

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجنوب

السعيد" الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

❖ شريف عمارة

إعداد الطلبة:

❖ صابرة لوزري

❖ صليحة بعيو

لجنة المناقشة

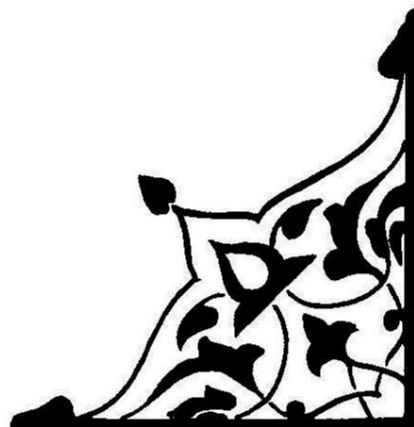
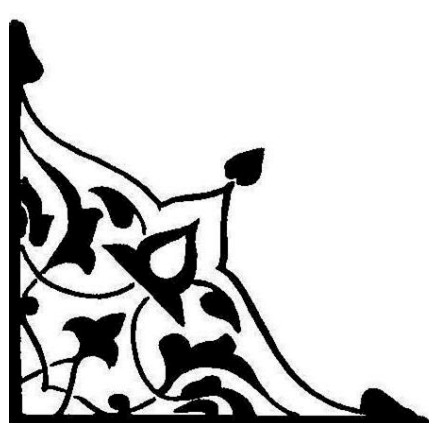
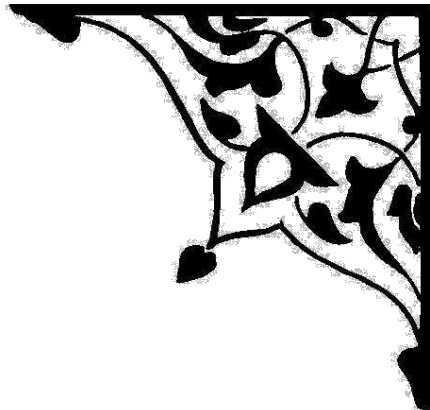
الأستاذ: عمر بلجازية رئيسًا

الأستاذ: الشريف عمارة مشرفًا

الأستاذة: أسماء شاكر عضوًا

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





دعاء

اللهم أرحمنا بالقرآن و اجعله لنا إماما ونورا و هدى، اللهم ذكرنا منه ما نسينا و علمنا منه ما جهلنا، و أرزقنا تلاوته أثناء الليل و أطراف النهار و اجعله لنا حجة يا رب العالمين.

اللهم إنا نسألك علما نافعا و رزقا طيبا و عملا مباركا فيه اللهم انفعنا بما علمتنا و علمنا ما ينفعنا، و زدنا علما يا رب العالمين، اللهم اشرح لنا صدورنا و يسر لنا أمورنا و أحلل عقدة من لساننا يفقه قولنا. اللهم لا تجعلنا نصاب بلغورور إذا نجحنا و لا باليأس إذا أخفقنا و ذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم ساعدنا أن نقول كلمة حق في وجه الأعداء و لا نقول كلمة باطل لكسب الأقوياء.

اللهم إنا نعوذ بك من جهد البلاء.

و درك الشقاء و سوء القضاء و شماتة الأعداء.

و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الدعاء الإهداء شكر وعرفان مقدمة
أ-ح	
8	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.....
9	1. مفهوم المناخ التنظيمي.....
13	2. أنواع المناخ التنظيمي.....
16	3. عناصر المناخ التنظيمي.....
21	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي.....
21	1. نموذج هالين وكروفت ونموذج ليتوين وسترنيجر.....
23	2. نموذج كمبل واخرون ونموذج لولر وزملائه.....
25	3. نموذج دوني زملائه ونموذج سيرز.....
27	4. نموذج تيم وسيترسون ونموذج كولز وتوماس.....
28	5. نموذج كوزلوكسي ودوهتي ونموذج ليكرت.....
29	المبحث الثالث:العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه.....
29	1. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....
36	2. طرق تحسين المناخ التنظيمي.....
39	خلاصة.....
41	الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.....
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
42	1. مفهوم الرضا الوظيفي.....
45	2. عناصر الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له.....
49	3. قياس الرضا الوظيفي.....
51	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.....
51	1. نظرية الحاجات ونظرية ذات العاملين.....
57	2. نظرية التوقع ونظرية الإنجاز.....
64	3. نظرية التعزيز ونظرية العدالة.....

68	4. نموذج بورتر ولولر
70	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عنه
70	1. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
73	2. النتائج المترتبة عنه
77	خلاصة
79	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لعلاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد"
79	تمهيد
80	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد"
80	1. نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد"
83	2. أهداف ومهام المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد"
84	3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد"
88	4. أهمية الموارد البشرية وخصائصها في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد"
90	المبحث الثاني: الاستبيان ووصف عينة الدراسة
90	1. الإستبيان
95	2. وصف عينة الدراسة
99	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
100	1. عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محاور الدراسة
106	2. إختبار فرضيات الدراسة
111	خلاصة
113	خاتمة
117	قائمة المراجع
125	قائمة الجداول والأشكال
127	قائمة الملاحق
142	الملخص

مقدمة

نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال واتساع نطاق المنافسة وشدتها، وتعقد البنية التنظيمية وتغير تركيبة القوى العاملة في المؤسسات، وغير ذلك من التطورات السريعة في كافة المجالات سواء كانت المادية أو المالية أو المعرفية، كان على المنظمات أن تعمل على فهم السلوك التنظيمي للأفراد فيها، إذ أن ذلك السلوك هو العامل الحاسم في تحديد كفاءة أداء المورد البشري الذي على أساسه يتم تحديد كفاءة وفاعلية المنظمة.

حيث يعتبر العنصر البشري محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة، ولعل من أوجه الإهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الاعتراف بدوره وأهميته وإيجاد إدارة خاصة به، بالإضافة إلى خلق مناخ عمل ملائمة يعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد وليس من الغريب أن يحضى موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور في الإرتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، إذ أن التوجه الحديث الذي تنتهجه أغلب المؤسسات هو محاولة تحسين المناخ التنظيمي الذي يمكن أن يكون له دور في تحقيق الرضا الوظيفي. ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله والإستمرار فيه وأصبح مطلباً أساسياً لبقائه وولائه للمؤسسة، فالدور الأساسي للقيادة هو دفع الأفراد للشعور بالرضا من خلال توفير مناخ عمل ملائم، ويمكن لمس ذلك في المؤسسات الخدمية والإستشفائية تحديداً، يرجع ذلك لطبيعة الخدمات الحساسة التي تقدم وخصوصاً من طرف الممرضين، إذ أن هذه الوظيفة جوهرياً وتكمل عمل الطبيب بالرغم من أنها تبدو بسيطة.

يعتبر المورد البشري عنصراً هاماً خاصة في المؤسسات الصحية حيث يلعب دوراً هاماً لذا فمن الضروري توفير له مناخ عمل ملائم يساعد على القيام بالأعمال أو المهام بطريقة فعالة تؤدي إلى شعوره بمستوى عالي من الرضا الوظيفي، وعلى ضوء ما سبق ذكره نأتي إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضى المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجذوب السعيد" الطاهير؟

وبناءً على التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما العلاقة الموجودة بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضى المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

- ما العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضى المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

- ما العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

- ما العلاقة الموجودة بين الرقابة والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

الفرضيات

- توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية عند مستوى معنوية 0,01.

- توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية عند مستوى معنوية 0,01.

- توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية عند مستوى معنوية 0,01.

- توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية عند مستوى معنوية 0,01.

- توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية عند مستوى معنوية 0,01.

أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب الرئيسية لإختيار الموضوع ما يلي:

- ملاءمة الموضوع لتخصص "تسيير الموارد البشرية"؛

- نقص الدراسات عن الموضوع؛

- الرغبة الشخصية والفضول للبحث العلمي والكشف عن مدى رغبة المؤسسات فعلا للإهتمام بالموارد البشري من خلال توفير مناخ عمل يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي؛

- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الإستشفائية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي لما لهما من تأثير كبير على وجود المنظمة واستمرارها، وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة وتوضيح السبل المتاحة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة لتحقيق رضا الأفراد.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين؛
- محاولة ربط الأبحاث النظرية بالواقع من خلال التعرف على نوعية العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بإحدى المؤسسات الصحية والتمثلة في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجذوب السعيد".

منهج الدراسة

من أجل بلوغ الهدف الرئيسي من البحث وهو معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة البحث.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

دراسة داوسن وآخرون في 2008: هدف الباحثون في هذه الدراسة لمعرفة المناخ التنظيمي في المستشفيات البريطانية في المملكة المتحدة، بوضع عدة فرضيات لخدمة هذه الدراسة كان منها أن قوة المناخ تؤثر بشكل مباشر على الأداء، ويلعب المناخ التنظيمي دورا في التأثير على المخرجات، وركز على المخرجات السلوكية بشكل خاص، وأخيرا المناخ يؤثر بشكل إيجابي على الأداء حتى يصل لمستوى معين وبعدها يصبح ذو دور سلبي، أما المنهجية فكانت بفحص ثلاث أدوار بقوة المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

بدأ العمل في هذا البحث في عام 2002 بإرسال إستبيان لعينة عشوائية مكونة من 500 شخص من كل منظمة، ومشفى حول تجربتهم في العمل، واستجاب ما نسبته 42,5% فرد من المشفى واشتمل على 33 فقرة حول المناخ التنظيمي وزعت على بنود الإتصال والتواصل، ودعم عمل الفريق والتعاون في

المؤسسة، ودعم رفاهية العاملين، والمساواة والسلامة، ودعم التدريب، واستخدام تحليل الإنحدار، وقوة المناخ وأثره على الأداء وفيما إذا كانت العلاقة خطية أو تفاعلية

أما النتائج فكانت ظهور علاقات إيجابية بين اثنين من أبعاد المناخ التنظيمي، ووجود علاقة واضحة بين الأداء والمناخ التنظيمي.

الدراسة الثانية

عمارة شريف: هدفت الدراسة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، 2009.

و كان التساؤل الرئيسي: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

شملت العينة 80 ممرض في مؤسسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفى منتوري بشير.
- أما نتائج المحاور فكانت مرتبة من أعلى نتيجة للرضا إلى أدناها على التوالي العمل، إجراءات وطبيعة العمل، الحوافز المادية والمعنوية ذكر أن علاقات العمل، إجراءات وطبيعة العمل تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، ولو كان هذا المستوى طفيفا.
- أما فيما يخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الممرضين نجدها مرتبة من أعلى نتيجة للرضا إلى أدنى نتيجة حسب الترتيب التالي: طبيعة العمل، زملاء العمل، الإشراف، الإتصال، إجراءات العمل الترقية، المزايا الإضافية، المكافآت المشروطة، الأجر، ذكر أن الإشراف، زملاء العمل وطبيعة العمل فقط كانت تقع ضمن مساحة الرضا الوظيفي، ولو كان بشكل طفيف.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين يعزى لمتغير الجنس، إلا أنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى محور إجراءات وطبيعة العمل بين الممرضين الذكور والإناث حيث أن درجة الرضا مرتفعة عند الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير العمر، حيث وجدت الفروق بين الفئة العمرية (من 41-45 سنة) والفئة (من 46-50 سنة) وذلك لصالح الفئة (من 46-50 سنة) أي أن درجة الرضا مرتفعة عند هذه الأخيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى الممرضين تعزى لمتغير المستوى الدراسي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمستوى الدخل الشهري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة المهنية، وكانت بين (الفئة 16-20 سنة) والفئة (أكثر من 25 سنة) وذلك لصالح الفئة (أكثر من 25 سنة) أي أن درجة الرضا مرتفعة عند هذه الأخيرة.

الدراسة الثالثة

دراسة دوينز (Dobbins) في 1998: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إن كانت هناك علاقة بين

المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في المدارس التقنية، وتكونت عينة الدراسة من 284 مشاركا من المدارس التقنية في كارولاينا الجنوبية ومجموعة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن هيئة التدريس كرست في خلال السنتين الماضيتين 148 ساعة للمناخ التنظيمي، وأن مستويات الرضا الوظيفي كانت عالية فيما يتعلق بالعلاقة مع زملاء المهنة والوظيفة عموما والإشراف والعمل في الوظيفة الراهنة وأن أدنى مستويات الرضا الوظيفي كانت متعلقة بالدخل ولم تسجل الدراسة أي علاقة إرتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى مقدمة وثلاث فصول وخاتمة.

تم التطرق في الفصل الأول للإطار النظري للمناخ التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث، الأول يتضمن تعريف المناخ التنظيمي، أهميته ثم التطرق لأنواعه وعناصره، أما المبحث الثاني فيتضمن شرح لأهم نماذج المناخ التنظيمي، أما المبحث الثالث فسيتم التطرق فيه للعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه. أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الرضا الوظيفي، عناصره وقياسه، أما المبحث الثاني فيتضمن شرح لأهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وسيتم التطرق في المبحث الثالث لأهم المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عنه.

بينما يتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية لعلاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية بالطاهير سيتم التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التعريف بها بالإضافة إلى شرح وتفصيل هيكلها التنظيمي، كما سيتم عرض مختلف مراحل إعداد الإستبيان وكيفية اختيار عينة البحث، بالإضافة إلى عرض وتحليل الجابات مفرداته حول المناخ السائد ومدى الرضا الوظيفي في الأخير يتم إختبار فرضيات الدراسة لتوصل إلى النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق

تحسينه

تمهيد

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الإلتزام والولاء للمنظمة وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تطور مفهوم المناخ التنظيمي مع تطور مفهوم المنظمة في القرن الماضي وقد زاد الإهتمام به باعتباره ضرورة من ضروريات زيادة الأداء والإنتاج، وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وفي العناصر اللاحقة سيتم محاولة التطرق لأهم المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي.

1. مفهوم المناخ التنظيمي

لقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف علمي محدد لمفهوم المناخ التنظيمي حيث تعددت وتنوعت تعاريفهم وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد له فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه.

1.1. تعريف المناخ التنظيمي

وفيما يلي سيتم التطرق إلى مجموعة من التعاريف:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"¹.

كما يعرف من وجهة نظر الفرد على أنه: "إدراكه لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة عمله (نمط القيادة السياسات التنظيمية، طبيعة النشاط، القيم والاتجاهات بالتنظيم والتنظيمات غير الرسمية) ومدى توافق هذه المتغيرات التنظيمية مع طبيعة التكوين النفسي والإجتماعي للفرد وما يترتب على ذلك من تأثيرات على فعاليته السلوكية في التنظيم"².

المناخ التنظيمي أيضا بأنه: "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل تحقيق أهدافها"³.

¹ محمد قاسم القريوقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 169.

² صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003، ص: 259.

³ ياسر العدوان وآخرون، تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث، سوريا، 2008، ص: 408.

المنظمة ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على ويمكن القول بأنه: "يعد الحصيلة لكل العوامل البيئية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيرها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وإنتاجهم للمنظمة التي يعملون بها".¹

يعرف كذلك بأنه: "مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة".²

كما يعرف بأنه: "القيم والعادات والتقاليد والإيدلوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم".³

وهناك من يعرفه كذلك بأنه: "مجموعة الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها عن المنظمة وأنظمتها الفرعية والتي يمكن إستقراءها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها".⁴

ومن خلال إستعراض التعريفات السابقة يمكن إستخلاص تعريف شامل حيث أن المناخ التنظيمي هو مجموعة خصائص المنظمة المميزة لها والتي يدركها ويشعر بها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم ومع الأفراد الآخرين وتتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات النسبي وبقدرتها على التأثير على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم.

2.1. أهمية المناخ التنظيمي

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحد من أهم المتغيرات التنظيمية تتمثل فيما يلي:⁵

- يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية

¹ فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية و علاقته بالاحترق النفسى لدى الممرضين: دراسة ميدانية، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، 2002، ص: 181.

² محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، دمشق، 2011، ص: 176.

³ موسى الشريف المعافي، المناخ التنظيمي المدرسي،

www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1589، 2014/02/22:42،23

⁴ سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والأدب، جامعة نزوي، عمان، 2011، ص: 24.

⁵ محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو أسمر، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة، مجلة جامعة النجاح للبحوث، المجلد الخامس عشر، القدس، 2001، ص: 279.

تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والإتجاهات والسلوك؛

- يتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الإجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الإستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوماً إلى الملائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة، فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الإنسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وأثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وإنخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء وتدني الإنتاجية وإنخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني؛

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي كذلك في أن له تأثيراً على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل وما ينتج عن ذلك من توقعات وعوائد تعود عليهم إقتصادياً وإجتماعياً ونفسياً؛

- مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة وحلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛

- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل؛¹

- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن تم العمل على تفسير هذا السلوك والحكم به والمناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتهما للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والإتجاهات التي يحملونها وتعديلها؟²

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي كذلك من خلال تأثيره بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد هذا التأثير في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في

مكان

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ص: 18.

² تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، دمشق، 2012، ص: 268.

العمل.¹**3.1. خصائص المناخ التنظيمي**

إن المناخ التنظيمي لديه مجموعة من الخصائص يتميز بها، وتتمثل أهمها فيما يلي:²

- المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرر كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها وتكون إتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى آرائهم وإبداعهم إنعكاسا لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية؛
- أن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين؛
- العناصر المميزة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما؛
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية؛
- يعد محددًا للسلوك لأنه يعمل في الإتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد محددات السلوك؛
- المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمنظمة والمناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتا طويلا وأن عملية هدمه قد تحصل بشكل كبير تتصف سمات المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي؛³
- المناخ التنظيمي يؤثر في شعور الأفراد بالإنتماء لمنظماتهم قد يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد كما تلعب الإدارة دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي؛⁴
- يعمل في منظمة يسودها مجموعة من سياسات الأفراد الفعالة التي ترتبط بالإختيار والتعيين والكفاءة والإتصال والتدريب والتنمية والإهتمام بالصحة الجسمية والنفسية؛⁵

¹ فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، الرياض، 2012، ص: 56.

² أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي: دراسة إستطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد الثاني، العدد الأول، بغداد، 2012، ص: 11، 12.

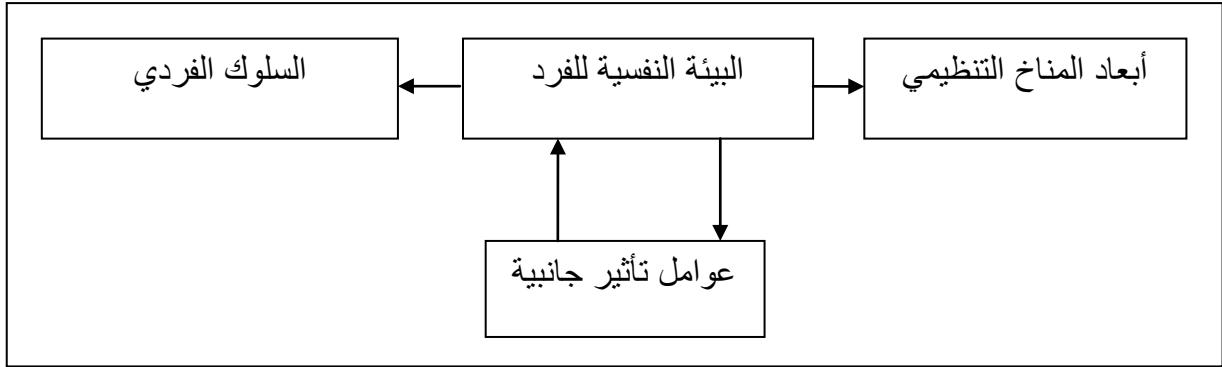
³ زياد يوسف المعثر، مناخ تنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد الأول، دمشق، 2011، ص: 304.

⁴ محمد بن سليم عطية المطرقي، المناخ التنظيمي ودوره في إدار المعرفة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 17.

⁵ زاهد محمد ديربي، سعاد راغب الكسوني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 124.

_ إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:¹

الشكل رقم(01): العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي



المصدر: صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2010 ص:12.

2. أنواع المناخ التنظيمي

يشمل المناخ التنظيمي عدة أنواع مختلفة تتمثل فيما يلي:

1.2. المناخ المفتوح: يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، إرتفاع مستوى العمل الجماعي إنخفاض مستوى الروح الإنفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (عدم إعاقة) إرتفاع مستوى الود، الرضا والإنتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية يعمل بجهد، قدوة في العمل إرتفاع مستوى الدفع والإهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الإجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولايميل لإستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين يتمتعون بعلاقات إجتماعية وثيقة، فيه يتم تحقيق إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وإرتفاع نسبة القدوة في العمل.²

¹ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، 2010، ص:12.

² المرجع السابق، ص: 39، 40.

2.2. المناخ التنظيمي المغلق: يتصف بإنخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا إنتقاء روح الجماعة، إنفصال وعزلة الأفراد وإنخفاض مستوى الأداء، إرتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء، يتصف سلوك المدير بإفتقاده المبادأة والقدرة على تحفيز الأفراد، الإهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، إفتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الإهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل ويسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين ولا يقومون إلا بالأعمال الروتينية وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي إهتمام أو إعتبار ويتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسبب للعاملين.¹

كما يسود في هذا المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الإجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا عن إنجاز العمل فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين ويسود الروتين في هذا المناخ نتيجة لإهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج.²

3.2. المناخ المستقل: يتميز بإرتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح إشباع الحاجات الإجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، إهتمام قليل بالرقابة على الأداء، كما يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية مع إحتتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة ويسود كذلك هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية.³

4.2. المناخ الموجه: وهو الذي يعبر من خلاله المدير عن إهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف ولا يهتم بالحاجات الإجتماعية للعاملين، وترتفع فيه درجات: الإنتماء، الإعاقه، التركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجات: التباعد، الألفية، النزعة الإنسانية.⁴

¹ صليحة شامي، المرجع سابق، ص: 42.

² المرجع سابق، ص: 43.

³ المرجع السابق، ص: 40.

⁴ فهد نجيم راجح السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

5.2. المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء فالعاملون هنا يشيدون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإنترام العميق نحو متطلبات عملهم في النظام.¹

والمناخ العائلي كذلك هو الذي لا يمارس فيه المدير دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور رئاسات متعددة ويجعل المعلمين يكرسون جهودهم لإشباع حاجاتهم الإجتماعية دون الإهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة أو إنجاز العمل، ترتفع فيه درجات التباعد والألفة والنزعة الإنسانية كما تنخفض فيه درجات الإعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج.²

6.2. المناخ الأبوي: ويسود هذا المناخ الذي يؤكد على الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الإدارة فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من إهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذج لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.³

7.2. المناخ الإنجازي: هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونه في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجيهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.⁴

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي:

8.2. المناخ الإيجابي: هو المناخ الذي يؤثر إيجابياً على سلوكيات الأفراد و يتسم بالأوصاف التالية:⁵

- العمل يميل إلى الإبداع و يبتعد عن الروتين؛
- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة؛

¹ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص:24.

² فهد نجيم راجح السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

³ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

⁴ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

⁵ المرجع سابق، ص: 43.

- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في إتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات؛
- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد؛
- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم؛
- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة؛
- العلاقة تتميز بالشفافية والصدق والمصارحة؛
- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين؛
- التنظيم قادر على الإستجابة للمتغيرات الجديدة.

9.2. المناخ السلبي: هو عكس المناخ الإيجابي إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف

التالية:¹

- العمل روتيني وبيتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار؛
- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع؛
- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات؛
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء؛
- التنظيم عاجز عن الإستجابة للمتغيرات الجديدة؛
- لا يتمتع المواطنون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

3. عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية لأي تنظيم وهي:

- 1.3. **الهيكل التنظيمي:** وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى بيان أشكال وأنواع الإتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أنه يعد بناء هرميا للعلاقات ولتدفق الإتصالات.²

¹ المرجع سابق، ص: 44.

² أحمد عبد إسماعيل الصفار وآخرون، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثالث، عمان، 2009، ص: 356.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها وإستيعابه لإحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك إنسياب الإقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، ويتشكل هذا الهيكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظام وسياسات العمل في المنظمة، ويؤدي إلى الحفاظ على الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، والهيكل التنظيمي لأي منظمة عبارة عن وسيلة أو أداة تهدف لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و إتخاذ القرارات وتحديد دور لكل فرد وتحقيق الإنسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاذي التداخل والإزدواجية والإختلافات وغيرها ، كما أن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ويتم تمثيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بوسيلة بيانية عبارة عن مخطط أو خريطة تنظيمية يعكس أقسام المنظمة ووظائفها والمستويات الإدارية وتسلسل السلطة والمسؤولية وخطوط الإتصال، ويعتمد شكل وحجم المخطط التنظيمي ومدى التعقيد أو البساطة فيه على حجم المنظمة وطبيعة عملها من جهة ومن المؤسسة أسلوب إدارتها من جهة أخرى.¹ ويصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين هما: النموذج الألي أو البيروقراطي، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنشودة، فلا بد أن يتسم بالخصائص التالية:²

- التوازن: ويقصد بها تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛
- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛
- الإستمرارية: ويشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 26 .

² المرجع سابق، ص: 27.

فقد قامت العديد من الدراسات والبحوث بقياس أثر الهيكل التنظيمي على العديد من المتغيرات التنظيمية كالإستراتيجيات والتصميم والأداء والولاء والمناخ التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد التي حددها "فورد وسلوكوم" وهي:¹

- الكثافة الإدارية: ويقصد بها نسبة الوظائف الإدارية إلى الوظائف غير الإدارية؛
- التمايز الأفقي: عدد أقسام العمل داخل المنظمة أو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل الرئيسي والتي يؤدي كل منها شخص؛
- التمايز الرئسي: عدد المستويات الهرمية أو الإدارية التي يضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- التمايز الجغرافي: عدد المواقع الجغرافية التي تحتلها وحدات المنظمة؛
- نطاق الإشراف: عدد الموظفين التابعين لمشرف واحد، ويعتبر نطاق الإشراف ضيقاً إذا كان يقل عن خمسة أشخاص ويعتبر نطاق الإشراف متسعاً إذا كان العدد عشرة أشخاص أو أكثر؛
- مركزية إتخاذ القرار: مدى تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا؛
- درجة التعقيد: تجميع مختلف أجزاء المنظمة على ثلاثة محاور وهي تقسيم العمل إلى التمايز الرأسي، التمايز الأفقي، والتمايز الجغرافي؛
- درجة الرسمية: وتشير إلى مدى وجود وصف وظيفي مكتوب يحدد المهام والإجراءات المتبعة، ويمكن قياسها بعدد صفحات المستندات التي توثق الإجراءات والقواعد الموجهة للعاملين بالمنظمة.

2.3. نمط القيادة: ويعطي هذا العنصر أهمية إستثنائية في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد من خلال مساهمته برسم الخطوط العريضة وقدرة تأثير القائد في سلوك المرؤوسين أو القدرة على التأثير في أنشطة الأفراد والجماعات لأجل انجاز الهدف في موقف معين ولأغراض البحث فيقصد بها قدرة وقابلية الإدارة على التأثير في العاملين من خلال النمط والأسلوب القيادي المتبع.²

من جهة ثانية فإن المناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء وفي دراسة قام بها "لتون وسترنجر" أن نمط القيادة والإشراف عامل رئيسي محدد لطبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً فإنه سيؤدي إلى مناخ غير صحي للعاملين بحيث يحد من مبادرتهم ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية لأنهم يشعرون بأن المنظمة غير معنية بتحسين أدائها وأن أدائهم لا قيمة له وإن كان المشرف ديمقراطياً يستمع للآخرين ويشجعهم على تقديم

¹ المرجع السابق، ص: 27، 28.

² أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

أفكارهم ومقترحاتهم فإن ذلك يوجد مناخا تنظيميا صحيا غالبا ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم و إنتمائهم للجهاز وأهدافه.¹

3.3. نمط الإتصال: يمثل الإتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها، أيضا يعد الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة من خلال نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن إعتبار نظام الإتصال الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون إتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل، لذلك فلا بد من وجود تكامل بين نظام الإتصال وباقي النظم بالمنظمة وأيضا من المهم وجود تنسيق بين نظام الإتصالات وبين هذه النظم حتى تعمل بدرجة عالية من الكفاءة في المنظمة.²

والإتصال له أهمية كبيرة في حياة المنظمة، فبواسطته يعمل الأفراد بشكل تعاوني ويتعرف الأفراد من خلاله على دورهم في العمل، كما يساعد الإدارة في التعرف على احتياجات العاملين وآرائهم وردود أفعالهم تجاه ما يصدر من الأعلى للأدنى، كما يشعر العاملين بقرب الإدارة منهم من جانب آخر، إذا كان نظام الإتصال يتيح المجال للإتصالات الأفقية والتصادفية إلى جانب الإتصالات الرأسية التي تبقى أساسية، فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تغطيها الإتصالات الرأسية ويعطي فرصة للتعلم والتطور.³

4.3. المشاركة في إتخاذ القرارات: وتعني درجة مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في وحداتهم، وتقديم المقترحات المتعلقة بمختلف جوانب العمل في المنظمة.⁴

5.3. طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الإكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية.⁵

¹ محمد بن سليم عطية المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

² محمد بن سليم عطية المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

³ المرجع سابق، ص: 28.

⁴ فاطمة عبد القادر أحمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، غزة، 2008، ص: 38.

⁵ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 308.

بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتحديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، وهذا ما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في تحفيز أو إحباط العاملين.

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

وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءا منها، فإنها تعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتتنشر اتجاهات إيجابية نحوها، وتستثمرها الإستثمار الأمثل، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ إتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود والانسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات ممدودة ومحدودة.²

الشكل وقم (02): عناصر المناخ التنظيمي

¹ زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص: 310، 311.

² سامي عوض الله جاد الله رباح، دور مدرسي المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 32.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سامي عوض الله جاد الله رباح، مرجع سبق ذكره، ص:308.

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

تعددت النماذج التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي واختلفت من باحث إلى آخر، حيث حاول كل نموذج أن يضع مجموعة من الأبعاد منها التي تمس العاملين وأخرى المدراء وسيتم في هذا المبحث التعرض إلى مختلف النماذج التي تناولت هذا الموضوع.

1. نموذج هالين وكروفت ونموذج ليتوين وسترينجر: وفيما يلي سنتطرق إلى أهم ما جاء به هذين النموذجين:

1.1. نموذج هالين و كروفت: قام الباحثان هالين وكروفت عام 1962م بوضع مقياس للمناخ التنظيمي

يتكون من ثمانية أبعاد أربعة منها تقيس سلوك العاملين كما يدركها العاملون والأربعة الأخرى تقيس سلوك

المدير كما يدركها العاملون أيضا، وهي كالتالي:¹

1.1.1. الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك العاملين: وهي كما يلي:

- التباعد: يشير هذا البعد إلى أن العاملين لا يعملون سويا كفريق متكامل فكل منهم يعمل في إتجاه مختلف عن الآخرين؛

- الإعاقة: يشير هذا البعد إلى شعور العاملين بأن المدير يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية التي يعتقد

العاملون بأنها غير ضرورية وبالتالي فهم يشعرون بأن المدير يعيق عملهم؛

¹ المرجع السابق، ص:25، 26.

- الإنتماء: ويشير إلى الروح المعنوية السائدة لدى جماعة العاملين فهم يشعرون بالرضا والإنتماء للمنظمة لأن حاجاتهم الإجتماعية غير مشبعة وفي نفس الوقت يحققون الإنجاز في العمل؛
- الألفية: ويشير إلى وجود علاقات طيبة بين العاملين مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة لإشباع الحاجات الإجتماعية وإن كان هذا الإحساس بالرضا لا يرتبط بالإنجاز في العمل.

2.1.1. الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك المدير: وهي كما يلي:

- الشكلية في العمل: يشير إلى سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية دون الإهتمام بالعلاقات الشخصية والإجتماعية فهو يطبق القوانين واللوائح تطبيقاً حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة؛
- التركيز على الإنتاجية: يشير إلى سلوك المدير الذي يوجه كل إهتمامه نحو إنجاز العمل ومن ثم فهو دائم الإشراف والتوجيه للعاملين ولكن قنوات الإتصال بينه وبينهم تسير في إتجاه واحد؛
- القدوة في العمل: ويشير إلى سلوك المدير الذي يتصف بأنه موجه نحو إنجاز العمل لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشرين وإنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه وأنه لا يطلب من العاملين أكثر مما يعطي هو؛
- النزعة الإنسانية: تشير إلى سلوك المدير الذي يتميز بالميل إلى أن يعامل العاملين معاملة ودية وإنسانية فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على إهتمامه الكبير بهم.
- يلاحظ أن المجالات السابقة الخاصة بسلوك العاملين والأخرى الخاصة بسلوك المدير إنما هي مؤشرات للحكم على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمات.

2.1. نموذج ليتوين وسترينجر: في سنة 1968 إستخدم الباحثان نموذجهما للتعرف على مدى تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي وقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي كمايلي:¹

- 1.2.1. الهيكل التنظيمي: يتضمن هذا البعد تصور الأفراد العاملين في المنظمة نحو القواعد والإجراءات و الأنظمة السائدة في هذه المنظمة.
- 2.2.1. المسؤولية: يصف مدى إحساس الفرد الموظف بأنه مسؤول عن نفسه وعن القرارات المتعلقة بعمله داخل المنظمة.

¹ غربي بن مرجي السلماني الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص: 38، 39.

- 3.2.1. المكافئة: يتناول مدى توافر نظام مكافآت يؤكد على الأداء الجيد والمتميز.
- 4.2.1. المخاطرة: يتعلق بمدى ما يشعر به الفرد الموظف من أن وظيفته تمثل تحدياً لقدراته من ناحية، ومدى قيامه بأعبائها من ناحية أخرى.
- 5.2.1. الدفاع: يصف شعور الفرد بوجود علاقات جيدة بينه وبين أفراد التنظيم.
- 6.2.1. الصراع: يتضمن شعور أفراد التنظيم بأن الإدارة لا تخشى وجهات النظر المعارضة له.
- 7.2.1. الدعم: يهتم بالتعرف على مدى ما يشعر به الفرد الموظف من تأييد وتشجيع من قبل رؤسائه وزملائه إذا أنجز عمله بشكل صحيح.
- 8.2.1. المعايير: يتناول مدى الوضوح في القواعد والأنظمة والإجراءات التي يجب إتباعها عند تأدية مهام الوظيفة.
- 9.2.1. الهوية: يصف درجة شعور الفرد بانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها وإحساسه بأهميته كعضو في فريق العمل.
- تتاول هذا النموذج أبعاداً متعددة ومتباينة تتضمن جانبي التنظيم البنائي والسلوكي، إلى جانب إهتمامه بدراسة البعدين الرئيسيين في نموذج "هالين وكروفت" وهما النمط القيادي ونمط العلاقات السائد بين الموظف وزملائه في العمل.
2. نموذج كمبل وزملائه ونموذج لولر وزملائه: وفيما يلي سيتم التطرق إلى الأبعاد التي جاء بها كل نموذج:
- 1.2.1. نموذج كمبل وآخرون: يعتبر هذا النموذج من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ومن أكثر النماذج شيوعاً وقد تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج بعشرة أبعاد هي كما يلي:¹
- 1.1.2. هيكل أو بناء المهمة: مدى قيام إدارة المنظمة بتحديد ووصف تفاصيل الخطط المعتمدة لإنجاز مهام العمل وألياته.
- 2.1.2. المكافآت والعقاب: يصف درجة اعتماد إدارة المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية.

¹ غربي بن مرجي السلماني الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 39، 40.

3.1.2. مركزية القرارات: مدى إحتفاظ الإدارة العليا بصلاحيه إتخاذ القرارات المهمة دون تفويضها للمستويات الدنيا.

4.1.2. تأكيد الإنجاز: أي مدى تبني العاملين في المنظمة لمبدأ الإنجاز من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة.

5.1.2. التأكيد على التدريب والتطوير: يشير إلي مدى إهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسب.

6.1.2. المخاطر والأمان: أي درجة ممارسة الإدارة للضغوط على الموظفين كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت أو خفض الدرجة أو المرتبة الوظيفية.

7.1.2. الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: يتناول مدى صدق الموظف مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر عنه من أخطاء

8.1.2. الإعتراف بالجهد والتغذية الراجعة: يتضمن درجة شعور الموظف بأن الإدارة تهتم به وأنها تقدر الأداء الجيد.

9.1.2. الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة: يهتم بالتعرف على مدى استعاب إدارة المنظمة لأهدافها ودرجة مرونتها في تحقيقها بأسلوب ابتكاري.

وبالتمعن في هذه المتغيرات يتبين أن أغلبها يهتم بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذا النموذج قد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على السلوك الوظيفي للفرد، ألا وهو نمط التعامل مع الموظف وزملائه في العمل.

2.2. نموذج لولر وزملائه: ويرى أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين

أولهما الهيكل التنظيمي وتتمثل عناصر هذا البعد في إتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات

العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة، أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية ويتضمن

مراجعة الإنجاز والإهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء ودرجة الإستقلال في العمل والمهام المحددة

مقابل المهام العامة والإهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد والنمط القيادي ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية.¹

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 24، 25.

ويتفق نموذج "لور وزملاؤه" جزئياً مع نموذج كامبل وزملاؤه فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد رئيسية تتمثل في الهيكل التنظيمي، درجة الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد، أنظمة المكافآت، درجة التأييد، الدفاء في العلاقة بين أعضاء التنظيم.

3. نموذج دوني وزملائه ونموذج سيرز: وفيما يلي سيتم التطرق إلى الأبعاد التي جاء بها كل نموذج:

1.3.1. نموذج دوني وزملائه: يتشكل المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية يمكن

توضيحها في الآتي:¹

1.1.3. إتخاذ القرارات: ويتعلق هذا البعد بمدى فهم وإدراك الموظفين لعملية إتخاذ القرار ومدى التطور الحاصل في تلك العملية.

2.1.3. الدفاء: يصف هذا البعد مدى إدراك أفراد التنظيم وإحساسهم بأن العلاقة بينهم قائمة على الصداقة والثقة المتبادلة.

3.1.3. المخاطرة: يقصد بهذا البعد هنا مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

4.1.3. الإنفتاح: يشير هذا البعد إلى مدى إدراك الأفراد العاملين واعتقادهم بسهولة إزالة العقبات التي قد تعترض عملية تعارفهم بعضهم البعض داخل التنظيم.

5.1.3. المكافآت: يصف هذا البعد مدى إحساس أفراد التنظيم بأن الإدارة تعتبر التشجيع والتعامل الإنساني من المكونات الهامة لنظام المكافآت في المنظمة.

6.1.3. الهيكل التنظيمي: يصف هذا البعد مدى إعتقاد العاملين بأن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي وكذلك مسؤوليات العمل محددة وواضحة بصورة جيدة.

ويقترب هذا النموذج إلى حد كبير من نموذج "لتوين وسترجر" الذي سبق إيضاحه، حيث يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وما تتمتع به سياساتها من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركتهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كما يتناول نمط العلاقات السائد بين الموظف وزملائه في العمل، وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية بما يتضمنه من مخاطرة تضامنية.

2.3. نموذج "ستيرز": يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج "ستيرز" من أربعة أبعاد رئيسية يمكن إجمال ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

¹ غربي بن مرجي السلماي الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 41، 42.

1.2.3. السياسات والممارسات الإدارية : يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد، وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك.

2.2.3. الهيكل التنظيمي: يتضمن درجة المركزية ونطاق الإشراف وحجم المنظمة وعدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3.2.3. تكنولوجيا العمل : يشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل.

4.2.3. البيئة الخارجية: يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية الاجتماعية، ويشير نموذج "ستيرز" إلى أن الأبعاد متبادلة التأثير وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي ودرجة انتمائهم التنظيمي كما يشير النموذج إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد فيما يتعلق بأهدافهم وحاجاتهم وقدراتهم، كما أن هذه الخصائص تتأثر بدورها ببيد السياسات والممارسات الإدارية من خلال عمليتي الإختيار والتدريب.¹

4. نموذج تيم وبيترسون ونموذج كويز وتوماس: تضمن النموذجين ما يلي:

1.4. نموذج تيم وبيترسون: ويشمل عدة أبعاد توضيحها كما يلي:²

1.1.4. الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين رؤوسيه أو رؤسائه.

2.1.4. المشاركة في إتخاذ القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في إتخاذ القرارات، ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

3.1.4. الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الإستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

4.1.4. المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء أو رؤساء أم رؤوسيين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.

¹ غربي بن مرجي السلماني الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

² صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 24، 25 .

5.1.4. الإتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للإقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامهم بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين وإستفادتهم منها لتطوير المنظمة.

6.1.4. الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى إهتمامهم ببعضهم البعض.

2.4. نموذج كوز وتوماس: حيث حدد الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية هي:¹

1.2.4. الإستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل.

2.2.4. درجة التماسك: مدى إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

3.2.4. الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الإتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

4.2.4. ضغط العمل: مدى إدراك الفرد لضغط الوقت لإنهاء المهام الموكلة إليه.

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

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

7.2.4. العدالة: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

8.2.4. الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

5. نموذج كوزلوكسي ودوهيتي ونموذج ليكرت: وفيما يلي سيتم التطرق إلى الأبعاد التي جاء بها كل نموذج:

1.5. نموذج كوزلوكسي ودوهيتي: يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ

التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كمايلي:²

¹ محمد بن سليم عطية المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 25، 26

- 1.1.5 هيكّل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكلّة العمل.
- 2.1.5. فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- 3.1.5. المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.
- 4.1.5. المسؤولية: تعبر عن إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- 5.1.5. تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 6.1.5. المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في إتخاذ القرارات.
- 7.1.5. الإشراف أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- 8.1.5. العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد العمل بروح الفريق.
- 9.1.5. التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- 10.1.5. وعي الإدارة وإحساسها وبموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الإهتمام والرعاية.
- 11.1.5. إنسياب الإتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفاعلية نظام نقل المعلومات وأنظمة الإتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والإنفتاح والإنسياب.
- 2.5. نموذج ليكرت: يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموذج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه يوجد فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي والذي يعتمد على ست عناصر هي:¹
- الإتصال؛

¹ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- الإهتمام بالعاملين؛
- الحوافز ؛
- إتخاذ القرار؛
- الضغوط؛
- التكنولوجيا.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

تعيش كافة المنظمات في بيئة مفتوحة يتأثر كلاهما بالأخر ويؤثر فيها ويعد المناخ التنظيمي لأي منظمة نظاما مفتوحا يتأثر بكثير من المتغيرات ويؤثر فيها، ويقصد بالنظام المفتوح جو ذلك النظام الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية يؤثر ذلك فيها ويتأثر بها.

1. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

ويمكن تقسيمها كما يلي:

1.1. العوامل التنظيمية: تتمثل في:

1.1.1. القيم المهنية: تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم

تؤدي إلى القيم السائدة في المنظمة وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أم المؤسسية، وقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخا من الأمانة داخل المنظمة بحيث تقلل من السرقات التي قد يرتكبها بعض ضعاف النفوس فيها، وقد أوضح "مندل وجوردن" بأن القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، حيث يستطيع المدير أن يغير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم، كما بين "جوليان فيليب" و"ألان كنيدي" أنه عندما تكون توجهات وقرارات الرجل القيادي الأول في المنظمة منسجمة ومتناسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإدراك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.¹

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

2.1.1. الهيكل التنظيمي: فكما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع المتغيرات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الإتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً، ومن أبرز المشكلات التنظيمية عدم اكتمال مقومات وعناصر التنظيم، سواء كانت وحدات تنظيمية غير محددة المهام والأهداف، أو عدم الوضوح في خطوط السلطة، أو وجود تحديد دقيق لها، أو كان ذلك بسبب عدم توافق التنظيم مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية وهو ما يسمى بجمود التنظيم، أو الارتباط التنظيمي غير المناسب للوحدات كل ذلك يؤدي في نهاية الأمر إلى ظهور مشكلات تعاني منها كثير من الهياكل والتنظيمات الإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة.¹

3.1.1. نظام الإتصالات بالمنظمة: يعتبر نظام الإتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون إتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل، ولذلك لابد من وجود تكامل بين نظام الإتصالات وباقي النظم بالمنظمة، كذلك لابد من وجود تنسيق بين نظام الإتصالات ومختلف النظم وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، كما أن زيادة فاعلية نظام الإتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.²

4.1.1. درجة التكنولوجيا المستخدمة: يمكن القول أنه كلما زادت درجة التكنولوجيا وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي ولكن يقصد بذلك أن يكون هناك مجال لتقديم الإقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث والتطوير، أما زيادة الإعتماد على الآلية والأوتوماتكية فإن ذلك لا يساعد على تحسين المناخ التنظيمي.³

5.1.1. نظام إتخاذ القرارات بالمنظمة: تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية إتخاذ القرارات، ويسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم، وبذلك فهو يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة، والعوامل المؤثرة في إتخاذ

¹ نادر محمد إبراهيم المكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات

العلية، جامعة نايف، الرياض، 2004، ص: 40، 41.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ذكره، ص: 23.

³ المرجع السابق، ص: 23.

القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية عند تنفيذ الأهداف.¹

6.1.1. نمط القيادة: يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، ويكمن جوهر القيادة في إمتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء، وأن القادة الذين يتقنون بمروؤسيهم ويسمحون لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على إتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم.²

7.1.1. حجم المنظمة: تخلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، والمشروعات المركبة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشاكل، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الإختراعات والإكتشافات تخرج من منظمات صغيرة.³

8.1.1. طبيعة العمل: إن طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره فنجد أن طبيعة الأعمال الزراعية وأعمال إنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية تخلق جوا يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك والمؤسسات المالية في المدن، كما أن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذو أهمية.⁴

¹ المرجع السابق، ص: 24

² إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

³ المرجع السابق، ص: 17.

⁴ المرجع السابق، ص: 17.

9.1.1. أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء و ارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم¹

10.1.1. الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.²

11.1.1. الثقافة التنظيمية: وتشمل الإتجاهات، القيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة، لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة والمفروضة، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، إتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، أشكال الإتصالات المتبعة، نظام المكافآت، كما أن لها تأثير على استراتيجيات التنظيم وتنفيذها باختصار، ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها.³

12.1.1. ظروف العمل: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وتشمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكيف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الإتصال ببقية الأعضاء...إلخ، وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الأفراد إلا أن هناك بعض الدراسات ابتداء بدراسات "التون مايو" وفريقه في الثلاثينيات حتى هذا التاريخ، أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلا، لكن بوجه عام ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط وهذا بدوره يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.⁴

13.1.1. انضمام العاملين للإتحادات العمالية: عند انضمام العاملين بالمنظمة للإتحادات أو النقابات العمالية، فإن العلاقة بينهم وبين إداراتهم تكون أكثر رسمية.⁵

¹ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 30

² صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 48

³ صالح بن ناصر شغروود القحطاني، الضغوط الإجتماعية وضغوط العمل وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية: دراسة مسحية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، 2007، ص: 53.

⁴ صالح بن ناصر شغروود القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

⁵ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

2.1. العوامل النفسية : وتتمثل فيما يلي:¹

1.2.1. الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى شخص ما هو إلا ترجمة للأحاسيس الداخلية النابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها :

- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا؛
- تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباع لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية؛
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه؛ فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال مناخ تنظيمي مناسب.

2.2.1. الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا.

ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الإستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

3.2.1. الولاء والانتماء: يقصد بهذا العنصر إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها إرتباط بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها ، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأنه لا بديل من الإنضمام للمنظمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 24، 25.

3.1. العوامل الشخصية: إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل، وأيضا حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء ومن أبرز هذه العوامل مايلي: ¹

1.3.1. قدرات الفرد: إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به، قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجيته.

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

3.3.1. درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

4.3.1. خصائص أعضاء التنظيم: للخصائص الشخصية للعاملين في المنظمة تأثير على مناخها التنظيمي، فالمؤسسات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل، يكون مناخها مختلفا عن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، كما أن المناخ يكون أكثر دفئا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الإجتماعية.²

4.1. العوامل البيئية: وهي مختلف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة وتتمثل فيما يلي:

1.4.1. البيئة الخارجية: تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم وهي النظام الإقتصادي، السياسي، الإجتماعي، الحضاري، الصناعي.... إلخ، والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات بيئة العمل الداخلية ما هي إلا إنعكاس لهذه القوى الخارجية، النظام الإقتصادي السائد على سبيل المثال، ممكن أن يؤثر في مستوي الأجور

¹ محمد بن سليم عطية المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 22، 23

² إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

والحوافز وبالتالي سلوك العمل، منسوبي المنظمة قد يضطلعوا بأدوار مختلفة في هذه الأنظمة الخارجية مم يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.¹

2.4.1. البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفقرات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة و احتمال الإستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز كذلك عندما يتجه الإقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة بينما لاتساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.

3.4.1. البيئة الإجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والإتجاهات حيث تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. تؤثر البيئة الإجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- مستوى الدافع على الإنجاز؛
- العلاقات الإجتماعية والأسرية؛
- طريقة التفكير بشكل علمي؛
- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4.4.1. البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم ووجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.²

5.4.1. المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدر لقلق الموظفين وبللتالي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم.³

6.4.1. البيئة التقنية: تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدراته على تحقيق أهدافه، فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو

¹ صالح بن ناصر شغورد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 46،47.

³ محمد بن سليم عطية المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

تطوير في نوعية منتجاتها من سلع وخدمات، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من المتابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.¹

2. طرق تحسين المناخ التنظيمي: إن عملية تحسين المناخ التنظيمي عملية معقدة، إذ يتطلب ذلك مهارات إدارية للموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الإتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثرة التي تصوغ الموارد البشرية والمادية في بوتقة تفاعلية متألفة.²

إن الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي هو من إنشغالات المسؤولين في أي منظمة، وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الإعتماد على العناصر التالية:³

1.2. الإهتمام بالهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بأن تجعل للوظيفة أكثر معنى وتأثير، إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2.2. الإهتمام بالسياسات: حيث أن وضع السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والإستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسات التوظيف والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.

3.2. الإهتمام بتدريب العاملين: إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشجع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي

¹ صالح بن ناصر شغرد القطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص: 27.

³ صليحة شامي، مرجع سابق، ص: 53.

للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

4.2. الإهتمام بوسائل وأنماط الإتصال: يجب تفعيل عملية الإتصال بكافة الإتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة والأفقية والإهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها. كذلك تنظيم قنوات إتصال عنكبوتية لإنسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الإتجاهات وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.

5.2. عدالة التعامل: إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

6.2. النمط القيادي: إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في إتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض.

بالإضافة إلى العوامل السابقة يمكن إدراج ما يلي:¹

- مشاركة العاملين في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات مما يسهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فالقرارات من صناعتهم والنتائج متوقفة على أدائهم.
- وضع إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات ضمن الإمكانيات والقدرات والطموحات الخاصة بالأفراد لضمان تحقيق الذات والشعور بالأهمية داخل المجموعة دون أن يكون في ذلك أدنى إشارة إلى تفكك الإرتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.

¹ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص: 28

- مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية وإيلائها أهمية خاصة بتوظيفها و استثمارها لصالح المؤسسة والإبتعاد عن الفكرة السائدة بأن تلك التنظيمات مدعاة لإثارة الشغب والوقوف ضد سلطة المدير وتوجيهاته، وكذا السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الأفراد وفهم الأسباب والدوافع الكامنة وراءها.

خلاصة

المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية، ورغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوعه إلا أن أهميته تبقى كاملة ومتزايدة باستمرار في فاعلية المنظمة وسيورتها، حيث أن المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

وقد حاولنا في هذا الجزء إعطاء نظرة عامة حول المناخ التنظيمي في المنظمات من خلال تعريفه وإبراز أهميته وخصائصه وكذا أنواعه وعناصره ونماذجه والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه.

وبعد دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي يمكن القول أن المناخ التنظيمي عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ويأملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والإقتصادية، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والنتائج

المرتتبة عنه

تمهيد

يعد موضوع الرضا الوظيفي فعلا من المواضيع الهامة التي كتب فيها العديد من الباحثين في مختلف المجالات لأن الإنسان يمضي وقتا كبيرا من عمره في العمل، والعمل بالنسبة لأي فرد في المجتمع يعد جزءا أو مظهرا من شخصيته يمدّه بالقوة والمكانة الإجتماعية ويربطه بالمجتمع، ومن الأسباب التي أدت إلى دراسة موضوع الرضا الوظيفي هو الاعتقاد السائد بأنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي زادت إنتاجية الفرد كما ونوعا، وقصد توضيح مفهوم الرضا الوظيفي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عنه.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

في العادة يطلق على عبارة الرضا الشعور الإرتياح والقبول، التي يمكن الإستدلال عليها من خلال ردود الأفعال الإيجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الأفعال السلبية مثل الإنزعاج والإستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا، ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بإعطاء لمحة عن الرضا الوظيفي من خلال تناول مفهوم الرضا الوظيفي، مكوناته والبرامج الداعمة له بالإضافة إلى تناول نماذج الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

1. مفهوم الرضا الوظيفي

من خلال هذا الجزء سنحاول تعريف الرضا الوظيفي وأهميته والتطرق لذلك لخصائصه.

1.1. تعريف الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف واحد موحد ومتفق عليه وهذا راجع للعديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة حيث تحاول كل واحدة منها أن تقدم مفهوم يتماشى مع متطلبات البحث وتعتبر على وجهة نظر أصحابها ولهذا سوف يتم التطرق إلى بعض التعاريف من أجل الإطاحة بهذا المفهوم.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم وعليه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنظمة".¹

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور الإيجابي لدى العامل وبدرجات مختلفة اتجاه عمله وبيئة العمل لهذا الشعور سلبيًا فنحن نتحدث عن عدم الرضا الوظيفي

يعرف ستون الرضا الوظيفي على أنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانًا تستغرقه الوظيفية ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل معاصر، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 230.

² John. R. Schermerhorn et autres، Comportement humain et organisation، 2^{ème} édition، Village Mondiale، Paris، 2000، P: 146.

الإجتماعية من خلالها".¹

يعرف "لوك" الرضا الوظيفي بأنه: "حالة عاطفية سارة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لُعمله".

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي هو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر الفرد بها نحو عمله".³

وفي تعريف آخر للرضا الوظيفي: "هو عبارة عن الإتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل : العمل ذاته، الأجور ، الترقيات، ظروف العمل وشروطه بالإضافة إلى سياسات المنظمة".⁴

وبناء على التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي على أنه يعبر عن مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وه ذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله فكلما ك ان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله. وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله.

2.1. أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء أو الباحثين وذلك لأن الأفراد يقضون معظم وقتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بما كان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص:196.

²Colin. P. Silverthorne. Organizational psychology in across cultural perspective، University Press، New York 2005، P: 171

³ محمد أحمد سليم ان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2012، ص:135.

⁴ مروان أحمد حوحي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص:09.

- فمن الأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي:¹
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة الغياب في المؤسسات؛
 - إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في مختلف المؤسسات؛
 - إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم؛
 - إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
 - هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما لظن هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

3.1. خصائص الرضا الوظيفي

فيما يلي سوف يتم عرض جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي والتي سيتم ذكرها كالتالي:²

- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة يمكن القول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد يتم إيجاده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل، إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأني من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسر تأخر حد العاملين الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيراً ليس في محله ويرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات، وبهذا يكون هناك تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً بذاته وإنما يرتبط بعوامل عدة، كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على الفرد؛

- إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها ظروف العمل ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته، والبيئة المتواجدة فيها، حالة ممارسته لنشاطه اليومي، لدى لكان لزاماً على المدير الإهتمام بهذه النقطة واعطائها قدراً

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص:47.

² عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص:51،52.

كبيراً من الإهتمام، أولاً لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة، وثانياً لأن الوسط متنامي يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات، ويعني هذا تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى؛

- أن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي، قد لا يرضى به مستقبلاً، إذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو في حاجة إلى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

2. عناصر الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

1.2. عناصر الرضا الوظيفي: أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، وهذه العوامل يمكن أن تحدد بالتالي:¹

1.1.2. الرضا عن الأجر: وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.

2.1.2. الرضا عن محتوى العمل: توصل العديد من الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إبراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل: إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره برضا أكبر.

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: أي كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

¹مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص:41،42.

- استخدام الفرد لقدراته: كلما قام العامل بتطبيق مهارته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.

3.1.2. الرضا عن فرص الترقية: كلما شعر العامل أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأن لا بد له الحصول على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله، وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

4.1.2. الرضا عن الإشراف: كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسهم كلما ك ان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافي عن أعمالهم، وبالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت.

5.1.2. الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد العامل في بيئة يرتاح لها ومع عاملين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العمل مؤشرا قويا في رضاه عن العمل.

6.1.2. الرضا عن ساعات العمل: كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة العامل إرتفع رضا العامل عن عمله والعكس إذا لم تتوافق ساعات عمل العامل مع وقت راحته فإلى رضا العامل عن عمله سينخفض.

7.1.2. الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية والرطوبة والنظافة على درجة رضا العامل عن بيئة عمله، وتشير الدراسات أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2.2. البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

تلجأ المؤسسة إلى مثل هذه البرامج من أجل المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتحقيق أهدافها، ومن أهم البرامج الداعمة والمساندة للرضا الوظيفي ما يلي:¹

1.2.2. برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يمكن لأي عضو في المؤسسة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري.

¹ وداد قاوش وآخرون، الحوافز ودورها في التأثير على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2013، ص: 60-62.

وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما

أن عملها لا يقتصر على مجال معين، ومن بين الأهداف التي يمكن أن تحققها برامج حلقات الجودة منها:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة؛

- تحسين الروح المعنوية للعاملين؛

- تشجيع القدرات الإبداعية للأفراد العاملين؛

- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

2.2.2. الفرق المدارة ذاتيا: الفرق المدارة ذاتيا هو فريق عمل يتكون من 5 إلى 30 عضوا يتم تعيينهم لإنجاز مهمة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من قبل المدراء.

في إطار منطوق هذا المدخل فإن الإدارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم ويأمل من خلال الإدارة الذاتية تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية، أن الفرق المدارة ذاتيا تعرف أيضا بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي ويكون الإشراف فيها قليلا ويعمل المدراء كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم لهذه الفرق لإثارة حماسهم وتحفيزهم.

3.2.2. جدولة الوقت المرنة: وهو يمثل السماح للعاملين ب اختيار جدول مناسب للوصول والإنصراف من العمل في حدود معينة، أن العدد المحدد لساعات العمل اليومية و الأسبوعية هو ثم انية ساعات يوميا في الغالب و 40 ساعة أسبوعيا يصبح في ظل ظروف معينة من الصعب الإلتزام بأوقات الحضور والإنصراف التقليدية المحددة فيه، لدى جاء أسلوب الوقت المرنة ليحل مشكلة الكثير من العائلات حيث يستطيع العاملون تحديد خطة عملهم اليومية وصولا وانصرافا وفق اعتبارات المحددات التي تمنعهم من الحضور من خلال تحديد وقت الدخول والانصراف حسب ظروف العامل، لكن نوع العمل وطبيعته يحدد ظروف تطبيق هذا الأسلوب، وأكثر الفئات المستفيدة من هذا الأسلوب العاملون ذوي العائلات التي تضم عددا من الطلاب والأطفال الصغار الذين يتطلب الأمر إرسالهم للمدارس.

4.2.2. برامج الجودة الشاملة: إن الجودة الشاملة هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة

وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع

والمجتمع.¹

لقد باتت المؤسسات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وكمثال عن هذه الصفات ما يلي:

- غياب الحلول الفعالة للمشاكل القائمة؛
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها؛
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات؛
- عدم الإهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها؛
- تسرب العاملين الأكفاء؛
- الإفتقار إلى النظرة الشاملة والإنشغال بالجزئيات والتفصيلات.

ولمواجهة كل الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين من ثم إنخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية لكان لابد من الإتجاه إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي يقصد بها القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الإعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

ولتطبيق هذا الأسلوب يجب على إدارة المؤسسة القيام بمجموعة من التغيرات تمس بعض الجوانب أهمها:

- الثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
- التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية؛
- النمط القيادي؛
- التدريب.

¹ عبد الفتاح محمود سليم ان، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص:8.

- ومن بعض الإقتراحات التي قدمت لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد ما يلي:¹
- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية؛
 - إثراء الوظيفة، وجعلها أكثر تشويقاً للموظف، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهمات؛
 - تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة؛
 - تحسين ظروف وبيئة العمل؛
 - العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين؛
 - إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات؛
 - زيادة الإتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين؛
 - الإستخدام الفعال للحوافز المادية.
- وأهم من ذلك كله يجب أن تحسن المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع الموظفين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الإبتكار والإبداع لديهم.

3. قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة إتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الإتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر على حقيقة إتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، لأن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى إذا كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقد بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه.

وقد بذل علماء الإجتماع جهوداً ل تنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي:²

1.3. الإستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وهناك نوعيات عديدة منها:

1.1.3. مقياس الوصف الوظيفي: وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي: العمل نفسه، الأجر فرص الترقية، نمط الإشراف، الزملاء.

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص: 59، 60.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 206-208.

2.1.3. مقياس "منسيوتا": وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر، فرص الترقية وهناك مقاييس أخرى تركز على عناصر معينة من عناصر الرضا عن العمل مثل: الأجر، الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجور.

ومن مزايا هذا النوع من الاستبيانات أنه يمكن استيفاؤه بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة من جانب الكثير من الأفراد، كما أن تطبيق المقياس على أعداد كبيرة من العاملين في مجالات مختلفة يمكن من الوصول إلى متوسطات يمكن المقارنة بها لتحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل في مؤسسة من المؤسسات.

2.3. أسلوب الأحداث الهامة: وفي هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلفت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، فإذا كانت المؤسسة قد مرت بأوقات عصيبة وسئل الأفراد عن أهم الأمور التي خلفت لديهم حالة من الإستياء خلال تلك الفترة، وكان جواب الأغلبية بمعاملة الرؤساء لهم خلال تلك الفترة، فإننا نستنتج أن أسلوب الإشراف له دور في درجة الرضا عن العمل.

3.3. المقابلات الشخصية: وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد، وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه وبسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمقا عن استخدام قوائم الإستقصاء، فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على إجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الإتجاهات المتعلقة بالعمل.¹

وتعد المقابلة من أهم الأساليب الواسعة الإنتشار لما تتميز به من مرونة وإمكانية التطبيق.²

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

لقد أدى اهتمام الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي إلى إيجاد العديد من النظريات التي حاولت التعرف على تفسير الرضا الوظيفي والإحاطة بمسبباته، ثم صياغتها في إطار نظري، ومن هنا ركزت هذه النظريات على محاولة تفسير الرضا الوظيفي.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 170.

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، 2008، عمان، ص: 96.

1. نظرية الحاجات ونظرية ذات العاملين

يتم شرح هاتين النظريتين على النحو التالي:

1.2.1. نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو": لقد ساهم المفكر "أبراهام ماسلو" بصياغة نظريته شائعة الصيت والتي سميت بإسمه سلم "ماسلو"، حيث تم الإشارة من خلالها بأن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أن الحاجات تختلف في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني 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 فلن الفرد يشعر بحاجة أكثر إلحاحا من غيره ويسعى بشكل كبير نحو إشباع حاجته إذ أن درجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني و يتناسب سبل إشباع الحاجات وفقا لهذا الإتجاه تناسباً طردياً مع درجة الحرمان.

- قوة المنبه (المؤثر): إن قوة المنبه أو الإشارة الخارجية تلعب دوراً أساسياً في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات الإنسانية غالباً ما تكون كامنة في الذات إلا إذا توفر بشأنها محركا أو مؤشرا خارجيا فلن هذا المؤشر غالباً ما يحرك النوازع الذاتية نحو الحصول على الحاجة ويساهم في تنشيط الرغبة وتحريكها نحو الإشباع.

حيث قدم "أبراهام ماسلو" نظرية هرم أو سلم "ماسلو" للحاجات حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية وهي كما يلي:

1.2.1. الحاجات والفسولوجية: وتعمل هذه الحاجات أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه وبالتالي فهي تمثل حدة الكفاف بالنسبة للإنسان، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم والجنس، وإذا افترضنا بصورة نظرية أن هناك شخص محروم من كل شيء في الحياة فإن ما يظهر من هذه الحاجات يكون الحاجات الفسيولوجية دون غيرها من الحاجات.

¹ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، بدون طبعة، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص: 78، 79.

ويمكن القول أن الفرد يعاني لفترات من إشباع الحاجات الفسيولوجية، يميل في المستقبل إلى إشباعها بصورة معظمة، حتى ولو أنه وصل إلى حالة مرضية من الإشباع فإنه يصر مرة أخرى على إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة عميقة، وهذه الظاهرة يمكن رؤيتها بوضوح في المجتمعات النامية مثل: مصر، فالفئات الكادحة والفئات التي عانت لفترات أطول من الحرمان، ثم ازدادت غنى بالعمل أو بأي ظروف أخرى، يميل سلوكهم وبإصرار إلى إشباع الحاجات الإنسانية الفسيولوجية، وليست أي حاجات أخرى، ففئات الحرفيين والفنيين، قد يلاحظ أنها ازدادت غنى في الفترة الأخيرة إلا أن إتفاقاتهم تمثل إنفاقات إستهلاكية بحتة، وإنفاقات غير رشيدة وموجهة أساساً إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج والطلاق والزواج مرة أخرى والإتجاه إلى الإدمان والمكيفات.¹

2.2.1. حاجات الأمن والسلامة والإستقرار: وتشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم "ماسلو"، وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، والحماية من الأخطار الإقتصادية والمالية، ويمكن للمدير أن يلعب دوراً في ضمان وتوفير ظروف عمل آمنة، واستقرار العمل، وبرامج المزايا الإضافية. وإذا ما إستطاع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والإستقرار يبدأ توجيه إهتمامه لحاجات أخرى غير ملموسة مثل الحاجات الإجتماعية.²

ولقد أشار الله سبحانه وتعالى إلى أهمية هاتين الحاجتين بقوله سبحانه وتعالى: (فليعبدوا رب هذا البيت، الذي أطعمهم من جوع وامنهم من خوف).

3.2.1. الحاجات الإجتماعية: تختلف أهمية الحاجات الإجتماعية بين الأفراد ومن أمثلتها:

- الزمالة؛

- الحب والتعاطف؛

- القبول.

فما هو معروف أن الإنسان حيوان اجتماعي بطبيعته يرغب في العيش وسط مجموعة من الأفراد إلا أن وجوده وسط المجموعة لا يكفي في حد ذاته بل أنه يشعر بحاجته للحب والتعاطف مع مجموعات عديدة

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 141، 142.

² حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عم ان، 2004، ص: 112.

أخرى، ومن هنا يسعى إلى إقامة علاقات مع غيره ويحافظ عليها من خلال صلاته العائلية وأصدقائه، مثل هذه العلاقات تتأثر بالسياسات التي تفرضها المنظمة التي يعمل فيها، وليس أدل على ذلك من ارتباط ظاهرة تفكك الروابط الأسرية بالتقدم الصناعي ونظام المصنع الحديث.

وإلى حاجات التزامل والحب والتعاطف، يحتاج الإنسان إلى الشعور بالقبول وانتمائيه إلى جماعة ما أو عدد من الجماعات، فإحدى سمات المجتمعات الحديثة تتمثل في ظهور العديد من الجماعات بحيث أن الفرد الواحد يكون في العادة عضواً في أكثر من جماعة واحدة، وبالإضافة إلى الجماعات الرسمية والتي تمثل المنظمة إحداها يوجد هناك العديد من الجماعات غير الرسمية، والتي قد تعمل على تقوية أو تفويض كفاءة التعاون المنظمة داخل أي تجمع رسمي، وتظهر حاجة الفرد للقبول في العديد من الصور مثل المودة والتقاليد والقيم، ومن هنا يمكننا القول بأن هذه الحاجة تعبر عن أحد الأركان الرئيسية التي يبني عليها أي مجتمع منظم.¹

4.2.1. الحاجة للتقدير: وهي الحاجات الخاصة بتحقيق الإحترام الذاتي والثقة بالنفس والجدارة والإستقلال والحرية حيث يشعر الإنسان أن الآخرين يحترمونه ويقدرونه والشعور بالإنجاز والقوة وبالذقة والإستقلالية وأنه يبادل الآخرين نفس الشعور، لدى فإن شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والإحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، وتشعر هذه الحاجة العامل بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المنظمة.²

5.2.1. حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أي أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يفيق والإستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته، ويلاحظ من التدرج الهرمي السابق ما يلي:

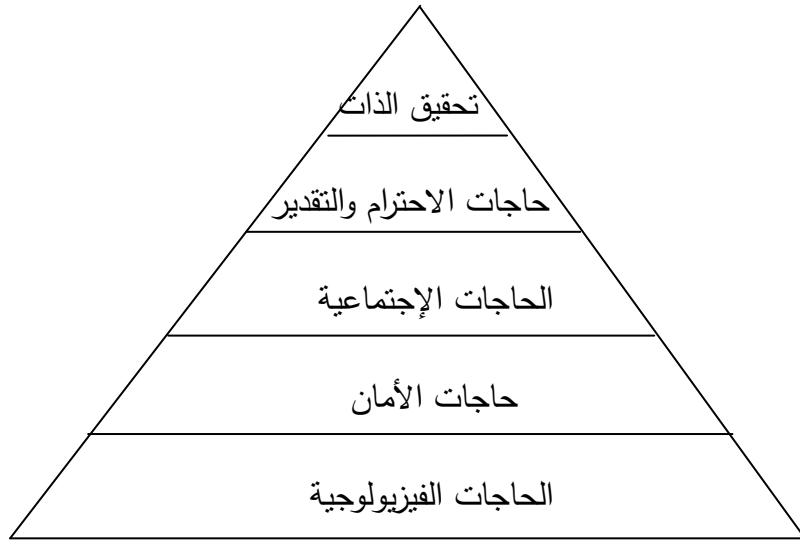
- أن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين أو ما توفره له من نظم تأمين صحي ورعاية طبية (الحاجات إلى الأمان).

¹ زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص: 61، 62.

² يوسف جسيم الطائي واخزون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، دار الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 381.

- أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة¹، والشكل التالي يوضح هرم ماسلو للحاجات:

الشكل رقم(03): هرم "ماسلو" للحاجات



المصدر: عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص:210.

بالرغم من عمومية هذه النظرية إلا أنها لا تنطبق على كل الحالات الخاصة، بل أنها فقط تفسر جزءا كبيرا من السلوك الإنساني، أما عند تطبيقها على حالات خاصة فقد نجد صعوبة في تطبيقها، ويمكن إيجاز الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية فيما يلي:

- تفترض النظرية ترتيبا وتدرج للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلف مع النظرية في ترتيبهم لهذه الحاجات، فمثلا الفنان والشخص المبدع قد يبدأ هرمه من الحاجة إلى تحقيق الذات وليس الحاجات الفسيولوجية، وقد يهتم آخرون بالحاجات الإجتماعية، وبالتالي فقد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن النموذج الموضوع بواسطة "ماسلو".

- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، وهذا خلاف لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة.

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص:140.

- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجته الفسيولوجية بدرجة 50 بالمائة ويكون هذا مرضيا له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين.

- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.¹

2.1. نظرية العاملين: قام بتطوير هذه النظرية "فريدريك هرزبرغ" وجماعته بـ استخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل الداخلية والخارجية.

1.2.1. العوامل الداخلية: تتعلق بالعمل مباشرة، وأطلق عليها عوامل دافعة أو حافزة انسجاما مع هرم "ماسلو" للحاجات، وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

- الإنجاز؛
- التقدير؛
- المسؤولية؛
- التطور والتقدم؛
- أهمية العمل.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى

العاملين، ولكن غيابها يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.²

2.2.1. العوامل الخارجية (الوقائية): وتتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وتتمثل العوامل الوقائية فيما يلي:³

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 144، 145.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 179.

³ خضير كاظم محمود لفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 110.

- نمط الإشراف؛
- سياسات المنظمة؛
- العلاقات مع المشرفين؛
- ظروف العمل المادية؛
- الرواتب المدفوعة؛
- حياة الأفراد؛
- العلاقات بين المرؤوسين؛
- المركز الاجتماعي؛
- الضمان الاجتماعي.

ولذا فإن العوامل الوقائية أو الخارجية ترتبط ببيئة العمل (الوظيفة) والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل الداخلية أو الدافعة فهي التي يشعر بها الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. وقد تعرضت هذه النظرية إلى انتقادات تركزت على:¹

- منهجية الدراسة لقد اعتمد "هرزبرغ" في المقابلة على أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجاباً وسلباً، بمعنى الطلب من المستجيبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، حيث وجه "هرزبرغ" أسئلة إليهم بتذكر الوقت عندما كانوا في غاية السرور أو في غاية الإستياء من عملهم ومنطق النقد هنا يقول بأن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة والمشرفين مثلاً كسبب لفشلهم، بينما يعززون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي وما حققوه من أداء، وقد يكون هذا السبب في أن الباحثين الآخرين لم يتبعوا منهجية "هرزبرغ" في دراساتهم أنهم وجدوا أن العوامل الصحية كانت قوية ومؤثرة في مجال الرضا وعدم الرضا.

- كذلك تفترض النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد، ولكن أظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة ليست بالضرورة دائماً موجودة، أي أن هناك الكثير من الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة والعكس صحيح.

¹ سامر جلد، السلوك التنظيمي النظريات الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 111، 112.

- من جهة أخرى وجدت بعض الحالات التي أكدت نجاح النظرية في التطبيق العلمي مثال ذلك شركة (Impérial Chemical Industries) التي حققت وفرا مقداره عشرون ألف دولار أمريكي سنويا من جراء تطبيق برنامج إثراء العمل وهو البرنامج الذي تبنته هذه النظرية وحققت نجاحا في تخفيض نسبة دوران العمل وزيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته، وكذلك تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء.

ويجب الإشارة إلى وجود علاقة قوية بين نظرية "هرزبرغ" و"سلم ماسلو" للحاجات، حيث يلاحظ أن المناخ الصحي الذي يؤكد "هرزبرغ" على أنه لا يثير الدوافع ويوازى تماما الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الإجتماعية عند "ماسلو"، والتي تعتبر قوتها الدافعة بسيطة، ولكن العوامل الدافعة تتصل اتصالا قويا بحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات، أو بتعبير آخر أن السبب الذي يحل الدوافع في نظرية "هرزبرغ" تقوم بعملها هو تلبيتها للحاجات العليا غير المشبعة في "سلم ماسلو".¹

2. نظرية التوقع ونظرية الإنجاز: سيتم توضيح كل من نظرية التوقع ونظرية الإنجاز كما يلي:

1.2. نظرية التوقع: تسمى هذه النظرية بنظرية "فروم" نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة التالية:²

الدافع = المنفعة × الإحتمال، ويعتمد تطبيق النظرية على الشروط التالية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب؛

- اعتقاد الفرد بوجود إرتباط وثيق وقوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي؛

- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح؛

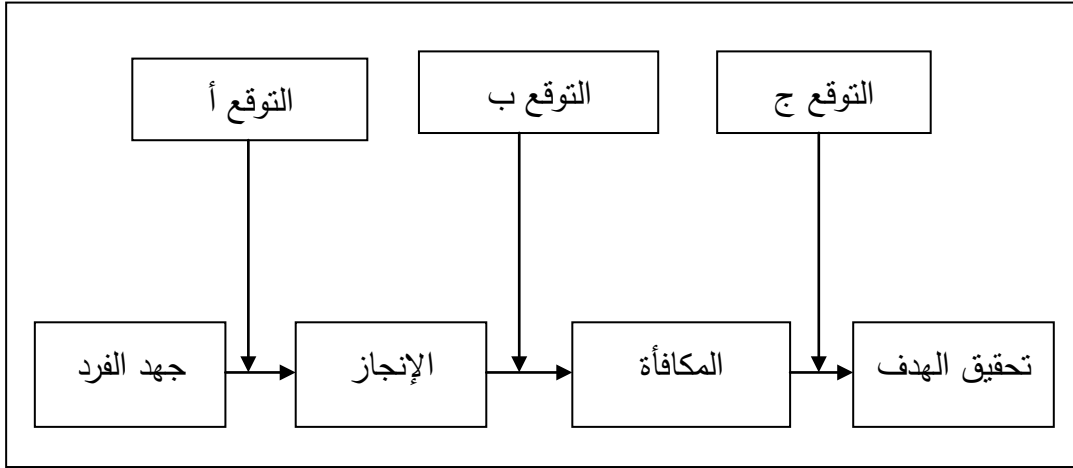
يلاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيز على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء، فإلى النظرية توجه المنظمات

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 264، 265.

إلى إعتقاد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وأن عملية التحفيز لا يمكن أن تتجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم(04): نظرية التوقع لفروم.



المصدر: خضير كاظم حمود لفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنغام الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص:112.

وهذه النظرية تتكون من العناصر التالية:

- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فلننه سيضيع سدى ولم يقدم الأداء المطلوب، فليق العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً، وإن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فليق العلاقة هنا واضحة وقوية.

ولابد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب ، أو هو الإنجاز الكامل للشئ المرغوب فيه.¹ الوسيلة: وتشير إلى مدى الإعتقاد بأن الفرد سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد ، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة أن تستخدمها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد خط ربط الأجر بالإنتاج.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:149،150.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص:97.

- قيمة الإشباع المتوقع: أن كل سلوك يؤديه الموظف أو العامل أو المدير يمكن أن يؤدي لعدد من العوائد ومع ذلك فلا تتساوى كل العوائد في جاذبيتها له، إذ تختلف قوة تفضيل عائد معين من فرد لآخر، ويمكن وضع القيمة التي يعطيها الفرد لعائد معين على مقياس يتدرج بين +1 أي مفضل جدا و -1 أي غير مفضل على الإطلاق، فالبعض قد يتطلع لعائد معين بينما لا يتحمس لغيره، يرأل العاملون أنفسهم "هل سيكون هذا العائد مشبعا أو مجزيا؟" وعلى ذلك فلن الناس تقدر أولا قيمة للإشباع المتوقع من كل عائد فلن كان العائد مرغوبا تكون هذه القيمة سالبة، أما إن لم يكن العائد مرغوبا، تكون قيمة الإشباع المتوقع منه صفرا.¹

فحسب "فروم" سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين وموازنة للكلفة والفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل ويسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة أي المرتبطة بالعمل وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية.²

ويمكن استخلاص عدة نتائج أو اعتبارات مفيدة للمديرين، من نظرية التوقع، إذ توضح هذه النظرية ما الذي يجب أن يفعله المدير لدفع مرؤوسيه لأداء مثمر، وذلك كما يلي:³

- يجب أن تتاح للعاملين والعاملات فرص التدريب المناسبة والتشجيع الملائم، فهذا سيؤدي للثقة بالنفس تقود بدورها لأداء جيد؛

- يجب أن تؤكد الإدارة للعاملين والعاملات أن الأداء الجيد أو المقبول سيسجل وسيعبه تقديم المكافآت المتوقعة، دون تأخير أو تسويق؛

- يجب ربط المكافآت بالتصرفات أو السلوكيات التي تراها الإدارة جديرة بالمكافأة بالأداء، فمثلا إن كانت الجودة مطلبا جوهريا في العمل يجب مكافأة من يقدم أداء جيدا أو عالي الجودة، وأن كان خفض التكلفة أمرا جوهريا، يجب مكافأة من يقدم فكرة مبتكرة لخفض التكلفة، أو يسلك في أداءه بما يسهم في ذلك؛

- يجب أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، فالناس يختلفون في مدى ودرجة تفضيلهم للمكافآت أو الحوافز، لذا يجب أن تتحرى الإدارة تقديم المكافآت أو الحوافز التي تتناسب مع توقعات كل فرد أو كل مجموعة نوعية من العاملين أو العاملات على حدى.

¹ أحمد سيد مصطفى، السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001 ص:154.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، بدون طبعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص:20.

³ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص:155،156.

وكغيرها من النظريات تعرضت هذه النظرية للعديد من الإنتقادات هي كما يلي:¹

- مازلت نظرية "فروم" للتوقع محل اختبار من جانب الباحثين والممارسين، فقد تعددت المحاولات لتعريف وقياس وتطبيق المفاهيم الخاصة بنظرية التوقع، ولكن العديد من العقبات واجهت هؤلاء عند أي محاولة لاختبار هذه المفاهيم، ومن بين العقبات التي واجهت الباحثين تلك الخاصة بالجهد أو الدافعية نفسها، حيث أن النظرية حاولت أن تنتبأ بالإختبار أو الجهد، كما لم يكن هناك قياس كافي لهذا المتغير، أي ليس هناك اتفاقاً عام حول مفهوم الجهد وطرق قياسه؛

- نظرية التوقع تتضمن فرضاً ضمنياً مفاده أن الدافعية شيء لا يتم عن وعي ولكن هذا الفرض يعتبر غير دقيق، حيث أن الأفراد بصفة عامة ليسوا دائماً على معرفة بدوافعهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى أن هذه النظرية أغفلت الدافعية ذات درجة أقل من الوعي أو غير المعروفة من جانب الأفراد؛

- تم القيام بهذه الدراسة على عدد من الموظفين في منظمة واحدة ويعملون في وظائف متشابهة تقريباً وبالتالي التشكيك في مدى صلاحية النتائج وقابليتها للتعميم؛

- يتسم نموذج "فروم" بالتعقيد ويصعب قياسه؛

- تفتقر المتغيرات الأساسية الخاصة بالأداء، الجهد، القيمة المتوقعة للنتائج، والعلاقة الإدراكية إلى التعريف الدقيق والمتوافق والقابل للتطبيق العلمي؛

- لا يتوفر في المقاييس الخاصة بهذه النظرية صفة الثقة والمصادقية.

2.2. نظرية الحاجات المكتسبة أو الإنجاز: لقد أمضى العالم النفسي "ديفيد ما كليلاند" سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقاتها في الدافعية وكما توصل "ماكليلاند" فإلى الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم إكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد، ومن خبرته ومن التعرض لمظاهر ونواح معينة للمجتمع الذي يعيش فيه، وعلى العكس من "ماسلو" فإلى "ماكليلاند" لم يكن مهتماً بتجديد العلاقات المتدرجة أو الهرمية بين الحاجات الإنسانية، وبدلاً من ذلك فقد إهتم أكثر بالنتائج السلوكية المحددة لهذه الحاجات، وبلغه أخرى، فقد كان "ماكليلاند" يحاول الإجابة على مثل هذا السؤال: "تحت أي ظرف يمكن لحاجات معينة أن تؤدي إلى نماذج معينة من الدافعية"؟²

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحم ان إدريس، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 395-393.

² سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

حيث تفترض هذه النظرية أن العوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع.¹

وقد توصل "ماكليلاند" إلى ثلاث أنواع من الحاجات والتي لها علاقة بالسلوك التنظيمي وهي:

1.2.2. الحاجة للإنجاز: فالأفراد الذين يشعرون بالحاجة للإنجاز تكون رغبتهم عالية في بلوغ الأهداف وركوب التحديات والتفوق، فيدفعهم الخوف الشديد إلى الفشل، فيضعون لأنفسهم أهدافا متوسطة الصعوبة لكنها ليست مستحيلة، ويحللون المخاطر ويقيمون المشاكل، ويسعون لمعرفة نتائج جهودهم ويفضلون تحمل المسؤولية الشخصية عن الأداء والنتائج ومعالجة الأمور بأنفسهم، لذلك لا ينجحون دائما في المنظمات الكبيرة حيث يجب أن يدابروا من خلال الآخرين، لكنهم ينجحوا عادة كمخططين ومديرين لمشروعات صغيرة، حيث تكون دوافعهم قوية وفاعلة للأداء، فمثلا نجح "بيل جيستس" الذي سببه امتلاك حاجة الإنجاز حتى لينشئ ويبني شركته الصغيرة في البداية "مايكروسوفت"، وعندما نمت الشركة أدرك "جيسر" أن إنجازهم قد تعزز بتطوير منتجات جديدة مبتكرة، أكثر من معالجته للتفاصيل اليومية في إدارة الشركة لذلك قام كرئيس لمجلس الإدارة بتفويض مسؤوليات إدارة العمليات إلى مرؤوسين له من المديرين واحتفظ لنفسه بالمهام الحيوية ليحشد كافة موارد الشركة للتفكير الإبتكاري والتميز والتفوق التنافسي، وقد تمكن "ماكليلاند" وزملاؤه من التوصل إلى بعض الخصائص المميزة للأفراد الذين تكون لديهم دوافع عالية للإنجاز وذلك كما يلي:

- يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الشخصية للنتائج المتوقعة أي أن هؤلاء لا يفضلون المواقف التي تتحقق فيها النتائج بالصدفة لأن النجاح في مثل هذه المواقف لا يوفر أي خبرة في الإنجاز، كما أن الأهداف الصعبة جدا ربما يكون من المستحيل الوصول إليها؛
- لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبيا والتي قد تنطوي على مخاطر، فالنجاح في تحقيق أهداف سهلة سوف لن يمد الفرد إلا بالقليل حول الشعور بالإنجاز، كما أن الأهداف الصعبة جدا ربما يكون من المستحيل الوصول إليها؛
- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء (Feedback Performance) أن مثل هذه المعلومات تسمح للأفراد الذين لديهم حاجات عالية من الإنجاز إلى تعديل إستراتيجيتهم الخاصة

¹ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص:20.

بالإنجاز لزيادة التأكد من تحقيق النجاح، ويضيف "ريتز" (Reitz) إلى ما سبق من خصائص لذوي الدرجة العالية من حاجات الإنجاز من الأفراد ما يلي:

- أنهم يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما، ومن هنا فإن المكافآت مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه؛

- من الممكن أن نجدهم مستغرقين تماما في مهمة أو عمل معين ويستمتعون في التزامهم هذا ويتم إنجاز هذه المهمة أو العمل؛

- أنهم غالبا ما يهتمون بالإبتكار والسعي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل ، وهذا ليس بغرض إسعاد الآخرين أو إلحاق الضرر بالآخرين بل لمجرد الشعور بالرضا نتيجة لإنجاز شيء ما.¹

2.2.2. الحاجة للإنتماء: أن الأفراد الذين يحتاجون للإنتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الآخرون ويسعون بشكل حثيث في التخلص من الرفض الاجتماعي والإبتعاد عن الآخرين ويتسم سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصور مختلفة والسعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين.²

3.2.2. الدافع إلى القوة: يعبر هذا الدافع عن حاجة الفرد إلى التحكم أو السيطرة في سلوك الآخرين، ويتميز الأفراد الذين يتصفون بلوتفاع الدافع إلى القوة لديهم بخصائص معينة من أهمها:³

- يعطون قيمة كبيرة للنقود والقوة وكذلك الأفراد الذين يتمتعون بهذه الصفات؛

- الدافع الأساسي للسلوك يتمثل في حافز الحصول على مراكز النفوذ والتحكم في مصادر المعلومات حتى يمكن التأثير في الآخرين؛

- يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء الأفراد من خلال إدراكهم لتحقيق النفوذ والسيطرة على الآخرين؛

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 156، 157.

² خطير كاظم حمود لفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنغام الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص: 107، 108.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 92، 93.

- عند تكوين جماعات العمل نجدهم يختارون الأفراد الذين يستطيعون السيطرة عليهم أو لديهم القدرة على توفير المعلومات اللازمة لتحقيق التأثير والسيطرة.

كما تشير الدراسات إلى أن المديرين يحتاجون للقوة أكثر من غيرهم وهذا متوقع ومرغوب وذلك لأن مسؤوليات المديرين الأساسية التأثير في سلوك الآخرين ولكن كيف يمكن التعامل مع المرؤوسين الذين ترتفع لديهم قوة هذا الدافع خاصة وأن هذا النوع من الدوافع قد يكون مؤدياً إذ وجد بشكل زائد ولذا ينبغي على المدير أن يتجنب حدوث تأثيرات سلبية، لذلك يقدم لنا "ماكلياند" بعض الطرق العملية لتجنب حدوث ذلك ومن أهمها:

- وضع الفرد في المواقع التي تسمح له بالتحكم في مصادر المعلومات؛
- معالجة مشاكل الإنتاج بإظهار كيف أن انخفاض الإنتاج سوف يؤثر على قوة نفوذ الموظف؛
- تنظيم مجموعات العمل بحيث يمكن لهذا النوع من الأفراد أن يمارس نفوذه لتزويد هؤلاء الأفراد بمهارة أو معرفة خاصة يحتاج إليهم فيها الآخرون؛
- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لكي نعطيهم الفرصة في التأثير على المشرف أو المدير؛
- و نستطيع أن نميز بين أنواع الدوافع التي قدمتها نظرية "ماكلياند" وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(01): أنواع الدوافع حسب نظرية ماكلياند

نوع الدافع	محرك السلوك	مصدر الإشباع	زملاء العمل
دافع الأناجاز	التحدي	تحقيق الأناجاز	القادرين على تحقيق الأهداف
دافع الأنتماء	تكوين صداقة حميمة	إرضاء الآخرين	الأصدقاء
دوافع القوة	السيطرة	التأثير على الآخرين	القدرة على السيطرة

المصدر: محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص:93.

3. نظرية التعزيز ونظرية العدالة

سيتم توضيح هاتين النظريتين كما يلي:

1.3.1. نظرية التعزيز أو التدعيم "سكينر Skenner": تختلف هذه النظرية عن سابقتها حيث يركز "سكينر" في أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير أقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم، ومن هنا فإن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعززات، وإستنادا إلى نظرية التدعيم فأن تعزيز أو تدعيم سلوك الفرد يقوم على عدة أوجه:¹

1.1.3. التعزيزات الإيجابية والسلبية: والتي سيتم إيجازها فيما يلي:

- التعزيزات الإيجابية: القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.²

- التعزيز السلبي: والتعزيز السلبي يزيد أيضا أو يحافظ على احتمالات حدوث بعض أنواع السلوك عن طريق إزالة مثير معين من الموقف وأيضا فلين التعزيز السلبي يحدث عندما تمنع إستجابة معينة حدث ما أو مثير معين من الحدوث، وفي كل هذه الحالات فلين المثير الذي تم إزالته أو منع وقوعه يسمى عامل تعزيز سلبي، أن قوة التعزيز السلبية تكون مثيرات غير مبهجة أو غير سعيدة مثل الصدمة، التهديد، الضوضاء إزعاج أو ما شابه ذلك.³

2.1.3. التعزيزات الخارجية والذاتية: ليست هناك علاقة مباشرة بين المعزز الخارجي والسلوك ذاته، فهو غالبا معزز صوري والمثال على كيفية عمل المعزز الخارجي هو ذلك الجزء النقدي إلى تدعيم أو تشجيع الفرد على التقدم بالإقتراحات إلى الإدارة، ولكن لا يمكن اعتباره امتداد طبيعي لسلوكه، بينما يعد المعزز الذاتي ناتج طبيعي للسلوك فهو يخلق علاقة نفسية متوقعة مع السلوك ذاته، ومثال ذلك هو إنجاز مشروع صعب بنجاح، واكتساب مهارات جديدة، وتنفيذ العمل بأقصى طاقة ممكنة.⁴

3.1.3. التعزيزات الثانوية والأولية: ومنتبع التعزيزات الأولية الدوافع الفطرية للفرد، وتستخدم هذه التعزيزات في عمليات التعليم البسيطة، فالطعام والحلوى يعتبران من المعززات الفعالة عند تعليم الأطفال أداء المهام البسيطة، أو عند تدريب المرضى في مستشفيات الأمراض العقلية، أما التعزيزات أو الدوافع الثانوية فهي

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:83.

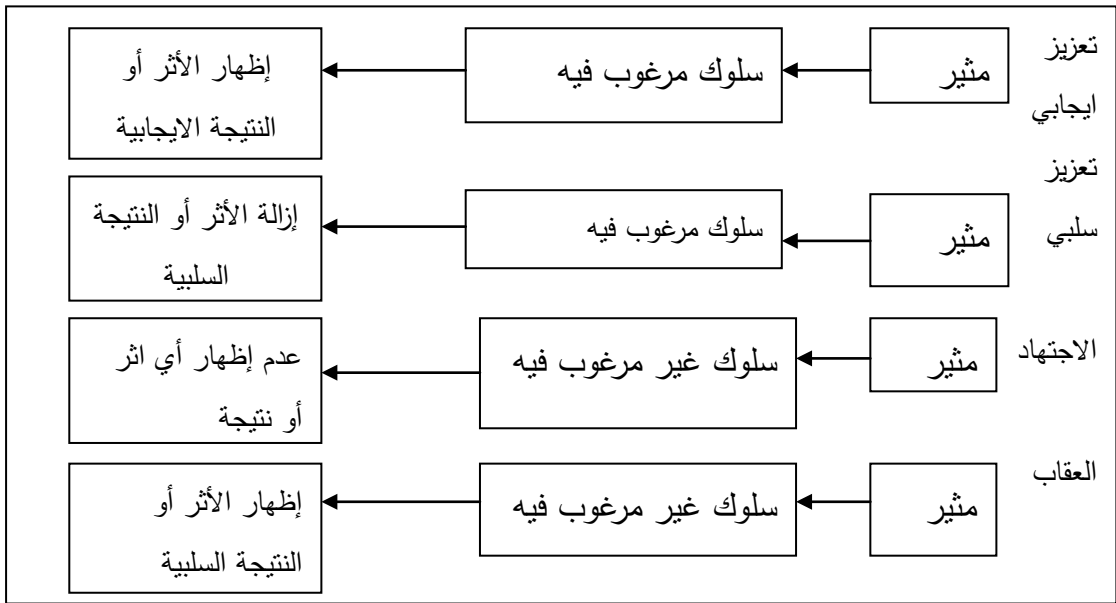
² المرجع السابق، ص:83.

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص:183.

⁴ سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص:138.

الأكثر انتشارا في المنظمات الحديثة وتنتج عن علاقة ارتباط لمعزز أولي معين ويعكس المعززات الأولية فأن جميع المعززات الدثوية مكتسبة،¹ ويمكن توضيح أساليب التعزيز وفق للشكل التالي :

الشكل رقم(05): أساليب التعزيز



المصدر: سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص:144.

وما يلاحظ من خلال الشكل أن التعزيز الإيجابي يكون مثير للفرد، وهو أيضا سلوك مرغوب بالنسبة للمنظمة، ويهدف إلى إعطاء نتائج إيجابية تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ، والتعزيز السلبي يعتبر أيضا مثير وسلوك مرغوب بالنسبة للمنظمة ويهدف إلى إزالة الآثار السلبية الناتج عن الأداء الغير جيد للفرد. أما الإجتهد والعقاب فهما أمران غير مرغوبان بالنسبة للمنظمة، فبالنسبة للأول فهو غير مضمون النتائج ولهذا فالمنظمة تعمل على تقادي الإجتهدات الكثيرة ومحاولة التقني بالقوانين والقواعد التي تسير المنظمة.

¹ المرجع السابق، ص:139.

أما العقاب فهو يعمل على إظهار النتائج السلبية للفرد دون العمل على تصحيحها ولهذا يعتبر هذا السلوك غير مرغوب بالنسبة للمنظمة.

ولقد قدمت لهذه النظرية العديد من الإنتقادات هي:¹

- ليست هناك في الواقع تغيير حقيقي، في السلوك نتيجة لإستخدام عوامل التعزيز، فالفرد عندما يتم مكافأته يشبه الفرد عندما يتم رشوته لتحقيق أداء معين، ولكن الرشوة تعني الإستخدام المحظور أو المحرم للمكافآت لإفساد سلوك الفرد، وبالتالي فلا يمكن أن تكون المقصود بالتعزيز هو ذلك المعنى، ففي ظل التعزيز فلن النتائج تتعلق بأنواع من السلوك المخطط له أن يفيد الشخص نفسه والمنظمة في نفس الوقت؛

- يعتقد البعض الآخر أن النظرة إلى عمليات التعزيز ووسائله ك استجابة معدلة تتم بطريقة أوتوماتيكية ومستقلة عن اعتقاد الفرد وقيمه، وعملية تفكيره، أي ببساطة هي نظرة خاطئة للسلوك الإنساني، فبالرغم من بساطة وجاذبية التعزيز إلا أن الحقائق لا تدعمه؛

- تركز إحدى الإنتقادات الأخرى على أن الأفراد يمكن أن يصبحوا معتمدين بدرجة كبيرة على عوامل التعزيز العارضة أو الخارجية مثل الأجر، وبالتالي فلن السلوك ربما يصبح معتمدا على وسائل التعزيز، ومن ثم لا يتم الأداء من دون هذه الوسائل.

2.3. نظرية العدالة

لقد تطورت نظرية العدالة من قبل المفكر "ستايسي" (J. Stacey) وقد تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز.

ووفقا لهذه النظرية فلن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي:²

- إذا كانت العوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فلن العدالة تتحقق من خلال ذلك؛

- إذا كانت العوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فلن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 206، 207.

² خضير كاظم حمود لفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنغام الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص: 113، 114.

- إذا كانت الفوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فلن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

والشكل التالي يبين ذلك بوضوح:

الشكل رقم(06): نظرية العدالة

العوائد (ا)		العوائد(ب)
_____	>	_____
المدخلات (ا)		المدخلات(ب)
_____		_____
العوائد (ا)		العوائد(ب)
_____	=	_____
المدخلات (ا)		المدخلات(ب)
_____		_____
العوائد (ا)		العوائد(ب)
_____	<	_____
المدخلات (ا)		المدخلات(ب)
_____		_____

المصدر: خضير كاظم حمود لفريجات موسى سلامة اللوزي، أنغام الشهابي، مرجع سبق ذكره، ص:114.

ولذا فلن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة يلجؤون

إلى مايلي:

- تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز؛
- يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين؛
- يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل مشابهة؛
- يحاولون البحث عن أعمال أخرى؛
- يتركون العمل.

ولذا فلن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين والإدارة استقرارا وثباتا في الأعمال.

4.نموذج "بورتير ولولر":

اهتم "بورتر ولولر" في دراستهم للدوافع والأداء الوظيفي بأهمية هذه العلاقة، ففي نموذجها في الدوافع بدء "بورتر ولولر" بالفكرة القائلة بأن الدوافع (الجهد أو الضغوط) لا تساوي الرضا أو الأداء، فالدوافع والرضا الوظيفي والأداء في رأيهم متغيرات مختلفة وعلاقتها مع بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية والتي ترى أن الرضا الوظيفي يقود إلى أداء وإنتاجية.

ويوضح النموذج أن الجهد (الضغوط والدوافع) لا تقود مباشرة إلى أداء لأنها متوسطة بالقدرات أو السمات الشخصية وإدراكات الدور، وأن الشيء المهم في النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي، أي المكافآت التي تتبع، لأن طريقة إدراكها تحدد الرضا وهذا يعني أن الأداء في رأيهم يقود إلى الرضا الوظيفي. إن "بورتر ولولر" في هذا النموذج يتفقان مع "فروم" في نموذجها للدوافع بأن الدوافع عملية توقع تعتمد أساسا على مفاهيم مثل:

- التقويم؛

- التكافؤ والإدراك؛

ويمكن توضيح هذا النموذج في الدوافع والرضا الوظيفي بدراسة أبعاده الأربعة وهي الجهد، الأداء

المكافآت والرضا وهي كما يلي:¹

1.4. الجهد: يعني الجهد كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء عمله وهذا الجهد كما يرى "بورتر ولولر" يختلف عن أداء العمل نفسه، لأن الجهد يرتبط بقوة الدوافع أكثر من ارتباطه بالأداء، وكمية الجهد هذه تعتمد على التفاعل ما بين تقويم المكافآت (الجزء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافآت الجهد وهذا التقويم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها فالراتب والترقية، التقدير والإعتراف تختلف في تقويمها بلختلاف الأفراد وفروقهم الفردية.

كما أن إدراك احتمالية مكافآت الجهد يعتبر مدخلا رئيسيا في الجهد، وهذا المتغير يعرف بأن المكافآت المختلفة تعتمد على كميات الجهد المختلفة، وعند توحيد وتفاعل هذه المتغيرات (تقويم المكافآت إدراك احتمالية الجهد) تتحد كمية الجهد المبذول فإذا كان الموظفون يعطون تقويما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهدهم سيقود إلى هذه المكافآت فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد ولكن هذا الجهد في رأي الباحثين لا يقود مباشرة إلى مستوى مرتفع من الأداء.

¹ محمد أحمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 143-146.

2.4. الأداء: الأداء هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية ، والجهد في مفهوم "بورتز ولولر" عادة يسبق الأداء، أما التعارض ما بين الجهد والأداء فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسمااتهم الشخصية، وإدراكهم لورهم، فالأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص كالمعرفة، المهارة، وكذلك إدراكهم للدور الذي ينبغي أخذه أو القيام به فالموظفون الذين لديهم كمية عظيمة من الجهد ولكن قدراتهم قليلة أو إدراكهم غير الصحيح، فأدائهم يكون غير فعال.

3.4. المكافآت: بالرغم من أن "بوتر ولولر" يؤمنان بقيمة المكافآت أو الجزاء المادي والمعنوي الذي تضمنه نموذجهما في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي بصفته عائدا مرغوبا فيه من قبل الموظفين إلا أنهما يشعران بأن المكافأة الداخلية (الجزء المعنوي) لها علاقة مع الرضا الوظيفي أكثر من علاقته مع الأداء، وكذلك إدراك أن عدالة المكافأة لها تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي، وإدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر تأثيرا مباشرا بالتقدير الذاتي للأداء.

4.4. الرضا: يعتقد "بورتز ولولر" بأن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابل إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالموظف يكون راضيا عندما تقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة أي توقعاته.

ويكون هذا الموظف غير راض عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالة المكافأة.

وخلاصة القول أن نموذج "بورتز ولولر" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي يختلف عن النظرة التقليدية في ظاهرة الرضا الوظيفي من ناحيتين:

- الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، وأنه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة المثلثة في الإدارة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المنجز؛
- إن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء (الإنجاز)، بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي، وليس الرضا يقود إلى الأداء.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عنه

لقد أكدت الكثير من الدراسات حول رضا الأفراد أن هناك مجموعة من العوامل البيئية تشكل في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين، هذه العوامل منها ما يتعلق بواقع العمل والمنظمة ومنها ما يتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وخصائصهم ورغباتهم ومدركاتهم إضافة إلى النتائج المترتبة عنه.

1. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين عوامل بيئة العمل الداخلية والعوامل الشخصية المتعلقة بالفرد.

1.1. عوامل بيئة العمل الداخلية: إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فيقدر ما يقدم هذا العمل من إشباعات للفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ما يؤدي لإندماجه، والعوامل التي تؤثر على درجة رضا الأفراد عن العمل هي كالاتي:¹

1.1.1. الأجر والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

والجدير بالذكر هنا أن "هرزبرغ" خالف هذا الرأي في نظريته إذ أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع حالة عدم الرضا، وهذا الرأي عليه بعض التحفظات منها:

- أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات، كما وأن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجر في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر من المجتمعات النامية نظرا لأهمية الجانب الإقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات؛
- إن الأجر تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الإقتصادية كالحاجة للتميز فهي رمز للتفوق والنجاح.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 177-179.

2.1.1.1. محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتحميل العمودي كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل "لهرزبرغ" و"هاكمان".

3.1.1.1. الإستقلالية ودرجة السيطرة على العمل: تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائه حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عنه أي عن العمل.

4.1.1.1. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي، حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.

5.1.1.1. فرص الترقية والتطور المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرص للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن الأفراد الكفويين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء ولا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية التي يجب أن تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.

6.1.1.1. نمط القيادة: هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم ويؤدي إلى مشاعر الإستياء تجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثيره الإيجابي على رضاهم عن العمل.

2.1. العوامل الشخصية للفرد: هناك العديد من العوامل الشخصية، والتي ترجع إلى الشخص نفسه، وقد تم تقسيمها إلى:

1.2.1. عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهارتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي؛

وقد دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتخفف درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

أما عن تأثير مستوى التعليم على الرضا الوظيفي، فقد توصلت هذه الأبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلما، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلما.

وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

1.2.1. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.

وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن إختيار الفرد للوظيفة.¹

2. النتائج المترتبة عن درجة الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي مؤشرات كغيره من الظواهر الأخرى، والتي تتجسد في سلوكيات معينة تصدر عن الأفراد سواء كانت هذه السلوكيات تخدم المنظمة أم لا، وسيتم تحليل بعض هذه المؤشرات التي تعبر عن رضا أو عدم رضا العامل والتي قد تكسبهم أو تفقدتهم الشعور بأهمية العمل الذي يؤدونه.

1.2. نتائج الرضا الوظيفي: ومن بين هذه النواتج يمكن ذكر ما يلي:²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص:232،233.

² حمزة بوهيدل، فعالية القيادة واثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2013، ص:86،87.

1.1.2. المسؤولية: وتعني إحساس الفرد بالقدرة والكفاءة في التخطيط واتخاذ القرار مما يشعره بأهميته، وهي تمثل المظاهر النشطة التي يتحدث عنها الفرد بوصفها عوامل للرضا سواء أعطى مسؤولية لنفسه أو كان مسؤولاً على الآخرين، وبالتالي تعتبر المسؤولية من المواقف التي يشعر فيها الفرد بالرضا.

2.1.2. احترام الذات وتحمل الضغوط: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للإعتداد برأيه واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرتهم، أو عدم اعتدادهم بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل، وكلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا في عمله، وعلى العكس من أولئك الذين يتقاعسون وينهارون فور وجود عقبات، عادة ما يكونون مستائين.

3.1.2. تحقيق الشخصية المتكاملة: قد تنتشر تفاوتات كبيرة بين إنجازات الفرد وطموحاته، مما يسبب لديه توتر لعدم وجود توازن بينهما، فالشخصية المتكاملة تستطيع أن تفهم ما لديها من قدرات ومعرفة وكيف يمكن الاستفادة منها، من دون إسراف في الأمناني والأحلام ومن دون إرهاق للقوى النفسية والإنفعالية، بما يحقق الهدف الأسمى من دون مبالغة حتى لا يصاب بالإحباط من عدم واقعته.

4.1.2. المكانة الإجتماعية للفرد: ويقصد بها انظرة الفرد بالنسبة إلى المواقف البيئية التي يعيش فيها، وبالنسبة إلى أي تغيير في وضع الفرد في البيئة الخارجية، هي التي تؤدي إلى شعور الفرد بالإرتفاع اجتماعياً أو تدنيه، وهذا مظهر من مظاهر الرضا، وتحدد المكانة الإجتماعية بقدر الدور الذي يقوم به الفرد في المجتمع.

2.2. نواتج عدم الرضا الوظيفي: إن نواتج عدم الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحاً من خلال ما يلي:¹

1.2.2. التغيب: يعتبر التغيب من أكبر المشكلات التي تواجه المنظمات، لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الإجتماعي داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى، ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلة معدلات التغيب وتكلفتها وأثارها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى.

¹ العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنس انية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص:64.

ف نجد من يعرف التغيب على أنه: " الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال والذي يمكن تجنبه، ولا يدخل في حساب التغيب الوقت الضائع بسبب الإضرابات، أو غلق المصانع أو التأخر في الحضور إلى المصنع ما بين ساعة وساعتين".

ويمكن حساب معدل التغيب عن طريق العلاقة التالية: (عدد الأيام المفقودة/عدد أيام العمل)×100 إن بعض حالات عدم الحضور إلى العمل قد تكون لأسباب خارجة عن إرادة العاملين مثل: حالات المرض عطل الأمومة، وهذا هو الفرق الجوهرى بين الغياب والتغيب فهذا الأخير يكون مقصودا عكس الأول والذي يكون غير مقصود، أما فيما يخص علاقته بالرضا، فهناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب لعدة أسباب أهمها:

- الفرص المتاحة للفرد خارج العمل والتي يحقق من خلالها الرضا بعيدا عن العمل، كأن يذهب إلى رحلة ومن تم قد يغيب الفرد الذي يشعر بالرضا، بينما قد يتواجد في العمل شخص قد يشعر بعدم الرضا؛
- بعض المنظمات التي لديها أنظمة أو سياسات للسيطرة والرقابة على حضور وتواجد الفرد في العمل، مما يؤثر على الغياب بدرجة أكبر من تأثير الرضا عن العمل، ففي حالة خصم أيام الغياب من الراتب فإن الحاجة الاقتصادية للفرد قد تجعله فردا غير راض ولكن في احتياج مادي، أي أن يتواجد في العمل أكثر من الفرد الراضى عن العمل؛

من المعقول القول أن غياب العامل عن العمل قد يكون أحد رذات الفعل الناجمة عن مستوى عالي من عدم الرضا الوظيفي، رغم هذا فإن البحث الميداني وفر دعم ضعيف للعلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب على سبيل المثال، قام "هاكت" (Hackett) و"غيون" (Guion) في 1985 بتحليل فوقي لـ 31 دراسة وتم إيجاد الارتباط المصحح بين الرضا الوظيفي والغياب بـ 0.09 فقط، هذا يبين بأن الرضا قد يلعب دورا في غيابات العامل، لكن هذا الدور هامشي.

2.2.2. دوران العمل: توجد كذلك علاقة سلبية بين هذين المتغيرين غير أنها أقوى من سابقتها وتؤثر فيها كذلك متغيرات معدلة كالظروف الاقتصادية مثلا، ووفرة العمل في السوق، ففي حالة ما يكون الاقتصاد متدهورا وظروف المعيشة صعبة وكثرة البطالة كما هو الحال في الجزائر، حينها لا يكون هناك خيار للعامل غير الراضى عن عمله سوى الصبر والإستمرار في العمل، إضافة لما لمتغير الأقدمية من تأثير على اعتبار أن العامل الأكثر أقدمية قد ينال ميزات أفضل من الجديد، وهو ما قد يحتم عليه البقاء في عمله، ولذا

مستوى الأداء الذي قد يحول دون ترك العامل لعمله لحرص المؤسسة على إغرائه بالمميزات والترقيات، لما يتمتع به من مهارات وقدرات ومؤهلات في العمل.¹ بالإضافة إلى ما سبق يمكن إدراج نواتج أخرى ناتجة عن عدم الرضا الوظيفي وهي كما يلي:²

3.2.2. الإضراب: يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة، ويعني الإضراب كذلك التوقف الجماعي للعمال لحين حدوث تغييرات في المكافآت أو ظروف العمل، والمطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مهضومة، وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة كالزيادة في الأجور، وتحسين ظروف العمل.

كما أن للإضراب نوعين رسمي وغير رسمي، فالإضراب الرسمي يعني توقف جميع عمال الوحدة أو المؤسسة بعلم من النقابة أو بدعوة منها وأيضا بعلم من الإدارة، وغالبا ما يسبق هذا النوع من الإضراب تهديدات، أما الإضراب غير الرسمي فنقوم به جماعات من العمال داخل الورشة، ويكون دون إعلام النقابة أو الإدارة، ودون أن تسبقه حركة احتجاجية علنية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإضراب يخص ظروف العمل داخل الورشة.

4.2.2. اللامبالاة والتخريب: إن العامل غير المنسجم مع أهداف المؤسسة، والتي لا تمثل له مصدر إشباع لحاجاته، سيضعف أداؤه ويقل اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لمهامه، نتيجة لعدم رضاه عن عمله، بل قد يتعدى ذلك إلى تعطيل الآلات أو تعمد التخريب والبطء في إنجاز المهام، وعدم إتقان العمل، وبالتالي تساهم هذه السلوكيات التي قد تعتبر عدوانية في إلحاق أضرار وخسائر بالمؤسسة.

5.2.2. الأداء: يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العمل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أداءه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، وبذلك من العسير معرفة العلاقة الحقيقية

¹ مزياي الوناس، محددات الرضا الوظيفي و آثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2011، ص:16.

² حمزة بوهيدل، مرجع سبق ذكره، ص:88،89.

بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

خلاصة:

إن التباين التعاريف التي قدمت للرضا الوظيفي ك ارت واضحة، فكل تعريف لكان يتضمن قصورا في تحديد مفهوم جامع، إلا أن هذه التعاريف أكدت على أن الرضا الوظيفي هو محصلة الشعور الذي يحس به الموظف من خلال عمله في المؤسسة، إلا أن اتجاهه له علاقة بالعوامل المكونة للعمل في حد ذاته، والعوامل المكونة لمحيط العمل بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للموظف.

فالرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، منها ما يتعلق بالرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى الأجر، الرضا عن فرص الترقية، بالإضافة إلى الرضا عن الإشراف وجماعات العمل وفي الأخير تم التطرق إلى الرضا عن ساعات العمل وظروف العمل، كما تم التطرق إلى بعض البرامج الداعمة للرضا الوظيفي منها برامج حلقات الجودة، الفرق المدارة ذاتيا بالإضافة إلى برامج الجودة الشاملة، كما توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي.

وأبرز النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، نظرية "الحاجات لماسلو"، نظرية ذات العاملين "لهزربرغ"، نظرية التوقع ونظرية الإنجاز، بالإضافة إلى نظرية التعزيز ونظرية العدالة وفي الأخير تم التطرق إلى نموذج "بورتر ولولر"، وهذا الأخير يعتبر أكثر النظريات تكاملا في تفسير الرضا الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي ينتج عن عدة عوامل، منها ما هو متعلق ببيئة العمل أو بالعمل ذاته، كما يتأثر بعوامل متعلقة بالموظف نفسه، وتعمل المؤسسات الناجحة على البحث عن أكثر هذه العوامل تأثيرا على رضا موظفيها، بهدف رفع مستويات الرضا لديهم، مما يعزز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، ويخفض من سلوكياتهم غير المنسجمة مع متطلبات وظائفهم، كعدم الإنضباط وتعطيل الأداء.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لعلاقة المناخ التنظيمي بالرضا
الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية "مجدوب السعيد"

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الإستشفائية "مجدوب السعيد"

المبحث الثاني: الإستبيان و وصف عينة الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

في هذا الجزء سيتم التطرق إلى تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية بالطاهير "محل الدراسة" وذلك من خلال ذكر مراحل نشأتها وكذا عرض مختلف أهدافها، إضافة إلى إعطاء شرح مفصل لهيكلها التنظيمي وهذا من خلال المعلومات التي يرجى الحصول عليها من محل الدراسة.

كما ستعرف في هذا الجزء على عينة الدراسة ومواصفاتها والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها و بعد جمع البيانات حول موضوع الدراسة سنحاول عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها لمناقشة فرضيات الدراسة ومعرفة ما إذا كانت علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وما طبيعتها.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجنوب السعيد":

سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى تقديم المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة من خلال تقديم تعريف لها وتحديد موقعها وحدودها الجغرافية والمصالح الطبية التي تحتوي عليها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها والتعريف بمهام كل مديرية من المديرات المكونة لها كما يلي:¹

1. نشأة المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجنوب السعيد"

المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجنوب السعيد" مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي ، تحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية التي تعمل على خدمة المرضى، كما تعتبر إحدى الوحدات الصحية التي تكون الخريطة الصحية لدائرة الطاهير ، وقد تم إنشائها بواسطة مرسوم تنفيذي حيث كان من المقرر فتحها في أوائل شهر جانفي 1986م، لكن بسبب مجموعة من الأشغال أجل فتح أبوابها إلى شهر ديسمبر 1986م وكانت تسمى سابقا القطاع الصحي للطاهير.

أما حاليا فقد أصبحت عبارة عن مؤسسة عمومية إستشفائية ذات طابع إداري وه ذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07 |140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1824 الموافق 19ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيم سيرها، وقد تم تطبيقه في شهر جانفي 2008 م حيث أطلق عليه إسم الشهيد "مجنوب السعيد" وهو مؤسسة عمومية تقدم خدمات صحية للأفراد، تشرف عليه وزارة الصحة والسكان، يشتمل على عدة أقسام حسب التخصصات مثل قسم الإستعجالات، ويتكون القطاع الصحي من مجموعة الهياكل الصحية العمومية الخاصة بالوقاية والعلاج وإعادة التكيف الصحي التي تغطي حاجات سكان مجموعة من البلديات، وقد إنبثق عن النظام الجديد فهو مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية والإستقلال المالي.

وتقع المؤسسة العمومية الإستشفائية في الناحية الشمالية الشرقية لدائرة الطاهير على بعد 17 كم من مقر الولاية، تتمثل حدوده فيما يلي:

من الشمال: البحر الابيض المتوسط.

1: مقابلة مع السيد كعواش حسين، مدير ادارة الموارد البشرية، مستشفى "مجنوب السعيد" بالطاهير، يوم: 25-04-2014، الساعة:

من الجنوب: القطاع الصحي ميلة.

من الشرق: القطاع الصحي الميلية.

من الغرب: القطاع الصحي جيجل.

تتربع على مساحة تقدر ب: 15000م² منها 13939م² مساحة مبنية، وهو يغطي عشرة بلديات تابعة لدائرة الطاهير، وعدد من بلديات دائرة الشقفة، إذ يتسع ل 240 سرير.

كما تكتسي المؤسسة أهمية بالغة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- تقديم الخدمات الصحية إلى عدد من الموظفين وبأقل تكلفة؛

- توفير الحماية الإجتماعية؛

- السهر على تطبيق برامج نظافة خاصة بالمحيط؛

- السهر على تطبيق التشريعات الصحية والإجتماعية في مختلف المصالح.

وقبل شرح مهامه فإنه من الضروري توضيح التغيير الذي حدث في تصنيف المؤسسات العمومية الصحية،

حيث تنقسم الهياكل الصحية بالجزائر إلى قسمين: المؤسسات الصحية العمومية (القطاع العام)، والمؤسسات الصحية

الخاصة، هذه الأخيرة تم إنشاؤها من طرف الخواص بترخيص من الدولة وتنقسم هذه المؤسسات العمومية بدورها إلى

أربعة أنواع هي¹:

- المراكز الإستشفائية الجامعية

- المؤسسات الإستشفائية العمومية

¹ انظر في ذلك:

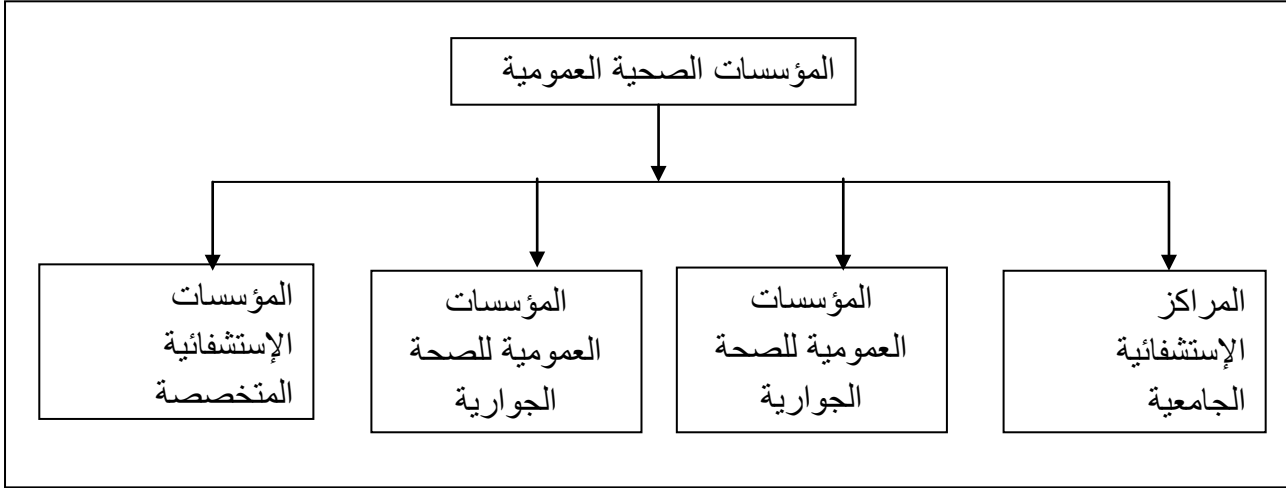
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي: رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، المراسيم التنفيذية: رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها ، رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الإستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

- المؤسسات الإستشفائية المخصصة.

الشكل رقم(07): أنواع المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

- المراكز الإستشفائية الجامعية وهي مؤسسات صحية عمومية، تقوم بمهام العلاج والبحث في المجال الطبي والتكوين، هذا بالاشتراك مع مؤسسات التعليم والتكوين في المجال الطبي، فهي تزوج بين مؤسسات التعليم (الجامعة) ومؤسسات الصحة (المستشفى)، حيث تنشط هذه المراكز في ثلاثة ميادين هي الصحة، التكوين في علوم الطب والبحث والدراسة في مجال علوم الصحة.

- المؤسسات العمومية الإستشفائية وهي مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، والمستشفى محل الدراسة هو واحد منها وسيتم شرح مهامه لاحقا.

- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وهي مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان.

تتمثل مهام هذه المؤسسات في :

الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص المرض، العلاج الجوارى، الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي، وتنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف على الخصوص بما يأتي بالمساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية، وأيضا المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم

مع ملاحظة أن محل التغيير هو كون المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية كانت تتدرج ضمن ما يسمى القطاع الصحي والذي يدار من طرف المستشفى، وكانت مهامه موضحة وفق المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها.

- المؤسسات الإستشفائية المتخصصة هي مؤسسات عمومية تتخصص في نوع معين من العلاج دون غيره، بحيث تضطلع في مجال نشاطها بتنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج، وتطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة، والمساهمة في تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.

أما مهام هذه المؤسسة العمومية الإستشفائية فتتلخص في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية:

- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة

- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم

كما يستخدم المستشفى ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين

2. أهداف ومهام المؤسسة العمومية الإستشفائية

للمؤسسة الإستشفائية العمومية أهداف ومهام حساسة وذلك لطبيعتها وفيما يلي سنتطرق لذلك:

1.2. أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية: تتمثل في:

- المؤسسة تكتسب الطابع الخدماتي وبالتالي فالهدف الرئيسي لها يتمثل في تقديم الخدمات لقاصديها وذلك في مجال تخصصها؛

- ضمان تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها؛

- فتح فروع للمستشفى في مناطق أخرى قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية؛
 - جلب الأطباء المختصون في مختلف الإختصاصات؛
 - تطوير أي عمل يهدف إلى الوقاية العامة وإعطاء طابع خدماتي يتماشى مع تطورات العصر؛
 - السهر على تنفيذ البرامج الوطنية الخاصة بالوقاية العامة .
- 2.2. مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية:** ولتحقيق الأهداف السابقة تساهم المؤسسة بانتظام واستمرار

في علاج ووقاية المرضى ويمكن تعداد مهامه في ثلاث ميادين أساسية كما يلي:

1.2.2. في ميدان الصحة: تتمثل مهامه فيما يلي:

- المساهمة في حماية المحيط وتنقيته ومكافحة الآفات الإجتماعية؛
 - تطبيق البرامج الجهوية والمحلية للصحة مثل: حماية الأمومة والطفولة؛
 - المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمؤسسات الصحية.
- 2.2.2. في ميدان التكوين:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

- ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مؤسس ات التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد تطبيق البرامج المتعلقة به؛

- المساهمة في تكوين مستخدمي المصالح الصحية وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

3.2.2. في ميدان البحث: وتتمثل مهامه فيما يلي:

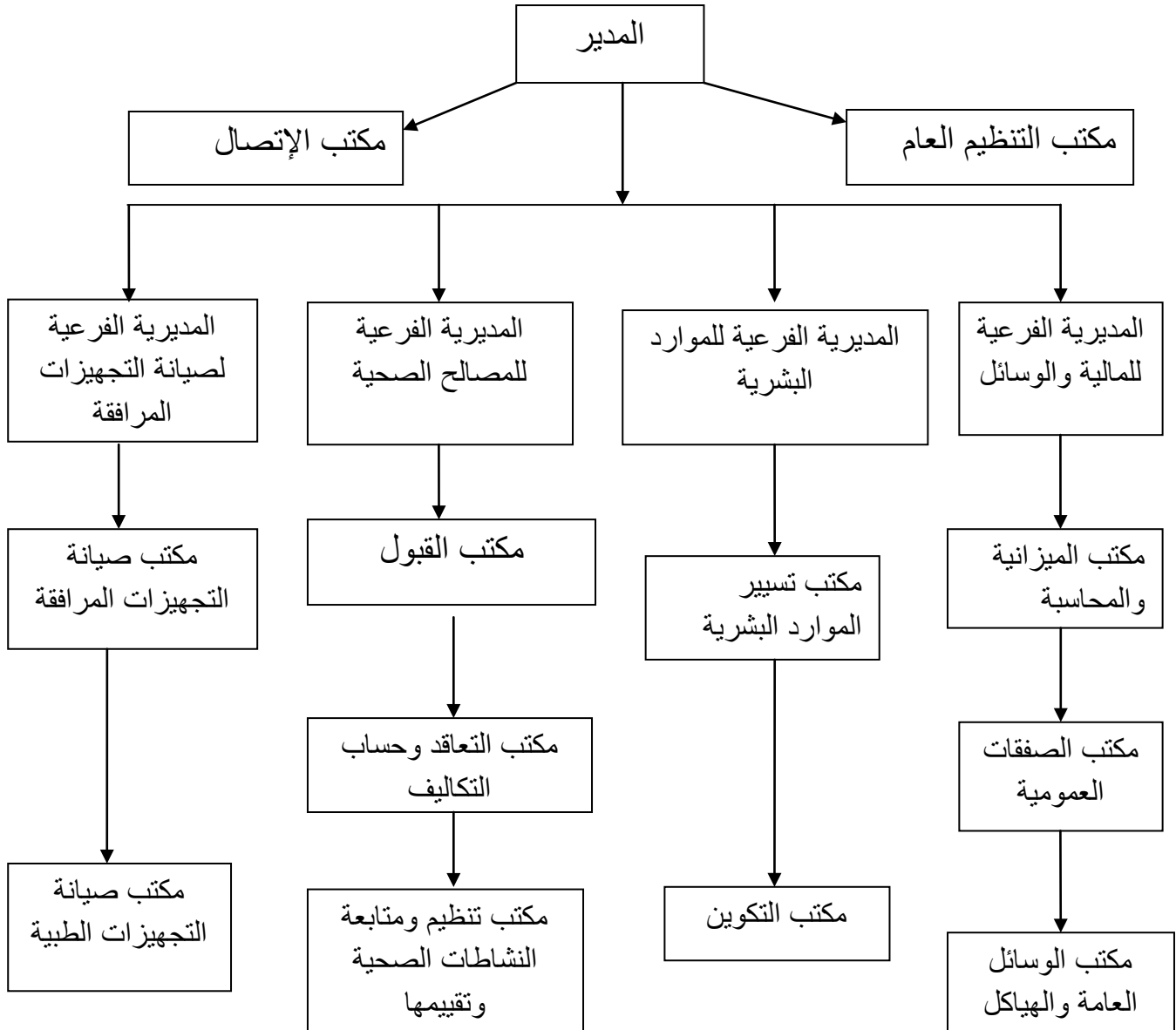
- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة البحث في ميدان علوم الصحة؛
- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى علمية من اجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين في علوم الصحة.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية

تتكون المؤسسة من أقسام متجانسة مجمعة داخل مصالح متعلقة بالوظائف الأساسية للنشاط، وذلك تحت الرقابة المباشرة للمدير العام (المسير)، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.¹

¹ بناء على معلومات متحصل عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

1.3. مكتب المدير العام: المدير العام مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي الحياة المدنية؛
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة؛
- يحضر مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حسابات المؤسسة؛
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة؛
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة؛

- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه؛
 - يبرم كل العقود والصفقات والإتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به؛
 - تعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريق أخرى لتعيينهم؛
 - يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤولية مساعديه المقربين.
- وتتكون مصلحة المدير العام من مكتبين هما:

1.1.3. مكتب التنظيم العام: هو مكتب تابع لمكتب المدير ومن مهامه ما يلي:

- تسجيل البريد الصادر والوارد في سجل خاص وذلك بعد معاينته من طرف المدير؛
- توزيع البريد الوارد على مختلف المصالح والوحدات الطبية؛
- إرسال واستقبال الفاكسات؛
- تنظيم عملية الإستقبال وحفظ الأوراق والملفات.

2.1.3. مكتب الإتصال: وتتلخص مهامه فيما يلي:

- تقديم التعليمات والمعلومات للمرضى؛
- تنسيق الإتصال بين الإدارة والمؤسسات الأخرى؛
- إعلام وتوجيه المواطنين؛
- تزويد المصالح بالمعلومات التي تحتاجها.

2.3. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تتكون من ثلاث مكاتب يشرف عليها نائب المدير:

1.2.3. مكتب الميزانية والمحاسبة: ومن مهامه ما يلي:

- إعداد الأجور والمرتبات الشهرية للموظفين والعمال؛
- إعداد السجل الخاص بمراقبة الميزانية وصرفها؛
- إعداد المشروع الخاص بالميزانية التقديرية للسنة المقبلة؛
- إعداد تصريحات لصندوق الضمان الإجتماعي والضرائب (تقاعد).

2.2.3. مكتب الصفقات العمومية: ومن مهامه:

- مراقبة طلبات الشراء إلى حين استلامها؛

- استقبال السلع والمستلزمات المطلوبة والضرورية مثل (الأكل، مواد التنظيف...)

- تسجيل حسابات المواد في السجل الخاص بهم.

3.2.3. مكتب الوسائل العامة والهيكل: ومن مهامه:

- جلب الأجهزة وتوزيعها على مختلف المصالح الأخرى؛

- صيانة المنشآت والأجهزة وذلك بمواد التنظيف ومواد البناء.

3.3. المديرية الفرعية للموارد البشرية: تعتبر هذه المديرية جد هامة بالمؤسسة إذ تقوم بمتابعة أعمال

وتحركات الموظفين من بداية مسارهم الوظيفي إلى غاية خروجهم وتتكون من مكنتين هما:

1.3.3. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات: ومن مهامه:

- تعيين وترقية و تحويل ونقل الموظفين العاملين بالمؤسسة؛

- إعداد المقررات الخاصة بالإجازات السنوية والإجازات المرضية؛

- تطبيق العقوبات القانونية الخاصة بالغيابات المتكررة أو حالة وقوع أي مخالفة؛

- متابعة ملف الموظفين من بداية مسارهم المهني إلى نهايته؛

- إعداد قائمة شهرية خاصة بعدد الموظفين في مختلف الأسلاك؛

- الإعلان عن المسابقات واستدعاء المترشحين الناجحين لإمضاء محضر التصيب؛

- السهر على حل جميع النزاعات الإدارية؛

- القيام بتحريات حول أي مشكل يطرأ بالمؤسسة؛

- توفير الأمن في حالة وقوع أي اعتداء.

2.3.3. مكتب التكوين: من مهامه:

- رسكلة وتكوين العمال؛

- تكوين الشبه طبي؛

- توجيه العمال (الموظفين) المؤهلين لحضور الملتقيات.

4.3. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تلعب المديرية الفرعية دورا هاما في السهر على حسن استعمال

ممتلكات المؤسسة وهي تتكون من أربع مكاتب:

1.4.3. مكتب القبول: من مهامه:

- إعداد استمارة القبول للمرضى؛

- تسجيل المعلومات الكافية عن المريض في كشف مضاعف حيث يبقى الأصلي في مكتب الدخول (القبول) والثاني يرسل إلى المصلحة الموجه إليها؛
- حفظ السجلات والوثائق الخاصة بالمرضى في الأرشيف؛
- تسجيل الولادات والوفيات.

2.4.3. مكتب التقاعد وحساب التكاليف: من مهامه:

- إعداد مقررات تغيير المناوبات الطبية؛
 - تسليم قائمة المناوبات لمكتب الأجور كل شهر؛
 - يقوم بتحضير قوائم كل مناوبة شهرية (الأطباء العاملون والمختصون وجراحي الأسنان والصيداللة).
- 3.4.3. مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها: مهمته السهر على تطبيق جميع التوصيات والإجراءات والتنظيمات الخاصة بالوقاية وحملات الوقاية لجميع الأمراض والأوبئة ونشاطات التلقيح على مستوى جميع الوحدات الصحية في حال ظهور الأوبئة.

5.3. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكاتبين:

1.5.3. مكتب صيانة التجهيزات المرافقة: مهمته الصيانة بمختلف أنواعها كالكهرباء مواد البناء...

2.5.3. مكتب صيانة التجهيزات الطبية: مهمته إصلاح التجهيزات الطبية المعطلة.

4. أهمية الموارد البشرية وخصائصها فيؤلمعة الإستشفائية "مجدوب السعيد"

نحاول من خلال هذا الجزء أن نبين أهمية الموارد البشرية في مستشفى السعيد حيث يقدم المستشفى خدماته من خلال مصالحه وأجنحته المختلفة التي تتوفر على قوى عاملة متنوعة ومعتبرة في هذا الجزء أهميتها مع التركيز على الممرضين وإجراءات تسييرها.

1.4. أهمية الموارد البشرية :

يعتبر الموظفون من أهم العناصر المكونة لمدخلات نظام الخدمة الطبية في المستشفى، بحيث يساهمون بمجهوداتهم في إيصال الرعاية الطبية للمستفيدين منها.

وتعتبر عملية التمريض من أهم العمليات التي تتم في المستشفيات لأن التمريض هو عبارة عن الخدمة الطبية التي تكمل عمل الطبيب فإذا فرضنا أن هناك بعض الأطباء المهرة في إجراء العمليات الجراحية، ولكن إذا لم تستكمل

هذه العملية برعاية طبية وتمريض سليم ومتابعة لحالة المريض وتنفيذ تعليمات الطبيب بدقة، فيمكن أن تتقلب العملية الناجحة إلى نتيجة سيئة.

الجدول رقم (02): تعداد الموظفين في المؤسسة العمومية جَدُوب السعيد

النسبة %	العدد	الفئة الوظيفية	السلك
13.66	80	الممارسين الطبيين المختصين لأطباء العامون في الصحة العمومية	السلك الطبي
1.53	9	صيدلي عام في الصحة العمومية / أسنان عام	
7.69	45	شبه طبي متخصص في الصحة العمومية	
20.34	119	الشبه طبي للصحة العمومية	
12.47	73	المرضى المؤهلين	
7.17	42	مساعد التمريض للصحة العمومية	
4.27	25	أعوان طبيين في التخدير و لإعاشات تعليم شبه طبي	
5.12	30	القبالات ونفاساني عيادي للصحة العمومية	
1.70	10	سائقي السيارات	
13.84	81	الموظفون المهنيون	
9.74	57	الإداريون	
2.39	14	أعوان الوقاية والحراسة	
100	585	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على بيانات مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه يتبين تنوع وحجم الموارد البشرية في المستشفى، وأن فئة الممرضين تمثل أكبر فئة من حيث العدد وبالتالي كونها أكثر تأثيراً في السير الحسن للمؤسسة .

2.4. خصائص الموارد البشرية في المؤسسة ومن هذه الخصائص يمكننا ذكر مايلي:

1.2.4. نشاط المؤسسة موجه إلى فئات واسعة في المجتمع وتوفير الرعاية الصحية مهمة ضرورية في أي مجتمع

لأن الصحة الجيدة للمواطن تساهم في تحقيق عوائد اقتصادية، كما أن الدراسات في هذا المجال تشير إلى أن ما يصل إلى ثلث (3/1) نمو الناتج المحلي الإجمالي السنوي يمكن أن يُعزى إلى رأس المال الصحي ولذلك أولت الدولة الجزائرية منذ استقلالها اهتماماً بالغاً بحفظ وترقية الصحة العمومية للمواطن الجزائري، وقد حرصت الحكومات المتتالية

¹ أحمد محمد المصري، إدارة الأعمال الطبية المستشفيات والصيدليات، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص:28

² بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

على وضع البرامج الكفيلة بتحقيق هذا الهدف، ويتجسد ذلك من خلال الأغلفة المالية المهمة المخصصة لقطاع الصحة وبرامج تطوير وإصلاح الهياكل الصحية، ومن جهة أخرى فإن الطلب على الخدمات الصحية كبير من طرف مختلف فئات المجتمع، وبالتالي فإن توفر الموارد البشرية العاملة في مجال الصحة يعد ضرورياً في أي مجتمع.

2.2.4. نشاط المؤسسة موسمي ومتقلب إن نشاط المستشفى موسمي، حيث يتم الطلب على الخدمات الصحية في فترات معينة قد تكون دورية مثل فصل الشتاء أو فصل الصيف، فترات انتشار الأوبئة.

3.2.4. نشاط المؤسسة خدمي ومتنوع: هذه أهم خاصية تميز نشاط المستشفى، فهو نشاط خدمي يعتمد بصفة أساسية على العنصر البشري، كما أن للمستشفى أنشطة متنوعة مما يتطلب قوى عاملة متنوعة المهارات والتخصصات.

وبالتالي نستنتج من هذه الخاصية خاصة أخرى وهي اعتماد نشاط المستشفى على العنصر البشري وكفاءته، حيث أن بعض المصالح في المستشفى تعتمد أساساً على خبرة وكفاءة الموظفين، مثل كفاءة الجراحين إضافة إلى أن تقديم خدمات المستشفى يعتمد على مهارات فردية مثل حسن الاستقبال والأمانة والكفاءة العلاجية والتواضع رضا المرضى بالخصوص (بجميع مستوياتهم) يساهم بشكل كبير في تحديد جودة الخدمة المقدمة للزائرين وأيضاً على رضاهم فحسب دراسة "ويسمان" و"ثانسون" فإن درجة الرضا الوظيفي للمرضى هي المحدد الأكبر للرضا العام للزائرين

المبحث الثاني: الإستبيان ووصف عينة الدراسة

1. الإستبيان:

تيسر القيام بهذا البحث الميداني من خلال البيانات المساعدة والتي تم جمعها من خلال:

- المصادر والمراجع النظرية التي تم الحصول عليها.
- المقابلة: يمكن تعريف المقابلة على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث، من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجيل الإجابات على الإستمارة المخصصة لذلك.¹

¹ علي فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:176.

وقد تم إستخدام المقابلة في هذه الدراسة قصد الحصول على البيانات المتعلقة بإتمام موضوعنا والتي لا تتوفر في الوثائق والسجلات الممنوحة لنا من طرف المؤسسة، وقد تم إعتماؤها مع بعض الموظفين وهذا لشرح الهدف من الإستبيان وتوضيح بعض الغموض الذي قد يحدث إزاء بعض العبارات المطروحة.

- الوثائق والسجلات: وهي تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الإجتماعية كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها، وقد تحصلنا عليها من مصلحة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مجدوب السعيد بالطاهير وقد ساعدونا في الحصول على بعض البيانات التي لها صلة بالموضوع وكانت تخص عدد العمال وتوزيعهم حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نشأة وأهداف المؤسسة الإستشفائية.

- يعرف الإستبيان على أنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع بحثي معين عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الإستمارة بالمستجيب.¹

1.1.1. تطوير الإستبيان

من أجل الحصول على نتائج أكثر موضوعية وتكامل تا لهذه الدراسة النظرية تم القيام بإعداد استمارة تضمنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم توزيعها على الممرضين بالمؤسسة الإستشفائية من أجل الإجابة عليها وتضمن الإستبيان ما يلي:

1.1.1.1. الصفحة التعريفية:

وتتضمن تعريف بموضوع الدراسة باختصار، وطمأنة للمبحوثين حول سرية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط، وإرشادات حول طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

2.1.1.1. البيانات الديموغرافية

ويشتمل الإستبيان على البيانات الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة، وتتمثل تلك البيانات في الجنس والعمر والحالة الإجتماعية وكذلك المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية وإقتصادية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 181.

- المحور الأول:

تناول المؤشرات التي تقيس المناخ التنظيمي ويحتوي على عبارة مرقمة من 1 إلى 12 وكل مؤشر يحتوي على مجموعة من العبارات كما يلي:

- القيادة: ويشتمل على العبارات التي أرقامها (2) (3).
- الحوافز: ويشتمل على العبارات التي أرقامها (4) (5) (6).
- إتخاذ القرارات: ويضم العبارات التي أرقامها (7) (8) (9).
- الرقابة: ويتضمن العبارات التي أرقامها (10) (11) (12).

- المحور الثاني: هذا المحور يحتوي على عبارة ليتم التعرف من خلالها على مستوى الرضا الوظيفي السائد

عبارات المقياس مهيكله وفق مقياس مكون من 6 درجات، وكانت أوزانه متدرجة بين موافق بشدة: 6 وغير موافق بشدة: 1، كما يلي:

موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة
6	5	4	3	2	1

المدى: هو الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في الظاهرة¹

يتم استخراجها وفق الطريقة التالية:

المدى: ويساوي $5=1-6$.

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الستة بالمقياس، ويساوي $0,83=6\div 5$.

¹ أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 63

وعليه يمكننا تحديد فئات المقياس على النحو التالي: عبارات المقياس مهيكلة وفق مقياس مكون من 6 درجات وكانت أوزانه متدرجة بين موافق بشدة:6 وغير موافق بشدة:1. كما يلي:

- فئة غير موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 1 و1,83 وتدل على درجة عالية من عدم الموافقة.
- فئة غير موافق بشكل معتدل: تتراوح درجاتها بين 1,84 و2,67 وتدل على درجة متوسطة من عدم الموافقة.
- فئة غير موافق بشكل طفيف: تتراوح درجاتها بين 3,51 و2,68 وتدل على درجة ضئيلة من عدم الموافقة.
- فئة موافق بشكل طفيف: تتراوح درجاتها بين 3,52 و4,35 وتدل على درجة ضئيلة من الموافقة.
- فئة موافق بشكل معتدل: تتراوح درجاتها بين 4,36 و5,19 وتدل على درجة متوسطة من الموافقة.
- فئة موافق بشدة: تتراوح درجاتها بين 5,20 و6 وتدل على درجة عالية من الموافقة.

2.1. إختبار أداة الدراسة: وسيتم اختبارها كما يلي:

1.2.1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الإستبيان أن يشتمل على كل العناصر التي تدخل في عملية التحليل، ويجب أن تكون فقرات ومفردات الموجودة به واضحة ومفهومة، وذلك من أجل أن تفهم من طرف مستخدميها.

تم الحصول على هذا الإستبيان من رسالة ماجستير بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي" تم عرضه على الأستاذ المشرف لمناقشتها من حيث شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه، كما تم عرض الإستبيان على مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وبعد أن تم تقديم مجموعة من الآراء تم إعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون واضحة ومفهومة، لنصل في الأخير إلى

الصورة النهائية للإستبيان

2.2.1. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) باستخدام معامل ألفا "كرونباخ"، لحساب معاملات الثبات بين محاور الدراسة والثبات الكلي للإستبيان والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(03): معامل ألفا "كرومباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة.

مجاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المجاور
معدل الثبات العام	(من 1_27)	0.785

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ثبات الدراسة ككل قد بلغ 0,785 وهو معدل ثبات مرتفع يبين درجة مصداقية أداة ويمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها من جراء استخدام هذه الأداة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي.

ولتسهيل إختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر استخدم برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية تندرج من الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري

وتم استخدام الإحصاءات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

- الوسط الحسابي: هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni.xi}{N}$$

- الإنحراف المعياري: الإنحراف المعياري هو الجذر التربيعي الموجب للوسط الحسابي لمربعات إنحرافات القيم عن وسطها الحسابي¹، أي هو الجذر التربيعي الموجب للتباين

يُعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهميةً لأنّ له مفهوم جبّري محدّد بدقّة، ومن أوقاها حساسية وأكثرها شيوعاً. والفكرة الأساسية له هي أنّه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الإنحراف المتوسط نحاول التخلّص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الإنحرافات، ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{X})(xi - \bar{X})}{N}}$$

¹ محمد راتول، الإحصاء الوصفي، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص:144.

² محمد عبد الرحمان العوده، مقدمة في الإحصاء، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:117.

- معامل الثبات ألفكرونباخ: وتم استخدامه من طرف "سباكتر" للتأكد من ثبات الإستبيان ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث: k هو عدد العناصر (الأسئلة).

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات العناصر (الأسئلة).

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية .

- معامل الارتباط "بيرسون": وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الإرتباطية الخطية بين متغيرين كميين، أي إمكانية قياسها كمياً¹، يستخدم هذا المعامل لقياس قوة وإتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضاً لإختبار صحة الفرضيات، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{cov} (x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

$\text{Cov} (x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والتابع للدراسة (الرضا الوظيفي).

σ_x : الإنحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الإنحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

2. وصف عينة الدراسة: وهي كما يلي:

1.2. مجتمع وعينة الدراسة: يمثل أفراد مجتمع الدراسة الممرضين من جميع مستويات السلم الوظيفي لهذه المهنة

ابتداء من مساعد تمريض للصحة العمومية وممرض مؤهل وممرض للصحة العمومية وكذا ممرض متخصص للصحة

العمومية ويبلغ عدد الممرضين بالمستشفى 26 ممرض وذلك بعد إستثناء الممرضين المؤقتين وهم موزعين على كل

المصالح الإستشفائية بالمستشفى يلي:

¹ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:164

جدول رقم (04): توزيع المرضى حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2013-2014

النسبة %	العدد	الوظيفة
16.91	45	شبه طبي متخصص في الصحة العمومية
39.84	106	شبه طبي للصحة العمومية
15.78	42	مساعد التمريض للصحة العمومية
27.44	73	المرضى المؤهلين
100	266	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير

فيما يخص إختيار عينة الدراسة فإن مستوى الثقة المستخدم في أغلب البحوث هو 95% وبالتالي قيمة الخطأ المعياري عند هذا المستوى هو ± 1.96 .

لتحديد الدراسة تم استخدام معادلة "ريشارد جيجر" والموضحة فيما يلي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن:

N: مجتمع الدراسة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,05 وتساوي 1.96

D: نسبة الخطأ.

وبالتالي تكون العينة 169 فردا، وبعد التوقيع على إتفاقية التبرص بين جامعة جيجل والمؤسسة الإستشفائية محل الدراسة، والحصول على موافقة الجهات الإدارية المختصة لتطبيق الدراسة ميدانيا على المرضى الموجودين في المؤسسة قمنا بتوزيع الإستمارات وتم جمع 131 استمارة فقط من أصل 169 إستمارة بسبب الضياع وكذا عدم صلاحية بعضها بسبب نقص البيانات.

أما وصف خصائص العينة فقد تم من خلال عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية بعد سيتم التطرق إلى ذلك بالتفصيل.

2.2. وصف خصائص العينة

يتضمن المحور الأول من الإستبيان مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة العائلية، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة والتي تمثل الخصائص الديموغرافية لأفراد البحث، وبالإعتماد على هذه المتغيرات يمكن تلخيص خصائص أفراد البحث على النحو التالي:

1.2.2. الجنس: وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يظهر الجدول الموالي أن نسبة الإناث الممثلين للعينة في المؤسسة والبالغة 68.7% تفوق بنسبة كبيرة عن نسبة الذكور البالغة 31.3% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	41	31.3
أنثى	90	68.7
المجموع	131	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

2.2.2. العمر: وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	46	35,11
[40 – 31]	35	26,72
[50 – 41]	40	30,54
[60–51]	10	7,63
أكثر من 60 سنة	00	00
المجموع	131	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

يظهر الجدول أعلاه أن ما نسبته **35,11%** من إجمالي أفراد العينة نقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن ما نسبته **26,72%** تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، وأن ما نسبته **30,54%** تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، كما نجد أن نسبة **7,63%** من الأفراد تبلغ أعمارهم بين 51 و 60 سنة وهي نسبة قليلة مقارنة بالأعمار الأخرى، أما الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 60 سنة لا يوجد أي شخص ، وهذا يدل على أن أكبر نسبة مسجلة هي نسبة أقل من 30 سنة أي أن أغلب الممرضين العاملين هم من فئة الشباب.

3.2.2. الحالة الإجتماعية: وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

يتبين الجدول الموالي أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة **70,99%** مقابل ما نسبته **28,24%** نسبة العزاب في حين توجد حالة طلاق واحدة بنسبة **0,77%** ولا توجد أي حالة ترميل ، أي أن أغلب أفراد العينة مستقرين.

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة%	التكرار	الحالة العائلية
28,24	37	أعزب
70,99	93	متزوج
0	0	مطلق
0,77	1	أرمل
100	131	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

4.2.2. الوظيفة: وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة%	التكرار	الوظيفة
27,5	36	شبه طبي متخصص في الصحة العمومية
37,4	49	شبه طبي للصحة العمومية
18,3	24	مساعد التمريض للصحة العمومية
16,8	22	الممرضين المؤهلين
100	131	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

يظهر الجدول أعلاه أن نسبة 37,4% من أفراد العينة يندرجون تحت تخصص شبه طبي للصحة العمومية، أما ما نسبته 27,5% فيندرجون تحت تخصص شبه طبي متخصص في الصحة العمومية ، أما ما نسبته 18,3% فيعملون ضمن إطار مساعدي التمريض للصحة العمومية ، أما النسبة المتبقية المتمثلة في 16,8% فيندرجون تحت تخصص الممرضين المؤهلين.

5.2.2. سنوات الخبرة: وفيما يلي عرض لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من 5 سنوات	53	40,5
[5-10سنوات]	29	22,1
[11-15]	9	6,9
[16-20]	5	3,8
أكثر من 20 سنة	34	26
المجموع	131	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 40,5% من أفراد العينة خبرتهم المهنية كانت اقل من 5 سنوات في حين أن ما نسبته 26% تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة أما ما نسبته 22,1% من إجمالي أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنة أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 15 فيمثلون ما نسبته 6,9% أما النسبة المتبقية المتمثلة في 3,8% فهي تمثل نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 16 و 20 سنة، أي أن النسبة الأكبر من العينة حديثة التوظيف.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في مستشفى "مجدوب السعيد" بالطاهير ومن خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن أسئلة المحاور تم التوصل إلى نتائج سيتم عرضها كما يلي:

1. عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محاور الدراسة

1.1. عرض وتحليل إجابات الأفراد حول محور المناخ التنظيمي

وفيما يلي سيتم عرض نتائج مؤشرات محور المناخ التنظيمي كما يلي:

1.1.1. عرض وتحليل إجابات الأفراد حول مؤشر نمط القيادة:

يظهر الجدول الموالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدوالة نوعية ونمط القيادة السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وقدرت متوسطات العبارات (3,93، 3,63 و 4,65) على التوالي، حيث بلغ لجميع العبارات قيمة (4,07)، والتي تقع ضمن الفئة (3,52، 4,35) وهذا يدل على أن الممرضين بالمؤسسة الإستشفائية "مجدوب السعيد" موافقون بدرجة ضئيلة على نمط القيادة السائد أي أنه هناك مركزية سائدة في بعض الجوانب واللامركزية في جوانب أخرى.

وقد جاءت العبارة رقم (3) بأعلى وسط حسابي قدر بـ (4,65) وتقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل (4,36)، (5,19)، وهذا ما يدل على أن الرئيس يلتزم بالتعليمات والأنظمة بدرجة متوسطة أي أن الممرضين يجدون سهولة بالتعامل معها، أما العبارة رقم (2) فقد تم سجيل أخفض نتيجة بمتوسط حسابي قدر بـ (3,63) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (3,52، 4,35) وهذا يدل على أن الرئيس أحيانا يسمح لمروؤسيه بمناقشة أوامره وتعليمات ويشجع المرؤوسين ويمدحهم ويقوم بدفعهم للعمل.

الجدول رقم (10): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بمؤشر القيادة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نمط القيادة						العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة		
		%	%	%	%	%	%		
1,811	3,93	27	43	16	8	13	24	يستخدم الرئيس كلمات التشجيع والمدح لإثارة تكرار شخصيات المرؤوسين ودفعهم نحو العمل.	1
		20.6	32.8	12.2	6.1	9.9	18.3		
1,777	3,63	25	25	22	21	12	26	لا يسمح الرئيس لمرؤوسيه مناقشة أوامره وتوجيهاته ومخالفتها.	2
		19.1	19.1	16.8	16	9.2	19.8		
1,451	4,65	45	44	15	11	10	6	يلتزم الرئيس بالتعليمات والأنظمة التزاما شديدا.	3
		34.4	33.6	11.5	8.4	7.6	4.6		
1,047	4,07	النتيجة الكلية							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

2.1.1. عرض وتحليل إجابات الأفراد لمؤشر الحوافز

يظهر الجدول الموالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة العطاؤف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وقدرت متوسطات العبارات ب(4,48، 3,90، 5,01) على التوالي وهي نتائج متقاربة، حيث بلغ لجميع العبارات قيمة (4,46)، والتي تقع ضمن الفئة (4,36، 5,19) وهذا يدل أن الممرضين بالمؤسسة موافقون بدرجة متوسطة على الحوافز الممنوحة مقارنة بالجهد المطلوب

حيث جاءت العبارة رقم (6) بأعلى متوسط حسابي قدر ب(5,01) وتقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل ب(4,36)، وهذا ما يدل على أن الحافز المعنوي مهم جدا لاستمرار العمل ونجاحه في لأطوأفراد البحث، أما العبارة رقم (5) فسجلت أخفض نتيجة بمتوسط حسابي قدر ب(3,90) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف ب(3,52، 4,35) وهذا يدل على أن المكافآت المادية تستخدم لتحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد ولكن ليس بالشكل الكبير الذي يريده.

الجدول رقم(11): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بالحوافز.

الرقم	العبارات	الحوافز						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		ك	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل بشدة			
4	الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقته الشخصية.	ك	14	9	11	16	28	53	4,48	1,716
		%	10.7	6.9	8.4	12.4	21.4	140.5		
5	إن المكافآت المادية تستخدم لتحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد في العمل.	ك	27	10	13	18	25	38	3,90	1,905
		%	20.6	7.6	9.9	13.7	19.1	29		
6	الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لاستمرار العمل و نجاحه.	ك	11	6	0	12	27	75	5,01	1,562
		%	8.4	4.6	0	9.2	9.2	20.6		
	النتيجة الكلية								4,46	1,288

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

3.1.1. عرض وتحليل إجابات الأفراد لمؤشر اتخاذ القرارات

يظهر الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة على الفئات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وقدرت متوسطات العبارات (2,37، 4,24، 2,48) على التوالي وقد بلغ لجميع العبارات قيمة (3,0)، وهذا يدل أن الممرضين للمؤسسة غير موافقون بدرجة ضئيلة على المشاركة في اتخاذ القرارات

حيث جاءت العبارة رقم (8) بأعلى وسط حسابي (4,24) وتقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف (3,52)،

(4,35)، وهذا ما يدل على أن الممرضين موافقين بدرجة ضئيلة على أن عملية اتخاذ القرارات تجري في المستويات العليا في المؤسسة ثم تفوض إلى باقي المستويات، أما العبارتين (9) و(7) فقد قدر متوسط حسابهما (2,37) و(2,48) على التوالي، وتقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل (1,84، 2,67) وهي تدل على درجة متوسطة من عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

ولعل ما يفسر ذلك هو أن العبارتين (7) و(9) مصاغتين بشكل إيجابي والمعبرتين على درجة متوسطة

من عدم المشاركة في إتخاذ القرارات أما العبارة رقم (8) فهي تعبر عن درجة ضئيلة من المشاركة في إتخاذ القرارات.

الجدول رقم(12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بإتخاذ القرارات.

الرقم	العبارات	العبارات الخاصة باتخاذ القرارات.						الانحراف المعياري
		ك	غير موافق	غير موافق	موافق	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة	
7	تقوم الإدارة بالاطلاع على آراء العاملين فيها قبل إتخاذ أي قرار	ك	61	20	14	12	10	14
		%	46.6	15.3	10.7	9.2	7.7	10.7
8	عملية اتخاذ القرارات تجري في المستويات العليا في المؤسسة ثم تفوض إلى بقية المستويات .	ك	18	13	5	27	20	48
		%	13.7	9.9	3.8	20.6	15.3	36.6
9	للعاملين الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة.	ك	65	17	11	20	10	8
		%	49.6	13	8.4	15.3	7.6	6.1
1,236	النتيجة الكلية							3,03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

4.1.1. عرض وتحليل إجابات الأفراد لمؤشر الرقابة

يبين الجدول التالي عرض لمختلف آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة الرقابة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجنوب السعيد" من خلال عرض مختلف المتوسطات الخاصة بالعبارات التي أُجيب عليها، وكذلك الانحراف المعياري له ذه العبارات بالإضافة إلى المتوسط والانحراف المعياري الكلي له ذا المؤشر والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخاصة بالرقابة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات الخاصة بالرقابة.						الرقم	العبارات	
		ك	غير موافق	غير موافق	موافق بشكل	موافق بشكل	موافق بشدة			
1,566	2,62	ك	44	28	20	19	13	7	10	تمتاز المعايير الرقابية في المؤسسة مفهومة ومقبولة من قبل العاملين فيها.
		%	33.6	21.4	15.3	14.5	9.9	5.3		
1,537	2,38	ك	57	24	12	24	9	5	11	يشارك العاملون في المؤسسة في صياغة المعايير الرقابية.
		%	43.5	18.3	9.2	18.3	6.9	3.8		
1,294	2,06	ك	63	28	19	12	8	1	12	هناك تناسب بين التكاليف المصروفة على النظام الرقابي وتطبيقه وبين المنافع المتحققة منه.
		%	48.1	21.4	14.5	9.2	6.1	0.8		
1,134	2,35	النتيجة الكلية								

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

يظهر الجدول أعلاه المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات عينة الدراسة على طبيعة الرقابة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وقدرت متوسطات العبارات (2,38, 2,06, 2,62) على التوالي وهي نتائج متقاربة، وبلغت لجميع العبارات وسط حسابي قيمته (2,35) والذي يقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل وهذا يدل أن الممرضين بالمؤسسة غير موافقون بدرجة متوسطة على المعايير الرقابية فيها

5.1.1. عرض وتحليل إجابات الأفراد على مؤشرات المناخ التنظيمي

يبين الجدول الموالي عرض لمختلف أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد، ويوضح هذا الأخير متوسطات وانحرافات العبارات الخاصة به، وكذلك يوضح المتوسط والانحراف الكلي لهذا المحور، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم(14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشرات المناخ التنظيمي.

الرقم	المؤشرات الخاصة بالمناخ التنظيمي .	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(3-1)	العبارات المتعلقة بمؤشرات القيادة.	4,07	1,047
(6-4)	العبارات المتعلقة بمؤشرات القوى الدافعة.	4,46	1,288
(9-7)	العبارات المتعلقة بمؤشرات إتخاذ القرار.	3,03	1,236
(12-10)	العبارات المتعلقة بمؤشرات الرقابة .	2,35	1,134
	النتيجة الكلية	3,48	0,757

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Sps

من خلال الجدول رقم أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي للعبارات المتعلقة بمحور المناخ التنظيمي قد بلغ (4,07، 4,46، 3,03 و 2,35) على التوالي ونجد أن الوسط الحسابي الكلي بلغ (3,48) لكل العبارات وهو يقع ضمن الفئة الثالثة والتي تعبر عن "غير موافق بشكل طفيف" وتشير إلى درجة ضئيلة من عدم ملاءمة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الممرضين غير مرتاحين بالنسبة للمعايير الرقابية المطبقة ومدى إشراكهم في إتخاذ القرارات.

2.1. عرض وتحليل نتائج الرضا الوظيفي

للتعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد البحث على عبارات المحور الثاني الخاص بالرضا الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لعلاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية

الجدول رقم (15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي						العبارات	الترتيب	
		م ب م	م ب م	م ب م	م ب م	م ب م	م ب م			
		بشدة	معتدل	طفيف	طفيف	معتدل	بشدة	ك %		
1,574	4,12	23	44	32	5	12	15	ك	اشعر بالارتياح في ممارسة عملي الحالي	1
		17.6	33.6	24.4	3.8	9.2	11.5	%		
1,518	4,40	38	35	29	9	11	9	ك	يتطلب مني عملي الحالي العمل لساعات طويلة	2
		29	26.7	22.1	6.9	8.4	6.9	%		
1,563	4,05	27	30	34	15	12	13	ك	اشعر بالارتياح خلال ساعات العمل	3
		20.6	22.9	26	11.5	9.2	9.9	%		
1,199	4,87	45	48	27	2	5	4	ك	تربطني علاقات حميمة مع زملائي في العمل	4
		34.4	36.6	20.6	1.5	3.8	3.1	%		
1,546	4,53	42	41	23	4	11	10	ك	ان عملي الحالي يفرض علي التعامل مع اشخاص لا ارتاح لهم	5
		32.1	31.3	17.6	3.1	8.4	7.6	%		
1,468	4,27	32	34	29	17	12	7	ك	ان زملائي يشجعونني على انجاز العمل بشكل جيد	6
		24.4	26	22.1	13	9.2	5.3	%		
1,682	4,27	40	29	29	8	9	16	ك	يهتم الرئيس بإرشاد العاملين نحو العمل وسماع مقترحاتهم	7
		30.5	22.1	22.1	6.1	6.9	12.2	%		
1,769	4,13	38	30	23	11	9	20	ك	يعترف الرئيس بالجهد الذي ابدله في اداء عملي ويشجعي على الاداء الافضل	8
		29	22.9	17.6	8.4	6.9	15.3	%		
1,835	3,86	29	33	24	8	10	27	ك	يقدر الرئيس جهود العاملين، ويثمن عملهم الجيد	9
		22.1	25.2	18.3	6.1	7.6	20.6	%		
1,514	1,98	7	8	6	12	20	78	ك	اشعر انني احصل على الراتب الجيد الذي يتناسب واهمية العمل الذي اقوم به	10
		5.3	6.1	4.6	9.2	15.3	59.5	%		
1,319	1,73	3	8	4	10	16	90	ك	ان الراتب الحالي يكفي لسد متطلبات المعيشة الحالي	11
		2.3	6.1	3.1	7.6	12.2	68.7	%		
1,683	2,17	13	7	4	13	22	72	ك	يحقق الراتب الحالي الحد الأدنى من الرفاهية	12
		9.9	5.3	3.1	9.9	16.8	55	%		
1,105	1,50	2	5	3	4	19	98	ك	يشعر العاملون بالرضا عن ظروف العمل وبيئته من تهوية واضاءة	13
		1.5	3.8	2.3	3.1	14.5	74.8	%		
0,824	1,31	2	0	1	7	14	107	ك	يشعر العاملون بالرضا عن خدمات النقل في المستشفى	14
		1.5	0	0.8	5.3	10.7	81.7	%		
1,040	1,49	1	5	3	5	20	97	ك	يشعر العاملون بالرضا عن الخدمات الصحية والامنية في المؤسسة	15
		0.8	3.8	2.3	3.8	15.3	74	%		
0,640	3,25							الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة قد بلغ (3,25) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة (2.68 و 3.51) والتي تعبر عن فئة غير موافق بشكل طفيف والتي تشير إلى درجة ضئيلة من عدم الرضا الوظيفي.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على العبارات من (1) إلى (9) قد تراوحت بين (4,87) و (3,86) وهي متوسطات تقع ضمن فئتين هما موافق بشكل معتدل للعبارات (2)، (4)، (5) وموافق بشكل طفيف للعبارات (1)، (3)، (6)، (7)، (8)، (9) أي أن الممرضين يشعرون بالرضا نوعا ما على طبيعة الوظيفة وعلاقتهم مع زملائهم وكذا علاقتهم مع الرئيس

أما فيما يخص العبارات من (10) إلى (15) فقد تتراوح الوسط الحسابي لها ما بين (2,17 و 1,31) وهي متوسطات تقع ضمن فئة غير موافق بشكل معتدل للعبارات (10)، (12) وفئة غير موافق بشدة للعبارات (11)، (13)، (14)، (15) أي أن الممرضين يشعرون بدرجة مرتفعة من عدم الرضا فيما يخص الرواتب التي يحصلون عليها مقابل عملهم وكذا خدمات، النقل، الصحة والأمن وهذا ما تم لمسه من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الممرضين الذين تعرضوا للإعتداء اللفظي والجسدي من طرف المرضى.

2. إختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الإستبيان ، يأتي هذا الجزء كمحاولة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

1.2. إختبار الفرضية الأولى

من أجل التأكد من صحة الفرضية الأولى والقائلة: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية".

تم استخدام معامل الارتباط برس ن (Pearson Correlation) لقياس قوة وإتجاه العلاقة الخطية لطبيعة العلاقة بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي، حيث من خلال هذا الإختبار الإحصائي المرافق

لقيمة معامل الارتباط يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وعن طريق

إستخدام النظام الإحصائي spss، تم حساب معامل الارتباط له هذه العلاقة في المؤسسة العمومية

الإستشفائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): معامل الارتباط لطبيعة العلاقة بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي

معامل الارتباط		القيادة	الرضا الوظيفي
	القيادة	1	**0.490
	الرضا الوظيفي	**0.490	1
مستوى المعنوية			0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أنه توجد علاقة طردية ومتوسطة بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عند مستوى معنوية (0.0) وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة ($0,490^*$)، حسب كوهن (Cohen) (1988).

ومنه الفرضية القائلة **توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية** مرفوضة.

2.2. إختبار الفرضية الثانية

من أجل التأكد من صحة الفرضية الثانية والتمثلة في "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الإستشفائية".

تم استخدام معامل الارتباط بيرسن (pearson correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية لطبيعة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث من خلال هذا الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وعن طريق استخدام نظام الإحصائي ال SPSS، تم حساب معامل الارتباط له هذه العلاقة في المؤسسة العمومية الإستشفائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): معامل الارتباط لطبيعة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

معامل الارتباط		الحوافز	الرضا الوظيفي
	الحوافز	1	**0.358
	الرضا الوظيفي	**0.358	1
مستوى المعنوية			0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه "توجد علاقة طردية ومتوسطة بين نمط الحوافز والرضا الوظيفي لدى المرضى بالمؤسسة العمومية الإستشفائية" عند مستوى معنوية (0.0)، وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة ($0,358^{**}$)، حسب كوهن (Cohen) 1988..

ومنه الفرضية القائلة "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية". مرفوضة.

3.2. إختبار الفرضية الثالثة

من أجل التأكد من صحة الفرضية الثالثة والمتمثلة في: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين عملية إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية".

تم إستخدام معامل الارتباط بيرسن (pearson correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين عملية اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، حيث من خلال هذا الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وعن طريق استخدام نظام الإحصائي الـ spss، تم حساب معامل الارتباط لهذه العلاقة في المؤسسة العمومية الإستشفائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): معامل الارتباط اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي

معامل الارتباط	إتخاذ القرارات	الرضا الوظيفي
إتخاذ القرارات	1	0.381^{**}
الرضا الوظيفي	0.381^{**}	1
مستوى المعنوية	0.01	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات الـ Spss من خلال الجدول رقم أعلاه يتضح أنه توجد علاقة طردية ومتوسطة بين إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى المرضى بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عند مستوى معنوية (0.0) وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة ($0,381^{**}$) حسب كوهن (Cohen) 1988.

ومنه الفرضية القائلة "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى ممرضى المؤسسة العمومية الاستشفائية" مرفوضة.

4.2. إختبار الفرضية الرابعة

من أجل التأكد من صحة الفرضية الرابعة والمتمثلة في: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية".

تم استخدام معامل الارتباط بيرسن (pearson correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين الرقابة والرضا الوظيفي، حيث من خلال هذا الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وعن طريق استخدام نظام الإحصائي الspss، تم حساب معامل الارتباط لهذه العلاقة في المؤسسة العمومية الإستشفائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): معامل الارتباط للعلاقة بين الرقابة والرضا الوظيفي

معامل الارتباط	الرقابة	الرضا الوظيفي
الرقابة	1	0.168
الرضا الوظيفي	0.168	1
مستوى المعنوية	0.00	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد علاقة بين الرقابة والرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة (0,168)، حسب كوهن (Cohen) 1988.

ومنه الفرضية القائلة توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية" مرفوضة.

5.2. إختبار الفرضية الرئيسية

من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والمتمثلة في: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية".

تم استخدام معامل الارتباط بيرسن (pearson correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي و التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي، حيث من خلال هذا الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة

إحصائية بين المتغيرين، وعن طريق استخدام نظام الإحصائي الـ SPSS، تم حساب معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): معامل الارتباط للعلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

معامل الارتباط		
	المناخ التنظيمي	الرضا الوظيفي
	1	**0.540
	**0.540	1
مستوى المعنوية	0.01	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخبر SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة طردية وقوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عند المستوى الكلي عند مستوى معنوية (0.0) وهذا ما تعبر عنه الإشارة الموجبة (**0,540)، حسب كوهن (Cohen) 1988.

ومنه الفرضية الرئيسية القائلة بوجود علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية". مرفوضة.

ونتيجة هذه الفرضية لا تتفق مع دراسة دوينز حيث توصل إلى أنه لا توجد أي علاقة إرتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكذا طبيعة الخدمات المقدمة.

خلاصة

تم من خلال هذا الجزء تم التعرف على المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها من موظفي مصلحة الموارد البشرية، وعن طريق الزيارات التي تم القيام بها لكانت محاولة لالتماس واقع المرضين و الواقع الحقيقي بخلفية نظرية عن موضوع المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، من حيث الكشف عن مدى رضاهم عن أعمالهم، بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل التي تساهم في تشكيل الشعور الإيجابي فيتم تعزيزها والشعور السلبي فيتم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة على الأقل للتخفيف من معاناتهم في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاستشفائية.

فبعد جمع المعلومات، تبويبها، ترتيبها وتحليلها وفق متطلبات الدراسة وبمساعدة البرنامج الإحصائي SPSS يتم التوصل لتحديد مستوى المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ونوع العلاقة التي تربط بينهما بالمؤسسة محل الدراسة كما تم التوصل للإجابة على فرضيات الدراسة، وذلك من أجل مطابقة النتائج مع ما هو موضح في الجانب النظري.

خاتمة

تعتبر مهنة التمريض من أهم المهن وأصعبها حيث يعتبر الممرضون من أهم ركائز أي مؤسسة إستشفائية، ولذلك لابد من الإهتمام بهذا العنصر من خلال محاولة تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة ابتداء من تحسين ظروف العمل البيئية، وكل ما يخص العوامل المادية وصولاً إلى العوامل المعنوية فهما عاملان متكاملان وبالكاد نستطيع فصلهما عن بعضهما البعض.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها ما هي نظرية ومنها نتائج تطبيقية بالإضافة إلى تقديم اقتراحات هي كما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

- المناخ التنظيمي هو حصيلة تفاعل العوامل أو العناصر الشخصية مع المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة؛
- المناخ التنظيمي يقاس بعدة مؤشرات منها نمط القيادة السائد، الحوافز التي تقدم للأفراد، وعملية اتخاذ القرارات ونوعية الرقابة التي تمارس داخل المؤسسة؛
- إن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في العوامل البيئية، العوامل التنظيمية، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والنفسية؛
- تحسين المناخ التنظيمي يتم من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي، السياسات، الاهتمام بتدريب العاملين، تحسين الاتصال، تحقيق العدالة؛
- الرضا الوظيفي يشير إلى مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيله ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الأفراد من عملهم وما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت مادية ومعنوية؛
- يعتبر الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من أهم المؤشرات على صحة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

- هناك العديد من النظريات الخاصة بالرضا عن العمل تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه ومعرفة الأسباب التي تجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين.

- الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل منها العوامل البيئية ومنها العوامل الشخصية؛
- إن عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد إما سلباً أو إيجاباً؛

- إن الرضا الوظيفي للأفراد يعتبر أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال توفير مناخ عمل ملائم؛

- المناخ التنظيمي الايجابي يؤدي إلى رفع معنويات الأفراد ويساعد على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للأفراد والإسهام في تحقيق الرضا؛

ثانياً: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية_مجنوب السعيد_ تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- في المرتبة الأولى جاء مؤشر المناخ التنظيمي المتعلق بالحوافز بدرجة متوسطة من الموافقة؛

- في المرتبة الثانية نمط القيادة السائد بدرجة ضئيلة من الموافقة؛

- في المرتبة الثالثة اتخاذ القرارات بدرجة ضئيلة من عدم الموافقة؛

- في المرتبة الرابعة الرقابة التي تشير إلى درجة متوسطة من عدم الموافقة؛

- الممرضين غير موافقين بدرجة ضئيلة عن عدم ملاءمة المناخ التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؛

- إن مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية ذو درجة ضئيلة من عدم الرضا الوظيفي؛

وجاءت نتائج إختبار الفرضيات كالتالي:

- أشارت نتيجة الفرضية القائلة: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة

والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية" وهي مرفوضة، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة متوسطة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي؛

- أشارت نتيجة الفرضية القائلة: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية" وهي مرفوضة، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة متوسطة بين الحوافز والرضا الوظيفي؛

- أشارت نتيجة الفرضية القائلة: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية" وهي مرفوضة، حيث تم التوصل إلى وجود علاقة متوسطة بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي؛

- أشارت نتيجة الفرضية القائلة: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة احصائية بين الرقابة والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية" وهي مرفوضة، حيث تم التوصل الى عدم وجود علاقة بين الرقابة والرضا الوظيفي؛
- أشارت نتيجة الفرضية الرئيسية القائلة: "توجد علاقة طردية وضعيفة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية" وهي مرفوضة، حيث تم التوصل الى وجود علاقة طردية وقوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي؛

ثالثا: الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرارات في المؤسسة محل الدراسة على تحسين المناخ التنظيمي لأفرادها والرفع من مستويات الرضا الوظيفي لديهم من خلال:
- تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية للمرضين لقاء أدائهم المتميز من أجل رفع رضاهم الوظيفي؛
- إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، والإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والأفراد؛
- الإطلاع المستمر على إنشغالات المرضين وتطلعاتهم ومحاولة التدخل في حالة حدوث أي مشكل وخصوصا من الناحية الأمنية؛
- تشجيع فكرة العمل التعاوني، الأمر الذي يساعد على تحسين المناخ التنظيمي؛
- القيام بالإعتراف ومكافأة الموظفين الذين يقومون بدور التأطير والتوجيه؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

القران الكريم

الكتب

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1_ أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، بدون طبعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 2_ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 3_ احمد ماهر، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4- احمد محمد المصري، إدارة الأعمال الطبية المستشفيات والصيدليات، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 5_ احمد سيد مصطفى، السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2001.
- 6_ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 7_ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8_ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 9_ جمال الدين لعويسات محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 10_ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، بدون طبعة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 11_ زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 12_ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 13_ حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 14_ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15_ يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 16_ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012 .
- 17_ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، بدون طبعة، دار المناهج، عمان، 2003.
- 18_ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون طبعة، كلية التجارة، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 19_ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 20_ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 21_ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 22_ محمد عبد الرحمان العوده، مقدمة في الإحصاء، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 23_ محمد راتول، الإحصاء الوصفي، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 24_ محمد قاسم القريوقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 25_ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

- 26_ سهلية محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان، 2008.
- 27_ سامر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
- 29_ عبد الفتاح محمود سليمان ، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد ، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001.
- 30_ عبد الغفار حنفي، حسين القزاز ، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد ، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 31_ علي فلاح الزغبى، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 32_ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
- 33_ صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003.
- 34_ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل معاصر ، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 35_ رواية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، 2002.
- 36_ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 37_ خضير كاظم حمود لفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، أنغام الشهابي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 38_ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.

ثانياً: الكتب باللغة الأجنبية:

1_Colin. P. Silverthorne, Organizational psychology in across cultural perspective, University Press, New York .2005

2_John. R. Schermerhormet, Comportement humain et organisation, 2^{ème} édition, Village Mondiale, 2000

المذكرات:

أولاً:رسالات الماجستير

1_ العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير في علوم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

2_ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

3_ زهية عزيزون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة 20 اوت 1955، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2007.

4_ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2010.

5_ محمد بن سليم عطية المطرقي، المناخ التنظيمي ودوره في إدار المعرفة : دراسة حالة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.

6_ مروان أحمد حوحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل: حالة دراسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة، 2008.

7_ نادر محمد إبراهيم المكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، 2004

- 8_ سامي عوض الله جاد الله رياح، دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 9_ سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والأدب، جامعة نزوي، عمان، 2011.
- 10_ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
- 11_ فاطمة عبد القادر أحمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، غزة، 2008.
- 12_ فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، الرياض، 2012.
- 13_ صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الإجتماعية وضغوط العمل وأثرها على إتخاذ القرارات الإدارية: دراسة مسحية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، الرياض، 2007.
- 14_ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 15_ غربي بن مرجي السلماني الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006.
- ثانيا: مذكرات الماستر
- 1_ حمزة بوهيدل وآخرون، فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي : دراسة حالة، رسالة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2013.

2- وداد قاوش وآخرون، الحوافز ودورها في التأثير على الرضا الوظيفي: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2013.

ثالثا:المجلات:

1_ أحمد عبد إسماعيل الصفار، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثالث، عمان، 2009.

2_ أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الأول، بغداد، 2012.

3_ زياد يوسف المعثر، مناخ تنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية و الجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد، مجلة جامعة دمشق، المجلد السابع عشر، العدد الأول، دمشق، 2011.

4_ ياسر العدوان وآخرون، تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة دمشق، العدد الثالث، الأردن، 2008.

5_ محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، دمشق، 2011.

6_ محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو أسمر، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2001.

7_ مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي واثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2011.

8_ تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثامن والعشرون، العدد الثاني، 2012.

رابعا:الملتقيات

1_ فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين: دراسة ميدانية، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة البليدة، 2002.

خامسا:المواقع الالكترونية:

موسى الشريف المعافي، المناخ التنظيمي المدرسي، 2014/02/23 22:42،

www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1589

سادسا:الجزائد الرسمية:

1_الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007،

المرسوم التنفيذي:رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية

الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

2_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر

1997، المراسيم التنفيذية: رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز

الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها ، رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد

إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

3_ الوثائق الداخلية للمؤسسة

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنواع الدوافع حسب ماكلياند	64
2	تعداد الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية _مجذوب السعيد_	89
3	ألفا كرومباخ	93
4	توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال 2013-2014	96
5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	97
6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	97
7	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	98
8	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	98
9	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	99
10	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بمؤشر القيادة	100
11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بمؤشر الحوافز	101
12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بمؤشر اتخاذ القرارات	102
13	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات الخاصة بمؤشر الرقابة	103
14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المناخ التنظيمي	104
15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا الوظيفي	105
16	معامل الارتباط للعلاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي	107
17	معامل الارتباط للعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي	107
18	معامل الارتباط للعلاقة بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي	108
19	معامل الارتباط للعلاقة بين الرقابة والرضا الوظيفي	109
20	معامل الارتباط للعلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي	110

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك	1
21	عناصر المناخ التنظيمي	2
54	هرم ماسلو للحاجات	3
58	نظرية التوقع لفروم	4
66	أساليب التعزيز	5
68	نظرية العدالة	6
82	أنواع المؤسسات العمومية في الجزائر	7
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية -مجنوب السعيد-	8

قائمة الملاحق

الملحق رقم(01):

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

بين أيديكم إستبانة حول موضوع الدراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير" ويتوقف نجاح الدراسة على تعاونكم وإسهامكم الفاعل في الإجابة بدقة وموضوعية عن جميع فقرات الإستبانة، علما أن المعلومات ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط، أو سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية، ولا داعي لذكر الأسماء لطفا...

شكرا على تعاونكم...ومن الله التوفيق

الطالبتين :

صليحة بعيو

صابرة لوزري

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

الهدف من هذا المحور هو معرفة بعض البيانات الديموغرافية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبك.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

اقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة
من 41 الى 50 من 51 الى 60 سنة أكثر من 60 سنة

3-الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-الوظيفة:

شبه طبي متخصص في الصحة العمومية شبه طبي للصحة العمومية
الممرضين المؤهلين مساعدي التمريض للصحة العمومية

5-عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات
من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

ضع علامة (x) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة التي تعبر أكثر عن رأيك في العبارات التالية:

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل بشدة	غير موافق
1	يستخدم الرئيس كلمات التشجيع و المدح لإنضاج شخصيات المرؤوسين ودفعهم نحو العمل.						
2	لا يسمح الرئيس لمرؤوسيه مناقشة أوامره وتوجيهاته ومخالفتها.						
3	يلتزم الرئيس بالتعليمات والأنظمة التزاما شديدا.						
4	الحكم على أداء الفرد يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقاته الشخصية.						
5	إن المكافآت المادية تستخدم لتحفيز العاملين لبدل المزيد من الجهد في العمل.						
6	الحافز المعنوي للعاملين مهم جدا لاستمرار العمل نجاحه.						
7	تقوم الإدارة بالاضطلاع على آراء العاملين فيها قبل اتخاذ أي قرار						
8	عملية اتخاذ القرارات تجري في المستويات العليا في المؤسسة ثم تفوض إلى بقية المستويات .						
9	هناك فرصة متاحة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.						
10	تمتاز المعايير الرقابية في المؤسسة بكونها مفهومة ومقبولة من قبل العاملين فيها.						
11	يشارك العاملون في المؤسسة في صياغة المعايير الرقابية.						
12	هناك تناسب بين التكاليف المصروفة على النظام الرقابي وتطبيقه وبين المنافع المتحققة منه.						

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

ضع علامة (x) في خانة واحدة فقط من الخانات أمام الإجابة التي تعبر أكثر عن رأيك في العبارات التالية:

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة	العبارة	
						اشعر بالارتياح في ممارسة عملي الحالي.	1
						يتطلب مني عملي الحالي العمل لساعات طويلة.	2
						اشعر بالارتياح خلال ساعات العمل.	3
						ترتبطني علاقات حميمة مع زملائي في العمل.	4
						إن عملي الحالي يفرض علي التعامل مع أشخاص لا ارتاح لهم.	5
						إن زملائي يشجعونني على انجاز العمل بشكل جيد.	6
						يهتم الرئيس بإرشاد العاملين نحو العمل وسماع مقترحاتهم.	7
						يعترف الرئيس بالجهد الذي ابذله في أداء عملي ويشجعني على الأداء الأفضل.	8
						يقدر الرئيس جهود العاملين، ويثمن عملهم الجيد.	9
						اشعر إنني احصل على الراتب الجيد الذي يتناسب وأهمية العمل الذي أقوم به.	10
						إن الراتب الحالي يكفي لسد متطلبات المعيشة الحالي	11
						يحقق الراتب الحالي الحد الأدنى من الرفاهية.	12
						يشعر العاملون بالرضا عن ظروف العمل وبيئته من تهوية وإضاءة ونظافة.	13
						يشعر العاملون بالرضا عن خدمات النقل في المؤسسة.	14
						يشعر العاملون بالرضا عن الخدمات الصحية والأمنية في المؤسسة.	15

وشكرا على تعاونكم

الملحق رقم(02): العوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

Statistics

		Gender	Age	Social status	Profession	Experience
N	Valid	131	131	131	131	131
	Missing	0	0	0	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	31,3	31,3	31,3
2	90	68,7	68,7	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	46	35,1	35,1	35,1
2	34	26,0	26,0	61,1
3	41	31,3	31,3	92,4
4	10	7,6	7,6	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

Social status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	28,2	28,2	28,2
2	93	71,0	71,0	99,2
4	1	,8	,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

Profession

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	36	27,5	27,5	27,5
2	49	37,4	37,4	64,9
3	24	18,3	18,3	83,2
4	22	16,8	16,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

Experience

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	53	40,5	40,5	40,5
2	29	22,1	22,1	62,6
3	9	6,9	6,9	69,5
4	5	3,8	3,8	73,3
5	34	26,0	26,0	99,2
6	1	,8	,8	100,0
Total	131	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم (03):معامل ألفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,785	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم (04):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر القيادة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Question1	131	3,93	1,811
Question2	131	3,63	1,777
Question3	131	4,65	1,451
total1	131	4,07	1,047
Valid N (listwise)	131		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم (05):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الحوافز

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Question4	131	4,48	1,716
Question5	131	3,90	1,905
Question6	131	5,01	1,562
total2	131	4,46	1,288
Valid N (listwise)	131		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم(06):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر اتخاذ القرارات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Question7	131	2,48	1,769
Question8	131	4,24	1,805
Question9	131	2,37	1,656
total3	131	3,03	1,236
Valid N (listwise)	131		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم(07): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمؤشر الرقابة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Question10	131	2,62	1,566
Question11	131	2,38	1,537
Question12	131	2,06	1,294
total4	131	2,35	1,134
Valid N (listwise)	131		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم(08):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المناخ التنظيمي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
total1	131	4,07	1,047
total2	131	4,46	1,288
total3	131	3,03	1,236
total4	131	2,35	1,134
total5	131	3,48	,757
Valid N (listwise)	131		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم(09): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرضا الوظيفي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Question13	131	4,12	1,574
Question14	131	4,40	1,518
Question15	131	4,05	1,563
Question16	131	4,87	1,199
Question17	131	4,53	1,546
Question18	131	4,27	1,468
Question19	131	4,27	1,682
Question20	131	4,13	1,769
Question21	131	3,86	1,835
Question22	131	1,98	1,514
Question23	131	1,73	1,319
Question24	131	2,17	1,683
Question25	131	1,50	1,105
Question26	131	1,31	,824
Question27	131	1,49	1,040
total6	131	3,25	,640
Valid N (listwise)	131		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

الملحق رقم(10): إثبات الفرضيات

Correlations

		total1	total2	total3	total4	total5	total6
total1	Pearson Correlation	1	,111	,188*	,310**	,586**	,490**
	Sig. (2-tailed)		,207	,031	,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131	131
total2	Pearson Correlation	,111	1	,219*	,089	,586**	,358**
	Sig. (2-tailed)	,207		,012	,313	,000	,000
	N	131	131	131	131	131	131
total3	Pearson Correlation	,188*	,219*	1	,402**	,717**	,381**
	Sig. (2-tailed)	,031	,012		,000	,000	,000
	N	131	131	131	131	131	131
total4	Pearson Correlation	,310**	,089	,402**	1	,683**	,168
	Sig. (2-tailed)	,000	,313	,000		,000	,056
	N	131	131	131	131	131	131
total5	Pearson Correlation	,586**	,586**	,717**	,683**	1	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	131	131	131	131	131	131
total6	Pearson Correlation	,490**	,358**	,381**	,168	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,056	,000	
	N	131	131	131	131	131	131

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستوائية مجدوب السعيد بالطاهير. واشتملت عينة الدراسة على 169 ممرض وممرضة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (spss).

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عينة البحث، حيث يسود مناخ ورضا مناسبين داخل المستشفى ويرتبطان طرديا مع بعضهما، أما فيما يخص المؤشرات فقد تم تسجيل علاقة طردية ومتوسطة بين القيادة والرضا الوظيفي وكذلك بالنسبة للحوافز، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات فقد تم تسجيل علاقة طردية وضعيفة، وعدم وجود أي علاقة بين الرقابة والرضا الوظيفي. هذه الدراسة توفر دعما للدراسات السابقة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to find out the nature of the relationship between the Organizational Climate and job satisfaction among nurses employed in the public healthcare institution Majdoub said in Taher. The study sample included 169 nurses. It has been used the statistical analysis program for social sciences SPSS.

The study pointed to a positive relationship and strong between organizational climate and job satisfaction among a sample search, where there are climate and satisfaction suitable within the hospital and linked directly proportional to each other, either with respect to indicators it has been recorded a positive and medium relationship between the leadership and job satisfaction as well as for incentives, but for decision-making It has been registered a positive and weak correlation, and the lack of any relationship between the control and job satisfaction .

Key words: Organizational climate, Job satisfaction, Leadership, Incentives, Control.