدراسة

1- المفاهيم الأساسية:

1- العلاقة:

- لغة: جمع علائق، المنية ما تعلق بالإنسان من مال وزوجة وولد، ويقال ما بينهما علاقة أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر⁽¹⁾

تعقيب: ويقصد بالعلاقة في هذا المفهوم هو ما يتصل بالأول ويترتب عنه الثاني فلا يمكن إغفال ترابطهما.

- تعرّف العلاقة حسب معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: العلاقة هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية ويقال مبدأ العلاقة وهو أحد مبادئ التفكير لأن العمل الذهني في جملة محاولة ربط بين طرفين أحدهما بالآخر⁽¹⁾

(1) المنجد في اللغة العربية والإعلام: الطبعة المؤوية الأولى، دار المشرق للطبعة الخامسة والأربعون، بيروت، ب.س، ص526.

تعقيب: بالإضافة إلى ما تناوله التعريف اللغوي أضاف حالة التبعية بين الشئيين وأن للعلاقة أيضا مبادئ للتفكير.

- تعرف في معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط: على أنها اتصال أو تفاعل بين شخصين أو شئيين⁽²⁾

تعقيب: هذا التعريف كانت له إضافة خاصية التفاعل بين الطرفين.

* من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك نقطة تشابه بينهما في كون العلاقة تعبر عن رابطة أو اتصال بين شئيين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير الطرف الآخر.

التعريف الإجرائي:

- العلاقة هي الرابطة بين شخصين أو أكثر، وتبنى هذه العلاقة على التفاعل والتضامن والاتصال داخل العمل.

2- المناخ:

- لغة: المناخ ترجمة للكلمة الفرنسية Climate بمعنى حالة الجو السائد في مكان معين لفترة زمنية معينة⁽³⁾

- تعريف محمد قاسم القريوتي: إن المناخ عبارة عن مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات فصول السنة.⁽¹⁾

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي، فرنسي، عربي)، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، بيروت، 1986، ص352.

(2) معنى كلمة علاقة في معجم المعاني الجامع والوسيط: معجم عربي-عربي تحت الموقع الإلكتروني:

www.a/maang.com/ar/dictionnaire/ar.ar يوم 4 جانفي 2021 على الساعة 12:30

(3) قبوقب عيسى: المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ماجستير علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2001، ص29.

تعقيب: يبين هذا التعريف بأن المناخ له مجموعة من الخصائص التي من خلالها يمكن أن تميز فصول السنة عن بعضها البعض.

- يعرف **زاهد محمد ديري:** المناخ بأنه مصطلح يستخدم عادة ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي نعيش فيه». (2)

تعقيب: يوضح في تعريفه أن المناخ يعبر عن الأحوال الجوية التي تتميز بها منطقة معينة من سطح الأرض، ويختلف عن المناطق الأخرى أي الاختلاف يكون من منطقة إلى منطقة أخرى.

* ومن خلال التعاريف السابقة أن هناك تشابه فيما بينهما ويكمن هذا التشابه في تعريفهم للمناخ على أنه مصطلح جغرافي يعبر عن الحالة السائدة بمنطقة معينة.

- **التعريف الإجرائي:** هو الحالة الجوية السائدة في منطقة جغرافية ما، وهذا المناخ يختلف بين هذه المناطق من حيث الدفء والبرودة، خلال فترة زمنية معينة.

3- التنظيم

- **لغة:** كلمة التنظيم مشتقة من الفعل نظم، ونظم الشيء أي ألقه ورتبه وجمعه، وانتظم الشيء معناه استقام واتسق.

- ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة Organization من الفعل organiser والذي يعين تحضير الشيء وفق خطة. (3)

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2010، ص9.

(2) بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، 2016، ص22.

(3) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، فرنسي، عربي)، مرجع سابق، ص297.

- تعريف دونيل: التنظيم هو تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه

النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود المبدولة⁽¹⁾

تعقيب: من خلال هذا التعريف نخلص إلى أنه ركز على أن التنظيم عبارة عن تجميع لمجموعة من

الأنشطة والمهام التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والرغبات.

- يعرفه منير عبودي: أنه نشاط متخصص في الإدارة يرمي إلى معالجة المشكلات التي تواجهها

المنظمات الإدارية بأسلوب علمي منظم وبالتالي تطوير هذه المنظمات وزيادة فعاليتها وكفايتها في إنجاز

الأهداف المحددة لها⁽²⁾

تعقيب: يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر أن التنظيم عبارة عن عملية من العمليات الإدارية التي تقوم

بها المنظمات، فهو نشاط متخصص يعالج المشكلات التي تواجه المنظمة.

- تعريف محمد علي محمد: التنظيم هو وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكن يحدد أهداف

محددة.⁽³⁾

- تعريف إيتيزيوني: يرى أن التنظيم على أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف

معين.⁽⁴⁾

تعقيب: من خلال هذين التعريفين نلاحظ أنهما في تعريف التنظيم لا يختلفان كثيرا، بحيث يعتبران التنظيم

نسق اجتماعي يقام وفق طريقة معينة بغية تحقيق أهداف.

(1) موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ والوظائف والممارسة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، 2011، ص91.

(2) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري-مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص9.

(3) حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص61.

(4) رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص28.

التعريف الإجرائي: التنظيم هو نظام يضم مجموعة من المهام والأنشطة ومختلف الأعمال التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المرسومة من جهة، وتحقيق حاجاتهم من جهة أخرى.

4- المناخ التنظيمي:

- يعرفه الطجم والسواط: على أنه موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة، وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى مستوى الجماعي.⁽¹⁾

تعقيب: يمكن أن نستنتج من هذا التعريف أن الآراء والانطباعات التي تتشكل لدى الموظفين تعكس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

- يعرفه الصيرفي: أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاتها.⁽²⁾

تعقيب: إن تعريف الصيرفي يبين خاصية من خصائص المناخ حيث وصفه بالاستقرار النسبي داخل المنظمة وهذه الخاصية تتبلور من خلال السياسات وممارسات الإدارة العليا حيث تلعب هذه الممارسات تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي وبطبيعة الحال على رضا الموظف.

- تعريف الخالدي: المناخ التنظيمي هو سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروف تنظيمية واجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم.⁽¹⁾

⁽¹⁾ الطجم عبد الله، السواط طارق: السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات التطبيقية، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط3، جدة، 2000.

⁽²⁾ محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص258.

تعقيب: نلاحظ من تعريفه أن ما يميز منظمة عن أخرى هو طبيعة المناخ التنظيمي السائد والتي تتصف هذه الأخيرة بالاستقرار النسبي، ومجموعة من الظروف التي من شأنها أن تسمح في خلق مجال لتبادل الآراء والأفكار مع المنظمة والتي تؤدي إلى بلورة جملة من الاتجاهات والقيم حولها.

- تعريف **فورهند وجلمر**: Forhand and gelmer «المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها.⁽²⁾».

تعقيب: يركز هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينهما وبين منظمة وأخرى وما يترتب عنها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين. **التعريف الإجرائي:** هو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها وتكون مدركة من قبل الموظفين، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل.

5- الرضا:

- **لغة:** ضد السخط، وقد رضى، رضا، وروضا، ورضوانا، ونظره بشكران ورجحان، ومرضاه فهو راض من قوم رُضاة، ورضي من قوم أرضياء، إعطاء ما يرضي به، ارتضاه رآه له أهلا رضي عنه أحبه وأقبل عليه⁽³⁾

(1) الطاهر أحمد محمد: أثر أبعاد المناخ التنظيمي مع ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة، كلية الدراسات الهندسية، كلية الدراسات التجارية، كلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، ص71.

(2) محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص259.

(3) ابن منظور: لسان العرب، المجلد3، باب الرء، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986، ص1664.

- تعقيب: من هذا التعريف اللغوي لابن منظور نجد أن الرضا هو حالة شعورية بوجودها شخص لشخص آخر من خلال إعطائه شيء ما، بحيث يكون هذا الشيء محبوب للشخص الذي يعطي له مما يجعله يقبل ذلك الشيء.

- يعرف الرضا في المعجم الوسيط: أنه رضا، ورضاء، ورضوانا ورضاة: اختياره، وأرضاه: جعله يرضى ورضاء: وافقه.⁽¹⁾

تعقيب: من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الرضا هنا هو اختيار الفرد الإرادي للشيء الذي يحبه ويخلق لديه نوع من السرور، كما هو مراعاة الفرد المعطي للحالة النفسية للفرد المعطى له، بحيث يجعله يقبل ويوافق على الأشياء المعطاة له سواء كانت مادية أو معنوية.

- التعريف الإجرائي: الرضا هو اختيار الفرد للشيء الذي يحبه بإرادته.

6- الوظيفة:

- لغة: وظيف: الوظيفة من كل شيء: ما يقدر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب، وجمعهما الوظائف والوظف، وظيف الشيء على نفسه ووظيفه توظيفاً: ألزمها إياه، والوظف لكل دي أربع: ما فوق الرسغ إلى مفصل الساق وجاء يَظِفُهُ أي يتبعه، ويقال وظيف فلان فلان، فلانا: يظفه وظفاً: إذا تبعه مأخوذ من الوظيف.⁽²⁾

تعقيب: فهذا التعريف في لسان العرب يبين أن الوظيفة هي كل ما يكتب من الله عز وجل للعبد من رزق في كل يوم، وهي في لغة العرب مشتقة من عضو موجود في الحيوان الذي يمشي على أربعة أرجل وهو ما بين الذراع ومفصل الساق.

(1) جماعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، جزء أول، طبعة 1، ص 351.

(2) ابن منظور: لسان العرب، مرجع سابق، ص 4870.

- تعريف الوظيفة في المعجم الوسيط: هي وطف البعير: قصر قيده، ووظف القوم: تبعهم، ووظف الشيء على نفسه: ألزمها إياه، واطفه: وافقه ولازمه، ووظفه: عين له في كل يوم وظيفة، ووظف عليه العمل والخراج ونحو ذلك: قدره، والوظيف: هو الذراع والساق من الخيل والإبل وغيرها الوظيفة: ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين.⁽¹⁾

تعقيب: من خلال هذا التعريف نجد أن مفهوم الوظيفة له عدة مدلولات، حيث استعمل مفهوم وطف عبر حقب زمنية مختلفة، بدء استعماله للدلالة على قصر القيد ثم على إلزام النفس اتجاه شيء ما وبإرادة المعني، إلى أن جاء مفهوم الوظيفة للدلالة على الرزق أو العمل.

التعريف الإجرائي: الوظيفة هي العمل الذي يقوم به الأشخاص بانتظام لكسب الدخل.

7- الرضا الوظيفي:

- يعرفه محمد أحمد بيومي: أنه التعبير الذي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر على الرضا من خلال المقارنة بين ما يتطلع إليه الإنسان، وما تحققه له وظيفته وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون⁽²⁾

تعقيب: يبرز هذا التعريف أن الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الأحاسيس والمعتقدات التي يشعر بها العامل نحو عمله، حيث يكون معلومات مسبقة عن الوظيفة التي يبني عليها أهدافه وتطلعاته، ويقارنها مع ما تمنحه هذه الوظيفة من امتيازات، والتي من خلالها يكون هذا العامل راض أو غير راض، وهذا بإسقاط التصورات التي كونها مسبقاً على الواقع الحالي للوظيفة وما يجب أن يكون عليه هذا الواقع مستقبلاً.

- يعرفه مصطفى عشوي: أنه الرضا عن العمل الذي يعبر عن مشاعر العامل نحو مقدار الأمان الذي يشعر به كشغل للوظيفة وعضو في المنشأة.⁽¹⁾

(1) جماعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، مرجع سابق، ص1042.

(2) محمد أحمد بيومي: القيم ومواجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2006، ص69.

تعقيب: يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو ترجمة للإحساس الذي يتكون لدى العامل والذي يشعره بأنه في مأمن من جميع المخاطر التي يمكن أن يعترضها في حياته المهنية والاجتماعية حاليا ومستقبلا.

- يعرفه **لوك Lock** : هو حالة وجدانية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أن تكون محققة لقيم الوظيفة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.⁽²⁾

تعقيب: حسب هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال مجموعة من الشروط داخل الوظيفة مثل: الترقية، الأجر المناسب، الجو العلائقي....، بشرط يكون هذا بالتوافق مع رغبات وحاجات العامل وهذا ما يسهل اندماجه وتكيفه في الوظيفة.

- يعرفه **ستون:** الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا يتعرف على الوظيفة ويتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو وتحقيق أهدافه الاجتماعية.⁽³⁾

تعقيب: ركز هذا التعريف على حصر الرضا الوظيفي للعامل في تكامله فقط مع الوظيفة وأغفل بعض جوانب التكامل كالاندماج مع الزملاء، بصره فقط للرغبة الشخصية وإهمال جانب الخبرة في الانسجام الوظيفي وبالتالي تحقيق الرضا.

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي هو حالة الارتياح والقبول الذي يبديه الفرد العامل والذي يكون نتيجة تحقيق أهدافه وتلبية حاجاته ورغباته والتي توفرها الوظيفة وبيئة العمل من مكافأة وامتيازات ومحيط عمل مناسب وهذا من أجل تحقيق تكيفه في وظيفته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

⁽¹⁾ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص134.

⁽²⁾ عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم، نماذج، نظريات)، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1995، ص440.

⁽³⁾ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط، د.س، ص198.

2- المفاهيم الثانوية:

1- ظروف العمل:

- يعرفها هنري سافل: على أنها قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، وكذلك ذات طبيعة بسلوكية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال والعلاقات العمودية مع سلم الإدارات وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته»⁽¹⁾

تعقيب: نلاحظ من خلال تعريف هنري سافل بأنه نظر إلى ظروف العمل من الجانب الفيزيقي للمنظمة من ناحية الإضاءة والحرارة...، وكذلك رأى الظروف من زاوية أخرى وهي الظروف الاجتماعية داخل المؤسسة كالعلاقات بين العمال.

- هناك من يعرف ظروف العمل: هي تلك الحماية الفردية بواسطة الأدوات والألبسة والأجهزة المعدة لذلك، والحماية الجماعية بتحسين التهوية والإضاءة والإقلال من المجهود بواسطة الآلات والاهتمام بالصيانة والأمن»⁽²⁾

تعقيب: في هذا التعريف نلاحظ بأنهم ركزوا فقط على الظروف المادية أو الفيزيائية في المؤسسة وتحسين هذه الظروف، مع توفير وسائل وأدوات تساعد على العمل.

- كما يقصد بظروف العمل: هي تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال بمعنى مجموعة من العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل.⁽¹⁾

(1) علي موسى حنان: مذكرة الصحة والسلامة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية (غير منشورة)، دراسة حالة لمؤسسة هنكل-الجزائر، مركب شلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير شعبة تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص31.

(2) دمبيري أحمد: مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، طبعة الأولى، ص69.

تعقيب: ركز هذا التعريف على الجانب السلوكي، كما ساهم في توضيح بأن هناك ظروف عدة من بينها ظروف فيزيقية واجتماعية وتنظيمية، ونخلص من هذا التعريف إلى أن مستوى نشاط العامل لا يتوقف على العوامل الداخلية فقط حتى العوامل الخارجية المرتبطة بمكان العمل.

التعريف الإجرائي: ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من مواقف ومواجهات سواء داخل عمله أو خارجه، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على سلوكيات الفرد وأدائه.

2- الأداء:

- تعريف **راوية حسن:** هو الأثر الصافي بجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام.

- تعريف **محمد علي عبد الوهاب:** هو أداء الفرد يتوقف على مدى قدرته على العمل ورغبته فيه.⁽²⁾

تعقيب: ركز هذين المفهومين على أن الأداء هو جهد يبذله الفرد ومدى قدرته على العمل.

- يعرف أيضا الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي

يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الجهد والأداء، فالجهد

يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁽³⁾

تعقيب: ركز هذا التعريف على أن الفرد لا بد من بذل جهد للقيام بمهامه حتى تتحقق وتتشبع متطلباته.

التعريف الإجرائي: هو الجهد الذي يبذله الفرد وذلك من خلال قيامه بدوره ومهامه في المؤسسة وقدرته

ورغبته في العمل وذلك من أجل إشباع وتحقيق متطلباته الوظيفية.

(1) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2004، ص201.

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص13.

(3) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2008، ص477.

3- الحوافز:

- يعرفها عادل الجودة: على أنها مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم

نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً.⁽¹⁾

تعقيب: أشار في هذا التعريف على أن الحوافز هي مجموعة من التحفيزات المادية التي تدفع العمال إلى

تقديم أفضل أداء ولكن في المقابل أهمل الجوانب المعنوية للعمال.

- يعرفها علي السلمي على أنها عبارة عن الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي

يتمكن من الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجياته.⁽²⁾

تعقيب: ركز هذا في هذا التعريف على الظروف المتاحة والمحيط بالشخص فقط وأهمل الجوانب النفسية

والاجتماعية للفرد.

- كما يعرفها يوسم حجم الطائي على أنها: مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير وتدفع

الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية.⁽³⁾

تعقيب: ركز هذا التعريف على الظروف الخارجية وأهمل العوامل الداخلية للأفراد كالرغبة، الميول،

الاستعداد والدافعية.

4- الاستقرار الوظيفي:

- يعرفه محمد علي محمد: على أنه ثبات العامل في عمله، وعدم تنقله لأي تنظيم آخر إذا كان هذا

التنظيم يشكل مستقلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضاربة

لتحقيق التكامل والاستقرار.⁽¹⁾

(1) عادل الجودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، د ط، سوريا، ص2.

(2) علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعرفة، د ط، القاهرة، 1970، ص214.

(3) يوسم حجم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2006، ص405.

تعقيب: يركز محمد علي محمد في تعريفه على العوامل المادية كالأجر والحوافز والعوامل الاجتماعية كالعلاقات الإنسانية والاتصال ويعطيها أهمية بالغة في بقاء العامل بعمله وضمان استقراره.

- كما يعرفه **جون ميزفون:** على أنه شعور الفرد في آن واحد بأنه الشخص المستقل عن الآخرين ويكون عضو في مجتمع يحبه ويقدم في سبيله بعض التضحيات.⁽²⁾

تعقيب: يشير هذا التعريف إلى الحالة النفسية التي يتمتع بها الفرد تلعب دورا كبيرا في استقراره داخل المنظمة وتشكل له شعور بتحقيق الذات والتي من شأنها تعزيز قدراته وأدائه في عمله.

- كما يعرف **علماء الفيزيولوجيا** الاستقرار الوظيفي: على أنه حالة التوازن الداخلي بين عدد كبير من المتغيرات المتوقعة بعضها على بعض في استجابة الكائن للمجهود الخارجي، هذا التوازن بين العوامل الفعالة الداخلية والخارجية والتي بدونها لا يمكن الاستقرار في العمل.⁽³⁾

تعقيب: يشير هذا التعريف إلى ضرورة وجود توازن لدى الفرد سواء كان هذا التوازن داخلي أو خارجي أي تحقيق الحاجات النفسية للفرد والتي تتفاعل بدورها مع العوامل الخارجية، مما تضمن بقاءه في المؤسسة.

التعريف الإجرائي: يعرف الاستقرار الوظيفي على أنه بقاء الموظف في مكان عمله، وشعوره بحالة من التوازن سواء كان نفسي أو اجتماعي أو فيزيولوجي وتحقيق هذا التوازن يجعل على تمسك الموظف بالمؤسسة واستقراره بها.

(1) عليش ماهر: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، دط، الكويت، ص35.

(2) ميزفون جون: علم النفس الاجتماعي (ترجمة شتون هالة)، دار مكتبة لعيورات، د ط، بيروت، 1974، ص83.

(3) مايو إلتون: المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربي، د ط، القاهرة، 1966، ص15.

5- العامل:

- يعرفه أحمد زكي بدوي: على أنه كل ذكر وأنثى يؤديان أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمته صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه⁽¹⁾
 - كما يعرفه عوض حسني: بأنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته.⁽²⁾
 - أما في تشريع العمل الجزائري فقد نصت المادة الثانية من قانون العمل 90/11 على ما يلي: العمال هم الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل راتب في إطار التنظيم لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم.⁽³⁾
- تعقيب:** لا يختلفان كل من التعاريف السابقة في تعريفهما للعامل حيث ركزوا على أن العامل هو كل شخص طبيعي يؤدي أعمالا يدوية أو فكرية مقابل أجر يتلقاه من طرف المشرف عليه.
- التعريف الإجرائي:** العامل هو كل شخص يقوم بأداء مهمة أو عمل معين سواء كان عضليا أو فكريا داخل المؤسسة مقابل أجر يتلقاه.

6- اتخاذ القرار:

- يعرف **الهمشيري**: اتخاذ القرار أنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك بالمفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار أو هو الحل أو

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص130.

(2) علي عوض حسني: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003، ص35.

(3) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالم، الجزائر، 1992، ص32.

التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة.

- يعرفه كذلك هاريسون: بأنه خطة أو مرحلة من عملية مستقرة تتضمن عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين والتزام بوجهه إلى بدل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الأهداف.⁽¹⁾

تعقيب: لا يختلفان كل هذين التعريفين في تعريفهما لمفهوم اتخاذ القرار باعتباره خطة أو بديل متاحة أمام متخذ القرار من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

التعريف الإجرائي: يقصد به كل الأفعال التي يجب أن تتم والقرار النهائي والأنسب والبدائل المتاحة في موقف معين مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عنه قبل القيام بذلك من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

7- الفعالية التنظيمية:

- يعرفها إيتيزيوني: بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة التنظيمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.⁽²⁾

(1) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص69.

(2) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003، ص305.

تعقيب: يعتبر هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية هي نتيجة تفاعل بين مختلف المتغيرات التنظيمية كالتسلسل الهرمي للسلطة وطبيعة الاتصال ونمط الإشراف...، وكلها تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة ووقتها يمكن القول أن هذا التنظيم يتسم بالفعالية.

- تعريف **علي السلمي:** هي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثمة فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.⁽¹⁾

تعقيب: لقد جعل علي السلمي من الفعالية سبباً لوجود التنظيم وتحدد من خلال قدرته على تحقيق جملة الأهداف التي وضعها تكيفاً مع التطور والتغيرات التي تفرضها البيئة وعلى هذا الأساس يتحدد نجاح التنظيم من عدمه.

- تعرف أيضاً: هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر والاستنزاف.⁽²⁾

تعقيب: يركز هذا التعريف على أهم المؤشرات الداخلية المعتمدة في البحوث والتي أجريت على مختلف المنظمات وتتمثل في كفاءة استخدام المنظمة للموارد المتاحة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

التعريف الإجرائي: هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، والمتمثلة في إشباع حاجات الفرد والمجتمع إضافة إلى كفاءة المنظمة باستخدام الموارد المتاحة ووضوح أدوار ومهام العاملين فيه.

(1) علي السلمي: **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1982، ص228.

(2) محمد عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص228.

سادسا: الدراسات السابقة:

1- الدراسات الجزائرية:

1- دراسة مراد كشيثب: هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع بعنوان الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة 2006، 2007 إشراف الدكتور بومدين سليمان.

*هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومحاولة التعرف أيضا على الأهمية النسبية لنمط الإشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الإشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة والمتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي والروح المعنوية.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وبين الرضا الوظيفي.
- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها لفرص التقدم الوظيفي وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي؟ وقد تفرعت منه الأسئلة التالية:

*هل هناك علاقة بين الإشراف والاستقرار في العمل؟

*هل تؤثر اللامركزية إلى زيادة تحفيز وارتياح العمال في عملهم؟

*هل تؤثر صرامة القواعد البيروقراطية على استقرار العمال؟

*هل يؤدي نمط الرقابة المبني على الثقة والتفاهم إلى زيادة ارتياح العمال؟

- وكانت الفرضيات كالتالي:

*هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي.

*يؤثر نمط الإشراف السائد في المؤسسة على طبيعة الرضا الوظيفي.

*تؤدي الرقابة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

- وقد اعتمد الباحث في دراسته على:

المنهج الوصفي الإحصائي واستعمل كل من الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فتمثلت في عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة والتي تضمنت 128 عاملا أخذ منها نسبة 20% من المجتمع الأصلي.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، ويتضح هذا من خلال ما توصلت إليه دراسات الاختبار الميداني للبيروقراطية، والتي توصلت لجملة من النقاط مفادها أن الرقابة التنظيمية المبنية على صرامة القواعد البيروقراطية، ومركزية اتخاذ القرارات والإشراف تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي للعمال.

- اشتراك العمال في اتخاذ القرارات يزيد من تحفيزهم وإقبالهم على العمل بكل راحة واطمئنان، كما أن الرقابة التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم لها أثر كبير في زيادة فعالية رضا العاملين.

تعقيب: ركزت هذه الدراسة على طبيعة العلاقة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال محاولتها التعرف على طبيعة نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة ومدى تأثيره على تماسك العمال ورضاهم وأهملت بعض الجوانب المادية للعمال كالأجور.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المتغير المستقل حيث اقتصرنا على الرقابة التنظيمية، في حين دراستنا اقتصرنا على المناخ التنظيمي، ولكن هناك تشابه في المتغير التابع والذي يتمثل في الرضا الوظيفي.

ولقد ساعدتنا هذه الدراسة خاصة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي من خلال اعتمادنا على بعض المؤشرات كالتحفيز، الاستقرار، رفع الروح المعنوية، وهذا من ناحية الجانب النظري، أما من الجانب الميداني فقد أفادتنا في اختيار أدوات جمع البيانات من بينها: الملاحظة والمنهج الوصفي والوثائق والسجلات.

2- دراسة الباحثة شامي صليحة 2010:

بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة لجامعة بوقرة ببومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات.

*هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده وكذلك الأداء الوظيفي وإعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها والسعي للوصول إلى مناخ إيجابي يسود في المنظمات ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء، واندرجت الإشكالية في التساؤل الرئيسي مفاده: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

*اندرجت عن التساؤل الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، بيئية.
- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

*استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على تحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي، ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ ومستويات الأداء والاعتماد على مجموعة من الوسائل والأدوات لجمع وتحليل معطيات الدراسة، كالاستبانة المقابلة الشخصية

الجدول لعرض بعض المتغيرات بالإضافة إلى إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة هذا من ناحية الجانب التطبيقي، أما من ناحية الجانب النظري تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب، المجلات المذكرات، مختلف المصادر والوثائق؛ أما مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأساتذة والموظفين العاملين في جامعة بومرداس والذي يبلغ عددهم 1038 أستاذ والموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح الدائمين والبالغ عددهم 731 موظف، وتتكون الجامعة من خمس كليات من بينها كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، وتم تحديد العينة من كلية العلوم التجارية التي تحتوي على 199 أستاذ و80 موظف إداري ليتم تعميم الدراسة عن باقي كليات الجامعة ببومرداس، حيث قامت شامي صليحة بتحديد عينتين: الأولى تتمثل في الموظفين الإداريين البالغ عددهم 80 موظف شملت المستخدمين، والثانية متمثلة في الأساتذة الدائمين، والبالغ عددهم 199 أستاذ دائم بالكلية، كما قامت الباحثة باعتماد عينة أولية للدراسة حيث بلغ عدد أفرادها 48 موظف وعينة من الأساتذة بلغ عددها 100 أستاذ، وبعد تطبيق أداة الدراسة تم استعادة 38 استبانة من الموظفين الإداريين كلها صالحة للتحليل 85 استبانة من مجموع 100.

*من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة شامي صليحة:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الإيجابي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور العمل الإيجابي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرار.

تعقيب:

- ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي

- لقد ساعدتنا هذه الدراسة في عدة جوانب سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني ففي الإطار النظري فقد أفادتنا في إعادة صياغة العنوان، وطرح الإشكالية والاعتماد على بعض المؤشرات كمؤشر نمط القيادة، اتخاذ القرارات، الحوافز، كمؤشرات للدراسة الحالية، أما الجانب الميداني فقد أفادتنا في تكوين نظرة وتصور عن الجانب الإجرائي لدراستنا من حيث اختيار وسائل وأدوات جمع البيانات من بينها: المنهج والاستمارة والمقابلة.

3- دراسة بوقال نسيم:

وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، 2012 تحت إشراف بوعشة مبارك وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي: ما طبيعة أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعمال؟

واندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة أسئلة فرعية وهي:

*ما أثر محتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي للعمال؟

*ما أثر طبيعة القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعمال؟

*ما أثر الاتصال الداخلي للمنظمة على الرضا الوظيفي للعمال؟

*ما أثر الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي للعمال؟

*ما أثر ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي للعمال؟

وكإجابة أولية عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها وضع الباحث فرضيتين أساسيتين:

1- توجد هناك علاقة بين بيئة العمل الداخلية للمنظمة والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية قسنطينة.

2- توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بأثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة، تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، عدد السنوات، الخبرة.

*وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

تحديد مدى مساهمة مكونات وأبعاد بيئة العمل الداخلية للمنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والسماح لهم بالوصول إلى أهدافهم جنبا إلى جنب مع أهداف المنظمة محاولين دراسة أسس هذه العلاقة على ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية قسنطينة كجانب تطبيقي.

*وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لوصف متغيرات البحث والأنسب لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي معتمدا على الاستبيان بشكل أساسي كما قام الباحث بمعالجة وتحليل مخرجات الاستبيان إحصائيا وعرضها بواسطة برامج حزمة SPSS الإحصائية.

*وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي لمحتوى وطبيعة العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين وقد أكد العمال بدرجة كبيرة عن رضاهم على عدد ساعات العمل اليومية.

- وجود أثر إيجابي لبعده القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي لدى العمال وقد أكد العمال بدرجة كبيرة عن رضاهم على تميز المشرق بوضوح الرؤيا وإتباع منهجية عمل محددة.

- وجود أثر سلبي لبعده الحوافز والأجور على الرضا الوظيفي للعمال وقد أكدوا على أنهم غير راضيين عما يتلقونه مقارنة مع طبيعة العمل الذي يمارسونه وكذلك لعدم وجود فرص الترقية وغياب الشفافية والعدالة.

- وجود أثر إيجابي لبعده جماعات العمل على الرضا الوظيفي للعمال، وبعد ظروف العمل المادية على الرضا الوظيفي، وقد أكد معظم العمال عن رضاهم على مستوى الإضاءة في مكان عملهم... إلخ.

تعقيب: ركزت هذه الدراسة على وجود علاقة بين بيئة العمل الداخلية والرضا الوظيفي للعمال بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قسنطينة.

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في صياغة الفرضيات والاعتماد على بعض المؤشرات مثل التحفيز وظروف العمل المادية والمعنوية وكذلك في مناقشة نتائج الدراسة.

3- دراسة مزياني سنة 2016:

بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأستاذة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر-وهران -ورقلة-قسنطينة، مجلة الدراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 16 جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر.

* هدفت هذه الدراسة إلى:

محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلاقته بالرضا الوظيفي لأستاذ الجامعي في ظل التغيرات الشخصية، والتعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل الجامعة ومقارنته بواقع مناخ تنظيمي آخر في جامعة أخرى، كما هدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على واقع أداء الأساتذة في الجامعات المعنية بالدراسة.

* وقد استخدم الباحث المنهج المسحي المقارن كونه يتماشى مع طبيعة الموضوع، أم الأدوات المنهجية التي استعملها هي: تصميم استمارات، استمارة المناخ التنظيمي، استمارة الرضا الوظيفي، واستمارة الأداء، وتكونت عينة الدراسة من أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعات ورقلة، الجزائر، قسنطينة، وهران، حيث بلغت العينة 309 أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

*وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية قيد الدراسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في الكليات قيد الدراسة.

*وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- حل الصراعات بواسطة المواجهة (الاتصال) واستقصاء الروح المعنوية للأساتذة.

- إستراتيجية دعم عملية التكوين للأساتذة قبل الخدمة.

- إلزامية إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتكوين في الجامعة للأساتذة ذوي الخبرة.

- ترسيم مدونة لأخلاقيات مهنة الأستاذ الجامعي التي تصون حقوقه وواجباته مع إعطاء قيمة للبحث والاستفادة من نتائجه.

تعقيب: ركزت هذه الدراسة على علاقة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء للأساتذة التعليم الجامعي وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الأهداف والمنهج المستخدم، وكذلك من حيث المتغير التابع حيث درست متغيرين هما الرضا والأداء، أما الدراسة الحالية درست متغير تابع واحد وهو الرضا الوظيفي.

2- دراسات عربية:

1- دراسة الشهري عبد الله بن محمد عامر 2004: بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

بإشراف كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير.

*هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لمعهد الدار العامل (للمركز الرئيسي وفرعي جدة، الدمام) وما يتسم به من خصائص إيجابية أو سلبية، توصلت الدراسة إلى أن هنا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور الوظيفي للموظف وبين الرضا الوظيفي لديه، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم المحتوى الوظيفي من قبل الموظف وبين الرضا الوظيفي لدى ذلك الموظف، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي في المعهد وبين الرضا الوظيفي لدى موظفيه، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المكافآت المعمول بها في المعهد وبين الرضا لدى الموظفين، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد في المعهد وبين رضاهم الوظيفي، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المادية (المكان، الإضاءة التهوية، الأثاث) وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المعهد.

- حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين مديري ومديرات مدارس التعليم العام في البعد الكلي، وفي مجال ظروف العمل، وفرص النمو والتقدم الوظيفي، تعزى للمرحلة التعليمية وذلك لصالح مديري ومديرات المدارس الابتدائية، كما أن هناك مجموعة من العوامل يرى مديرو ومديرات المدارس أنها معوقات للرضا الوظيفي لديهم أهمها: عدم أخذ المسؤولين برأي مديري ومديرات المدارس أثناء تعيين معلمين ومعلمات جدد في المؤسسة، عدم استطاعت مديري ومديرات المدارس توفير قسط كبير من الراتب لتلبية احتياجات المستقبل، عدم توفر المتطلبات المادية اللازمة في العمل، المكافآت المادية والامتيازات المرتبطة بالعمل، عدم تعاون الأولياء في الأمور التي تخدم أهداف المؤسسة وعدم العدالة في استحقاقية منح الترقية.

تعقيب: ما يمكن ملاحظته من هذه الدراسة أن الباحث انطلق من فكرة المناخ التنظيمي له أثر على الرضا الوظيفي، وقد ساعدتنا في دراستنا بشكل كبير كونها تحتوي على بعض المتغيرات التي

يحملها موضوع بحثنا مثل: ظروف العمل المادية(المكان، الإضاءة، التهوية، الأثاث...) وظروف العمل المعنوية مثل(المكافآت، التحفيز).

2- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب 2008: تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالجامعة الإسلامية، مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة غزة.

*تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها.

*حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين في نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، وأيضاً هدفها التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ على الرضا الوظيفي، تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 80 فقرة تم توزيعها عشوائياً على 320 موظف وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع 249 استبيان صالح للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 77.8% وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- ظهور توجهات عامة نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.5 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي بين العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الجنس، مكان العمل، لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع غزة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري العمر بين الفئتين 25 فأقل و 26-30 سنة وبين الفئة 46 سنة فأكثر ولصالح فئة 46 فأكثر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغيري المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، حيث ظهرت فروق حوله بين طبقتي توجيهي ودبلوم ولصالح فئة دبلوم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الخبرة، المستوى الوظيفي بين الفئتين ثلاث سنوات فأقل ومن سبعة إلى عشرة سنوات، والفئتين الإدارة العليا والإدارة الدنيا لصالح الفئة سبعة وعشر سنوات وفئة الإدارة العليا.

تعقيب: لقد ألمت هذه الدراسة بكل جوانب الدراسة وساعدتنا في موضوع دراستنا في اختيار العنوان، والاعتماد على بعض المؤشرات مثل: طبيعة العمل، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة.

3- دراسة أبو تايه الجباري القطاونة 2012: بعنوان: المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض المنظمات الأعمال الأردنية: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(20) العدد(1)، 159-188، جامعة البلقاء التطبيقية، السلطنة، الأردن.

*هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتعرف على العلاقة الموجودة بينهما وبين العوامل الديموغرافية في مجموعة منظمات الأعمال الأردنية ومن أجل تحقيق تلك

الأهداف تم الاعتماد على الاستبانة لجمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وقد استخدمت الطريقة العشوائية في اختيار عينة الدراسة وعددها (259) موظفا من مجموع العاملين في مراكز عشر منظمات أعمال أردنية والمتواجدة في منطقة عمان.

* توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي مناخ جيد وملائم، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده فوق المتوسط.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين.

- أظهرت كذلك النتائج الدراسة إن إحساس الموظفين بالرضا الوظيفي لم يختلف باختلاف (متغيرات الجنس، عمر، العدد، سنوات وخبرة الموظف).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين.
*وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

يجب على المدراء إتباع منهج اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ووضع الأهداف وحل المشكلات التنظيمية وتشجيع الأساليب الديمقراطية في القيادة والتي تدعم العاملين وتزيد من رضاهم عن العمل.

يجب أن يهتم المدراء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين مع ضرورة إخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة، كما يجب كذلك تقييم أداء الموظفين بعيدا عن الوساطة والمحسوبية وعدم استخدام العقوبات بشكل تعسفي.

تعقيب: ركزت هذه الدراسة على علاقة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وساهمت في إعطائنا

نظرة شاملة عن الدراسة البحثية التي سنقوم بها، إلا أنها اختلفت عنها في أهداف وإشكالية الدراسة، إلا أنها كانت لنا بمثابة مرجع وسند علمي.

- 4- دراسة محمد الشريف(2015): بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة "بتوك" مجلة العلوم التربوية، المجلد(23)، العدد(2) الجزء(2) 63-118، المملكة العربية السعودية.
- *هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية والتعرف على توجهات الزملاء نحو المناخ التنظيمي السائد بعمادة السنة التحضيرية.
- *توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد بالسنة التحضيرية بجامعة بتوك ودرجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - شعور معظم أعضاء هيئة التدريس بالقناعة والارتياح والسعادة بإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات ورغبتهم في تحمل المسؤولية، فضلا عن رضاهم عن امتلاكهم للمهارات والخبرات المطلوبة لأداء العمل بعمادة السنة التحضيرية.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس بالسنة التحضيرية بجامعة بتوك لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
 - *وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:
 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد في عمادة السنة التحضيرية بجامعة بتوك من خلال الاهتمام بأبعاد(الهيكل التنظيمي، الاتصالات، الحوافز، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل) والتي أظهرت الدراسة علاقتها القوية بمستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.
 - توفير مناخ تنظيمي مناسب يشجع روح الابتكار، وتطبيق العمل بروح الفريق لتبادل الخبرات وتعزيز المشاركة والتعاون لإنجاز العمل.

- الإصلاح الشامل لنظام الرواتب والأجور، ووضع نظام محدد وواضح للحوافز المادية والمعنوية وتحسينها.

تعقيب:اهتمت الدراسة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية، وقد ساعدتنا هذه الدراسة في إعطائنا نظرة قبلية وبعديّة لدراستنا كونها تشترك في المتغيرين المستقل والتابع.

3- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة هوبوك Hoppok 1935: في سنة 1935 قام هذا الباحث بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية ينوهوب بولاية pensylvania بالولايات المتحدة الأمريكية وكانت إشكالية الدراسة كما يلي:

- إلى أي مدى يكون العمال في ينوهوب مسرورين بصفة مطلقة؟

- إلى أي مدى يكون العمال في مهمة معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى؟

وكانت النتائج كما يلي:

- 12% من العمال غير راضيين عن عملهم.

- 78% تمثل نسبة الراضيين عن عملهم.

أما في ما يخص السؤال الثاني فكانت الإجابة ذات دلالة بين مستوى وظيفي وآخر فالمستويات الوظيفية العليا أكثر رضا من المستويات الدنيا ، وقد استعمل هوبوك مقياس يحتوي على 700 درجة من 100 إلى 700 أي نقطة عدم رضا تام إلى نقطة رضا تام، مما يمكن توزيع الرضا داخل المهنة نفسيا، ومن نتائجه:

- الراضون لهم مؤشرات قليلة لعدم التكيف العاطفي.

- الراضون أكثر تدنيا من غيرهم.

- الراضون يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل من رؤسائهم وزملائهم

- الراضون يقطنون في مدن أكثر من 1000 سنة

- الراضون يشعرون بنجاح أكثر.

- تأثير الأسرة والمكانة الاجتماعية ذات أهمية أكبر بالنسبة للراضين.

- الراضون يختارون وظائفهم.

- الملل والتعب يظهر من العمال غير الراضون فقط.

تعقيب: اهتمت هذه الدراسة بمتغير واحد وهو الرضا الوظيفي، ويتشابه مع المتغير التابع للدراسة

الحالية، ولهذا اعتبرت كمرجع وسند علمي.

2- دراسة براون (Brown) 2001: بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

للمعلمين في مدارس حضرية متوسطة في مقاطعة كلارك (نيفادا) «The relation ship between

organizational climate and job satisfaction selected urban middle teachers chark

country school district nevada»

*هدفت هذه الدراسة: إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مدارس مقاطعة

كلارك "لاس فيغاس"، نيفادا" بالولايات المتحدة الأمريكية

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية

من معلمي المدارس المتوسطة الحضرية في هذه المقاطعة وقد شارك في الدراسة 19 مدرسة، حيث تم

اختيار 15 مدرس من كل مدرسة للإجابة على الأداتين المستخدمتين في الدراسة وهما استبانة وصف

المناخ التنظيمي، واستبانة الرضا الوظيفي لولاية منيسوتا تم توزيع 285 من هاتين الأداتين، حيث تم

إعادة 197 أي نسبته 70% ثم أيضا جمع البيانات الديموغرافية من كل المستجيبين على الاستبانيتين.

*وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين وكانت هذه العلاقة عالية الارتباط من حيث مكونات المناخ التنظيمي الثلاثة: الجد والإحباط، التصرفات الجوهرية وبين مكونات الرضا الوظيفي الثلاثة: الرضا العام والرضا الداخلي والرضا الخارجي.
- أن هناك علاقة ارتباط قوية أيضا بين مميزات الرضا الوظيفي ومميزات المناخ التنظيمي.
- أظهرت تلك الارتباطات الإيجابية أنه كلما ارتفع سلوك الجد ارتفع معدل الرضا الداخلي والسلوك الأساسي، كما أظهر الارتباط السلبي أنه كلما ارتفع معدل السلوك المحبط كلما انخفض معدل الرضا والعكس صحيح.
- أشارت الدراسة إلى الارتباط بين المناخ المفتوح والرضا الوظيفي العالي، كما أفرزت الدراسة معلومات هامة تختص بالعلاقة بين المناخ المدرسي ومخرجات الرضا الوظيفي، ولم يلاحظ علاقة مهمة بين متغيرات الجنس، سنوات الخبرة في التدريب، المستوى التعليمي، العرق، البيئة والرضا الوظيفي.
- تعقيب:** تشابهت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل والتابع، وأيضا هدف الدراسة وقد ساعدتنا في اختيار العينة وبناء الاستمارة ولكنها اختلفت من حيث المنهج.

3- دراسة الباحثان Hanges and othors

- حيث قام الباحثان بدراسة تحت عنوان المناخ التنظيمي للمكاتب بجامعة ميرلاند في سنة 2005.
- *هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكاتب في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكاتب وتم التركيز على مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية، ومناخ التعليم المستمر وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين وخلالها قام الباحثان باختيار عينة بطريقة عشوائية ومن ثم قام بتقسيم العينة إلى عشر مجموعات وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم 50 موظف من أصل 294 موظف يعملون

في مكنتبات جامعة ميرلاند وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى 209 مشترك، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز التي تقدمها الإدارة لأصحاب السلوك المثالي.
- تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له اثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكنتبات.
- أنه مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال.
- يرى جزء من الموظفين أن المناخ التنظيمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.
- *وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكنتبات من خلال مناقشة جدية بين الموظفين.
- دراسة مصدر الاختلافات العرقية داخل مكنتبات الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد بالتنوع وبأسلوب فرق العمل.

تعقيب: ركزت هذه الدراسة على متغير واحد وهو المناخ التنظيمي ويتشابه به مع دراستنا في المتغير المستقل، وقد ساعدتنا في وضع أهداف الدراسة واختيار العينة.

4- دراسة ذو الفقار صفار ونواز 2010: Zulfaqar, Zafar and Nawaz بعنوان

المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الصيدلة «arganzational climate

«(oc)as employees satisfier=empirical evdence from pharnacaceutical sector

*هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا مدراء الإدارة الوسطى عن المناخ التنظيمي السائد في

قطاع الصيدلة في باكستان، وقد شملت الدراسة 246 مديرا في الإدارة الوسطى يعملون في 66 منظمة

محلية ودولية في صناعة الصيدلة في باكستان.

*وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أن غالبية المدراء كانوا غير راضيين عن المناخ التنظيمي المتمثل في الاتصالات الداخلية، والهيكل التنظيمي والسياسات وفرص التقدم الوظيفي والتقييم والترقية واحترام الاهتمامات الشخصية.

*وأوصت الدراسة بما يلي: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لزيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدالة تقييم الأداء والترقية وفتح قنوات الاتصالات الداخلية.

تعقيب: تشابهت هذه الدراسة من حيث المتغير المستقل والتابع مع دراستنا الحالية لكنها اختلفت من حيث العينة ونتائج الدراسة ومع ذلك ساعدتنا في إثراء الموضوع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تحديد الموضوع ومحاصرة مشكلة الدراسة أكثر حتى تصبح قابلة للدراسة والبحث، بحيث أن كل ما ورد في هذا الفصل من أفكار ومفاهيم تعتبر بمثابة الإطار العام الذي يستلزم به طوال مراحل البحث اللاحقة، وذلك من خلال تقديم نظرة عامة حول البحث المراد دراسته انطلاقاً من الإشكالية حتى تحديد المفاهيم، وكذا توضيح الأهداف الأساسية من خلال دراسته موضوع علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي

ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي

رابعاً: أهداف المناخ التنظيمي

خامساً: أنواع المناخ التنظيمي

سادساً: عناصر المناخ التنظيمي

سابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

ثامناً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تاسعاً: النماذج النظرية في دراسة المناخ التنظيمي

عاشراً: معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي

أحد عشر: المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فقد استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما له من علاقة بالعناصر التنظيمية والرضا الوظيفي للعمال، كون أن المنظمة تشمل العاملين والمتعاملين معها كما أنها تتكون من الأدوار والتفاعلات أكثر مما تتكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى، ومن المبررات الرئيسية للاهتمام بالمناخ التنظيمي الحرص على إيجابية العلاقة الوطيدة بينه وبين كفاءة أفراد التنظيم وما يحقق لهم الشعور بالرضا ومن ثم تحقيق أهداف ومنافع متبادلة بين أعضاء التنظيم والمنظمة.

وبناء عليه سيتم في هذا الفصل استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي وسيتم إلقاء الضوء على بعض الجوانب النظرية المتعلقة به، من حيث نشأته، وخصائصه وأهميته، أنواعه وعناصره، وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، ونماذج قياسه وأخيرا نظرياته.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي

لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخياً كما يلي:

* مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينات:

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث لوين (Lewin) سنة 1951 الذي أحدث أو سبب مناخات اجتماعية مصطنعة، والمناخات الشهيرة هي الأوتوقراطية والديموقراطية، ودعه يعمل الذي سجل بإتقان السلوكات الناتجة، وهذه التجربة أكدت صحة الصيغة $C=f(PXE)$ ، [علماً أن C يمثل سلوك الإنسان، و P يمثل شخص معين أما E فهو البيئة أو المحيط] والتي من خلالها السلوك (C) هو دالة للشخص (P) بالتفاعل من المحيط أو البيئة (E) الموجودة فيها.

حسب هذه الصيغة فإن سلوك الإنسان هو دالة لشخص معين ومحيطه، بتعديل (E) يمكن نظريات الحصول على سلوكات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E) أكيد شدة التغير في التصرفات الفردية تتغير من فرد إلى آخر لأن العامل (P) سوف يعدل تأثير (E)، هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط، وهذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين وليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له، وإن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذاً بعين الاعتبار في هذه المعادلة لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل لتنبؤ وتغير اتجاهات وتصرفات الأفراد في التنظيم.

* مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الستينات:

في سنة 1960 حسب جيلرمان (Gellerman) فهذا المفهوم يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعيا إلى الجو الذي يسود وسط معين⁽¹⁾ وفي سنة 1967م نظرا للأعمال التي قام بها رنسيسليكرت (Rensisliker) خلال فترة زمنية مقدرة بربع قرن، نشر عملا له « the human oranisation » الذي يشكل علميا مفهوم قياس أدوار وتأثير مناخ العمل.

وفي سنة 1968م حسب أعمال تاجيري وليتوين () مناخ العمل اعتبر كمجموعة من الشروط الهيكلية، التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين كما أن هذه الفترة عرفت الدراسات التنظيمية المناخ كمتغير هام يؤثر في اتجاهات وسلوكيات العمل، ويشير هذا المناخ لمجموعة من الخصائص أو الصفات التي تميز منظمة عن غيرها ويتشابه هذا التعريف مع مفهوم الشخصية بل وغالبا ما يشير تعبير المناخ التنظيمي إلى شخصية المنظمة.

* مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينات:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقارنة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها، حيث توصل بروني (Brunet) إلى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين 4 و15 درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، ودرجة الرقابة على عمله الخاص وجودة المحيط الفيزيائية المباشر، اعتبارا واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركية.

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص3،4.

وإن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاث (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضي، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج) يبرز للموظف كيف يعامل، ولما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة، هذا كله ينتج عند مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع.

* مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينات:

بحيث في هذه الفترة كان مفهوم المناخ التنظيمي مرادفا لمفهوم الثقافة التنظيمية.

* مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات:

استعمال الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنموية.⁽¹⁾

ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي:

* مناخ أي مؤسسة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.

* يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المؤسسة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

* يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

* المناخ نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي، والوصول إلى مرحلة الدمج بين الذاتي والموضوعي للخروج بالواقع المدرك.

⁽¹⁾ شامي صليحة: مرجع سابق، ص، 4، 5.

- * إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.
- * أن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- * المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- * المناخ من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- * العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- * يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
- * للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
- * المناخ المحدد للسلوك يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.
- * إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.⁽¹⁾

ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي:

- تكمُن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:
- * للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية تطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة.

(1) فاروق عبده فليو ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2005، ص ص 295، 296.

* إن وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الإبداع داخل المنظمة والهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى.⁽¹⁾

* تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه.

* يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل، ويؤثر في قيمته واتجاهاته ورضاه عن العمل، هذا فضلا عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفعالية التنظيمية ويؤثر في المخرجات كالعقاب، ودوران العمل والدافعية نحو العمل.

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

* أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.⁽²⁾

* يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، وذلك من خلال تدعيمهم ومساندتهم على تحسين مستوى

(1) فؤاد محمد علاء الدين الجوري: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص21.

(2) نقيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص30.

أدائهم الوظيفي ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد م النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.⁽¹⁾

رابعاً: أهداف المناخ التنظيمي:

هناك مجموعة من الأهداف يتسم بها المناخ التنظيمي وتتمثل في:

- تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأي منظمة.
- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي، والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين، وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.
- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.⁽²⁾

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص18.

(2) أثير حسو إسحاق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص99.

خامسا: أنواع المناخ التنظيمي

1- المناخ المفتوح:

هذا المناخ يتصف بحرية الأفراد في سلوكهم ويكون حقيقيا ويقلل هذا المناخ من سلوك الإداري المكتبي والعبء الناتج عن ذلك وتتصف القيادة الإشرافية بالتأكيد على الإنتاج والسهولة في مواجهة المواقف وترتفع الترابطات والعلاقات بين المشرفي والمعلمين ويلتزم الأفراد العاملون بالمهام الفعلية لعملهم.⁽¹⁾

* ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم.

2- المناخ المستقل:

ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.

3- المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

4- المناخ العائلي:

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية ولكنها تؤثر على الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

5- المناخ الأبوي:

(1) يعقوب حسن نشوان وجميل عمر نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004، ص225.

ويسود هذا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الإداري فيه التأكد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلى أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش بمهنته.

6- المناخ المغلق:

ويسود هذا المناخ إحساساً باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.⁽¹⁾

* بينما قام ليكرت بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنواع وهي كالتالي:

1- مناخ ديموقراطي مشارك:

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بين مجموعات العمل أيضاً كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

2- مناخ ديموقراطي استشاري:

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين، ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين في كلا الاتجاهين.

(1) محمد حسن محمد حمدان: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص24.

3- مناخ أوتقراطي محسن:

ويوصف أيضا أنه مناخ إنساني نوعا ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أمور محددة، وتستعمل المكافأة والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على الطريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل: من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا أو سر معي كذا، وسوف أعتني بك في المستقبل.

4- مناخ أوتقراطي مستقل:

يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهو نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.⁽¹⁾

سادسا: عناصر المناخ التنظيمي:

يمكن أن نحدد أهم عناصر المناخ التنظيمي على الشكل التالي:

* الهيكل التنظيمي:

فمن خلاله نستطيع تقسيم العمل إلى وحدات الأقسام والإدارة المختلفة في المنظمة، فيمكن أن يميز بين المنظمات المسطحة، والمنظمات العمومية، وكذلك من خلاله يتحدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات، وكما أن لكل إدارة هيكل تنظيمي له خصائصه وله سلبياته.

(1) إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا والوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص23.

* نمط القيادة والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عملية القيادة والإشراف من أهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما فالدكتاتورية وتمركز السلطة يعطي مناخا سلبيا للتنظيم أما الديمقراطية في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيعطي مناخا تنظيميا إيجابيا.

* نمط التفاعل والاتصالات:

حيث أن أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي المستخدمة يمكن أن تعبر عن طبيعة المناخ التنظيمي فعندما توجد عملية اتصالات أفقية من قسم إلى قسم، وأيضا عملية اتصالات عمودية صاعدة وهابطة تتيح إبداء الرأي والتشاور فإن ذلك يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم.

* طبيعة الأعمال السائدة:

فهي تعبر إما مناخ محفز للعاملين أو مناخ محبط للعاملين، فالأعمال الروتينية تعمل على خلق جو عمل يسوده الملل وعدم الاكتراث، أما الأعمال الإبداعية فإنها تخلق جوا من الرضا والاهتمام بالعمل وتطويره وتحسينه.

* التكنولوجيا المستخدمة:

تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا متطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد أن هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين وتخلق جوا من عدم الاستقرار لهم والشعور بأن الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثار سلبية على حياة الفرد والمجتمع.⁽¹⁾

⁽¹⁾ زهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص311.

سابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل البيئية الداخلية وهي كما يلي:

✓ مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

✓ طبيعة العمل: وهذا راجع إلى أن الأعمال الروتينية تقضي إلى الملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والإبتكار.

✓ أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية بفاعلية كأسس للمكافآت المادية والمعنوية.

✓ أهمية التنمية الإدارية والتدريب: إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ نمط السلطة: وذلك بالرجوع إلى نوع السلطة المتبعة مركزية أو لا مركزية ويقصد بالسلطة المركزية تركيز السلطة بيدي الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة وتنظيمها مغلق وهذا ما يجد من الإبداع لدى المرؤوسين بينما تعنى اللامركزية انسياب السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري ومنحهم حق تفويضها وهذا ما يتيح لهم فرص الاجتهاد والزيادة في آدائهم.

✓ أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن الإدارة تعتمد على أسلوب الصدق والإخلاص في التعامل مع العاملين وهذا من خلال توفير لهم مختلف احتياجاتهم من أجل ضمان الوصول إلى الحصول على تعاون وثقة العاملين ومن ثم ضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على تبادل المنافع.

✓ أنماط الثواب والعقاب: والهدف من الثواب والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح الفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

✓ الأمن الوظيفي: وهذا يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق والتوتر والتوتر على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

ثامنا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تشير الدراسات والبحوث إلى أن المناخ التطبيقي يتأثر بعدد العوامل وهي:

✓ الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:

فمن الناحية الاقتصادية فتحقيق حاجيات الأفراد وتوفير لهم الأمن الوظيفي الكافي يشعر العاملين بالثقة أما إذا كان هناك عسرا أو جمودا على المستوى الاقتصادي فهذا يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم ويشعرون بالاستياء والتذمر.

أما من الجانب المادي أيضا فكفاية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج وجميع أعمال المنظمة والمندرجة تحت زمن محدد يزيد من أداء العمال وإتقان عملهم والشعور بمسؤولياتهم أما التقصير في هذا الجانب يزيد من إرباك العمال في العمل ويحطم معنوياتهم وحماسهم ويقدررون الثقة بالمرؤوسين وبالتالي تفقد المؤسسة سمعتها ومكانتها.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص106-107.

✓ النمط القيادي والإشرافي:

- فنمط القيادة المتبع من طرف المشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز تعد عاملا مهما في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنطقة والبقاء بها والعمل بمهارة وكفاءة وفعالية. على خلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط ويحد من المشاركة ويشيع الحقوق والملل في النفوس ومن ثم يتبعه نقص في الأداء أو ترك المؤسسة.
- ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، فإذا كانت طبيعة هذه العلاقات تعاونية وتتسم بالمرونة والتفاعل فيما بينهم واهتمام المرؤوسين بأوضاع عمالهم ومشاكلهم والإصغاء لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل يخلق جوّ من الأمن والشعور بالرضا والانتماء والولاء لتلك المؤسسة ويزيد من إخلاصهم وأدائهم أما إذا كانت طبيعة هذه العلاقات تتسم بالمركزية والتسلط وذو نظام مغلق ولا تهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية فيحدث العكس أي الاستياء وعدم الارتياح وظهور صراعات ويؤدي هذا إلى ترك المؤسسة ويؤثر سلبا على العمل.⁽¹⁾

✓ السياسات الإدارية المحددة للاختبار والترقيات والأجور:

- وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا لأداء العمل بكل ارتياحية، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا بمعنى غيابها، أو عجزها أو سوء تطبيقها يؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبطا لمهارات وكفاءات الأفراد ومضعفا لمعنوياتهم ويقتل روح الإبداع والابتكار لديهم.

(1) الدوسري، عمر بن متعب بن مبارك: المناخ التطبيقي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011، ص ص 22-23.

✓ القيم المهنية للإداريين وللعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم:

فالمنطقة التي تشبع فيها القيم الخبرة والتي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح بمثابة المأوى الدافئ للبقاء فيه والعطاء أما القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تسهم في هجرتهم أو تحفيزهم لترك المنظمة.

وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ أو تلك الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد والمنظمة وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تؤدي إلى عدم انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.

✓ الهياكل التنظيمية:

فكلما كانت نوع الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات والمستجدات الحاصلة على بيئة المنظمة أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات الهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي عائقاً أمام الأفراد ومثبطاً لابتكاراتهم وإبداعاتهم.

بالإضافة إلى أن إبراز المشكلات التنظيمية هي عدم إكمال مقومات وعناصر التنظيم، والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية غير المحددة المهام والأهداف، أو عدم الوضوح في خطوط السلطة أو الاعتماد على مبدأ التخصص الدقيق، أو كان ذلك سبب عدم توافق التنظيم مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية وهذا ما يسمى بجمود التنظيم⁽¹⁾.

(1) الدوسري، عمر بن متعب بن مبارك: مرجع سبق ذكره، ص24.

تاسعا: النماذج النظرية في دراسة المناخ التنظيمي

تأتي أهمية نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر، والخصائص تعمل على تحديد نوع المناخ السائد ومالها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وفعالية المنظمة بشكل عام وهذه النماذج هي:

1- نموذج كروفت وهالين:

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر وهي:

المجموعة الأولى: أ- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد

ب- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل

ج- المسافة العاطفية الموجودة بين المدير ومرؤوسيه

د- الانطباع المتولد عند الأفراد، لأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية: أ- السر الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية في المنظمة

ب- الرغبة التي تبديها الإدارة لتحقيق قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد

مرتبط بالعمل

ج- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازاتهم له.

د- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا

2- نموذج ليكرت:

بعد ليكرت من أوائل الباحثين الذي أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي ومن المشخصين في تأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد مكونات المناخ

التنظيمي في: أ- الاتصالات

ب-القرارات

ج- الحوافز

د- التكنولوجيا

هـ - الاهتمام بالعاملين⁽¹⁾

5- نموذج "لور" وزملائه

يرى "لور" وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين

تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

أ- درجة المركزية في اتخاذ القرارات

ب- درجة الرسمية في إجراء العمل

ت- درجة التداخل بين المنظمة الفرعية للمنظمة

المجموعة الثانية: والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

أ- نظم القيادة

ب- نظم المكافأة

⁽¹⁾ قسوم زينب وآخرون: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالشركة-الإفريقية للزجاج-الطاهير) مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2012-2013، ص ص 24-25.

ت- حل التناقضات التنظيمية

6- نموذج دوني وزملائه

وقد حدد "دوني" وزملائه ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

أ- اتخاذ القرارات

ب- الدقة

ت- المخاطرة

ث- الانفتاح

ج- المكافآت

ح- الهيكل التنظيمي

7- نموذج ستيرز:

قدم "ستيرز" نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال

العقد الماضي ويعكس هذا النموذج أيضا الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي

عن المناخ التنظيمي وهي:

أ- السياسات والممارسات الإدارية

ب- هيكل المنظمة

ت- التقنية المتاحة داخل المنظمة

خ- البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والسياسات الاجتماعية⁽¹⁾

(1) .. زينب وآخرون: مرجع سابق، ص 27-28.

3- نموذج لشوين وسترينجر:

يهدف هذا النموذج لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع أو سمات الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نتائج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيماً في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة

من الأسئلة لقياس كل من: أ- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة

ب- شعور الفرد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية

ج- شعور الأفراد باستقلاليتهم للمسؤولية

د- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي

هـ- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة

و- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة

ز- مدى الإحساس بوجود الدعم والمساندة

ح- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية

ط- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل للمنظمة ككل.

4- نموذج كامبل وزملائه:

يعد ما قدمه "كامبل" وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدد وفقاً لعشرة عناصر أساسية صالحة

للاستخدام في نوعيات مختلفة للمنظمات وهذه العناصر هي: أ- الهيكل التنظيمي

ب- المكافآت والعقاب

ج- مركزية القرارات

- د-التدريب والتطور
- هـ-المخاطرة والأمان
- و-الانفتاح أو السلوك الدفاعي
- ز-الروح المعنوية
- ح-التقدير والتغذية العكسية
- ط- المقدررة التنظيمية العامة
- ي- تأكيد الإنجاز⁽¹⁾

8- نموذج "تيم" و"ويقرسون"

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من المناخ التنظيمي حيث تقوم الفترة الرئيسية على:

- أهمية النمط القيادي، وظيفة التفاعل الحاصل بين القيادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتغير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

أ- هيكل العمل

ب- فهم الوظيفة

ت- المحاسبة أو المسائلة الشخصية

ث- المسؤولية

ج- تركيز المشرف على العمل

ح- المشاركة

خ- الإشراف المساند أو الدعم

⁽¹⁾ قسوم زينب وآخرون: مرجع سابق، ص26.

د- العمل الاجتماعي

ذ- التعاون بين المجموعات

ر- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها

ز- انسياب الاتصالات

9- نموذج "فردهاندا" و"جيلمر"

حدد هذا الأخير أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي

2- درجة تعقد التنظيم

3- اتجاهات الأهداف

4- نمط القيادة

10- نموذج "فريدر" و "روجريبنرج": وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من 7 عناصر هي:

1- التحرر

2- العوائق

3- الروح المعنوية

4- الألفة والمودة

5- التخفيضات

6- التأكيد على الإنجاز

7- المكافأة⁽¹⁾

⁽¹⁾ قسوم زينب وآخرون: مرجع سابق، ص ص 28-29.

عاشرا: معوقات ومدعمات المناخ التنظيمي

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال، يجب عليها التعرف على جانبيين هامين هما القوى المدعمة والقوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

1- القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي:

- ويقصد بها تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة، وعلى من يعمل بها وتلك العوامل تتمثل في:
- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
 - عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين
 - اتسام التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
 - اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
 - أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
 - وضوح أدوار الأفراد داخل المنظمة ووضوح أهدافها العامة والخاصة.
 - أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
 - عدم تأثير أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
 - مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتهم.
 - تمكين العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم.
 - فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل في سهولة ويسر مرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة.

- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول. (1)

2- القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

ويقصد بها تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتتمثل في:

- عدم الاستقرار والاستمرار للقيادة الإدارية العليا
- المحسوبية والعلاقات الشخصية وغياب الجدارة.
- تدني الحوافز المادية والمعنوية
- جمود التشريعات وعجزها عن مواكبة المستجدات
- تدني مستويات ظروف العمل كالتهدية، التدفئة، الحرارة، الرطوبة.
- اعتبار العامل كآلة والتركيز على الإنتاج فقط وإهماله لكافة جوانبه المادية والمعنوية.
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار.
- غياب العمل الجماعي والمركزية في اتخاذ القرار والافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة. (2)

- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة
- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وجمودها وحاجاتها إلى التغيير.
- الرسمية لقاطعة والمحسوبية والعلاقات الشخصية وغياب الجدارة. (3)

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص ص 27-28.

(2) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 47.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 29.

إحدى عشر: المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية:

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- نظرية الإدارة العلمية: كان رائدها "فريدريك تايلور" الذي اعتبر أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، حيث يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح.⁽¹⁾ وافترضت هذه النظرية أن الأفراد كسالى ولا يحركهم الدافع المادي فقط وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم وقدمت لنا مجموعة من المبادئ التي تراها مناسبة لتنظيم الأعمال وتحقيق الربح والزيادة في الإنتاجية وهي كانت كالتالي:

- 1- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 2- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب كذلك أن يدرّب بالطريقة المصممة والسليمة.
- 3- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الأفراد والعمال، وأن الإدارة هي من تملك حق إدارة المهام وتصميم الوظائف والأجور والتعيين، ووظيفة العمال هي التنفيذ لتلك المهام الموكلة لهم فقط.
- 4- الاعتماد على التحفيز المادية فقط واعتبارها أحد الطرق التي تدفع بالعمال للأداء الجيد وبدل الجهد⁽²⁾

ونخلص إلى أن نظرية الإدارة العلمية قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإطلاع عن أسلوب التخمين أو التقليدي، أو المحاولة والخطأ وتركيز اهتمامها على الحوافز المادية من أجل زيادة الإنتاجية والتركيز كذلك على التدريب وهما يعتبران مؤشرات المناخ التنظيمي، ولكن من جهة أخرى أغفلت الجانب الإنساني كإهمالها

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 وط3، الأردن، عمان، 2008، 2010، ص77.

(2) محمد الصيرفي: السلوك، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003، ص173.

للفروق الفردية بين العاملين كما أنها كذلك ركزت على التخصص الدقيق في العمل وهو يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يشعر فيه العامل بالملل والروتين ويحطم طموحاته وقدراته ويعطلها بالرغم من ارتفاع معدلات أدائه. كما أن الرقابة المباشرة وتضييق نطاق الإشراف، يعوقان حرية الأفراد في التصرف ويقتلان روح المبادرة والابتكار لديهم، وهذا ما يؤدي كذلك إلى خلق مناخ جامدا خاليا من المشاركة العاملة وهذا الأمر يؤثر على أهداف المنظمة وأهداف العاملين وبالتالي عدم رضاهم.

2- نظرية التكوين الإداري "لهنري فايول"

جاءت هذه النظرية كمحاولة لتعديل بعض أفكار "تايلور" على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي تعزز تطوير المؤسسات الإنتاجية والصناعية والإدارية وقد ركزت على العمليات الداخلية للتنظيم والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفيزيولوجي للعمال وقسم وظائف التنظيم إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخر وهي: الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، والمالية المحاسبية والإدارية وقد انصب تركيزه على المجموعة الأخيرة من الأنشطة لأنه كان يرى بأنها أكثر الجوانب إهمالا وحدد لها خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. وقد وضع أربعة عشر مبدأ في الإدارة ونادى بتطبيقها في المنظمات بشيء من المرونة وتلاؤمها معها، وهو يرى أن المنظمة ليست جامدة بل متغيرة وأن تطبيق تلك المبادئ يحقق قدر عال من الإنتاجية ويحقق الالتزام للعمال داخل عملهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي مركزا في ذلك على العناصر الداخلية فقط وتمثل هذه المبادئ في:

1- التخصص وتقسيم العمل

2- السلطة والمسؤولية

3- وحدة الأوامر

4- الطاعة والانضباط

- 5- وحدة التوجيه
- 6- المركزية
- 7- تدرج السلطة
- 8- التنظيم والترتيب
- 9- المساواة والعدالة
- 10- مكافأة العاملين نتيجة الجهود المقدمة للتنظيم.⁽¹⁾
- 11- استقرار العمالة.
- 12- روح المبادرة الفردية
- 13- التعاون الجماعي
- 14- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة⁽²⁾

ويلاحظ من خلال استعراض هذه المبادئ أن المحاور الأساسية التي تركز عليها هذه المبادئ هي الكفاءة، إدارة الموارد البشرية، والممارسات الإدارية حيث اعتبر "قايول" أن تبني هذه المبادئ من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة لنفسها وهذا هو الأمر الذي يضمن بقائها واستقرارها. ولكن هذه النظرية كذلك تعاني من بعض النقص من خلال اهتمامها بالجهد العضلي لدى الإنسان وإهمال الجهد النفسي عند تحديد إنتاجية العامل والتركيز على الأسلوب العلمي الوحيد في حل المشكلات وهو لا يتفق مع طبيعة المشكلات الإنسانية التي تتطلب أسلوباً متكاملًا لمواجهتها كما تفترض أن الإنسان مادي وأن الحوافز المادية هي الوسيلة المحفزة للأفراد والدافعة لهم لأداء جيد وتجاهلت الحوافز

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج) دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003، ص142.

(2) محمد المرجع نفسه، 142

المعنوية، وركزت كذلك على عناصر البيئة الداخلية وتجاهلت البيئة الخارجية وهو ما يجعل مناخ المنظمة يتسم بالجمود والروتين.

3- النظرية البيروقراطية:

كان رائدها ماكس فيبر 1864، 1920 ورأى أن التنظيم البيروقراطي عنده يستند على مفهوم الشرعية لأن أي تنظيم لكي يؤدي وظائفه ويقوم بدوره وبصورة متماسكة لا بد أن يستند على الشرعية وقد وضع ماكس فيبر ثلاثة أنماط للسلطة وهي:

1- **السلطة التقليدية:** وتتسم المجتمعات التي يمر في مرحلة السلطة التقليدية بأن شرعية القادة السياسيين تتبع من أصول تقليدية مثل الوراثة والجاه والسب، أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائياً وغير كفي.

2- **السلطة الكاريزمية:** تتميز المجتمعات في هذه المرحلة بان السلطة تكون فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعاً ما، ولكن المشكلة الرئيسية للدول في هذه المرحلة هي عدم وجود مؤسسة.

3- **السلطة القانونية(العقلية):** وهي تقوم على أساس القواعد والمعايير وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بالبيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كان الإنتاج عالياً وقد حدد "فيبر" خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

- تقسيم العمل والتخصص

- التسلسل الرئاسي

- وضوح خطوط السلطة

- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.

- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج التأهيل والتدريب
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا
- الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين.⁽¹⁾

وفي الأخير نخلص إلى القول بأن ماكس فيبر اهتم بمظاهر العمل وشكلياته وذلك من خلال الخصائص التي وضعها وأهمل محتوى العمل ومصالح العمال وهذه تعكس آثار واضحة وتتمثل في انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية للعاملين عامة نتيجة عدم الشعور بالرضا والانتماء وقتل روح الإبداع والابتكار لديهم وهذا ما يجعل العمال يعملون في مناخ متوتر ويتسم بالروتين والجمود لأنه أقل المؤشرات البيئية الخارجية وركز على تنفيذ ما جاءت به اللوائح والأنظمة حرفيا فقط دون مراعاة العلاقات الاجتماعية واعتبر التنظيم نظاما مغلقا.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

في بداية القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية والمؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات، وقد وجد اتجاه العلاقات الإنسانية صدرا كبيرا لدى الباحثين، حيث افترضت أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل حيث ترى أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب ان تعتمد عليه الإدارة من خلال الاهتمام

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص80.

بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم، وترتبط هذه المدرسة بالإشتركي "إلتون مايو" (1880م-1949م) الذي يعتبر الأب الروحي لها.⁽¹⁾

وقد استمر اتجاهه الإنساني إلى يومنا هذا، وذلك من خلال تجارب "هاوورن" التي كانت من أكثر أبحاثه الشهيرة.⁽²⁾

وكان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: ظروف العمل، ساعات العمل ونظام الأجور على الإنتاجية والتي أفرزت النتائج التالية:⁽³⁾

- للعوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل.
- هناك أنماط متباينة للقيادة والإشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.⁽⁴⁾

- المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأن هذا النظام يحدد الأدوار ومعايير لسلوك الفرد.

- من الضروري تطوير الاتصالات الفعالة بين مستويات المنظمة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.⁽⁵⁾

(1) بوقرين إيمان: البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC-الطاهير نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2014-2015، ص 44.

(2) بوفلجة غايث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص 25.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن، 2010، ص 61.

(4) بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008، ص 47.

(5) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سابق، ص 62.

من خلال ما جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية يتضح جليا اهتمامها بالبيئة الداخلية من خلال الاهتمام بظروف العمل الفيزيائية كالإضاءة والتهوية والضوضاء وعلاقتها بالإنتاج وأن تحسين هذه الظروف يؤدي إلى رضا العمال والتزامهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها، وكذلك اهتمامها بالعوامل النفسية والاجتماعية للعامل، بالإضافة إلى أنها سعت إلى منح العمال حوافز مادية ومعنوية تساعدهم على العمل وبدل المزيد من الجهد، وإشعارهم بأهميتهم داخل التنظيم، وهذا ما يسمح لهم بالاستمرار في ظل الظروف التي تقدمها لهم المنظمة، بالإضافة إلى أنها وضعت قواعد غير رسمية سمحت للعمال بالتواصل مع بعضهم البعض في جماعات متماسكة، إذ نجد أنه ركز على التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية باعتبار أن المنظمة نسق اجتماعي.

2- نظرية الحاجات: إبراهيم ماسلو:

لقد ساهم المفكر أبراهام ماسلو بصياغة نظرية والتي سميت بنظرية الحاجات، حيث تمت الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرغب الفرد إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في هذا السلوك بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية، إذ أن قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين هما:

1- درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: حيث كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإن الفرد

يشعر بحاجة أكثر إلحاحا، ويسعى إلى إشباع حاجاته، فدرجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني.

2- قوة المنبه (المؤثر): إنه الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل

إشباع الحاجات غالبا ما تكون كامنة في الذات إلا إذا توافر مؤثر خارجي يعمل على تحريك

النوازع الذاتية نحو الحصول على الحاجة.⁽¹⁾

وقد قام "ماسلو" بتحديد الحاجات الإنسانية تبعا لأهميتها، و هي:

1- الحاجات الفسيولوجية: وتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان (الطعام،

الشراب، الماء، النوم، الأكسجين) والتي تتمثل في حاجات العاملين إلى الأجور والحوافز المادية

بأنواعها والوجبات الغذائية وفترات الراحة.

2- الحاجة إلى الأمان: وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية من الأخطار التي تهدد حياته هو

وأسرته، وهذا النوع من الحاجات يتمثل في حاجة العاملين إلى الأمان الوظيفي الأجلين القصير

القصير والطويل، والحصول على معاش نهاية الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في

العمل.

3- الحاجة إلى الانتماء: وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي فإن هذا النوع من

الحاجات يتمثل في حاجة العاملين إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء

للمنظمة والصدقة، ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير

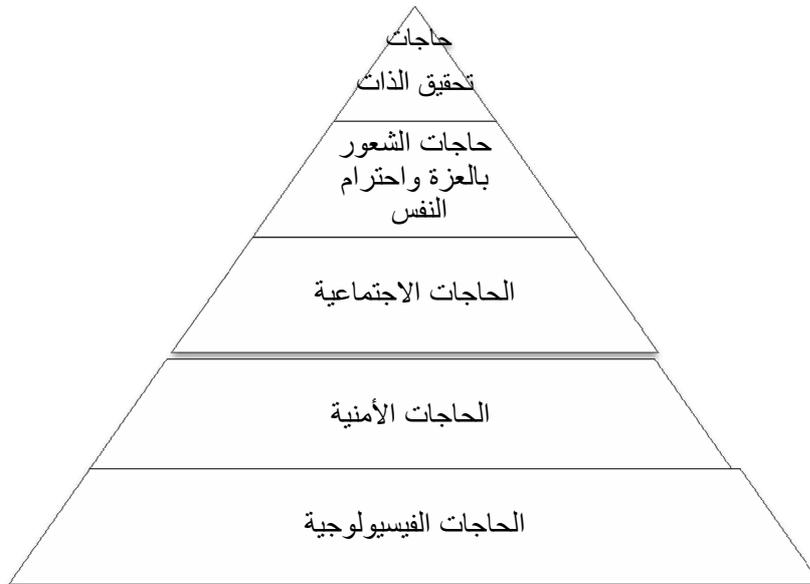
الفرصة في المنظمة للأفراد للتعامل معاً، والإشراف المناسب والذي سيتم بعلاقة الصداقة بين

المشرف والمرؤوس وتوافر الفرصة للعمل كفريق وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم.

(1) خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008،

4- الحاجة إلى الاحترام: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف الحقيقي بهذه الخصائص عن طريق الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات النفسية، فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد والتعبير إلى أقصى درجة من مهارات ومشاعر الفرد بطريقة التي تحدد ذاته في الواقع العملي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو.⁽¹⁾



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2013، ص 70.

⁽¹⁾ ثابت عبد الرحمان ادريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، مرجع سابق، ص 111.

ويتضح من خلال هرم حاجات ماسلو أن الحاجات الإنسانية متباينة وما أن يشبع حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها وليس هناك مرحلة تاريخية معينة، فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت الظروف الملائمة.

3- نظرية الفلسفة الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى "دوغلاس ماك غريغور" (1906-1964م) الذي عمل أستاذ بمعهد "ماساشوستين" للتكنولوجيا حيث وضع كتاب "البعد الإنساني للمؤسسة" وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التسيير وإدارة الأفراد لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكشف الطاقة الكاملة للموارد البشرية داخل المنظمة، كما عرضت نظريتين مختلفتين حول الطبيعة البشرية أسماها X و Y وقامت على مجموعة من الافتراضات:

أ- الافتراضات التقليدية (افتراضات × السلبية):

حيث ترى أن واجب الإدارة هو تنظيم عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي وهو نفس الواجب، حيث كانت فلسفة القوة والرعاية الأبوية في الأفكار السائدة وانطلقت من:

- أن الإنسان كسول بطبيعته ويتصف بكرهه اتجاه العمل.
- أن الإنسان سلبي ولا يحب العمل.
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار بمعنى عمال يرتبطون بالعمل ولا يظهرون إلا طموحا ضئيلا.
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.

- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل.
- أن الإنسان يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

ب- الافتراضات الإيجابية y:

وتسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وذلك من خلال:

- أن الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة واللعب.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.
- أن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- أن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.
- المرونة في تصميم العمل مما ينتج للأفراد الحرية في إبراز طاقاتهم.
- أن الفرد يسعى لتحمل المسؤولية.
- ليست الإدارة هي التي تصنع العاملين في مواضيع الإحساس وتحمل المسؤولية وتوجيههم نحو أهدافها بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية.

- يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بكل واجباتهم قدر إيفاء المؤسسة بوعودها المادية والمعنوية.⁽¹⁾

يتضح أن نظرية "ماك غريغو" جاءت بنظرية X و Y حيث أنه ركز على نظرية Y وتطبيقها في الإدارة باعتبار أن العامل طموح ويحب العمل، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة

⁽¹⁾ بوشلاغم حنان: مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

الفرصة للإبداع والابتكار، وذلك نتيجة تركيزها على البيئة الداخلية والخارجية التي تسمح للفرد بالالتزام بما يطلب ويقدم له ومن هنا يتحقق الرضا عن العمل.

ثالثاً: النظريات الحديثة

1- نظرية اتخاذ القرار لهيرت سيمون:

يعد كتاب "هريت سيمون" الذي صدر سنة 1945 تحت عنوان السلوك الإداري، نقطة الانطلاق لإسهامات "هريت سيمون" في مجال التنظيم والإدارة، ولقد شكلت عملية اتخاذ القرار محور اهتمام سيمون، فهي أساس العمليات التنظيمية، وهي التي تحدد المميزات الأساسية للهيكل التنظيمي ولوظائفه.⁽¹⁾

وقد انطلق "هريت سيمون" من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي بناء لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوك هادف لأن الأفراد يتشكلون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويعتبر "سيمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وبالتالي فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات، وقد قسم صور الرشد في القرارات وقسمها إلى ستة أنواع وتمثل في:

1- القرارات الموضوعية: ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

2- القرارات الشكلية: هو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التواصل إلى قيمة معينة في إطار المعرفة.

⁽¹⁾ جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006، ص 90.

3- القرارات الواعية: تقوم على عملية لتطويع الوسائل التي تلائم الغايات الموجودة.

4- القرارات القصدية: تقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

5- القرارات التنظيمية.

6- القرارات الشخصية: القرارات التي توجه لتحقيق الأهداف الشخصية.⁽¹⁾

من خلال هذه القرارات يتضح أن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المؤسسة في ضمان بقاء الموظفين بها وتحفيزهم وجلبهم نحو الإسهام في نشاطهما، إذ أن الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها وفعاليتها أدائها هو خلق التوازن بين إسهامات الموظف والمغريات المقدمة إليه وأن عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة في المؤسسة والتي تساعد على خلق مناخ تنظيمي مناسب باعتبار المشاركة في اتخاذ القرارات بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا ما يساعد على استقرار و رضا الموظف.⁽²⁾

وعليه فهذه النظرية تؤكد على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار كعنصر مهم في تشكيل المناخ التنظيمي بالمؤسسة، حيث أنه إذا تم إشراك العاملين في عملية صنع القرار من شأنه أن يخلق مناخ عمل تسوده علاقات تعاونية داخلية بين جماعات العمل ويجعل الأفراد العاملين يشعرون بالإشباع النفسي والرضا، وهذا الأخير الذي يعد من أهم مؤشرات لقياس مدى فعالية التنظيم، في حين أن المناخ التنظيمي يكون متدني عندما يكون متخذ القرار هو المدير وحده بدون إشراك العاملين يؤدي إلى تدني مستوى التنظيم الأمر الذي يؤثر على فعالية المؤسسة.

(1) العزاوي، خليل محمد: اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 103.

(2) عامر سعيد ياسين، عبد الوهاب، علي محمد: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد اليرقيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1997، ص 104.

2- النظرية الموقفية "لورانس" و"لورش":

هي نظرية حديثة، تهتم وتركز على الارتباط القوي والعلاقات الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعنية للمواقف التي تتم فيه هذه التصرفات، فالإدارة ينبغي أن تتلاءم مع بيئتها، وأي تصرف من الإدارة يتشكل حسب المتغيرات المعنية أو العوامل الخاصة بالموقف المعين، ويعني هذا من الناحية العملية أن المدير الفعال هو الذي يشكل أعمالها وتصرفاته تتلاءم وتتماشى مع الموقف المعين بكامله، بمعنى أن تخصص المؤسسة وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على توعية المهام والبيئة التي يتعين على المؤسسة النهوض بها.

ويتبين من خلال هذا أن هذه النظرية تقوم على فكرة جوهرية مفادها: ليس هناك طريقة واحدة مثلى للأداء العمالي وتحقيق أهداف التنظيم.⁽¹⁾

وترى هذه النظرية أنه ليس هناك نظرية معينة وأسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة، وإما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة أو موقف ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، ومن هنا كان اهتمام أتباع وأنصار هذه النظرية وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة.⁽²⁾

ونجد من بين روادها "برن" (Burn) و"ستولكر" (Stalker) اهتم كل منهما بدراسة أثر المحيط أو البيئة على تسيير العمل في 20 شركة بريطانية وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج وبعض الشركات

(1) بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 89.

(2) حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998، ص 72.

الإلكترونيات وكانت نتائج دراستهما أن بنية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية ويتقلب ويعقد البنية والمحيط بشكل خاص.

هذا التقلب الذي يعاني بمعدل التغير التكنولوجي والسوق، وعليه اقترح كل منهما التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم أو بنية المؤسسة وهما البنى أو المنظمات الميكانيكية، والبنى أو المنظمات العضوية.

- **البنى الميكانيكية:** تتميز هذه المنظمات بقواعد واضحة ومحددة بالمركزية في التسيير واتخاذ القرارات وتنفيذ مهمات روتينية تعتمد على الوضعيات الغير مألوفة بالنسبة لها، يتميز العمل فيها بالعقلنة، والتخصص الدقيق، أما حل النزاعات فيهم فيتم عن طريق السلم الإداري بينهما ويكون متخذ القرار في أعلى الهرم الإداري، حيث الاتصال فيها يتم بشكل توجيه أي إصدار توجيهات وأوامر.

- **البنى العضوية:** تتميز بكونها أكثر مرونة من البنى الميكانيكية، ولها القدرة على التكيف مع التقلبات التي يشهدها المحيط أو البيئة الخارجية مقارنة مع البنى الميكانيكية، وتعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على الاتصالات التي تكون كعملية أساسية فيها أما النفوذ والتأثير ونظام السلطة هنا سيمد شرعيته من الخبرة والمعارف التي يتوفر عليها الأفراد أكثر منه على المكانة أو الوضعية وتنميط العمليات ونظام لحل الصراع على أساس تبادل الآراء، ويتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات والعمل بشكل جماعي والتأكيد كذلك على وظائف أقل تخصص وتنميطاً.⁽¹⁾

نستنتج من دراسة "برن" و"ستولكر" حول بنية المنظمات أنهما لا يعتبران بأن أحد هذين النمطين من التنظيم متميز أو أفضل من الثاني، أي أن البنى الميكانيكية مناسبة للمناخ التنظيمي المستقر، بينما البنى العضوية ملائمة أكثر للمناخ التنظيمي الغير مستقر، وعلى المؤسسات التوفيق بين هذين البنيتين وذلك تبعا للبيئة والمحيط المتواجدة فيه.

⁽¹⁾ بشير العلق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 89.

كذلك من أنصار هذه النظرية الباحثان "لورنس" و"لورش" اللذان اهتمتا بالبحث عن العلاقة بين المحيط والبيئة التنظيمية، وقد حاول من خلال أبحاثهما البرهنة على أن درجة عدم استقرار المحيط أو البيئة العلمية التكنولوجية والتجارية تؤثر بدرجة قوية على بيئة المنظمة، وقد توصلا الباحثان من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها. (1)

تبيان نوع التنظيم ضروري لمواجهة أو الاستجابة للبيئات المختلفة التي يمكن أن تتواجد فيها هذه المنظمة.

وقد ركزت دراسة "لورنس ولورش" على متغيرين هما هيكل المنظمة والبيئة، وأهم ما توصل إليه هو:

1- كلما كانت البيئة متنوعة ومتغيرة كلما تطلب ذلك درجة عالية من المفاضلة والتكامل للحصول على تنظيم ناجح.

2- البيئات الأقل تغيراً تتطلب درجة أقل من المفاضلة ولكن درجة عالية من التكامل.

3- عندما تكون البيئة مستقرة يتم التكامل من خلال جهود الإدارة العليا، ومن خلال المستويات الإدارية الأخرى. (2)

من خلال ما قدمه "لورنس" و"لورش" نستنتج أنهما أكدا على أهمية التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية لها، من حيث التمايز والتكامل، وذلك من خلال تنوع المهام والوظائف واختلاف القيم والاتجاهات التي تتطلب الأعمال التي يقوم بها الموظف في علاقاته مع الزملاء في العمل، كذلك يشير إلى نوعية التعاون الموجود بين مختلف الإدارات والأقسام لضمان تكامل وتوحد

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص 33.

(2) العتيبي، صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 93.

الجهود ومن الوسائل المتبعة لتحقيق التكامل، وضوح خطوط السلطة والاتصالات، وجود إجراءات وقواعد واضحة للعمل... الخ.

4- نظرية Z لوليام أوشي:

"وليام أوشي" أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلس استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفية اليابانية، وبدأ بالقيام ببحوث ودراسات لمعرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، فطرح نظريته التي سماها بنظرية (Z) التي حاولت التوفيق بين ما يطمح إليه الموظف والمؤسسة، وقد ظهرت هذه النظريات في بداية الثمانينات 1984، وكانت تدور نظريته حول فلسفة مفادها خلق العامل السعيد في عمله.⁽¹⁾

عالجت هذه النظرية بيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامها بالجانبين الاجتماعي والتنظيمي فيها، وذلك في إطار العلاقات الموجودة والقائمة بين مختلف المستويات التنظيمية مؤكدة على ضرورة تعاون أفراد جماعة العمال من أجل توحيد وتنسيق الجهود، ويتضح هذا من خلال المرتكزات التي تقوم عليها هذه النظرية.⁽²⁾

وتتمثل هذه المرتكزات فيما يلي:

- التوظيف يكون طويل المدى أي مدى الحياة.
- السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إجراءات التقييم والترقية قائمة على النزاهة.

(1) الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط2، الكرك، 2005، ص 71.

(2) التوهامي إبراهيم وآخرون: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012، ص 80.

- القرارات الجماعية مع التأكيد على الجماعات وعلى فريق العمل.
- تنوع خبرات الأفراد في المؤسسة، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة، ويكتسبون منها الخبرات أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.
- سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.
- الاهتمام الشمولي بالفرد، وليس بقدراته فحسب.
- التقييم والجزاء تكون وفقاً لنتائج العمل الجماعي، وبالتالي بث روح الجماعة والتعاون بين أعضائها.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية.⁽¹⁾

نلاحظ من خلال مرتكزات نظرية (Z) "لوليام أوشي" أن أهم ما تحتفظ به هذه النظرية هي سيطرة نهج التوظيف الدائم للموظفين وبطء عملية التقييم والترقية وتُشرك العمال في العديد من الوظائف والأعمال ذات المستوى الإداري أو الفني، وهذا ما يسمح له بتطوير مهاراته الفنية والإدارية ويبني فيه روح التعاون والتآلف في المؤسسة، كما يرى كذلك أن إتباع تلك المعايير في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة التي تهتم بتنمية العلاقات الإنسانية أي أنه جعل مناخ العمل بمثابة المناخ العائلي.

⁽¹⁾ الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 72.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بموضوع المناخ التنظيمي الذي يعد من الموضوعات التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية، ورغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوعه إلا أن أهميته تبقى كاملة ومنتزدة باستمرار فعالية المنظمة وسيورتها.

وقد توصلنا إلى أن المناخ التنظيمي بمختلف متغيراته وخصائصه وتفاعلاته الحاصلة فيه يلعب دورا مهما في نجاح المنظمة، ويؤثر على سلوك الأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات، ويمكن قياسه من خلال مجموعة من العناصر تتمثل أساسا في الهيكل التنظيمي، نظم إجراءات العمل، القيادة، نمط الاتصالات، الحوافز، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات...، وقد لوحظ أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد نوعية وعدد الأبعاد الأساسية المكونة له، وذلك يرجع إلى تباين أهمية المتغيرات الخاصة به.

ومن هنا يتضح أن تحقيق المناخ الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها، بتوفير ظروف عمل مساعدة على تأكيد الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين.

الفصل الثالث: الرّضا الوظيفي

تمهيد

أولاً: نظرة تاريخية حول الرّضا الوظيفي.

ثانياً: خصائص الرّضا الوظيفي.

ثالثاً: أهمية الرّضا الوظيفي.

رابعاً: أهداف الرضا الوظيفي.

خامساً: أنواع الرضا الوظيفي.

سادساً: مسببات الرضا الوظيفي.

سابعاً: محددات الرضا الوظيفي.

ثامناً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تاسعاً: قياس الرضا الوظيفي.

عاشراً: نظريات الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت اهتمام الباحثين، فقاموا بدراسات عدّة تتعلق به.

إن تحديد رضا الفرد العامل عن العمل الذي يقوم به في مؤسسة هو أمر ضروري ومهم

بالنسبة لإدارة المؤسسة، ولكنّه صعب جدًّا، وهذا لارتباطه بالطبيعة البشرية المتغيرة من جهة، ومن جهة

ثانية لارتباطه بعوامل كثيرة يصعب قياسها وتحديدتها من طرق إدارة المؤسسة.

وعليه ومن خلال هذا الفصل نحاول تحديد نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة

لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، والهدف منه وخصائصه وأنواعه ومسبباته ومحدّداته والعوامل المؤثرة

عليه وقياسه، وأخيرا نظرياته.

أولاً: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي:

إن بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد تعود إلى بدايات القرن العشرين، وأول هذه المحاولات هي لـ"فريدريك تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية وكان من مؤيدي هذه النظرية هم أول من فكروا علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمة وتحفيزه من أجل بدل المزيد من الجهد وإعطاء أقصى طاقته وذلك من خلال الاهتمام بتدريبه ومراقبته عن طريق مشرفين وتحفيزه مادياً فقط مع معاقبته أثناء تقصيره في الإنتاج المطلوب منه.

وهذا يعني أن موضوع الرضا الوظيفي في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر أهم مدخلاته ومخرجاته. وتزامناً مع هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني بقيادة "إلتون مايو" وزملائه وقد تضمنت هذه الحركة عدّة أفكار أهمها:

- المكافآت والحوافز المعنوية تلعب دوراً في تحفيز الأفراد وبالتالي شعورهم بالرضا.

- المهام التي يؤديها الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدّد بطاقته الفيزيولوجية فحسب وإنما

تحدّدّه جماعة العمل وخلفيته الاجتماعية.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحفيز العمّال مادياً ومعنوياً.

فهذه النظرية تتادي بضرورة تفهّم واستيعاب طبائع وتصرفات العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق

تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق الأهداف المتبادلة والمشاركة بينهم.

وفي عام 1935م قام "هو بوك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بولاية

بنسلفانيا بالولايات المتحدة، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا

الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وعليه تعدُّ هذه النظرية من أهم البدايات الممهّدة لجميع الدّراسات المتعلّقة بالرضا الوظيفي والمتعاقبة لها.¹

ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي:

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي ينظرون بها إلى الرضا الوظيفي وهذا ما يشير إلى عدم وجود اتفاق عام لتعريف الرضا الوظيفي.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: وهذا يعني أن موضوع الرضا يختلف من فرد لآخر فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر وذلك نظراً لطبيعة الإنسان واختلاف حاجاته وتعددتها.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: وذلك نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: وذلك من خلال تفاعل الفرد مع العمل ومع بيئة العمل واتساع الحاجات والرغبات والطموحات وهذا يحقق الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج وتحقيق أهداف متبادلة.

¹ - إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص40-41.

5- للرضا عن العمل ارتباط سياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محطة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي والفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إنَّ رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً عن رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما يؤدي إلى رضا الفرد عن شيء معين لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا عن كل الحاجات وبنفس القوة والتأثير وذلك لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم¹.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي من خلال ارتباطه بالعنصر البشري في المؤسسة فبدونه لا يمكن لها أن تؤدي وظائفها هذا من جهة ومن جهة ثانية أنه لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أو خدمية أن تبني إستراتيجية خاصة بها (الإنتاج مثلاً)، والتي تعتمد على إرضاء الزبائن من خلا جودة المنتج، دون إرضاء عمالها أولاً لأن رضا العاملين في القطاع الاقتصادي أو في أي قطاع آخر مهم في تحسين صورة المؤسسة في السوق والذي يكون من خلال جودة المنتج أو تقديم خدمة أحسن من التي هي موجودة في مؤسسات أخرى منافسة.

وعليه يمكن تقسيم الرضا الوظيفي من حيث أهميته بناء على عدة مستويات وهي:

1- بالنسبة للمنظمة (المؤسسة):

¹- عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007م، ص 48-49.

وذلك أن شعور العامل بالرضا ينعكس على المؤسسة في ¹:

- خلق نوع من التكيف بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة أو الوظيفة التي يشغلها للوصول إلى قيمة الإبداع التي تريد المؤسسة تحقيقه، حيث تمثل الوظيفة مصدر إشباع ومنافع للعامل أو الموظف التي بواسطتها يحقق رضاه عن العمل، وبالتالي زيادة ارتباطه به.²

- انخفاض الشكاوي والشعور بالإحباط والاستياء في أماكن العمل ومستوى الغيابات والتّمارض ودوراه العمل وحوادث العمل، وهذا يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ومنه أداء العاملين وتزايد إنتاجية المؤسسة.

- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم، وهذا يساهم في الإنجاز الفعال للعمل.³

- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية، حيث أن الرضا الوظيفي يجعل الأفراد العاملين أكثر تركيز في عملهم.

- ارتفاع الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى العامل للإنجاز وتحسين أدائه.

- تخفيض تكاليف الإنتاج وهذا لأن الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التّغيب عن العمل.

- ارتفاع مستوى الولاء بالنسبة للمؤسسة فعندما يشعر العامل بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.

¹ - نور الدين شنوفي: تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005م، ص 191-192.

² - أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، د.ط، القاهرة، مصر، 2000م، ص 249-250.

³ - عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010م، ص 88-89.

2- بالنسبة للعامل:

- إشباع حاجات الفرد العامل إشباع كلي.¹
- القيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد تجعله راض عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته وفي الأخير يعبر عن ميولاته وقدراته بالأداء الجيد.²
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العامل تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف أو العامل بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب... وحاجاته المعنوية من تقدير واحترام وأمان وظيفي... مشبعة بشكل كاف يخلق لديه الرغبة في تأدية أعماله بشكل متميز.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالعامل الذي يتمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين أو العمال تساعد على مقابلة ومجابهة متطلبات الحياة اليومية.

3- بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورتين هما:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتخفيف الفعالية الاقتصادية.

¹ - خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، مكتبة الجامعة، ط.1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009م، ص117.

² - محمد أحمد سلمان وآخرون: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم، ط.1، عمان، الأردن

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.¹

رابعاً: أهداف الرضا الوظيفي:

يمكن حصر الهدف من تحقيق رضا العامل في مكان العمل فيما يلي:

- تمتع العمال الرّاضون في عملهم بصفة نفسية وذهنية وجسمية عالية وبمعنويات مرتفعة، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح.
- انخفاض واضح وملموس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى عالي من الأمن.

- انخفاض واضح وملموس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل، مما ينعكس أثره إيجابياً وهذا يحقق درجة عالية من الولاء التنظيمي وبالتالي السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الإنجاز وتعلم المهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.

- تتسم المؤسسة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في العمل وهو ما يعزز الدور الذي يحقق الإنجاز الكفاء في مجال العمل.

- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم، مما

يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال.²

¹ - نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 191-192.

² - خضير كاظم الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، مرجع سابق، ص 118-119.

خامسا: أنواع الرضا الوظيفي:

- 1- الرضا الكلي: يشمل رضا الموظف عن كل الجوانب المتعلقة بالعمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة من الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، فهذا يرجع لطبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي فالموظف وحده من يستطيع تحديد مجموع العناصر التي تتوافق معه.
- 2- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل أو ربما لا زال الاستياء موجود لا كنه لا يزال يؤدي عمله...¹

بما أن هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي:

-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- 1- الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
- 2- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- 3- الرضا الكلي العام: وهو الشعور الذي يشمل بالرضا عن جميع الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

¹ - سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009م، ص17.

- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

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

2- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف المنشود فيشعر حينها بالرضا الوظيفي الفعلي.¹

سادسا: مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين الأولى خاصة بالتنظيم والثانية خاصة بالفرد ذاته:

• المجموعة الأولى: المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي:

- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات، فالفرد يشعر بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد عادل بين الجميع.

- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر بدرجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.²

- سياسة المنظمة: وهي مجموع الأنظمة والإجراءات والقواعد التي تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

¹ - إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، مرجع سابق، ص 65.

² - عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بشرطة: مرجع سابق، ص 202.

- **تصميم العمل:** يسمح تصميم العمل الذي يتسم بالتنوع والمرونة والتكامل، وأهمية الاستقلال وتوافر معلومات كاملة بضمان نسبي للرضا الوظيفي.

- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يسعى بالإضاءة والحرارة، التهوية، حجم المكتب وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها...¹

• **المجموعة الثانية:** المسببات الشخصية للرضا الوظيفي:

- **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد لإعطاء رأيه واحترام ذاته والعلو بقدرته كلما كانت أقرب إلى الرضا عن العمل أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بالضعف في إعطاء رأيهم وإبراز إمكانياتهم ويكونون ضعفاء الشخصية فعادة ما يكونوا غير راضين عن العمل.²

- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلمات كان أكثر رضا أما أولئك الذين ينهارون بسرعة فور وجود عقبات عادة ما يكونون مستائين.³

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية والوظيفية والأقدمية للفرد كلما زاد رضاه عن عمله والعكس فالأفراد ذوي المكانة الاجتماعية والوظيفية المتدنية والعمال الجدد يكونون أكثر إستياءً.

- **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى الرضا عن عملهم أما التعساء في حياتهم سواء كانوا غير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى مكان عملهم.⁴

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، ط.1، الإسكندرية، 2003م، ص243.

² - محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002م، ص 203.

³ - عارف بن ماطل الجريد: مرجع سابق، ص203.

⁴ - احمد ماهر : مرجع سابق، ص243.

سابعاً: محددات الرضا الوظيفي:

وتتمثل محددات الرضا الوظيفي في:

1-التناقض: إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة، ويمكن تفسير ذلك أولاً بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام، فيختلف تقييم كل موظف لوظيفته حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس الوظيفة، أما التفسير الثاني يتمثل في أن الموظفين إذا أدركوا أن وظائفهم متماثلة، فإنهم ربما يختلفون من حيث ما يريدونه كل منهم من الوظيفة، إن ما يريده الموظف من الوظيفة يمثل الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة الوظيفة، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلاً من الوظيفة.¹

1- العدالة: إن العدالة هي أهم محددات الرضا الوظيفي التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من عملهم يحصلون عليه، كما يدركونها (العدالة) عندما يثقون في العملية المستخدمة في تحديد نتائج العمل وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات فعندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب للمجهود الذي بذله في العمل هو يستحقه بالفعل من جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المنظمة موضوعية فإنه بالتالي يشعر بالرضا، إذ يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من الأجر.²

¹ - جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص 297.

² - راوية حسن: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص 127.

2- **الميول أو النزاعات:** أشارت الدراسات المختصة في الرضا عن العمل، بحيث أن هناك بعض خصائص الشخصية سواء كانت موروثية أو مكتسبة تساهم في الرضا عن العمل، وركزت البحوث التي اهتمت بالميل أو النزاعات والرضا عن العمل على خاصيتين أساسيتين للشخصية، الأولى وتتعلق بالنزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة أما الخاصية الثانية فتتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت هذه البحوث على أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يهدد مشاعر الرضا عن العمل.¹

ثامنا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتتمثل فيما يلي:

1- **الأجور:** «وهو ذلك المقابل المادي الذي يتقاضاه من يعمل في خدمة الدولة، إدارات حكومية، مؤسسات عامة، أو في المؤسسات الخاصة، وذلك بتأدية عملا معيناً أو وظيفة معينة».²

ويعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.³

إن فبواسطة الأجر يمكن العامل من إشباع حاجياته الكثيرة، ومنه فإنه يعطي الشعور بالأمن والراحة أيضا فإنه وبناءً على القيمة النقدية التي يتلقاها العامل يقابلها مكانة اجتماعية معينة، كما قد ينظر إلى الأجر من خلال أنه يعطي للعامل شعور بأنه مهم داخل المؤسسة وكنوع من التقدير والعرفان

¹ - جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سبق ذكره، ص298.

² - فوزي حبش: **الموظف العام حقوقه وواجباته**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982م، ص43.

³ - سهيلة محمد عباس: **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل، عمان، 2006م، ص176.

من طرف المؤسسة للعامل، وفضلا عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق، فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية عديدة، فقد تعتبر الرغبة الدائمة للمطالبة بارتفاع الأجر ظاهرة نفسية أكثر من كونها اقتصادية، وهو ما يؤكد أن الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا.¹

2- **محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

ويعتبر أيضا محتوى العمل كحافز للفرد، كما أن طبيعة العمل ومحتواه لها تأثير قوي على العاملين وتحفزهم على العمل، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله، ومن أهم متغيرات محتوى العمل ما يلي:

1- **درجة تنوع مهام العمل:** فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.²

2- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.

3- **الترقية:** وهي انتقال الموظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.

¹ - أحمد صقر عاشور: إدارة القوة العاملة (الأسس السلوكية أدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية ، ط.2، بيروت، 2003م، ص152.

² - مدحت أبو النصر: الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، دار الكتب المصرية، ط.1، القاهرة، 2012م، ص182.

ونجد أن دراسات كثيرة أشارت نتائجها إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقى والرضا عن العمل، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قلَّ رضاه عن العمل والعكس صحيح، ولا شك أن تعدد الفرص الترقية وإتاحتها أمام العاملين يمثل حافزا قويا لهم على بدل مزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء وتحقيق الرضا في النهاية.¹

4- **نمط الإشراف والقيادة:** حيث أن إدراك العامل بجودة الإشراف الممارس عليه من قبل الإدارة، ووجهة نظره حول عدالة الإشراف والقيادة، والاهتمام بشؤون المرؤوسين يؤثر في درجة رضاه الوظيفي فأهمية نمط الإشراف المتبع من طرف القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بتحقيق الأهداف والبرامج المسطرة من قبل إدارة المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى مرتبط بتحفيز العمال واستغلال قدراتهم، حيث توصل العديد من منظري النظريات السلوكية والعلاقات الإنسانية إلى ان القائد ومن خلال دوره يشجع ويحفز على تأدية الأعمال بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.²

كما نجد أنه توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة الأتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الأتساء وعدم الرضا.³

5- **ظروف العمل:** ويقصد هنا بظروف العمل بيئة العمل الداخلية من إضاءة وتهوية وحرارة ورطوبة وضوضاء ونظافة، فكلما كانت بيئة العمل مناسبة فإن ذلك يزيد من درجة رضا الفرد عن عمله

¹ - ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003م، ص76.

² - محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط.2، عمان، الأردن، 2000م، ص257.

³ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص177.

وكان بمثابة حافز له على زيادة الإنتاجية، والعمل الجاد، ومما سبق يتضح لنا مدى العلاقة بين تحفيز الأفراد في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أن معظم الحوافز الإيجابية هي بمثابة عوامل الرضا الوظيفي بحيث أن الحوافز الإيجابية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي أما الحوافز السلبية تقلل من الرضا الوظيفي.¹

6- ساعات العمل: حيث أن كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت للراحة كلما زاد رضا الفرد عن العمل، وذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية.

7- جماعة العمل: أن كلما كان هناك تفاعل بين الفرد وبين أفراد الجماعة التي يعمل فيها، كلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباع لحاجاته من خلالها فإن ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الفرد والعكس صحيح.²

8- عوامل شخصية:

أ- الجنس: تكون درجة التميز بين الرجل والمرأة في العمل من الإدارة غالباً بسبب خلق عدم الرضا لدى المرأة العاملة لأنه في كثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبرتها مع أداء الرجل وخبرته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي.

ب- العمر: حيث أثبتت الدراسات أن هناك إرتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا عن العمل الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرجع السبب إلى أن الأفراد الأكبر سناً أصبحوا أكثر تكيفاً مع عملهم مع الأفراد الأصغر سناً.

¹ - حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب، ط.1، الكويت، 1999م، ص99.

² - محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، ط.1، الإسكندرية، 2006م، ص135.

ت- خلال فترة الخدمة: كلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل، كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف مع العمل، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عنه وهذه النتيجة ترتبط أيضا بعوامل أخرى كمعدلات العوائد وفرص الترقية.

ث- المستوى التعليمي: توصلت الأبحاث والدراسات إلى أن الفرد العامل الأكثر تعلما يكون الأقل رضا عن العمل بينما الفرد الأقل تعلما راض عن العمل ويرجع ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.¹

تاسعا: قياس الرضا الوظيفي:

إن محاولة قياس اتجاهات الأفراد نحو العمل ومنه الرضا الوظيفي ليس عملية سهلة لأن تلك الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها أو استنتاجها من خلال سلوكيات الأفراد وعلى هذا الأساس فإن قياس الرضا الوظيفي يعتمد على ما يذكره المبحوث في استمارة البحث أو المقابلة، ولكن هذا أيضا غير كاف، بحيث أنه لا يستطيع الإفصاح عن كل شيء يسأل عليه بصدق سواء بإرادته أو بغير إرادته ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين وهما:

1- المقاييس الموضوعية:

وهي تستخدم أساليب معينة في قياس الرضا الوظيفي ومن أمثلة هذه الأساليب: قياس الغياب أو التغيب، معدل دوران العمل (الاستقالة):

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ت، ص231.

- **معدل الغياب:** يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد والذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.

وإن التغيب في مثل هذه الحالات يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة وما يترتب عن هذا الغياب من نقص في الإنتاج وعن التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعه ومركز المنظمة.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$100 = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين في عدد أيام العمل}} \times \text{مجموع الغياب خلال فترة معينة}$$

بحيث: مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

* **متوسط عدد الأفراد العاملين:** يمثل متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وفي آخرها.¹

* **أيام العمل:** تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية والرسمية

التي لم تعمل فيها المؤسسة.

¹ - مصطفى محمود بويكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2005م، ص 277.

* معدل دوران العمل (الاستقالة): من النتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي الاستقالة وترك العمل بالمنظمة ثم القيام بإحلال الموظفين الجدد.

إن هذه النتيجة تنطوي على تكاليف عالية تلحق الضرر بالمنظمة، والتي تتمثل فيما تم اتفاهه على الموظف الذي استقال من عمله من خلال تدريبه ومكافأته، ثم تعيين بديل له ثم إعداده وتدريبه مهنيًا.

ولمعد دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد اللذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا التغيير في ظل علاقته بالإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل، مما سبق يتبين لنا أن قياس الغياب وترك العمل يقتصر على التنبيه بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل عالجهاء، ليس سهلا معرفة أسباب التغيب والاستقالة لعدم حدوثها لسبب واحد بل يعد تراكم أسباب كثيرة تجعل بقاء العامل غير ممكن، فمن الصعب الربط بينهما وبين الرضا، لكن يكفي أنهما ينبهان لوجود خلل أو مشكل يستوجب الاهتمام بها¹.

2- المقاييس الذاتية:

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام أدوات محددة مثل الاستمارة التي تتضمن قائمة خاصة بالرضا الوظيفي، حيث توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة رضاهم عن العمل أو عن طريق استعمال المقابلة الشخصية التي يجريها الباحث مع المبحوثين في

¹ - سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، عمان، ص98.

المؤسسة، ولكن لكل أداة الجوانب الايجابية فيها والجوانب السلبية، إضافة إلى أن لكل أداة ظروف معينة تستخدم فيها. فمن أشهر المقاييس الذاتية نجد:

1-2 مقياس ليكارت Likart: حيث يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات الموجبة

والسالبة الخاصة بالوظيفة، والتي يسأل المبحوث بخصوصها وهذا لمعرفة درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمسة إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستمارة حيث أن المبحوث يوضح في كل خانة من خانات الاستمارة علامة (X)، وتكون الاستمارة على الشكل التالي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	
					العبارة 1
					العبارة 2
					العبارة 3

وعند تفرغ الجدول فإن الدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب، والدرجة المنخفضة تدل على

الاتجاه السالب.

- ومن أهم الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

* يعتبر هذا المقياس سهل نظرا لأنه لا يحتاج إلى محكمين في الميدان.

* إن مقياس ليكارت يزيد من درجة الثبات لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة المطلقة والمعارضة المطلقة.¹

* إن الفرد في مقياس ليكارت مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة عن المقياس، ولذلك فإن هذا المقياس يمدنا بمعلومات عن المبحوث.²

2- 2 مقياس إرستون thurstone: ويقوم هذا المقياس على عدد من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، وهو من وضع كل من cave et thurstone، حيث يتم عرض هذه العبارات على مجموعة من المحكمين ليسترشد برأيهم على أي العبارات تمثل أقصى الدرجات الإيجابية، وأي العبارات تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لهم إلى 11 قسم أو فئة بحيث توضع الموافقة الشديدة في الفئة الأولى، وتوضع العبارة الدالة على عدم التقبل الشديد في الفئة الحادية عشر.

والعبارة المحايدة توضع في الخانة أو الفئة السادسة، ولقد استخدم الباحث طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى.

ويكون هذا المقياس الشكل التالي، والعبارات تأخذ الدرجات من 1 إلى 11 تبعا للفئة التي توضع فيها في نظر كل محكم:

¹ - محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2005م، ص42.

² - محمد عمر الطنوبي: قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحبشة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص122.

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
معارض			محايد					مؤيد		

ورغم أن هذا المقياس شبيهه إلى حد كبير بمقياس ليكارت إلا أنه يضمن نوع من الشفافية، وبالتالي فإنه أقل تشدداً وهذا لأن المحكمين سيتفقدون بدرجة لبأس بها على مجموعة من العبارات، وأيضاً سيختلفون على عبارات كبيرة على التشتت، وهو ما سيؤدي إلى حذفها، وهذا النوع من المقاييس يتطلب كثير من الجهد لتحديد لنا العبارات التي يجب استعمالها.¹

2- 3 مقياس أوزجود **osgood**: ويتكون هذا المقياس من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل

جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس تطبيق يمثل صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات ويطلب من المبحوث المراد قياس رضاه أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره ومن بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي وتجمع الدرجات التي أعطاها المبحوث لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجر...) حيث يكون هذا المجموع ممثلاً لرضا المبحوث أو اتجاهه النفسي نحو العمل ككل.²

¹ - محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، المرجع السابق، ص45.

² - أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية، ط.2، بيروت، 2003، ص216.

أما جانب من جوانب العمل فيمثل مستوى الرضا الجزئي أو العكس وفي ما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به المبحوث وفق هذه الطريقة بالإجابة على سبيل المثال.¹

مؤيد ممل

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

مشبع مسبب للإحباط

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

مهم تافه

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

إضافة إلى ما سبق فقد توصلوا المشغلين في ميدان السلوك التنظيمي إلى بعض المقاييس التي تستخدم في قياس الرضا الوظيفي، ومن بين هذه المقاييس نجد:

1- مقياس الرضا عن الأجر: وهو يهتم بالحالات النفسية للأفراد اتجاه العوامل المختلفة لأنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر المالي والرضا عن الزيادة في الأجر...، حيث يتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

2- أسلوب الأحداث الحرجة: وهو يعرف بمقياس هرزبرغ Herzberg، والذي من خلاله يتم قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى العامل، حيث يطلب من العامل أن يصف بعض الأحداث المرتبطة

¹ - أحمد صقر عاشور: المرجع السابق، ص415.

بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، وبعد ذلك يتم اختيار وفحص الإجابات من أجل اكتشاف العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا، مثل: أن عدد من العمال ذكروا مواقف أثناء العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من طرف المسؤول المباشر: فإن ذلك يدل على أن نمط الإشراف سيئ، والذي بدوره يحدد مستوى الرضا المتدني كذلك.

3- المقابلات الشخصية: وهي تتضمن مقابلة العامل بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن العامل هذا الأسلوب من أن يفصح عن بعض الأمور التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء وبالتالي، التعرف على الأسباب التي تكون وراء الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وخاصة إذا تم التخطيط لهذه المقابلة بصفة جيدة وتكون أكثر فعالية في المؤسسات الصغيرة أكثر من الكبيرة لأن العمال يخشون الإفصاح عن أمور قد تضر مصالحهم خاصة في أمور تعارض توجهات وأوامر المؤسسة.¹

عاشرا: نظريات الرضا الوظيفي:

1- حركة العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" (1925-1945م):

نشأت حركة العلاقات الإنسانية في الفترة ما بين 1925 و1945م في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تسود اتجاهات فكرية وإيديولوجية ونظرية في مختلف علوم تلك الفترة،² وتقوم على أفكار الباحث إلتون مايو الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره أهم عناصر التنظيم حيث أكد "مايو"

¹ - رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004م، ص169.

² - عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة - من النظريات إلى التطبيق - منشورات الحلبي الحقوقية، ط.1، بيروت،

2013م، ص62.

وزملاؤه من خلال التجارب والأبحاث التي قاموا بها في مصانع "هاوتورن" التابعة لشركة و"سترن إلكترونيك" على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي¹

وقد استمدت من تجارب هاوتورن بعض المبادئ:

- 1- أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.
- 2- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة.²
- 3- أن القيادة تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات والعمل على تعديل سلوكها وتقاليدها لتتناسب مع أهداف التنظيم.
- 4- تعمل القيادة الإدارية على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.
- 5- السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم الغير رسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشترك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
- 6- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم لا يقتصر على شبكة الاتصالات الرسمية فقط بل هناك اتصالات غير رسمية وهذه الأخيرة هي الأكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

وعلى هذا الأساس قد تبين من خلال أعمال إلتون مايو أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بالعوامل المادية بل ترتبط أيضا بالعوامل المعنوية كالاهتمام بمشاعر العاملين والروح المعنوية وهذا من

¹ - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص74.

² - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، ط.3، 2006م، ص125.

شأنه زيادة الإنتاجية وتحديد درجة عالية من الرضا بالإضافة إلى تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات القرار وتفويض السلطة وهذا الأمر يدفع بالأفراد إلى استثمار طاقاتهم الفكرية وتحقيق الإبداع ومن الانتماء والولاء للمؤسسة والرضا عن العمل.¹

2- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو:

تعتبر من أشهر النظريات التي تبحث في موضوع الدوافع الإنسانية مؤسسها "أبراهام ماسلو" سنة 1943م وتستند إلى افتراضيتين هما:

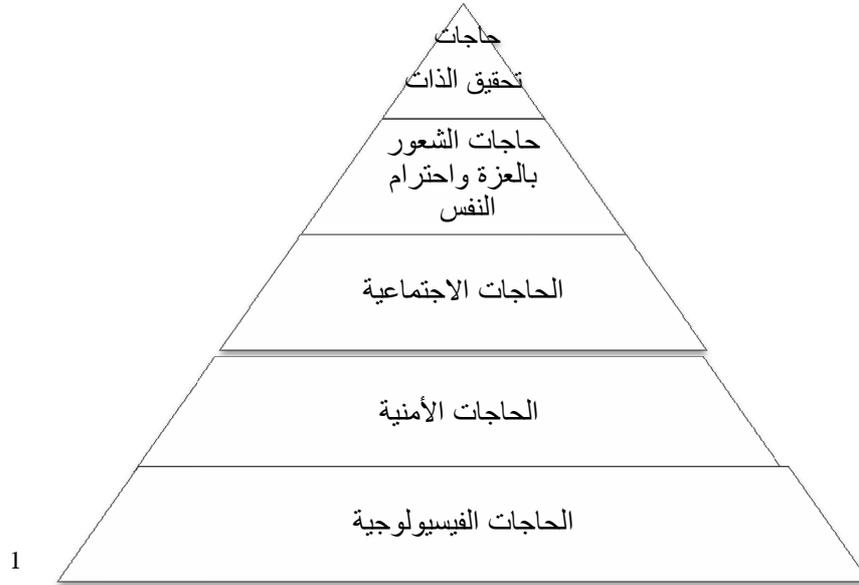
1- تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وأن الحاجات الغير مشبعة فقط تؤثر على سلوك الإنسان.

2- الحاجات مرتبة حسب أهميتها بشكل ثابت على شكل سلم.

*وقد صنف ماسلو الحاجات ورتبها على شكل هرم من الأدنى إلى الأعلى على النحو التالي:

¹ - محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 125.

• الشكل: هرم ماسلو للحاجات:



1- **الحالات الفسيولوجية:** وهي تعتبر من الأساسيات اللازمة لبقاء الإنسان واستمرارية على قيد

الحياة كالطعام، لماء، الهواء، وهذه الحاجات تسيطر على بقية الحاجات الأخرى إذا لم تكن مشبعة.²

2- **حاجات الأمان:** وهي تعبر عن حاجات الفرد للأمان من الأخطار وأن يشعر بقدر من

الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة، والاهتمام بالجانب المادي والمعنوي معا.

3- **الحاجات الاجتماعية:** وهي تشمل حاجات الانتماء والتقدير الاجتماعي والحاجة إلى تكوين

صداقات متبادلة وحب الآخرين وعدم الانطواء حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه.³

4- **حاجات الاحترام والتقدير:** وهي تتضمن احترام وتقدير الذات واحترام الآخرين.

¹ - محمد عبد الفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط.2، عمان 2011م، ص67.

² - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2008، ص88.

³ - محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سبق ذكره، ص68.

5- حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن تحقيق الفرد لذاته والقدرة على إبراز وإثبات وجوده ومكانته واستغلال الإمكانيات والتطور.

من هنا يبدو أن الحاجات الأساسية الموجودة في هذه النظرية ذات تأثير كبير على سلوك الفرد داخل المنظمة، وأن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم لذا لا بد على المنظمات من توفى سبل إشباع الحاجات وذلك لما له دور كبير في زيادة فاعلية وأداء العاملين وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء ومنه تحقيق الرضا الوظيفي وهذا هو الجو الأساسي لتحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات ورفع إنتاجيتها والوصول لأهدافها.¹

3- نظرية x و y لدوجلاس ماكريغور 1964:

لقد وضع دوجلاس كريغور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات سلبية (x) التقليدية والثانية بافتراضات (y) الإيجابية.

نظرية (x) تفترض بشكل أساسي أن الفرد:

1- كسول بطبعه لا يحب العمل.

2- لديه نقص في الطموح وهو لا يتقبل المسؤولية.²

3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.

4- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا

من العقاب والحرمان وليس حبا للعمل.

¹ - حسين حريم: مرجع سابق، ص 249.

² - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، د.ط، عمان، 2008م، ص 73.

5- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة أو إشراف.

6- يعتبر الأجر والمزايا أهم حوافز العمل.¹

نظرية (y): تقترض أن الفرد:

1- راضي عن العمل ولديه الرغبة في الإنجاز.²

2- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

3- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها

وأن الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.

4- تحقيق الفرد للأهداف يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية معا.

5- الفرد يميل إلى الراحة كما يميل للعمل فجهوده العقلية والعضلية في الحالتين شيء طبيعي.³

من الواضح أنه من خلال نظرية (x) فإن العامل لا يثق بنفسه ولا يتحمل المسؤولية ولديه

مستوى وطموح منخفض وبالتالي فإن هذه الأخيرة تعكس النمط التقليدي في الإدارة من خلال اللوائح

والتعليمات واللجوء إلى إجبار الفرد على العمل مقابل العائد المادي إضافة إلى قيامه بذلك على أساس

من الرقابة والإشراف اللازم لزيادة الإنتاجية فضلا عن إهمالها للجانب الإنساني وتجاهل حاجته للتقدير

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط.2، عمان، 2011م، ص65.

² - صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص73.

³ - علي فلاح الزعبي: وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، ط.1، عمان،

2013م، ص124.

وبالتالي عدم الرضا وقتل روح الإبداع والابتكار في المؤسسة، والشُّعور بالاغتراب ومقاومته التجديد والتغيير فيها، بينما نظرية (y) والتي تمثل الجانب الإيجابي فالعامل هنا يشعر بالانتماء للعمل، كما أنها تساعد العاملين على التَّطور وتشجع العمل لجماعي إذا هذه النظرية تشير إلى وجود دوافع كامنة يمكن استغلالها داخل الفر وذلك من خلال توفير له حوافز مادية ومعنوية وتحرير قدراته الإبداعية وبالتالي تحقيق الرضا والسعادة عن العمل.

4- نظرية الإنجاز (دافيد ماكلياند):

تعود جذور هذا إلى عام 1947م، حيث قدّم دافيد ماكلياند بنية جديدة للحاجات تختلف عن هرم ماسلو المتسلسل للحاجات والتي من شأنها التأثير في سلوك الفرد وهي:

1- الحاجة إلى الإنجاز: حيث نجد أن أغلب الأفراد الذين تكون لديهم دافعية كبيرة للإنجاز يظهرون اندفاعاً قوياً للعمل، ولذلك من أجل الوصول إلى نتائج جيدة، حيث أن الدافع الداخلي لديهم يجعلهم يعملون من أجل التَّطور وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، حسب التجارب التي قام بها ماكلياند، فإن هذه الفئة من العاملين يتميّزون بكونهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم تحمّل نوعاً من التَّحدّي وكذلك تحمل المسؤوليات المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة ومواجهة المشاكل والصُّعوبات التي تعترض طريقهم، في حين نجد أنّ الأفراد العاملين الذين يكون الدافع أقل اهتماماً بالنتائج المتحصّل عليها وأقل درجة في تحمل المخاطر والصُّعوبات التي تعترض طريقهم، بمعنى الاندفاع والنَّجاح والوصول والتحقيق.

2- الحاجة إلى الانتماء للآخرين: وهذا راجع إلى الطَّبِيعَة البشريّة التي تحتاج إلى الآخرين في

تلبية الحاجات سواءً في إطار العمل أو خارجه، حيث نجد أن بعض الأفراد يعيشون بالحاجة إلى

الانتماء وتكوين صداقات ومساعدة الآخرين، ويمكن التأثير في سلوك هذه الفئة من خلال إدماجهم في جماعات تحقق لهم الحاجة كالحاجة للصداقة والعلاقات الطيبة.

3- الحاجة إلى القوة: حيث يشعر الأفراد الذين تكون لديهم دافعية قوية للسلطة بأنهم يستطيعون، تولي مناصب قيادية، وإقناع الآخرين بما يريدون عمله وهم يحصلون على درجة عالية من الإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة التي يمارسونها على الآخرين.¹

* وتعد هذه النظرية هامة للإداريين لأنهم يفكرون في كيفية جعل العمال يقتنون و يمتلكون هذه الحاجات بعملية تصميم الاستراتيجيات التحفيزية التي تسمح بإرضاء هذه الحاجات التي تكون قوية في كل فرد.

وقد ركزت هذه النظرية على الحاجات المختلفة للأفراد وكيفية التعامل معها عن طريق إشباعها وذلك من أجل تحقيق وقياس درجة رضا العمال.

5- نظرية العاملين لهربورغ (Two factors theory (herz berg):

تشكلت هذه النظرية من خلال دراسة قام بها فريدريك هرزبورغ وزملائه على 200 مهندس ومحاسب في مدينة ينشبرج ولاية بسلوفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشروا نتائج هذه الدراسة في كتابهم المشهور " الدوافع إلى العمل" عام 1959، وقد توصل هرزبورغ إلى نتيجة مفادها أن عدم رضا الفرد في الغالب ناتج عن عدم توفير بيئة العمل المناسبة كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، ومن هذا المنطلق وجد هرزبورغ مجموعتين من العوامل تؤثران في سلوك الفرد وهما:

¹ - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص86.

1- العوامل الوقائية أو الصحية: وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة وتتمثل هذه العوامل في الرواتب والعلاوات بالإضافة إلى ظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد ونمط الإشراف، بالإضافة إلى العلاقة بين الأفراد وقد استخلص هرزبورغ أن توفر هذه العوامل يمنح مشاعر الاستياء من يستولي على الفرد العامل، وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة من عدم الرضا.

2- العوامل الدافعة أو الحافزة: وهي التي يطلق عليها عادة اسم الحوافز الاشباعية وهي المرتبطة بالعمل وتعمل حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا،¹ تتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة العمل المنجز، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدّم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها، إن العوامل الحافزة يمكن أن تؤدي إلى مستوى عال من الرضا وعادة ما تكون من داخل العامل نفسه.

* وقد خلص هرزبورغ إلى أن وجود وتوفير العوامل الوقائية ينتج عنه رغبة الفرد في العمل والرضا عنه عندما تزداد درجة إشباع هذه العوامل يحل الشعور بالأشياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا إلى الشعور إلى درجة الصفر، وهي الدرجة التي يوجد فيها شعور بالاستياء، وتسمى نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة، فإن هذا الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام.

ومن خلال هذه النظرية يتبين أن وجود العوامل الدافعة هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وهذا ما يدفعهم للمزيد من العمل وتحقيق الرضا عنه وبالتالي تحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لزيادة الإنتاج بل تدفع إلى حالة عدم الرضا.

¹ - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام الطباعة الإلكترونية، ط.1، الرياض، 1993، ص159.

6- نظرية العدالة ل: أدامس 1963م:

تنص نظرية العدالة لـ "أدامس" أنّ درجة الجهد المبذول العامل يتوقّف على المعاملة التي يتلقّاها من المؤسسة وعلى شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع فيها إذ يميل الفر إلى مقارنة أدائه بأداء غيره ومقارنة الحوافز التي يتلقّاها غيره وفقاً لمستوى الأداء.¹

وتركز هذه النظرية على النقاط الأساسية التالية:

- أن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد المؤسسة التي يعمل فيها.

- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها العامل مثل الأجر، الترفيه، المعاملة الحسنة، الشكر، المديح وغيرها أمّا مقامها فهو عبارة عن إسهاماته التي تتكون من مجهودات، أداء، خبرة، وكمية العمل.

- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من خلال مقارنته ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد بما يقدمه أفراد آخريين داخل المؤسسة.

- يترتب على شعور الفرد بعدم العدالة من تصرفات وسلوكات عديدة تتراوح بين تقليل الجهد المبذول، التفریط في نوعية المنتج، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل.²

وتتشكّل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقاً لأربع خطوات هي:

¹ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل ودار الشروق للنشر، ط.1، عمان، الأردن، 2003م، ص49.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط.7، القاهرة، 2003م، ص160-163.

1- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مداخلته إلى المؤسسة والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.¹

2- تقييم المقارنات الاجتماعية على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.

3- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

4- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

ومن خلال هذه الخطوات نجد أن آدمس قد جعل عملية مقارنة العدالة تقوم على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات فالمدخلات هي ما يقوم به الفرد للمؤسسة كالجهد، الخبرة، الولاء، أما النواتج فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد من المؤسسة كالمكافآت والأجور وتقدير الآخرين له. ومن خلال إدراك الفرد للعدالة يجعله يستجيب بشكل إيجابي بحيث يدفعه إلى تقييم نفس مستوى المدخلات للمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى حالة الرضا والعكس إذا شعر بأنه الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة، بين النسبتين باستخدام السلوك الملائم إلى أن يصل إلى حالة من التوازن النفسي بعد تحقيقها.²

7- نظرية التوقع (فيكتور فروم):

لقد طور فروم أهمية هذه النظرية من خلال أبحاثه التي نشرها سنة 1964م، لتصبح من بين أهم النظريات، وهي تفسر بسبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتعدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن هذا السلوك

¹ - علي غربي: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 1999م، ص87.

² - علي غربي، مرجع سابق، ص87.

سيؤدّي إلى نتيجة معيّنة وهذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة للفرد، ويُفسّر فروم سلوكه بناء على فرضيتين أساسيتين:

الأولى: تقول أن الفرد يزيد نشاطه وبذله للجهد اللازم لإنجاز العمل إذا أحس أن هذا العمل يعود عليه بالنفع.

الثانية: تقوم أساساً على أن للفرد حاجات ورغبات يريد ويعمل على تحقيقها وهذا النشاط الذي يتوقّع منه أن يحقق له رغباته وحاجاته المتنامية والمختلفة، وذلك من خلال العوائد والمكافآت التي يتحصل عليها كنتيجة للأداء والسعي لربط العائد بالأداء.

وقد اهتمت هذه النظرية بنقطتين هما:

1- يجب معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد إشباعها.

2- محاولة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه منذ البداية أي الجهد في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها مع وضع أهداف أداء قابلة للتحقيق.

* وبناء على هذه النظرية فإنّ الأفراد يتعلّمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأنّ نوعاً معيناً من السلوك سيؤدّي إلى تحقيق، وفي هذه الحالة يلجأ الفرد إلى تحليل مفهوم العائد والتكلفة فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيعود الفرد بدل قصار جهده من أجل تحقيقه.¹

¹ - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2008م، ص 65.

* وحسب نظرية التوقع نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدف وإنما تكون وسيلة أو وسيط لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، فقد يرغب الفرد في الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام للحصول على المردود المادي من الأجور والرواتب، وبالتالي تحقيق الإشباع أو الرضا الوظيفي، وبناء على ذلك نستنتج أن العلاقة بين الرضا والدافعية تتواجد في الحالات التي يتوقف حصول الأفراد على مزايا وعوائد في العمل على مستوى الأداء الذي يحققونه، أي أن العلاقة إن وجدت فهي شرطية، فالارتباط بين الدافعية للأداء والرضا عن العمل بوجود نظامين يربط بين الأداء والحصول على العوائد والمزايا التي تقدمها المنظمة أي يجعل الحصول عليها متوقف على أداء العمل وفي غياب هذا الشرط تضعف العلاقة بين الرضا والدافعية نحو العمل.

8- نظرية القيمة ل: لوك 1968م:

يرى صاحب هذه النظرية إدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمؤسسة،¹ ووفق لنظرية القيمة فإن من أكثر الطرق فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل هو البحث واكتشاف ماذا يريد العمال من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بالقدر المستطاع، فالمؤسسة إذا أرادت أن تجعل العامل مرتاح في عمله، فلا بد من مراعاتها لجوانب شخصيته بتوفير ما يرغب فيه وهذا من خلال معرفتها لرغبات العمال وترتيبها من حيث الأهمية بالنسبة لكل عامل، وعلى هذا الأساس فإن الرضا الوظيفي للفرد ناتج عن بعض أو كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة يكون من خلال العوائد المتحصل عليها من الفرد الشاغل للوظيفة وأيضا ما يريده وما يتحصل عليه فعلا من عمله في هذه الوظيفة.²

¹ - محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص 201.

² - راوية حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003م، ص 171.

فالرضا لوظيفي العام حسب لوك هو مجموعة مظاهر متعلقة بالرضا الوظيفي تبعا لظروف الوظيفة وما تقدمه للفرد العامل مثال ذلك الترقية قد تكون مهمة بالنسبة للفرد العامل في حين قد لا تكون مهمة للفرد الآخر، إذن الترقية ذات قيمة مرتفعة في نظر الفرد الأول، ولهذا يؤكد لوك على «أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي التي تختلف من فرد لآخر، وتأثير ذلك على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها لذلك المظهر».¹

* ومن خلال هذه النظرية تبين أن على المؤسسة معرفتها لرغبات كل عامل والتي لها أهمية بالنسبة له، وكل هذا من أجل تلبيتها بالقدر المستطاع وذلك لتحقيق له نوع من الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في تحسين أدائه وإنتاجيته وتحقيقه لأهداف المؤسسة.

9- نظرية لولر وبورتر the gorter- lawlor theory:

في عام 1973م قام إدوارد لولر بتقديم نموذج للرضا الوظيفي بعد الأبحاث التي قام بها زملاؤه لدراسة الدوافع والرضا الوظيفي، فقد وضح فيه متغيرات مختلفة وعلاقتها ببعضها البعض بحيث يرى أن كمية الجهد المبذول من طرف العامل في أداء مهام عمله وتعتمد هذه النظرية على تفاعل عاملين هما:

- الحافز المادي والمعنوي: ومعرفة إمكانية الحصول على هذا الحافز عند القيام بجهد معين، والجهد عادة ما يسبق الأداء في هذا النموذج والأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهود ولكنه يتعدى ذلك إلى قدرات الأشخاص كالمهارة والمعرفة.

¹ - شهرزاد لبصير : عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم ولعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2002م، ص56.

الجهود: ولكنه يتعدى ذلك إلى قدرات الأشخاص كالمهارة والمعرفة وقد رتب لولر العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد في أبعاد رئيسية.

1- الأجر: يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة والرضا لدى العامل باعتباره يعمل على تحسين وصفه ومركزه خاصة عندما يتعلّق الأمر بالحاجات الأساسية، والعمل على تحقيقها وإشباع غاياته وهذا هو الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في النهاية.

2- نمط الإشراف: إن الإشراف الذي يتصف بالمرونة ويعطي للعمال درجة من الجدّية في أدائهم لمهامهم المنوطة لهم والمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم، بالإضافة إلى وجود تحرر نسبي من المراقبة وهذا هو الأمر الذي يساهم في زيادة الشعور بالرضا، كما أن المشرف الذي يهتم بالعمال ومشاكلهم يخلق جوا من السعادة والرضا في أوساط العمل.¹

3- الرضا عن العمل نفسه: تؤثر طبيعة أنشطة العمل بشكل سلبي على العامل إذا كانت تتصف بتكرار المهام ودقتها وعدم التفاعل والتحاوور بين الجماعة ووجود الأخطاء المهنية دون الحد من الوقاية منها، في حين تساهم بشكل إيجابي إذا كانت تخلق نوعا من التفاعل والانسجام بين العمال.

يرى لولر أن رضا العامل يكون نتيجة إدراكه لعدالة الحافز الذي يحصل عليه وهذه العدالة تتحقق عندما يقابل الحافز إدراكه لعدالة أي توقعاته، بمعنى أنه توقع المكافآت الفعلية لا يفوق كمية المكافآت الكلية فإنّ هذا يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا أما حين تكون المكافآت الفعلية تفوق أو تساوي المكافآت الكلية فإنّ نتيجة ذلك تكون تحقيق الرضا الوظيفي.²

¹ - ميلا نصرّة: الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008م، ص 65.

² - ميلا نصرّة: مرجع سابق، ص 65.

10- نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة الإدراك القوي الفردي للعمل، وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل. غير أن الكثير من الباحثين في هذا المجال لم يتعرّفوا على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي لديه، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا هي أكثر تعقيداً من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عاملاً متغيراً وسيطاً بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى.¹

نستنتج أن نظرية الإدراك جاءت بفكرة أن الرضا الوظيفي للأفراد مرتبط بطبيعة إدراكهم للمواقف التي يتعرّضون لها حيث أن لكل فرد طبيعته الخاصة وأحكامه الخاصة على المواقف التي تواجهه في العمل سواء بالتقبّل والرفض أو بالرضا وعدم الرضا، من ثمة التعامل معها على أساس ذلك التصور أو الإدراك الذي وصل إليه، وبمعنى أوضح يمكن القول أن رضا الفرد رهينة بشكل أو بآخر لطبيعة الشخصية التي يتمتع بها أي طبيعة إدراكه للمواقف المختلفة.

¹ - محمد سعيدو أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 201.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما سبق توصلنا إلى أنّ الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات صحة المنظمة وفعاليتها والحفاظ على استمرارها وبقائها، فالمنظمة التي لا يشعر الفرد فيها بالرضا عن الفعل الذي سيكون حظها في النجاح أقل من المنظمة التي يكون رضا الأفراد بها مرتفعا، فالموظف الرّاضي عن عمله هو أكثر استعدادا لاستمراره وبقائه في وظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها كما أنه أكثر نشاطا في مشاركته في حل المشكلات التي تواجهه في العمل على العكس من الموظف الغير راض، لذلك يجب أن تهتم المنظمات بالرضا الوظيفي للمورد البشري بها وأن تمدّه بمختلف العوائد التي تساهم في تحسين رضاه ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار أن الرضا مسألة نسبية وليست مطلقة، فرضا الفرد عن جانب معين لا يعني بالضرورة رضاه عن بقية الجوانب

الباب الثاني

الإطار الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: فروض الدراسة.

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: عينة البحث.

خامساً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

سادساً: أساليب معالجة البيانات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد المناقشة النظرية لموضوع علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، سيتم مناقشة ما أثير في إشكالية البحث وما تطرقنا إليه من الفرضيات التي تم استعراضها لأجل التأكد والتحقق منها إمبريقيا. وعليه سيتناول هذا الفصل المعنون بالإجراءات المنهجية للدراسة كل من مجالات الدراسة والفروض والمنهج المستخدم وعينة البحث والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب معالجة البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة

للقيام بأي دراسة أو بحث ميداني يجب أن نقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديداً دقيقاً وذلك من أجل الوصول إلى أحسن وأفضل النتائج، حيث أنها تساعد الباحث في مواجهة المشكلة بكل موضوعية، ويمكن تحديد هذه المجالات كما يلي:

1-المجال الجغرافي: والمقصود به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وقد تم إجرائها في الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح -الطاهير "ENAVA" حيث تقع في شرق مدينة جيجل تبعد عنها حوالي بمسافة 17 كلم وغرب دائرة الطاهير بمسافة 22 كلم وبمسافة 2 كلم عن مطار فرحات عباس، و6 كلم عن ميناء "جن جن" العالمي ومحطة السكة الحديدية، وتقدر مساحة الشركة بـ 17 هكتار يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية أولاد صالح - الطاهير - ولاية جيجل.

1-1 نشأة وتطور الشركة:

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداداً للزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاث مراحل هي:

1-2-مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج.

1- مرحلة النشأة 82-87: في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في

عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية

(SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة

20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز

المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- شركة SNIC : 82-84 انجاز.

- شركة EDIC : 84-86 متابعة الأشغال.

- شركة ENAVA : استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

2- **مرحلة التوسع 87-96:** بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعملاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في:

1-2 وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف - Feuilleté

زجاج مقاوم - trempe - زجاج مصقع - blinde - انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف

شركة فنلندية تدعى TAMGLASS .

الطاقة النظرية للإنتاج:

زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

زجاج مصفف 80.000 م/س.

أ/الزجاج الأمني:

منتوج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء،

والأمن مثل:

➤ الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية.

➤ الزجاج الأمني المصنف - FEUILLETE - الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون.....إلخ.

➤ الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات - TREMPE - تستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية.....إلخ.

أهم زبائن الشركة:

زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات برويبة - SNVI -

- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة - ENMTP -

- الوكلاء المعتمدون وتجاز الجملة الخواص.

ب/الزجاج المصنف - FEUILLETE - والزجاج المقاوم - TREMPE -

شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUIR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

2-2 وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتتظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هادان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج.

مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات.

- شركة هنكل (HENKEL)

- شركة خاصة مثل النسر GSPIH و vor

الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن/سنويا.

- سيليكات 12000 طن/سنويا.

2-3 وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، اندلومي... إلخ ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/س.

- معالجة الدولومي (Dolomie).

- معالجة الفلدسبث (FELDSPATH)

- معالجة الكالكير (calcaire)

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل انجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

1- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت - FLOAT - الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2- مشروع الزجاج المقعر H 28:

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

3- مشروع الزجاج الحراري -BOROSILICATE-

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% ورغم وجود التجهيزات الآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

3-مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية.

ومن أهم ما تهدف إليه الشركة نجد:

-تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

-السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

-العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

-تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

1-3- أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

تشكيل منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية(روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية(قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

1-4- أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية لزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقترام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

1-5-دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

أولاً: المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس

الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

1- السكرتارية: هي المسؤولية عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.

- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.

- تحرير المراسلات.

- استقبال وإرسال الفاكس.

- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف

الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية:

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.

- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين.

- الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.

- القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.

- إنجاز مختلف التقارير.

- تحضير مخططات المالية.

- إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية.

- تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.

3- مساعدة المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة: يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو،

وتتمثل مهامها في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.

- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO.

- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.

- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

وتشرف على المكاتب التالية:

- البحث والتطوير.

- التخطيط والمشاريع.

- الأمن الصناعي.

- التحاليل والمراقبة.

- المقاييس والدراسات التقنية.

4- **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.

- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.

- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.

- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

5- **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار ، يتولى المهام التالية:

- مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير .

- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.

- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- 6- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام. يتولى المهام التالية:
 - إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
 - العمل بالتنسيق مع جميع المديریات.
 - السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
 - إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- 7- **المكلف بالمنازعات:** هو مسؤول عن تسيير ملف المنازعات، يتولى المهام التالية:
 - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
 - تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عم المؤسسة.
 - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
 - تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إعدارات.
- 8- **مسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

9- **مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير ف ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.

10- **مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

1- **بالنسبة للقسم الأول:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعة من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

2- **بالنسبة للقسم الثاني:** فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية و أيضا مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
 - توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.
 - الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
 - تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.
- وتشرف على:

- مصلحة المالية والمحاسبة.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعاً: مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر ب: 15000 طن سنوياً.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80000م² سنوياً و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000م² سنوياً و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كالكالكير، الفلدسباط والدولومي.... إلخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنوياً من مختلف المواد.

خامساً: مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين العمال، وتمثل مهامها في:

- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساساً في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف العمل وفقاً للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسير المستخدمين.

مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على

متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى

يوم استقبالهم أو تقاعدهم وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.

- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.

- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب

التغيرات التي تحدث.

- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في

المؤسسة وتسير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:

مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

-متابعة كل الأعمال الإدارية.

-متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.

-متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.

-المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية....إلخ.

-متابعة عملية التقسيط اليومية.

-متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين: كالسجل العطل السنوية.

مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية: يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.
- المحافظة على الجداول السنوية للأجور.
- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.
- إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

2-المجال البشري: والمتمثل في مجتمع الدراسة وهو عدد العاملين بالشركة حيث تضم هذه الشركة موارد بشرية تساهم في نجاح واستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة وقد اشتمل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من العمال والذي يقدر عددهم ب 194 موزعين على مختلف الأقسام والمصالح كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع عمال المؤسسة على المصالح:

عدد العمال حسب المصلحة	المصلحة
104	مصلحة الإنتاج
68	مصلحة الصيانة
22	الإدارة
194	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية للشركة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العمال حسب الاختصاص:

عدد العمال حسب المصلحة	المصلحة
34	إطار
28	عون تحكم
132	عون تنفيذ
194	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية للشركة.

3-المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقها موضوع البحث بفصليه النظري والميداني، والتي امتدت من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية الوصول إلى النتائج العامة وبالنسبة لموضوع بحثنا علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي كان المجال الزمني كالاتي:

المرحلة الأولى: قمنا باختيار موضوع دراستنا والمتمثل في علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي وذلك من خلال قراءتنا ومختلف الدراسات السابقة وكذلك مختلف النظريات، ثم قمنا بطرحه على الأستاذ المشرف ومن تم موافقة اللجنة العلمية لقسم علم الاجتماع عليه ثم الشروع في جمع المادة العلمية حوله.

المرحلة الثانية: هي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة مجتمع البحث وذلك بعد طلب ترخيص من الإدارة وذلك بتاريخ 23 ماي 2021 على الساعة الثانية زوالا، حيث تمكنا في هذه المرحلة من الاتصال بإدارة الشركة وتمت الموافقة على إجراء البحث الميداني حيث أخذنا فكرة عن الشركة وهيكلها ونظام العمل فيها، والحصول على بعض الوثائق والمعلومات من خلال زيارة هيكل وورشات المؤسسة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إجراء المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية الذي قدم لنا معلومات أفادتنا في موضوع الدراسة، وكان ذلك في تاريخ 27 ماي 2021 على الساعة العاشرة ونصف صباحا حيث قمنا في هذه المرحلة بتجريب الاستمارة ومعرفة مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنتها .

المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها وقمنا بتوزيعها على المبحوثين وذلك يوم 02 جوان 2021 على الساعة التاسعة ونصف حيث قمنا بتوزيع 39 استمارة على العمال، واسترجعناها في نفس اليوم وذلك بوجود إقبال ومساعدة من طرف العمال الذين سهلوا مهمة الإجابة عن أسئلة الاستمارة، أين تم الانطلاق بعد ذلك في عملية تفرغ البيانات واستخلاص النتائج.

ثانيا: فروض الدراسة:

تعتبر الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي، فهي تساعد الباحث على اتخاذ الاتجاه الصحيح نحو الحقيقة التي أثارها مشكلة البحث وتساؤلاته، كما أنها تعتبر همزة وصل بين جانبي البحث، ولكي تحقق الفروض غايتها لا بد من اختيارها بشكل علمي دقيق، لأن صحة هذه الفرضيات تؤدي إلى صحة الدراسة ككل.

يعرف موريس أنجرس الفرضيات على أنها "عبارة عن قضية تحمل خبرا يتعلق بعناصر واقعية وتصويرية، وهذا التخمين يتضمن علاقة أو عنصر لم يثبت عنه شيء بعد ولكن يستحق البحث والاستقصاء، أو هي إجابة مقترحة لسؤال بحث" ¹ أي أنها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر ومتغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص والتحقيق وتكون علمية، وموضوع بحث هذه الدراسة ينطلق من فرضية عامة مفادها: المناخ التنظيمي له علاقة بالرضا الوظيفي.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 151.

بما أن لكل بحث علمي متغيراته، فإن لهذا البحث متغيرين رئيسيين المتغير المستقل والمتغير التابع:

• المتغير المستقل: المناخ التنظيمي.

• المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

وكل متغير له مؤشرات.

• مؤشرات المتغير المستقل: ظروف العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار.

• مؤشرات المتغير التابع: أداء العمال، الاستقرار الوظيفي، الفعالية التنظيمية.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية وهي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم ظروف العمل في تحسين أداء العمال.

- مؤشرات أداء العمال

- مؤشرات ظروف العمل

- الشعور بالراحة والطمأنينة

- مكان العمل

- التوافق الوظيفي

- العدالة في التعامل

- تحسين الإنتاجية

- التكنولوجيا المستخدمة

التجاذب بين المؤشرات

- مكان العمل يضمن الشعور بالراحة والطمأنينة.

- العدالة في التعامل تضمن التوافق الوظيفي.

- التكنولوجيا المستخدمة تساهم في تحسين الإنتاجية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الحوافز في زيادة الاستقرار الوظيفي للعمال.

- مؤشرات الاستقرار الوظيفي

- مؤشرات الحوافز

- الانتماء للمؤسسة.

- الترقية

- التشجيع
- رفع الروح المعنوية.
- مرونة الاتصال
- زيادة الدافعية للعمل.

التجاذب بين المؤشرات

- الترقية تضمن الانتماء للمؤسسة.
- التشجيع يزيد من رفع الروح المعنوية.
- مرونة الاتصال تساهم في زيادة الدافعية للعمل.
- 3- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة الفعالية التنظيمية.
- مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرار
- مؤشرات الفعالية التنظيمية.
- العمل الجماعي.
- الإبداع في العمل.
- التنسيق الواضح.
- الشعور بالمسؤولية.
- التخفيف من إجراءات الرقابة
- إتقان العمل.

التجاذب بين المؤشرات

- العمل الجماعي يدفع إلى الإبداع في العمل.
- التنسيق الواضح يزيد من الشعور بالمسؤولية.
- التخفيف من إجراءات الرقابة يؤدي إلى إتقان العمل.

ثالثاً: منهج الدراسة:

إن من خصائص العلوم الاجتماعية تعدد المناهج المتبعة فيها، وهذا يعود إلى تعدد وتنوع الظواهر الاجتماعية التي يتناولها الباحثون في علم الاجتماع بالبحث والدراسة، فلكل دراسة منهج علمي معين تبنى عليه وتسير وفقه، ويتحدد نوع المنهج العلمي المتبع بنوع الدراسة المراد بحثها ودراستها.

ويعرف المنهج على أنه: "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، فالمنهج ضروري للبحث إذ أنه يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاده، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث".¹

وبناء على هذا التعريف ولما كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لأن هذا الموضوع يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة البحث.

فالمنهج الوصفي يعرف على أنه: "مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماد على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة".²

فالمنهج الوصفي يضبط البحث لتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي، كما أنه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن، إذ يرتبط بدراسته واقع الظواهر والأحداث والمواقف والآراء... من أجل الوصول إلى نتائج أو استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم، والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو الظاهرة أو تحديثه، أو استكمالها أو تطويره.

رابعاً: عينة البحث

تعتبر العينة من أهم شروط البحث العلمي للقيام بأي دراسة ميدانية، وتعرف بأنها جزء وفئة من المجتمع تحتوي على بعض العناصر التي يتم اختبارها منها، ومن خلال دراسته العينة يستطيع الباحث أن يبني استنتاجات يمكنه تعميمها على مجتمع الدراسة.¹

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006، ص 176.

² أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

كما تعرف كذلك على أنها: ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق عملية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.²

ولاستحالة القيام بدراسة تشمل جميع مفردات المجتمع الأصلي للظاهرة الاجتماعية حيث قدر هذا المجتمع بـ 194 عامل، قمنا بأخذ نسبة قدرت بـ 20% من المجتمع الكلي، وقد تم تحديد حجم العينة كما يلي:

$$\text{نسبة الاختيار} \times \text{عدد أفراد مجتمع الدراسة} = \frac{\text{عدد أفراد العينة}}{100}$$

$$194 \rightarrow 100\%$$

$$x \rightarrow 20\%$$

$$x = \frac{194 \times 20}{100} = 38.8 \approx 39$$

ومنه نتحصل على حجم العينة بـ 39 مفردة.

ونظراً لطبيعة مجتمع البحث والمقسم إلى 3 فئات والمتمثلة في: إطارات، أعوان تحكّم، أعوان التنفيذ، فقد توجب علينا الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية والتي تعرف على أنها: "شكل من أشكال العينة العشوائية تختلف عن العينة العشوائية البسيطة في أنها تتعامل مع مجتمع متباين أي غير متجانس، وفي هذه الحالة لا بد من العمل على صياغة تجانس مجتمع البحث حتى تكون العينة التي يتم اختيارها ممثلة لكل طبقات أو فئات المجتمع الكلي".³

وقد تم حساب عدد المبحوثين في كل فئة كما يلي:

$$\text{فئة الإطارات: } \frac{20 \times 34}{100} = 6.8 \approx 7$$

$$\text{فئة أعوان التحكّم: } \frac{20 \times 28}{100} = 5.6 \approx 6$$

¹ زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 203.

² كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص ص 139-140.

³ وائل عبد الرحمان النل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص 47.

$$- \text{ فئة أعوان التنفيذ: } \frac{20 \times 132}{100} = 26.4 \approx 26$$

- إذا تضم عينة الدراسة موزعة كالتالي: 7 إطارات، 6 أعوان تحكم، 26 أعوان تنفيذ

خصائص عينة الدراسة:

توصل الباحث من خلال أسئلة البيانات الشخصية في أداة الاستمارة إلى خصائص العمال

المكونين للعينة المختارة والتي كانت كالتالي:

- يغلب الطابع الذكوري على مفردات العينة بنسبة 71.80%.

- الفئة العمرية من (30 إلى 40 سنة) هي الأكثر بروزا في العينة 35.90%.

- العمال الأكثر بروزا في العينة هم ذو مستوى تعليم ثانوي بنسبة 35.90%.

- فئة المتزوجين هي الأكثر تمثيل لعينة البحث بنسبة 79.49%.

- أعوان التنفيذ يشكلون الفئة المهنية الأكثر بروزا بنسبة 66.67%.

- أغلب العمال من مصدر مديني بنسبة 66.67%.

- العمال من ذوي الأقدمية من (20 إلى 30 سنة) هم الأكثر بروزا في العينة بنسبة 43.58%.

- العمال ذو الأجر من (20000 إلى أقل من 40000 دج) هم الأكثر بروزا في العينة بنسبة

66.66%.

خامسا: أدوات جمع البيانات

تعد أدوات جمع البيانات مجموعة من الوسائل التي يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات

والبيانات التي موضوع أو بحث الدراسة، لذلك فإن استخدامها لا يتم بطريقة اعتباطية بقدر ما يتم وفق

خطة مدروسة بدقة من طرف الباحث وتعرف أدوات جمع البيانات بأنها: " مجموعة من الأدوات الفنية

التي تستخدم في جمع المادة العلمية من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية بطريقة علمية وموضوعية تؤدي في النهاية إلى التوصل إلى نتائج علمية.¹

ولقد تم الاعتماد في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات التي تسمح بتحديد دقيق لمتغيرات الدراسة ونتائجها، وبناء على ذلك تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي بحث علمي وذلك كونها تساعد الباحث في جمع المعلومات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الفرد في المواقف الواقعية.²

وتعرف على أنها: "عملية مراقبة ومشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي ومنظم وهادف يقصد سير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهر وتوجيهها لخدمة أغراض البحث"³

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على **الملاحظة البسيطة** والتي يقصد بها: "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات للقياس بغية الدقة في الملاحظة والتحلي بالموضوعية"⁴.

ومن خلال موضوعنا اكتفينا بمراقبة مجتمع الدراسة وملاحظة طبيعة بيئة العمل السائدة في المؤسسة، والنشاطات التي يقومون بها العمال وعلاقتهم الاجتماعية مع بعضهم البعض ومع رؤوسهم

¹ محمد شفيق: البحث العلمي(الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011، ص120.

² عمار بوحوش وآخرون: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث**، دار الطباعة الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1995، ص 44.

³ أحمد عارف العساف، محمد الوادي: **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 296.

⁴ رشيد زرواتي: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، دار الكاتب الحديث، ط1، الجزائر، 2004، ص 148.

وعلى هذا الأساس فقد أفادتنا الملاحظة في إدراك بعض الحقائق والشواهد التي تساعد في تحليل وتفسير

البيانات الموجودة في الاستمارة ومن بين الملاحظات التي لفتت انتباهنا هي:

- التعرف على الشركة وظروف العمل بها.
- توفر وسائل المراقبة الصحية للعمال.
- توفر سلك الأمن والوقاية والتنظيم داخل المؤسسة.
- وجود إشارات تعبيرية وتحذيرية مثل: لافتة التحذير من التدخين في أماكن العمل ولافتة تنبه بوضع الكمادات للوقاية من جائحة كورونا.
- وجود علاقات اجتماعية جيدة بين أفراد الشركة ويظهر ذلك من خلال اللباقة وحسن المعاملة مع الزوار.
- كما لاحظنا أن العمل في الورشات كان بشكل جماعي لكن يسوده ضجيج صاحب نتيجة للآلات المستعملة في عملية تحويل الزجاج بالإضافة إلى درجة حرارة مرتفعة داخل ورشة إذابة الزجاج.
- توفر وسائل وقائية للعمال كالقفاز، الحذاء، خوذة الرأس، النظارات.

2- المقابلة:

المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات، وهي ليست بسيطة بل هي مسالة فنية تعني التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوثين، وهي أنواع حسب الهدف وعدد المبحوثين ومرونة الموقف والأسلوب ودرجة الاهتمام ومصادر المعلومات.

المقابلة تشير إلى حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر.¹

إذن فالمقابلة تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات والأوضاع التي تكون قد أغفلت في الاستمارة، أو قد تكون مسجلة في المستندات والوثائق، وأن أسئلة المقابلة بسيطة تمكن من قياس الصدق في الإجابة وتمكن من فهم المبحوثين.

وقد قمنا بمقابلة مع مسؤول مديرية الموارد البشرية وهذا ما يوضحه الملحق رقم (01).

3- الاستمارة:

الاستمارة هي الأداة الأكثر لجوء لها، لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ولأنها تقلل من التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها، وأنها أفضل أداة لقياس تغيرات ومؤشرات البحث، وتجرى نوعين من الأسئلة المغلقة والمفتوحة يتم تحديدها بناء على فروض الدراسة ومؤشراتها.²

الاستمارة نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.³

وقد تضمنت الاستمارة 33 سؤال يتراوح بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وموزعة على عدد المحاور

وهي كالآتي:

¹ محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص 338.

² زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1998، ص 181.

³ محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، المرجع السابق، ص 336.

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، مكان الإقامة، الأقدمية في العمل، المستوى المهني، الأجر).

المحور الثاني: يحتوي على أسئلة حول ظروف العمل وأداء العمال.

المحور الثالث: يحتوي على أسئلة حول الحوافز والاستقرار الوظيفي للعمال.

المحور الرابع: يحتوي على أسئلة حول المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.

ولقد كان الهدف من الاستمارة الحصول على إجابات لقياس المؤشرات والفرضيات حول علاقة

المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في الشركة الإفريقية للزجاج.

ولقد اقتضت الضرورة البحثية وطبيعة الدراسة الاعتماد على أداة الاستمارة، والتي تم تصميمها

وصياغة أسئلتها انطلاقاً من مشكلة الدراسة وحسب فرضياتها ومؤشراتها، وبعد ذلك تم عرض الاستمارة

على مجموعة من الأساتذة والدين لهم إطلاع كبير في الجانب المنهجي، وبعدها الأخذ بتعليمات الأساتذة

والأستاذ المشرف، ثم صيغت الأسئلة بكيفية تمكن من تحقيق الغرض دون تأويل أو غموض في المعنى،

الذي قد يؤثر على الاستجابة وفي نتائج البحث.

4- الوثائق والسجلات

يعتمد الباحث على السجلات والوثائق لاستكمال دراسته الميدانية وتعتبر أحدث المصادر في

جمع البيانات، حيث تمثل الوثائق ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر

مجالاً لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق وتعتبر السجلات أو عينة محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو

موضوع ما فهي ترتبط بموافقة الحالي مما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث

قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستمارة أو الملاحظة أو خلال إجراء المقابلات.

ولعل من بين هذه الوثائق والسجلات هي :

- الهيكل التنظيمي العام للشركة الإفريقية للزجاج.
- الهيكل الخاص بمديرية الموارد البشرية.
- بيانات متعلقة بالشركة ومراحل تطورها.
- وثيقة إحصائية لعدد العمال في الشركة الإفريقية للزجاج.

سادسا: أساليب معالجة البيانات

1- **الأسلوب الكمي:** هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول بعد تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيلوجيا لقياس مؤشرات الفرضيات موضوع التحقق.

2- **الأسلوب الكيفي:** هو تحليل وتفسير البيانات انطلاقا من الواقع وربط ذلك بما ورد في نظريات ومقاربات ودراسات مشابهة لغرض مشابهة لمعرفة صدقها الامبريقي.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالإجراءات المنهجية للدراسة من خلال اختيار مجال الدراسة واختيار أفرادها لتمثيل مجتمع الدراسة. موضحين المنهج الذي استعملناه وأهم الأدوات التي ساعدتنا في جمع البيانات والمعلومات الكافية عن مجتمع الدراسة وأساليب معالجة البيانات المعتمدة في الدراسة.

الفصل الخامس: عرض تفسير وتحليل البيانات

تمهيد

عرض وتفسير وتحليل البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات ومنهج وأدوات جمع البيانات يأتي هذا الفصل إلى دراسة البيانات التي جمعت من ميدان البحث لتفريغها في جداول والقيام بقراءتها وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج واقعية وعلمية للبحث وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي يركز عليها البحث العلمي كونها ترصد مدى صحة صدق أو خطأ ما جيئ به في الفصول السابقة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 03: يوضح جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.80%	28	ذكر
28.20%	11	أنثى
100%	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب الشركة ذكور بنسبة 71.80%، أما نسبة الإناث تعتبر ضئيلة مقارنة سابقتها إذ قدرت نسبتها بـ 28.20% ويرجع ذلك إلى:

طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج الذي يقتضي توفر عنصر الرجال خاصة في المصالح التي تتطلب أشغالا صعبة أين يلعب الجهد العضلي دورا محوريا كبيرا يتناسب مع طبيعة البنية الجسدية الفيزيولوجية للرجل مقارنة بالإناث التي يقتصر عملها على بعض الوظائف الإدارية، وكذا الموقع الجغرافي للمؤسسة حيث يقع في منطقة صناعية هذا ما جعل بعض الإناث تعزف عن العمل في المؤسسة بالإضافة إلى استمرار النظرة التقليدية اتجاه المرأة خاصة في مجال العمل بالتناوب.

الجدول رقم 04: يوضح سن المبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	السن
/	0	من 20 إلى أقل من 30 سنة
35.90%	14	من 30 إلى أقل من 40 سنة
33.33%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
30.77%	12	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100%	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن الأعمار الذين تتراوح فئتهم العمرية بين 30 إلى أقل من 40 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 35.90% ثم تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 33.33% وبعدها نجد الفئة العمرية من 50 إلى أقل من 60 سنة والتي قدر نسبتها بـ 30.77% أما

بالنسبة للفئات من 20 إلى أقل من 30 سنة ومن 60 فما فوق فلم يكن لدينا أي مبحوث ضمنها ويرجع ذلك إلى:

أن المؤسسة تعتمد على عمال تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة وهذا راجع إلى كونهم أفراد يمتلكون خبرة ومعرفة بالمؤسسة وهو ما يزيد من درجة وعيهم ومعرفة أنشطتها كما أنهم قادرين على العطاء ويتميزون بالنضج الفكري الذي يكون في صالح المؤسسة وهو ما يؤدي إلى قلة معدل غيابهم بالتالي يزيد من مردودية المؤسسة.

الجدول رقم 05: يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	4	10.26 %
متوسط	9	23.07 %
ثانوي	14	35.90 %
جامعي	12	30.77 %
المجموع	39	100 %

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة هي للمستوى الثانوي والتي قدرت بـ 35.90% يليه المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 30.77%، ثم المستوى المتوسط بنسبة قدرت بـ 23.07%، ثم المستوى الابتدائي بنسبة قدرت بـ 10.26%، وهذا الاختلاف في النسب يعود إلى احتياجات المؤسسة للعمال حسب المستوى التعليمي وهذا راجع إلى أن:

- طبيعة العمل تتطلب مستوى تعليمي وحاجة المؤسسة إلى عمال لديهم معرفة وخبرة في العمل.

الجدول رقم 06: يوضح مكان الإقامة للمبحوثين

مكان الإقامة	التكرار	النسبة المئوية
الريف	13	33.33 %
المدينة	26	66.67 %
المجموع	39	100 %

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 6.67% من المبحوثين هم من سكان المدن وهي أعلى نسبة في مقابل 33.33% من المبحوثين الذين لديهم من سكان الريف ويرجع ذلك إلى قرب المؤسسة من مدينة جيجل والطاهير مما سهل عملية التنقل إليها، كما أن الإعلانات عن التوظيف وإجراءات الاختبارات وإمضاء عقود الترسيم في الوظائف يتم في المدينة مما يعطي لأصحاب المدن فرصة أكبر للتوظيف مقارنة مع سكان الريف.

ومعنى ذلك: أن الموقع الجغرافي للشركة والسياسات المتبعة في التوظيف مكنت سكان المدن من السيطرة على أغلب وظائفها.

الجدول رقم 07: يوضح الحالة العائلية لمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
20.51 %	8	أعزب
79.49 %	31	متزوج
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة المتزوجين حيث قدرت بـ79.49%، والنسبة التي تليها هي نسبة العزاب والتي قدرت بـ20.51% أما بالنسبة للمطلقين والأرامل فنسبتهما منعدمة وهذا يرجع إلى:

أن الأفراد المتزوجين لهم مسؤولية موكلة اتجاه أسرهم، وكذلك حرصهم على الاحتفاظ بمنصب عملهم ومحاولة تحسين أدائهم من أجل تلبية احتياجات أسرهم، أم بالنسبة للعزاب فهم يرغبون في الحصول على المكانة الاجتماعية من خلال بدلهم المزيد من الجهد وتقبلهم للتغيرات، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.

الجدول رقم 8: يوضح المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
17.95 %	7	إطار
15.38 %	6	عون تحكم
66.67 %	26	عون تنفيذ
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين تركز في فئة أعوان التنفيذ والبالغ عددهم 26 عامل بنسبة قدرت 66.67 % تليها فئة الإطارات بنسبة 17.95 % المقدر عددها بـ 7 عاملين، ثم فئة أعوان تحكم تقدر نسبتها 15.38 % أي 6 عمال، ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على التنفيذيين ونظام المناوبة في تنفيذ الأعمال وطبيعة العمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة

الجدول رقم 09: يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
17.94 %	7	أقل من 10 سنوات
28.20 %	11	من 10 إلى أقل من 20 سنة
43.58 %	17	من 20 إلى أقل من 30 سنة
10.25 %	4	من 30 فما فوق
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 43.58 % المتمثلة في الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة هي أعلى نسبة ثم تليها نسبة 28.20 % والمتمثلة في الفئة من 10 إلى أقل من 20 سنة، ثم تليها نسبة 17.94 % المتمثلة في فئة أقل من 10 سنوات، ثم تليها نسبة 10.25 % المتمثلة في فئة من 30 سنة فما فوق، وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة لديهم أقدمية العمل، وبالتالي فهم يمتلكون الخبرة من خلال السنوات الطويلة التي قضوها في المؤسسة وبالتالي تمكنهم من أدائهم بسهولة وهذا راجع لتعودهم على طريقة قوانين العمل، مما يجعلهم يؤدون عملهم بإتقان دون أي معرقل أو أي شيء يقيدهم، بالإضافة إلى أن المؤسسة وفرت جميع الظروف المادية والمعنوية المحفزة على بقاء العمال في المؤسسة وعدم مغادرتها.

الجدول رقم 10: يوضح أجر المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الأجر
66.66 %	26	من 20000 دج إلى أقل من 30000 دج
15.39 %	6	من 30000 دج إلى أقل من 40000 دج
17.95 %	7	من 40000 دج إلى أقل من 50000 دج
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن الأفراد الذين يتقاضون من 20000 إلى أقل من 30000 دج هي أعلى نسبة قدرت بـ 66.66% والتي تمثل بدورها فئة أعوان التنفيذ والتي تضم أكبر عدد من العمال الذين يتوزعون على مختلف الوحدات الإنتاجية داخل الشركة ثم يليها الأفراد الذين يتقاضون من 40000 إلى أقل من 50000 دج بنسبة 17.95% والتي تمثل فئة الإطارات أعلى أجر بالشركة، ثم تليها الأفراد الذين يتقاضون من 30000 إلى أقل من 40000 دج بنسبة قدرت بـ 15.39% وتمثل فئة أعوان التحكم.

ومعنى ذلك أن الشركة الإفريقية للزجاج تتبع نظام عادل في توزيع الأجور حسب مستواه ومكانته في الشركة، فالأجر يعبر عن رضا العامل عن المدعمات المادية التي يقدمها له عمله.

المحور الثاني: ظروف العمل وأداء العمال

الجدول رقم 11: يوضح ملائمة مكان العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61.53 %	24	نعم
38.47 %	15	لا
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلبية العمال يجدون مكان العمل ملائم بنسبة 61.53% ويرجع ذلك إلى توفر المؤسسة على كافة الشروط والإمكانيات التي يحتاجها العمال.

في حين نجد أن العمال غير راضين عن مكان عملهم بنسبة تقدر بـ 38.47%، وهذا يرجع إلى طبيعة عملهم الذي لا يحظى بالشروط المطلوبة.

الجدول رقم 12: يوضح تأثير الحرارة على الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
69.23 %	27	نعم
30.77 %	12	لا
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 69.23% من المبحوثين أجابوا بأن للحرارة تأثير على أدائهم في المقابل نجد أن 30.77% من المبحوثين صرحوا بأنه لا تؤثر الحرارة على أدائهم وعليه يمكن القول أنه:

إذا تعرض العامل للحرارة الشديدة أثناء تأديته لمهامه يؤدي ذلك إلى تراجع فعاليته وأدائه اتجاه مهامه وبالتالي تراجع مردودية المؤسسة وواجب المؤسسة هنا هو توفير جو ملائم خاصة المكيفات الهوائية وذلك حتى يقوم العمال بأدائهم بكل ارتياحية.

الجدول رقم 13: يوضح ملائمة التهوية في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
66.67 %	26	نعم
33.33 %	13	لا
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب العمال الذي يجدون أن التهوية ملائمة في مكان العمل قدرت نسبتهم بـ 66.67%، في حين نجد أن الذين أجابوا بأن التهوية غير ملائمة قدرت نسبتهم بـ 33.33% وهذا يرجع إلى:

أن المؤسسة تحاول توفير جو ملائم للعمال من أجل راحتهم النفسية وتقديم ما هو أفضل وبالتالي تحقيق الاستقرار والرضا عن العمل.

الجدول رقم 14: يوضح طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
7.70 %	3	العدل
12.82 %	5	الانضباط
33.33 %	13	التعاون
20.51 %	8	الالتزام
25.64 %	10	الاهتمام بالعامل
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أغلب إجابات المبحوثين حول القيم السائدة في المؤسسة هي التعاون بنسبة عالية قدرت بـ 33.33% ثم تليها نسبة 25.64% من الذين أجابوا بقيمة الاهتمام بالتعامل، ثم تليها نسبة 20.57 من الذين أجابوا بقيمة الالتزام، ثم تليها نسبتين ضئيلتين قدرتا بـ 12.88%، و 7.70% وتمثلان قيمة الانضباط والعدل وهذا يرجع إلى:

أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي وتوفر لعمالها الشروط الضرورية لممارسة العمل وتهتم لظروفه واحتياجاته ومن هنا يصبح العمال مسؤولين عن أدائهم ويلتزمون بالقواعد والقوانين المسطرة من طرف المؤسسة وبالتالي تحقيق منفعة متبادلة.

الجدول رقم 15: يوضح الخدمات المتوفرة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 100	39	خدمة التأمين الصحي
/	/	خدمة النقل
/	/	خدمة الإطعام
/	/	أخرى أذكرها
% 100	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن إجابات المبحوثين كانت كلها ضمن خدمة التأمين الصحي، والتي قدرت بنسبة 100%، أما باقي الخدمات المتمثلة في خدمة النقل والإطعام كانت منعدمة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على توفير تأمينات صحية لعمالها وذلك من أجل توفير جو من الأمان للعامل الذي يكون متأكدا من التعويضات في حالة إصابته مستقبلا مما يزيد من كفاءته وفعاليته داخل المؤسسة ودفعه للإبداع والابتكار دون ضغوط.

الجدول رقم 16: يوضح تقييم الخدمات التي توفرها المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 10.25	4	جيدة
% 43.59	17	حسنة
% 46.16	18	سيئة
% 100	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة من إجابات المبحوثين حول تقييم الخدمات كانت سيئة قدرت بـ 46.16%، ثم تليها بنسبة متقاربة 43.59% الذين كانت إجاباتهم حسنة، في حين كانت آخر نسبة لبديل الإجابة جيدة و قدرت نسبتها بـ 10.25%، وهذا راجع إلى:

أن هذه الخدمات الاجتماعية ضرورية في أي مؤسسة، فالموظف يلتحق بمؤسسة طمعا في إشباع مجموعة من الحاجات والتي تعتبر كمحفز له، لذلك وجب على المؤسسة ضرورة الاهتمام بتلك الخدمات وتوفيرها، والتي تعد مؤشرا إيجابيا في التأثير على سلوك العامل ورضاه.

الجدول رقم 17: يوضح التخصص الوظيفي وتناسبه مع المهام المسندة إلى الموظف

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
79.49 %	31	نعم
20.51 %	8	لا
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة هي 79.49% من إجابات الباحثين الذين صرحوا بأن تخصصهم الوظيفي يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليهم ، ويمكن إرجاع هذه النسبة إلى اهتمام مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بتوزيع المهام على موظفيها حسب تخصصهم لتجنب أي عراقيل التي يمكن أن تصدر من قبل الموظف، في حين نجد أن نسبة ضئيلة للباحثين الذي كانت إجابتهم بلا وقدرت نسبتهم بـ 20.51%.

الجدول رقم 18: يوضح الأدوات المعتمدة في تقييم الأداء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
56.41 %	22	المقابلة مع المشرف
23.08 %	9	ملأ الاستمارة
20.51 %	8	السجل الشخصي
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 56.41% من الباحثين أجابوا بأن الأدوات المعتمدة في تقييم أدائهم هي المقابلة مع المشرف وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على هذه الأداة من أجل تحقيق أهدافها وأهداف عمالها بموضوعية ونزاهة، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 23.08% يرون بأن ملأ الاستمارة هي الأداة المعتمدة في تقييم أدائهم لأن استخدام هذه الأداة تسهل عليهم أمور كثيرة من ناحية اختصار الوقت

والجهد والتكلفة، وكما نجد نسبة 20.51% من المبحوثين الذين أجابوا أن السجل الشخصي هو الأداة التي يقيم به أدائهم.

الجدول رقم 19: يوضح الحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة المحيطة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
58.99 %	23	نعم
41.02 %	16	لا
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 58.99% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة المحيطة في مقابل ذلك نجد أن نسبة 41.02% منهم أجابوا عكس ذلك.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالبيئة المحيطة وتسعى إلى تطويرها من خلال توفيرها لكافة المعدات والآلات والتقنيات الحديثة التي تسمح لها بسير العملية الإدارية بسهولة وتحقيق أهداف منفعية متبادلة بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة والوصول إلى غاياتهم.

الجدول رقم 20: يوضح مناسبة وسائل العمل المتاحة في المؤسسة لطبيعة الدور الممارس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
74.36 %	29	نعم
25.64 %	10	لا
100 %	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 74.36% من المبحوثين الذين أجابوا بأن وسائل العمل المتاحة في المؤسسة مناسبة لطبيعة الدور الممارس في مقابل ذلك نجد أن نسبة 25.64% أجابوا عكس ذلك.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تعتمد فعلا بنسبة كبيرة على وسائل عمل مناسبة لإنجاز المهام بدقة وتقديم منتج أفضل كما أن هذه الوسائل تسهل القيام بالأعمال وتقلل العراقيل وتخفف الضغوط المهنية على العامل.

المحور الثالث: الحوافز والاستقرار الوظيفي للعمال:

الجدول رقم 21: يوضح الحوافز وأنواعها:

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
% 53.84	% 25.64	21	10	نعم: - تحفيزات مادية
	% 15.38			- تحفيزات معنوية
	% 12.82			- كلها معا
% 46.16		18		لا
% 100		39		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن 33.84% من المبحوثين، أكدوا على أن المؤسسة تقدم تحفيزات في مقابل نجد أن 46.16% من المبحوثين لم يصرحوا بأن المؤسسة تقدم تحفيزات فبالنسبة الذين أكدوا على أن المؤسسة تقدم تحفيزات فكانت النسبة الغالبة على نوع هذه التحفيزات مادية وقدرت نسبتها بـ 25.64% ثم تليها نسبة 15.38% تتمثل في الحوافز المعنوية ثم تليها نسبة ضئيلة من الذين أجابوا بأن نوع الحوافز مادية ومعنوية معا ويرجع ذلك إلى:

أن هذا النوع من التحفيزات يشجع العاملين ويرفع معنوياتهم نحو العمل والارتباط به أكثر للحصول على أداء أفضل.

الجدول رقم 22: يوضح العدالة في توزيع الحوافز

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
% 46.16		18		نعم
% 53		21		لا
% 100		39		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 53.84% من المبحوثين أجابوا بعدم وجود عدالة في توزيع الحوافز داخل المؤسسة، في المقابل نجد أن 46.16% من المبحوثين صرحوا على وجود عدالة في توزيع هذه الحوافز، وعليه يمكن القول أن عدم وجود هذه الحوافز داخل المؤسسة يؤثر بشكل كبير على العمال الذي ينجم عنه صراع فيما بينهم، ولذلك يجب على المؤسسة أن تكون عادلة في توزيع تلك الحوافز حتى تحقق رضا العاملين وابتعادهم عن المشكلات العملية.

الجدول رقم 23: يوضح توفير فرص الترقية بالمؤسسة

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
7.70%	23.07%			
78.71%	17.94%	19	9	-زيادة الدافعية للعمل
			7	-رفع الروح المعنوية
51.29%		20		لا
100%		39		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 51.29% من العمال لم يحصلوا على فرص الترقية في حين نجد نسبة 48.71% من العمال تم حصولهم على فرص الترقية هي نسبة متقاربة مع نسبة العمال الذين لم يتحصلوا عليها وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد أكدوا على أن الترقية تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل بنسبة قدرت 23.07%، تليها رفع الروح المعنوية بنسبة قدرت 17.94%، وأخيرا تؤدي إلى زيادة روح الانتماء والتي قدرت بـ 7.70% وعليه فإن فرص الترقية موجودة في المؤسسة ولكن بنسبة قليلة وبالتالي يؤدي ذلك إلى إحباط العمال وجعلهم يتقاعسون في عملهم وبالتالي يحد من تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية والمردودية في العمل.

الجدول رقم 24: يوضح أسس الترقية المعتمدة في المؤسسة:

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية		12	30.77%
الكفاءة		5	12.82%
الشهادة		4	10.26%
القدرة على إنجاز المهام الموكلة		4	10.26%
علاقات شخصية		14	35.89%
المجموع		39	100%

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة من المستجوبين الذين أجابوا بأن العلاقات الشخصية هي المقياس الأولي والحقيقي للشركة الإفريقية للزجاج والتي قدرت نسبتهم بـ 35.89% ثم تليها نسبة 30.77% بالنسبة للأقدمية كما نجد أن نسبة 12.82% تتم على أساس الكفاءة وتليها نسبة 10.26% لكل من الشهادة والقدرة على إنجاز المهام الموكلة وهي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة.

وعليه فإن هذه المؤسسة تقوم في الترقية على أساس العلاقات الشخصية إذ يعتبر أساس غير موضوعي وغير عقلاني لأن الأسس العقلانية التي يتم على أساسها الترقية تكون إما الكفاءة أو الأقدمية أو الاثنين معا وذلك من أجل تحقيق العدالة بين العمال.

الجدول رقم 25: يوضح الأجر المقدم من قبل المؤسسة والاستقرار

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
69.23%	27	نعم
30.77%	12	لا
100%	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 69.23% من المبحوثين الذين يرون بأن الأجر الذي تقدمه المؤسسة لهم تشجعهم على الاستقرار فيها مقابل ذلك نجد نسبة 30.77% منهم يرون أن الأجر لا يشجع على الاستقرار.

ومعنى ذلك أن الأجر له أهمية في حياة العامل ويعتبر دافع ومحفز لجعل العامل يبذل كل جهده في العمل وبالتالي تحسين مردودية وإنتاجية الشركة وتحقيق الرضا لدى العامل.

الجدول رقم 26: يوضح المعيار المعتمد في تحديد الأجور

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
56.41%	22	حسب ساعات العمل
/	/	حسب القطع المنتجة
43.59%	17	لا ندري كيف
100%	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 56.41% من المبحوثين أجابوا أن ساعات العمل هي المعيار المعتمد في تحديد أجورهم، ثم تليها نسبة 43.59% من المبحوثين أجابوا أنهم لا يدرون كيف يتم تحديد أجورهم، ثم تليها نسبة منعدمة والمتمثلة في تحديد الأجر حسب عدد القطع المنتجة.

وهذا يعني أن هذه الشركة تعتمد على نظام التناوب بالإضافة إلى أنه لا توجد سياسة واضحة بين نظام الأجور في المؤسسة الجزائرية عامة وفي الشركة الإفريقية خاصة.

الجدول رقم 27: يوضح الارتياح في العمل

النسبة المئوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
%56.41		22			نعم
%43.59	%15.38	17	6		لا: طبيعة منصب العمل
	%20.51		8		-علاقات العمل
	%7.70		3		-ظروف العمل
%100		39			المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 56.41 % من المبحوثين عبروا عن ارتياحهم في عملهم وفي المقابل نجد نسبة 43.59 % الذين عبروا عن عدم ارتياحهم في العمل وارجعوا السبب كل حسب آرائهم المتباينة وتتمثل في علاقات العمل بنسبة 20.51%، وكذلك طبيعة منصب العمل بنسبة 15.38 % ثم تليها ظروف العمل بـ7.70%.

وعليه فلا بد على المؤسسة أن توفر ظروف عمل ملائمة وكذلك لا بد أن تكون هناك علاقات اجتماعية حسنة سواء بين المشرف والعامل وبين العامل والإدارة، أو بين العمال فيما بينهم، وهذا ما يولد للعامل الشعور بالنجاح والقوة في أداء مهامه.

الجدول رقم 28: يوضح تغيير المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
%41.02		16			نعم
%58.98		23			لا
%100		39			المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 58.98% من المبحوثين الذين لا يرغبون في تغيير المؤسسة حتى لو أُتيحت لهم فرص أفضل، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 41.02% من العمال الذين يرغبون في تغيير المؤسسة ويرجع ذلك إلى:

وجود مجموعة من العوامل تتمثل في العلاقات الجيدة مع زملاء العمل والعمل بروح الفريق وتوفر ظروف عمل ملائمة والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والمرؤوسين.

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية

الجدول رقم: 29: يوضح قيام المؤسسة بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
%74.36	%25.64			
	%30.77	12	- جمع الآراء	
	%10.26	4	- التقارير	
	%7.69	3	- عن طريق الإعلانات	
%25.64		10	لا	
%100		39	المجموع	

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ 74.36% من أفراد المجتمع البحث أجابوا بنعم أي أنهم يشاركون رؤسائهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم منهم 30.77% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق جمع الآراء، حيث يدلي كل واحد في فريق العمل برأيه بطريقة بسيطة لا تضبطها تعقيدات واجتماعات أما 25.64% منهم أجابوا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق الاجتماعات كون فريق العمل يجتمع ولو لوقت قصير بعماله للخروج بقرار يتعلق بموقف ما خاص بالعمل، حيث يتم خلال الاجتماع وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة كما يتسنى للرؤساء التعرف على مطالب العمال وحاجياتهم ومشكلات العمل، حيث نجد أن نسبتين ضئيلتين تقدر بـ 10.26% و 7.69% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق التقارير والإعلانات، وفي مقابل ذلك نجد 25.60% من إجمالي العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تعتمد على مبدأ مشاركة العمال في قراراتها.

ومعنى ذلك أن أي مؤسسة لا يمكنها أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها إلا إذا قامت بتوفير كافة الشروط للمورد البشري، وعلى رأسها السماح له بالمشاركة في صنع القرارات حتى يصبح مسؤولاً عن عمله وبالتالي تحقيق النجاح والاستقرار وهذا الأخير الذي يعد من أهم معايير الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 30: يوضح المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة المواظبة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
71.80%	28	نعم
28.20%	11	لا
100%	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 71.80 % من المبحوثين أجابوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم يزيد من مواظبتهم على العمل حيث أقرروا أن هذه المشاركة تزيد من التزامهم لمواقيت العمل وتقلل من التغيب عن العمل وتسمح لهم من تأدية المهام الموكلة لهم بأحسن الطرق في حين أن نسبة 28.20 % من المبحوثين يروا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تساهم في تحقيق المواظبة في العمل.

ومعنى ذلك أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة إذا كانت هذه المشاركة في أمور تخصهم ظروف عملهم، وأن ذلك يعني معارضتهم للقرارات الصادرة وتقبلها، وهذا بدوره يولد لديهم المحبة والإقبال على العمل، ويشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل، وبالتالي قدرتهم على المشكلات التي قد تنشأ في مجال عملهم.

الجدول رقم 31: يوضح التشجيع على العمل بروح الفريق

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
25.64%	12.82%			
76.93%	38.47%		5	-الشعور بالمسؤولية
			15	-زيادة الاندماج في العمل
	23.07%		9	لا
	100%	39		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة هي 76.93% من المبحوثين الذي يقرون بأن المؤسسة تشجع على العمل بروح الفريق في مقابل نجد نسبة 23.07% يقرون عكس ذلك، وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فكانت نسبة 38.47% تمثل المبحوثين الذين أجابوا بأن العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الاندماج في العمل، ثم تليها نسبة 25.64% يرون أنه يساهم في الإبداع في العمل أما الذين يرون بأنها تساهم في الشعور بالمسؤولية فقدرت نسبتهم بـ 12.82% .

ومعنى ذلك أن المؤسسة تحرص على إعطاء أهمية كبيرة للعمل الجماعي كونه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية والمردودية.

الجدول رقم 32: يوضح طبيعة المعاملة من قبل المشرف

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
10.26%	4		جيدة
74.36%	29		مقبولة
15.38%	6		سيئة
100%	39		المجموع

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 74.36% من المبحوثين أقرروا بأن معاملة المشرف لهم كانت مقبولة، تليها نسبة 15.38% منهم يرون أن هذه العلاقة سيئة في حين أقر 10.26% منهم كذلك على أنها معاملة جيدة.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال يقرون بأن معاملة المشرف لهم كانت مقبولة وهذا يدل على أن الأسلوب القيادي في هذه المؤسسة يتسم بالمرونة حيث تشجع على تكوين علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، لأن نجاح العاملين في أداء أدوارهم بشكل جيد يعتمد على مدى معاملة المشرف لهم، والمعاملة الحسنة ترفع من الروح المعنوية لديهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم للمهام الموكلة إليهم وتخلق جواً من الطمأنينة في العمل.

الجدول رقم 33: يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
38.47%	15	وسائل شفوية
48.71%	19	وسائل مكتوبة
12.82%	5	وسائل إلكترونية
100%	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن أعلى نسبة هي 48.71% وتتمثل في الوسائل المكتوبة، ثم تليها الوسائل الشفوية بنسبة 38.47% ثم تليها الوسائل الإلكترونية 12.82% وهذا يعني أن مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد على أكثر الوسائل المكتوبة وعليه لا بد على المؤسسة من تطوير وسائل الاتصال المستخدمة حتى تساعد عمالها على تنظيم أعمالهم وتحقيق التنسيق والتكامل داخل الإدارة وبين الإدارة نفسها والعمال.

الجدول رقم 34: يوضح مساهمة وسائل الاتصال في إنجاز عملية اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
61.53%	24	نعم
38.47%	15	لا
100%	39	المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 61.53% من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال تساهم في إنجاز عملية اتخاذ القرار في مقابل ذلك نجد 38.47% من المبحوثين يرون عكس ذلك ومنه نستنتج أن

وسائل الاتصال التي يستعملها العمال تساعد على أداء مهامهم وتوفر لهم المعلومات، من أجل اتخاذ قرارات فعالة وناجحة وهادفة بأقل وقت وأقل جهد وأقل تكلفة.

الجدول رقم 35: يوضح الرقابة في المؤسسة وطبيعتها

النسبة المئوية		التكرار	العينة	الاحتمالات
10.26%	20.51%			
87.18%	56.41%	34	8	-مرنة
			22	-كلاهما
	12.82%		5	لا
100%		39		المجموع

يلاحظ من خلال أرقام الجدول أن نسبة 87.18% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه توجد رقابة أثناء القيام بالعمل، وفي مقابل ذلك نجد نسبة 12.82% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا توجد رقابة، في حين نجد أن الذين صرحوا أنه توجد رقابة فقد كانت طبيعتها تتميز بالصرامة والمرونة في نفس الوقت بنسبة 56.41% ثم تليها نسبة المرونة بـ 20.51% ثم الصرامة بنسبة 10.26%.

وعليه فالمؤسسة تعتمد على الرقابة بنوعها الصارمة والمرنة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسمح للعمال بتكوين علاقات إنسانية وتعاونية ولكن يلتزمون بتطبيق القواعد والقوانين المعمول بها كون القادة لديهم القدرة على الضبط والتحكم وذلك لتجنب الوقوع في الأخطاء والمشاكل داخل العمل وهذا ما يضمن تحقيق أداء جيد وبالتالي رضا واستقرار العاملين.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض البيانات ومناقشتها في جداول وتحليل البيانات المتحصل عليها وتحويلها إلى نتائج.

الفصل السادس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

خامساً: التوصيات والمقترحات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن عرفنا نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها وتفسير البيانات وتبويب النسب والتكرارات، سنقوم في هذا الفصل بمناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والنظريات والدراسات السابقة، والتطرق إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة وإلى بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال استعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: تساهم ظروف

العمل في تحسين أداء العمال، تبين أن:

-61.53 % من إجمالي المبحوثين أكدوا أن مكان العمل في المؤسسة ملائم، وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة، حيث يعمل على الرفع من الروح المعنوية للعمال وبالتالي ارتفاع مستواه الأداء.

- 69.23 % من إجمالي المبحوثين كانت إجاباتهم بأن الحرارة تؤثر على أدائهم، ويعتبر هذا مؤشر سلبي للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى انعدام الحيوية في العمل ومن ثم الملل وعدم قيامهم بالمهام على أكمل وجه.

- 66.67 % من إجابات المبحوثين أكدوا أن التهوية ملائمة في مكان العمل، وهذا مؤشر إيجابي على سلوك العامل ويحقق له الاستقرار والرضا عن عمله.

- 33.33 % من إجابات المبحوثين أكدوا أن طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة هي التعاون، وهذا يبين أنه هناك علاقات إنسانية في بيئة العمل.

- 100 % من إجابات المبحوثين أكدوا أن الخدمات المتوفرة في المؤسسة تتمثل في خدمة التأمين الصحي وهذا دليل على أن الشركة الإفريقية للزجاج تهتم بسلامة عمالها، مما يخلق هذا الاهتمام شعور لدى العامل بأهميته داخل المؤسسة، ويعمل ذلك على بدل جهد أكثر لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة.

- 46.16 % من إجابات المبحوثين أكدوا أن الخدمات المتوفرة في المؤسسة سيئة، وهذا يعتبر مؤشر سلبي على سلوك العامل، وبالتالي يشعر بعدم الرضا عن بيئة عمله.

- 79.49 % من إجمالي المبحوثين كانت إجاباتهم أن التخصص الوظيفي يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليهم وهذا ما يضمن فعالية أكثر في أدائهم.

- 56.41 % من إجمالي المبحوثين أجابوا أن الأدوات المعتمدة في تقييم أدائهم هي المقابلة مع المشرف، وهذا يعني أن هذه الشركة تقوم على نمط الإشراف المباشر، حيث أن المشرف يقابل العمال مباشرة ويوضح لهم نقاط الضعف والقوة وهذا يعتبر تحفيزا إيجابيا للعمال.

- 58.99 % من إجمالي المبحوثين أقرروا بأن الشركة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة المحيطة، وهذا راجع إلى أنها تهتم بطبيعة العمل وتقوم بتطوير مختلف الوسائل والمعدات الموجودة في الشركة، وهذا من أجل تحسين الإنتاجية وجعلها قادرة على منافسة الشركات الوطنية الأخرى.

- 74.36 % من إجمالي المبحوثين صرحوا أن وسائل العمل المتاحة في المؤسسة مناسبة مع طبيعة الدور الممارس، فكلما كانت وسائل العمل مناسبة لطبيعة الدور الممارس كلما انعكس ذلك إيجابيا على أداء الموظفين، وهذا ما يضمن الزيادة في الإنتاجية.

* وفي الأخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من أرقام ونسب عالية، والمتعلقة بأسئلة هذه الفرضية نستنتج بأنه تساهم ظروف العمل في تحسين أداء العمال، وذلك من خلال ما لاحظناه من إجابات المبحوثين، ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت.

2 - مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

*من خلال استعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: تساهم الحوافز في زيادة الاستقرار الوظيفي للعمال تبين أن:

- 53.84% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تقدم لهم تحفيزات وكانت تتمثل في التحفيزات المادية، وهذا يعني أن المؤسسة تساعد عمالها على إيجاد الشعور بإشباع رغباتهم وتحقيق حاجاتهم وتعمل على تنمية الثقة والولاء وتحقيق التكيف مع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل، وهذا بدوره يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- 53.84% من إجابات المبحوثين أكدوا على أنه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز داخل الشركة، وهذا له تأثير سلبي يؤثر على نفسية العامل، مما يولد عدم الشعور بالارتياح في مكان العمل ومن ثم يحدث توتر صراعات ويقلل من مستوى الرضا لديهم.

- 51.29% من إجمالي المبحوثين أكدوا أن الشركة لا توفر فرص الترقية غير أنها توفرها إلا لفئة الإطارات والتحكم، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يستدعي الشهادة والمؤهلات العلمية.

- 35.89% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن الأسس المعتمدة في عملية الترقية في الشركة هي العلاقات الشخصية، إذ يعتبر أساس غير واضح، وهذا ما يسبب توتر وقلق للعاملين.

- 69.23% من إجمالي المبحوثين صرحوا أن الأجر المقدم لهم من قبل المؤسسة يشجعهم على الاستقرار فيها، وهذا له تأثير إيجابي في زيادة اندماج العمال وفعاليتهم وبالتالي تحقيق رضاهم.

-56.41 من إجمالي الباحثين أكدوا على أن ساعات العمل هي المعيار المعتمد في تحديد الأجور وهذا ما يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم.

- 56.41% من إجمالي الباحثين عبروا عن ارتياحهم في عملهم وهذا ما يدل على وجود تفاهم وانسجام بين الزملاء، ووجود مناسب يمنح درجة عالية من الارتياحية والحرية والاستقلالية.

- 58.89% من إجمالي الباحثين لا يفكرون في تتميز المؤسسة حتى لو أتاحت أمامهم فرص، وهذا يدل على أن العاملين راضيين عن العمل بهذه المؤسسة وذلك لأن بيئة العمل بالتعاون والعمل الجماعي والعلاقات الجيدة مع الزملاء.

* وفي الأخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من أرقام ونسب عالية، والمتعلقة بأسئلة هذه الفرضية نستنتج بأنه تساهم الحوافز في زيادة الاستقرار الوظيفي للعمال، وذلك من خلال ما لاحظناه من إجابات الباحثين، ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية تحققت.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال استعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة الفعالية التنظيمية تبين أن:

-74.36% من إجمالي الباحثين أكدوا على أن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق جميع الآراء والاجتماعات وهذا ما يسمح لهم بزيادة السرعة في إنجاز الأعمال والقيام به في الوقت المحدد، وبالتالي يعتبر هذا كحافز إيجابي يحقق الاستقرار في بيئة العمل.

-71.80% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من مواظبتهم في العمل وبالتالي يزيد التزامهم بمواقيت العمل والشعور بالمسؤولية اتجاهه وتقلل من نسبة تغيبهم وتسمح لهم بتأدية المهام الموكلة لهم بأحسن الطرق.

- 76.93% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن الشركة تشجع على العمل بروح الفريق وهذا يدل على وجود مناخ يتسم بالتعاون يحقق الاندماج في العمل والإبداع ويعتبر هذا كمؤشر إيجابي لما له دور هام يتمثل في مضاعفة الجهود وزيادة مستوى الأداء.

- 74.36% من إجابات المبحوثين أكدوا على أن طبيعة المعاملة من قبل المشرف مقبولة وهذا ما يدل على أسلوب القيادة المتبع في الشركة والذي يتسم بالمرونة وبالتالي الرفع من الروح المعنوية لدى العامل ويزيد من رضاه.

- 48.71% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة هي الوسائل المكتوبة وبالتالي يتضح أن هذه المؤسسة تعتمد على الوسائل التقليدية.

- 61.53% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أن وسائل الاتصال الموجودة داخل المؤسسة تساهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار وهذا ما يسمح بوصول المعلومات في الوقت المناسب وبالتالي يضمن السرعة في الإنجاز والتنفيذ.

- 87.18% من إجمالي المبحوثين أكدوا على أنها توجد رقابة داخل المؤسسة ولكنها تتسم بالمرونة والصرامة في نفس الوقت بمعنى وعي المشرف بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل والمبنية على أساس التعاون والتي تعتبر كحافز للعمال من أجل التزامهم بالقواعد والقوانين المسطرة والشعور بالمسؤولية اتجاه مهامهم والعمل بإتقان وبالتالي تحقيق منافع متبادلة بين المؤسسة والعامل.

وفي الأخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من أرقام ونسب عالية، والمتعلقة بأسئلة هذه الفرضية نستنتج بأنه تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال ما لاحظناه من إجابات الباحثين ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها دراستنا بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر -أولاد صالح- وتحقق الفرضيات الفرعية الثلاث يتضح لنا أن المناخ التنظيمي السائد في الشركة يحقق الرضا الوظيفي للعمال ومنه نخلص إلى صدق الفرضية العامة والتي مفادها المناخ التنظيمي له علاقة بالرضا والوظيفي.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بعد عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، نحاول مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، والتي كانت لها دور كبير في تحديد الطريقة العلمية المتبعة في الدراسة الحالية، فبالرغم من وجود اختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث المنطلق وكذا الزمان والمكان إلا أن هذا لا يعني عدم وجود نقاط مشتركة سنحاول توضيحها فيما يلي:

1- الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1-1- نقاط التشابه:

تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة التي كانت بعنوان "المناخ التنظيمي للمكاتب بجامعة ميرلاند في سنة 2005 أن الدراستين توصلتا إلى أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة عالية، كما أنها تفرض على العمال مهام تتوافق مع تخصصهم الوظيفي.

1-2- نقاط الاختلاف:

توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى وجود جملة من الاختلافات مع الدراسة السابقة وهذا راجع إلى اختلاف ميدان الدراسة وهدفها.

2- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

2-1- نقاط التشابه:

تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة التي كانت بعنوان "الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي"، أن كلتا الدراستين توصلا إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من فعالية العمال وبالتالي رضاهم.

* تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة التي كانت بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي" في أن كلتا الدراستين توصلا إلى أن العمال راضين على نمط الإشراف والقيادة المتبع وأنه هناك أثر إيجابي لبعدها جماعات العمل وظروف العمل المادية كما أنهم أكدوا على أن عدم الرضا تمثل في غياب فرص الترقية وغياب العدالة.

2-2- نقاط الاختلاف:

- توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى وجود جملة من الاختلافات مع الدراسات السابقة وهذا راجع إلى اختلاف ميدان الدراسة والأهداف المسطرة، وطبيعة صياغة الفرضيات.

3-الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

3-1- نقاط التشابه:

* تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة بـ"أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، أن كلتا الدراستين توصلتا إلى أن المناخ التنظيمي الجيد يحقق الرضا الوظيفي، كذلك أفراد العينة من حيث متغيرات الجنس كان لصالح الذكور.

* تتمثل نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة المعنونة بـ"أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، أن كلا الدراستين توصلتا إلى وجود ظروف عمل مادية ملائمة وكذلك عدم توفير فرص الترقية.

*تتمثل نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة التي كانت بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة بتوك" أن كلا الدراستين توصلتا إلى أن معظم العمال مرتاحون في عملهم وكذلك أفراد العينة من حيث متغير الجنس كان لصالح الذكور.

3-2 نقاط الاختلاف:

توصلنا من خلال دراستنا الحالية إلى وجود جملة من الاختلافات مع الدراسات السابقة وهذا راجع إلى اختلاف ميدان وهدف وعينة الدراسة وكذلك التوصيات والمقترحات.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

بعد التطرق إلى الخلفية النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الراهنة سيتم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء هذا التراث النظري الذي يتطابق ويتفق مع ما ورد في هذه الدراسة حيث تطرقنا إلى:

1- الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور):

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتطابق مع افتراضات نظرية الإدارة العلمية التي حرصت على التخصص في العمل ركزت على الجانب المادي في منحها للحوافز واعتبرته السبيل الوحيد الذي يضمن تحسين الأداء والزيادة في الإنتاج وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الراهنة التي أكدت على أن الشركة الإفريقية للزجاج تراعي التخطيط الوظيفي للأفراد بما يتناسب مع طبيعة المهام المسندة إليهم بالإضافة على أن تتوع الحوافز كانت مادية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

وقد ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة داخل جماعة العمل والتشجيع على العمل الجماعي وتحفيز العمال مادياً ومعنوياً، وهذا ما يساهم في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية في الشركة الإفريقية للزجاج التي تعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية، باعتبار هذه الأخيرة تعمل على إشاعة التعاون والاهتمام بالعاملين والتشجيع على العمل بروح الفريق.

3- نظرية الحاجات (أبراهام ماسلو):

وجد أن أبراهام ماسلو توصل انطلاقاً من هرم حاجاته أن تحقيق رضا العامل يكون من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يتحقق فيه الاحترام المتبادل بين العمال بعضهم وبين رؤسائهم وأكد على ضرورة فتح المجال للعامل لإبداء رأيه وتقديم اقتراحاته، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية التي أكدت على أن طبيعة المعاملة من قبل المشرف كانت مقبولة وهذا ما يساعدهم على رفع الروح المعنوية وبالتالي شعورهم بالاستقرار والانتماء الذي يعد من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي.

4- النظرية الموقفية:

وجد أن هذه النظرية ركزت على ضرورة الاستجابة للمتغيرات الطارئة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وكذلك تؤكد على أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة كما أن نوع التنظيم فيها نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وهذا ما يتشابه مع نتائج الدراسة الحالية في أن الشركة الإفريقية للزجاج تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، وكذلك المهام المسندة للعمال تتناسب مع تخصصهم الوظيفي، وكما أنها تنتهج سياسة إشراك العمال في قراراتها، وتشجعهم على العمل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم، وهذا ما يسمح لهم بالتفاعل وإقامة العلاقات الإنسانية وكما يعمل القادة على تحسين ظروف العمل وذلك من أجل تطوير وتنمية الإنتاج.

5- نظرية الإنجاز (ماكليلاند):

وجد بأن ماكليلاند قد وفر ثلاث حاجات للأفراد والتي اعتبرها كحافز تحقق لهم الزيادة في الأداء والفعالية وبالتالي تزيد من مستوى رضاهم وتتمثل هذه الحاجات في الحاجة للإنجاز والحاجة إلى الانتماء

للآخرين والحاجة إلى القوة وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسة الراهنة أن الشركة الإفريقية للزجاج تنتهج سياسة إشراك العمال في قراراتها والتشجيع على إقامة العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي القائم على التعاون وهذا ما يسمح لهم بحمل مسؤوليتهم وزيادة اندماجهم في جماعة العمل على التعاون وهذا ما يسمح لهم بحمل مسؤوليتهم وزيادة اندماجهم في جماعة العمل وبالتالي شعورهم بمكانتهم الاجتماعية وتحقيق ذاتهم والعمل بمهارة وإبداع.

6- نظرية (هيرزبرغ):

نجد أن هيرزبرغ توصل إلى أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتمثل في عوامل وقائية تعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وذلك من خلال علاقات الاتصال الجيدة مع الزملاء والرؤساء، والقدرة على توفير ظروف عمل ملائمة، والعدالة في توزيع الحوافز وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، فالشركة الإفريقية للزجاج تعمل على توفير وسائل مناسبة لطبيعة الدور الذي يمارسه العامل وتسعى إلى توفير ظروف عمل ملائمة لطبيعة العمل.

7- نظرية (لور وپورتر):

نجد أن هذه النظرية ركزت على الجهد المبذول من طرف العمال في أداء مهامهم وفي مقابل ذلك تمنحه حوافز سواء مادية أو معنوية، وهذه النتائج تتشابه مع نتائج الدراسة الحالية، حيث أن الأجر الذي تقدمه الشركة للعمال تشجعهم على الاستقرار فيها، بالإضافة إلى أن الرقابة فيها تتسم بالمرونة وهذا ما يرفع من الروح المعنوية لديهم ويعتبر هذا من مؤشرات تحقيق الرضا الوظيفي.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة

باستعراض الجانب النظري سواء تعلق الأمر بالمناخ التنظيمي، أو الذي يتعلق بالرضا الوظيفي ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إمبريقية ومقارنة مع جملة من الدراسات السابقة، فقد أثارت كثير من القضايا التي تستوجب الدراسة، ومن بين هذه القضايا:

- كيف تؤثر أنماط المناخ التنظيمي على استقرار الموظفين داخل المؤسسة؟

- إلى أي مدى يساهم المناخ التنظيمي في الحد من ظاهرة التغيب داخل المؤسسة؟

- هل يؤدي اعتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال؟

- هل للإشراف دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل؟

- هل بيئة العمل تؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة؟

- كيف يعمل الاتصال التنظيمي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة؟

خامساً: التوصيات والمقترحات

* بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة الإمبريقية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، واستناداً على التراث النظري لموضوع الدراسة، والملاحظات التي تم تسجيلها في ميدان الدراسة، خلصت الدراسة الحالية إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن لفت الانتباه لها والاهتمام بتجسيدها في الواقع، ومنها ما يلي:

- ضرورة اهتمام المسؤولين بالشركة الإفريقية للزجاج بأبعاد المناخ التنظيمي.

- الاهتمام بالتخصص الوظيفي وتناسبه مع طبيعة المهام المسندة للعامل لعدم إحساس هذا الأخير بالإحراج وشعوره بالفشل، وعدم تحقيق الذات.
- تحسين ظروف العمل من خلال توفير وسائل الوقاية كالنظارات، والقفازات، والأحذية...
- ضرورة الرفع من الأجور لتلبية احتياجات العمال الأساسية.
- ضرورة تقديم تحفيزات والمكافآت على الجهود الإضافية.
- ضرورة العمل على ترسيخ نظام عادل سواء في التعامل أو في توزيع الحوافز والمكافآت والحد من العلاقات الشخصية، وإتباع أسس موضوعية في التوزيع لضمان استقرار العامل.
- ضرورة السير الجيد والحسن للرؤساء والمشرفين على العمل.

خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل ختاماً للمجهودات التي بذلناها طوال فترة تحضيرنا لهذه المذكرة حيث تمكنا في الأخير من قياس النتائج المتحصل عليها إذ درسنا هذه النتائج وفقاً للفرضيات والدراسات السابقة والنظريات خلصنا في النهاية إلى أهم القضايا التي تثيرها الدراسة والخاصة بموضوعنا وإلى بعض التوصيات والمقترحات.

خاتمة

انطلاقاً من هذه الدراسة التي تتمحور إشكالياتها حول هل المناخ التنظيمي له علاقة بالرضا الوظيفي، واعتماداً على نتائج الدراسة التي أجريت بالشركة الإفريقية للزجاج، ومكن القول أن موضوع المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، وهو يعبر عن الجو العام داخلها، وأن سلوك العمال ودافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم هذا المناخ لما له من تأثير بالغ على مواقف العمال اتجاه العلاقات السائدة فيها، وذلك من خلال تهيئة الظروف المناسبة للعمل وتناسب المهام مع إمكانيات وقدرات العمال، وتناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في بيئة العمل، وكذلك ضرورة اعتماد المؤسسة على الاتصالات التي تعزز الرضا الوظيفي كإشراك العمال في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالعمل ضمن روح الفريق وتشجيعهم على التعاون، ولا بد من تحفيزهم سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي، ويجب أن يكون هناك نظام عادل في توزيع هذه الحوافز، وكل هذا حتى يشعر العمال بأهميتهم وأهمية إنجازاتهم والاعتراف بقدراتهم ومهاراتهم، وهذا من أجل زيادة فعاليتهم ودافعيتهم نحو العمل ومن ثم تحقق استقرارهم ورضاهم.

ولذلك وجب معرفة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال الاستناد إلى التراث النظري حتى يتم دراسة الموضوع علمياً، ثم كان اللجوء إلى الميدان كضرورة لتقصي الحقائق وفق خطة منهجية وأدوات بحث مساعدة، وقد تم التوصل إلى نتائج لها دلالات بشأن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، وهذه النتائج تم تفسيرها وتحليلها وفهمها، ومقارنتها بدراسات سابقة، وتبين من خلالها أن الفروض قد أدت الغرض منها.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا هذه بداية لعرض وجهات نظر أخرى أكثر شمولية تغني البحث العلمي من جهة، وتثري علم اجتماع تنظيم وعمل بدراسات أكثر توسعا من هذه الدراسة من جهة أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أ-الكتب

- 1- الجلي علي عبد الرزاق: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1999.
- 2- الطجم عبد الله والسواط طارق: السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات التطبيقية، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط3، جدة، 2000.
- 3- الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 4- دمبيري أحمد: مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط1.
- 5- زيد منير عبودي: التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته-، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 6- حسان الجبلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- 7- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، عمان، 2008.
- 8- يوسف حجم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) مؤسسة الوراق، ط1، الأردن، 2006.
- 9- مايو التون: المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة متبارك إدريس، دار الفكر العربي، د ط، القاهرة، 1966.
- 10- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2010.
- 11- محمد أحمد بيومي: القيم ومواجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، 2006.

- 12- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، دس.
- 13- محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
- 14- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003.
- 15- موسى خليل: الإدارة المعاصرة- المبادئ والوظائف والممارسة-، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات، ط2، 2011.
- 16- مزفون جون: علم النفس الاجتماعي (ترجمة شتون هالة)، دار المكتبة لعويرات، بيروت، 1974.
- 17- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 18- عادل الجودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، د ط، سوريا.
- 19- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، د ط، الكويت، 1982.
- 20- علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعرفة، د ط، القاهرة، 1970.
- 21- علي عوض حسني: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003.
- 22- عليش ماهر: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، د.ط، الكويت.
- 23- عمار طيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي (مفاهيم، نماذج، نظريات)، منشورات، جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1995.
- 24- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، 2004.

- 25- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 26- رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 27- رحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 28- العزاوي خليل محمد: اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 29- العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 30- التوهامي إبراهيم وآخرون: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2012.
- 31- الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط2، الكرك، 2005.
- 32- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 33- بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 34- بوفلجة غايث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2004.
- 35- زهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.

- 36- حسن حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1998.
- 37- حسن حريم: إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009.
- 38- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2010.
- 39- يعقوب حسن نشوان وجميل عمر نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2004.
- 40- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 41- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، مكتبة الشروق، د ط، عمان، 2002.
- 42- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2-ط3، الأردن، عمان، 2008.
- 43- محمد الصيرفي: السلوك، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2003.
- 44- محمد سليمان وآخرون: العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، د ط، القاهرة، 2003.
- 45- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان-الأردن، 2005.
- 46- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003.
- 47- فاروق عبده فلييه ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.

- 48- عبد المجيد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 49- عامر سعيد ياسين وعبد الوهاب علي محمد: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز اليرقيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط2، القاهرة، 1997.
- 50- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2005.
- 51- خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 52- أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 53- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 54- وائل عبد الرحمان التل وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
- 55- زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1998.
- 56- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 57- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر، 2006.

- 58- محمد شفيق: البحث العلمي(الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2011.
- 59- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.
- 60- عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، دار الطباعة الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1995.
- 61- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
- 62- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكاتب الحديث، ط1، الجزائر، 2004.
- 63- أحمد إبراهيم أحمد: الجواني السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- 64- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، دار الجامعة، ط1، الإسكندرية، 200.
- 65- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة(الأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي)، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 2003.
- 66- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2005.
- 67- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 68- حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الكتاب، ط1، الكويت، 1999.
- 69- حسين حريم: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2011.

- 70- محمد أحمد سلمان وآخرون: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، دار زمزم، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 71- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 72- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، عمان، الأردن، 2004.
- 73- محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2006.
- 74- محمد عمر الطنوبي: قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 75- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة-النظريات والعمليات والوظائف-، دار وائل، ط3، عمان، 2006.
- 76- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل ودار الشرق للنشر، ط4، عمان، الأردن، 2003.
- 77- محمد عبد الفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، ط2، عمان، 2011.
- 78- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 79- مدحت أبو نصر: الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2012.
- 80- مصطفى محمود بوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 81- محمد سعيد وأنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- 82- ناصر محمد العليلى: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض، 1993.

- 83- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
- 84- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 85- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، 2006.
- 86- عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 87- عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة-من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، 2013.
- 88- علي غربي: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 89- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج، ط1، عمان، 2013.
- 90- فوزي حبس: الموظف العام حقوقه وواجباته، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982.
- 91- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 92- صلاح صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 93- رواية حسن: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 94- خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، مكتبة الجامعة، ط1، الشارقة، الإمارة العربية المتحدة، 2009.

ب-المذكرات:

- 1- بوقرين إيمان: البيئة الداخلية والالتزام التنظيمي بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC-الطاهير نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2014-2015.
- 2- بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2015-2016.
- 3- جبلي فاتح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006.
- 4- نبيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 5- فؤاد محمد علاء الدين الجوري: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الافتراضية السورية، 2005.
- 6- الدوسري عمر بن متعب بن مبارك: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2011.
- 7- قسوم زينب وآخرون: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير) مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2012/2013.

- 8- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة (ببومرداس)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة ببومرداس، 2009-2010.
- 9- أثير حمو إسحاق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تكميلية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، 26، 20/2.
- 10- إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 11- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسن الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1429.
- 12- ميلا نصره: الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- 13- محمودية شهيرة: الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 205.
- 14- نور الدين شنوفي: تفعيل نظام أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

- 15- سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009.
- 16- عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بشركة منطقة الجوف، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الكمية، 2007.
- 17- شهرزاد لبصير: عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2002.

ج- المعاجم والقواميس وموسوعات:

- 1- زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي، عربي)، ساحة رياض الصلح، بيروت.
- 3- المنجد في اللغة العربية و الإعلامية: الطبعة المؤوية الأولى، دار المشرق للطبعة الخامسة و الأربعون، بيروت، ب س.
- 4- جماعة من الأساتذة: المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، جزء أول، ط1.
- 5- زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 6- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- 7- ابن منظور: لسان العرب، المجلد 3، باب الرءاء، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1986.
- 8- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.

الملاحق

دليل المقابلة

- كم عدد العمال الموجود في هذه المؤسسة؟
- ما هي المقاييس المعتمد عليها في التوزيع العمالي؟
- ما نوع القانون الداخلي للمؤسسة؟
- ما هي المعايير التي تعتمد عليها في الترقية؟
- هل تقوم بتفويض المهام؟

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جبل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي

-دراسة ميدانية بمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج-أولاد صالح- الطاهير-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

خطابي إدريس

إعداد الطالبتين:

- شباح نجبية

- بوكرع أحلام

ملاحظة:

أخي العامل يرجى منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة، وأحيطكم علما بأن الإجابات الواردة في الاستمارة سرية ولن تستعمل إلا في غرض البحث العلمي، وشكرا على تعاونكم معنا مسبقا.

الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب.

السنة الجامعية: 2021/2020م

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى سنة من 20 إلى 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة
- من 50 إلى أقل من 60 سنة من 60 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- مكان الإقامة: الريف المدينة
- 5- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6- المستوى المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 7- الأقدمية في العمل: أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة
- من 20 إلى أقل من 30 سنة من 30 فما فوق
- 8- الأجر: من 20000 دج إلى 30000 دج من 30000 دج إلى 40000 دج
- 40000 دج إلى 50000 دج من 50000 دج فما فوق

المحور الثاني: ظروف العمل وأداء العمال

9- هل مكان العمل الذي تعمل به في المؤسسة ملائم؟

نعم لا

10- هل تؤثر الحرارة على أدائك؟

نعم لا

11- هل التهوية ملائمة في مكان العمل؟

نعم لا

12- ما طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة؟

العدل الانضباط التعاون الالتزام الاهتمام بالعامل

13- ما هي الخدمات المتوفرة ف مؤسستك؟

خدمة التأمين الصحي خدمة النقل خدمة الإطعام

• أخرى أذكرها:

14- هل المهام المسندة إليك ضمن تخصصك المهني؟

نعم لا

15- هل المهام إليك ضمن تخصصك المهني؟

نعم لا

16- ما هي الأدوات المعتمدة في تقييم أدائك بالمؤسسة؟

المقابلة مع المشرف ملاً الاستمارة السجل الشخصي

17- هل تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة المحيطة؟

نعم لا

18- هل وسائل العمل المتاحة في المؤسسة مناسبة لطبيعة الدور الذي تقوم به أثناء ممارستك

لمهنتك؟

نعم لا

المحور الثالث: الحوافز والاستقرار الوظيفي للعمال

19- هل تقدم لك المؤسسة تحفيزات؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم تتمثل هذه التحفيزات في:

تحفيزات مادية تحفيزات معنوية كلها معا

20- هل توجد عدالة في توزيع هذه الحوافز؟

نعم لا

21- هل توفر لك المؤسسة فرص الترقية؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

زيادة روح الانتماء زيادة الدافعية للعمل رفع الروح المعنوية

22- ما هي الأسس المعتمدة في عملية الترقية؟

الأقدمية الكفاءة الشهادة

القدرة على إنجاز المهام الموكلة علاقات شخصية

23- هل الأجر الذي تقدمه لك مؤسستك يشجعك على الاستقرار فيها؟

نعم لا

24- ما هو المعيار المعتمد من قبل المؤسسة في تحديد الأجر؟

حسب ساعات العمل حسب عدد القطع المنتجة لا ندري كيف

25- هل أنت مرتاح في عملك؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بلا يعود ذلك إلى:

طبيعة منصب العمل علاقات العمل ظروف العمل

26- إذا أتاحت لك فرصة لتغيير المؤسسة التي تعمل فيها هل ستغيرها؟

نعم لا

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية

27- هل تعتمد مؤسستك سياسة إشراك العمال في قراراتها؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم الطريقة المستخدمة في ذلك هي:

الاجتماعات جمع الآراء التقارير عن طريق الإعلانات

28- هل تدفعك المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة المواظبة في العمل؟

نعم لا

29- هل تشجعك مؤسستك على العمل بروح الفريق؟

نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم يساهم ذلك في:

الإبداع في العمل الشعور بالمسؤولية زيادة الاندماج في العمل

30- ما طبيعة المعاملة التي تتلقاها في المؤسسة من قبل المشرف؟

جيدة مقبولة سيئة

31- ما هي وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بك؟

وسائل شفوية وسائل مكتوبة وسائل إلكترونية

32- هل وسائل الاتصال الموجودة داخل المؤسسة تساهم في إنجاز عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

33- هل توجد رقابة داخل المؤسسة؟

نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم تتميز هذه الرقابة بأنها:

صارمة مرنة كلاهما

GROUPE ENAVA	
AFRICAVER	
Exercice	2021
Mois	AVRIL

EFFECTIFS DEBUT DU MOIS

194

CDI	185
CDD	4
CTA	5

A/ Départs

agent(s)

Motif des départs :

B/ Recrutements

agent(s)

Motif des recrutements :

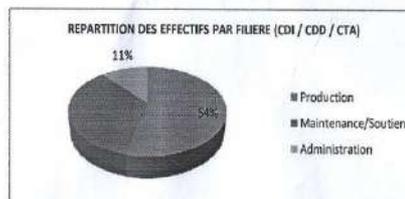
C/ Mouvements internes

EFFECTIFS FIN DU MOIS

CDI	185
CDD	4
CTA	5

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR FILIERE (CDI / CDD / CTA)

Production	104	agents
Maintenance/Soutien	68	agents
Administration	22	agents



REPARTITION DES EFFECTIFS PAR GROUPE (CDI / CDD / CTA)

Cadre	34	agents
Maîtrise	28	agents
Exécution	132	agents



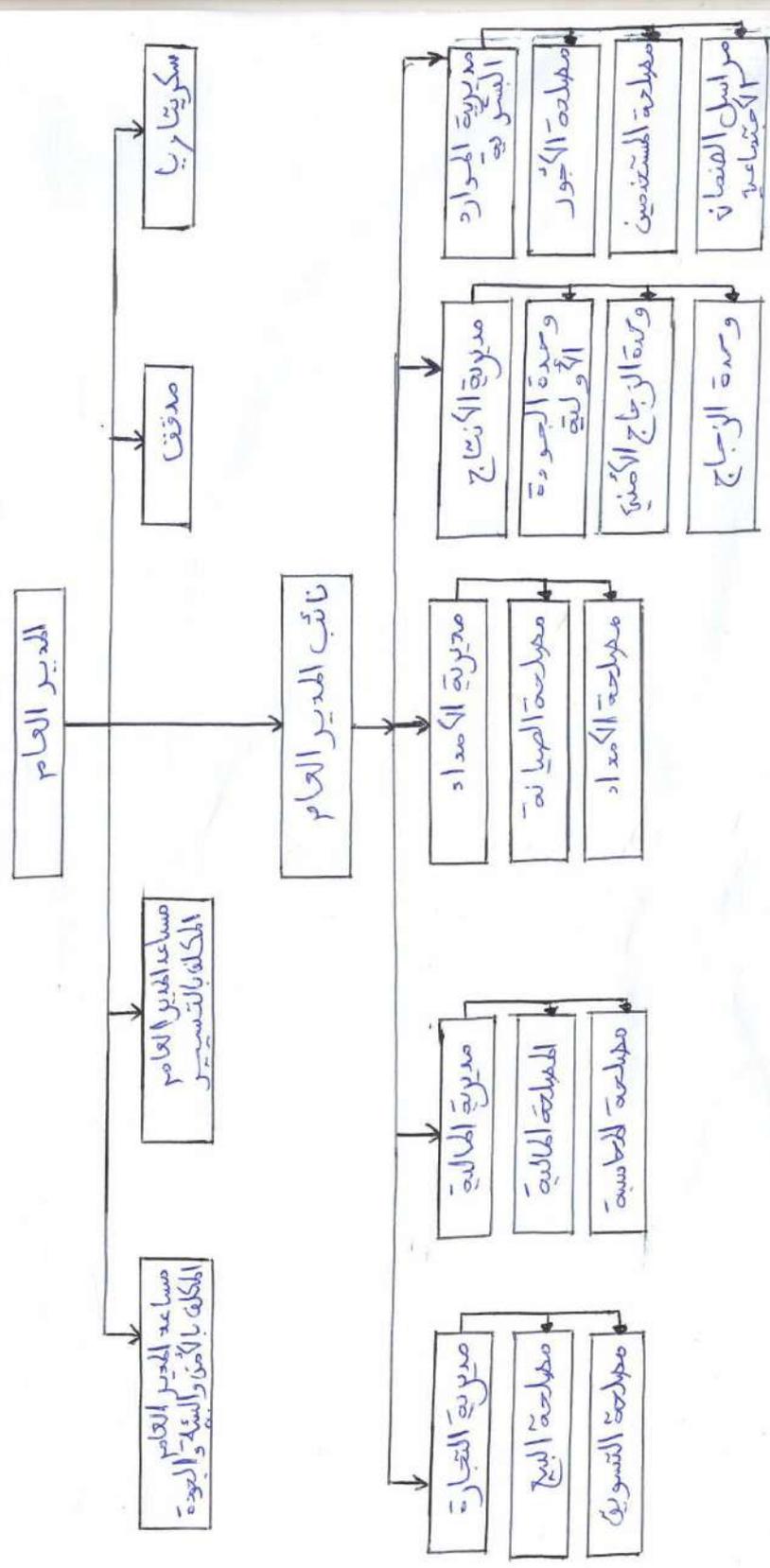
AGREGATS ECONOMIQUE DU MOIS

U:KDA

Frais du personnel	
Chiffre d'affaires	
Valeur ajoutée	



يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الكويتية الزجاج سنة 2020/2021.



المصنف: مديرية الموارد البشرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد السادس بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



إذن بالطباعة

أذا الممضي أسفله الأستاذ (ة) هـ ظالم أبو ريس
المخروف (ة) على أعمال مخرقة الطلبة:

- 1- لو كرع أحمد
- 2- استبان حسيب
- 3-

الصحة الثانية ماستر تخصص: تظهير و محل
التي تحمل عنوان:

علاقة المناخ التظهير بالرضا الوظيفي
دراسة ميدانية بالشراكة الأمريكية للتزج

أشهد أن عملهم قد تم وفق المعايير و الشروط المطلوبة الواجب توافرها في مذكرات التخرج

و عليه فإنني أحرص لهم بطباعة مخرقهم لتسليمها للإدارة في الأجل المحددة.

جيجل في: / /

إمضاء الأستاذ (ة) المخروف (ة) /

24/06/30
A. F.

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، فقد جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي:

- هل المناخ التنظيمي له علاقة بالرضا الوظيفي؟

وتنبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- هل تساهم ظروف العمل في تحسين أداء العمال؟

- هل تساهم الحوافز في زيادة الاستقرار الوظيفي للعمال؟

- هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة الفعالية التنظيمية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة تم وضع فرضية رئيسية وهي:

- المناخ التنظيمي له علاقة بالرضا الوظيفي.

والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات وهي:

- تساهم ظروف العمل في تحسين أداء العمال.

- تساهم الحوافز في زيادة الاستقرار الوظيفي للعمال.

- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

ولأجل تحقيق هذه الفرضيات استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي (الكمي والكيفي) الذي

يتناسب مع موضوع البحث، بالاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وهي المقابلة، الاستمارة

والملاحظة وبعض الوثائق ذات الصلة واستخدمنا طريقة العينة العشوائية الطبقية التي بلغ حجمها 39

مفردة ، فالكمي من خلال البيانات الناتجة عن تطبيق الاستمارة ومعالجتها أما الكيفي استخدم في تحليل المعطيات المتحصل عليها وتدعيمها بالملاحظات الميدانية والدراسات السابقة والنظريات التي تناولت موضوع الدراسة للوصول إلى استخلاص النتيجة العامة وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- حرص المؤسسة على تهيئة جو عمل ملائم بما يسمح بتأدية العمل بشكل صحيح.
- تسود المؤسسة علاقات حسنة تبعث جو من التعاون، الاحترام مما يساعد على أداء العمل بدقة.
- رفع الروح المعنوية لدى العامل تؤدي إلى تنمية روح الابتكار لدى العامل وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي.

- تشاركية العمال تؤدي إلى المواظبة في العمل.
- توفير حوافز مادية تشجع العمال على الزيادة في الفعالية.
- توفير بيئة عمل مناسبة تضمن الاستقرار ومن ثم الرضا الوظيفي.

وبصفة عامة فإن الدراسة الحالية توصلت إلى نتائج تصب في إيجابية العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث يجب على هذه الشركة توفير مناخ عمل ملائم يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي والذي لا بد أن يكون وفق استراتيجية وتخطيط مدروسين من إدارة الشركة.

The study aims to find out relationship between the organization climate and job satisfaction at the African glass company in tahir, the problem of the study came according to the following main question:

-is organizational climate related to job satisfaction?

The following main question arises from a set of sub-question:

-do working conditions contribute to improving workers performance?

-do incentives contribute to increased job stability?

-does participation in decision making increase organizational effectiveness?

In order to answer thes questions ,a main hypotheses has been developed which is :

-the organizational climate related to job satisfaction.

From which three hypotheses emerged:

- working conditions contribute to improving workers performance.

-Incentives contribute to increased job stability.

-Participation in decision making increase organizational effectiveness.

In order to archive these hypotheses, the descriptive approach was used in its {quantitative and descriptive} analytical style, which is appropriate to the subject of the research, relying on a set of tools for data collection, namely, the interview, the observation and some documents and records related to it, the quantitative through the data resulting from the application and but the qualitative was used in the analysis of the data and results obtained and supported by fielded observation and previous studies and the theories that dealt with the subject of the to reach the conclusion this studies reached a set of result is:

- the institutions keenness to create an appropriate working atmosphere to allow the work to be performed correctly.
- good relations prevail in the institution that emit an atmosphere of cooperation and respect, which helps to perform work accurately.
- raising the moral of the worker leads to perseverance in work.
- providing an appropriate work environment that ensures stability and thus job satisfaction.

In general, the current study reached results that are positive in the relationship between the organizational climate and job satisfaction in African

Class Company, so that this company must provide an appropriate work environment aimed at achieving job satisfaction, which must be in accordance with a well thought-out strategy and planning from the company's management.