



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

لعروسي بوعلام

إعداد الطالب:

بن غربي الحسين

الموسم الجامعي : 2017/2016

جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

لعروسي بوعلام

إعداد الطالب:

بن غربي الحسين

لجنة المناقشة:

1. أ. مداس احمد رئيسا
2. أ. لعروسي بوعلام مشرفا
3. أ. بلعروس محمد الامين مناقشا

الموسم الجامعي : 2017/2016

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل " لعروسي بوعلام " الذي رغم انشغالاته الكثيرة،
أبى إلا أن يكون صاحب الفضل و التوجيه في متابعة هذا العمل ، ومساعدته القيمة
وحسن معاملته أثناء فترة العمل .
شكر خاص إلى الزميل عبد الرحمان بن خيرة و كل من ساعدني في هذا العمل ولو
بالدعاء .

الاهداءات

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما واللذان كانا السند في هذه الحياة
فأسأل الله أن يحفظهما ويطيل عمرهما وبركتها عليـ.

الى العائلة الكريمة بدون ان أنسى أي فرد.

الى زملاء الدراسة خاصة: عبد الرحمان بن خيرة، بن جريه نور الدين وكامل
طلبة دفعة ماستر 2 قسم علم الاجتماع تنظيم والعملـ.

الفهرس

| الموضوع | الصفحة |
|----------------------------|--------|
| (01) كلمة شكر وتقدير | أ |
| (02) الاهداءات | ب |
| (03) فهرس المحتويات | ج |
| (04) قائمة الجداول | و |
| (05) الملخص | ح |
| (06) مقدمة | 10 |

الجانب النظري للدارسة

الفصل الاول

| | |
|---------------------------------|----|
| (01) اسباب اختيار الموضوع | 14 |
| (02) الاشكالية | 14 |
| (03) الفرضيات | 15 |
| (04) مفاهيم الدراسة | 15 |
| (05) اهداف الدراسة | 17 |
| (06) اهمية الدراسة | 18 |
| (07) الدراسات السابقة | 18 |
| (08) المقاربة النظرية | 20 |

الفصل الثاني : المناخ التنظيمي

| | | |
|----|--|------|
| 21 | مفهوم المناخ التنظيمي | (01) |
| 21 | اهمية المناخ التنظيمي | (02) |
| 22 | ابعاد المناخ التنظيمي | (03) |
| 24 | عناصر المناخ التنظيمي | (04) |
| 27 | نماذج المناخ التنظيمي | (05) |
| 32 | النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي | (06) |

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

| | | |
|----|---|------|
| 41 | مفهوم الرضا الوظيفي | (01) |
| 46 | اهمية الرضا الوظيفي | (02) |
| 48 | العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي | (03) |
| 51 | انعكاسات الرضا الوظيفي | (04) |
| 59 | المواقف والاتجاهات | (05) |
| 60 | طرق قياس الرضا الوظيفي | (06) |
| 61 | اساليب قياس الرضا الوظيفي | (07) |
| 66 | النظريات المفسرة للرضا الوظيفي | (08) |

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع : الاسس المنهجية للدراسة

- 01) الدراسة الاستطلاعية 80
- 02) المجال المكاني والزمني 82
- 03) العينة ومواصفاتها 83
- 04) ادوات جمع البيانات 83
- 05) المنهج المتبع 84

الفصل الخامس : عرض و تحليل بيانات الجداول

- 01) عرض وتحليل النتائج 87
- 02) عرض وتحليل المعلومات الشخصية 87
- 03) عرض وتحليل الفرضية الاولى 90
- 04) عرض وتحليل الفرضية الثانية 93
- 05) عرض وتحليل الفرضية الثالثة 99

الفصل السادس : نتائج الدراسة

- 01) نتائج الفرضية الاولى 107
- 02) نتائج الفرضية الثانية 108
- 03) نتائج الفرضية الثالثة 109
- 04) الاستنتاج العام 110
- الخاتمة 111
- قائمة المصادر والمراجع 112

الملاحق

قائمة الجداول :

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 87 | توزيع المبحوثين حسب الجنس | 01 |
| 87 | توزيع المبحوثين حسب السن | 02 |
| 88 | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | 03 |
| 88 | توزيع المبحوثين حسب المنصب الحالي | 04 |
| 89 | توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية | 05 |
| 89 | توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية | 06 |
| 90 | جدول يبين المساهمة في اتخاذ القرارات في المنظمة | 07 |
| 90 | جدول يبين العلاقة بين القرارات التي يمكن تطبيقها وتلقي المساعدة من طرف زملاء العمل | 08 |
| 91 | جدول يبين العلاقة بين قبول القرارات المتخذة و وجود عملية الاشراف | 09 |
| 92 | جدول يبين وضوح قنوات الاتصال | 10 |
| 93 | جدول يبين تحسين العملية الاتصالية | 11 |
| 93 | جدول يبين اتصالات غير رسمية في المنظمة | 12 |
| 94 | جدول يبين العلاقة بين العملية الاتصالية داخل المنظمة وتلقي المساعدة من طرف زملاء العمل | 13 |
| 95 | جدول يبين العلاقة بين العملية الاتصالية في جميع الاتجاهات و وجود ضغوط عمل تؤثر على الاداء | 14 |
| 96 | جدول يبين العلاقة بين توفير المنظمة لوسائل اتصال حديثة والظروف المادية والمعنوية ملائمة | 15 |
| 98 | جدول يبين العلاقة بين مساعدة الاتصالات الغير الرسمية في سير العمل ونقل المعلومات وملائمة الاجراءات والقوانين الداخلية | 16 |

| | | |
|-----|--|----|
| 99 | جدول يبين العلاقة بين الدخل المتحصل وتلبية الاحتياجات | 17 |
| 99 | جدول يبين وجود عدالة في نظام الحوافز والاجور | 18 |
| 100 | جدول يبين اهتمام المنظمة بتنمية الموارد البشرية | 19 |
| 100 | جدول يبين العلاقة بين الدخل يلبي الاحتياجات و وجود ضغوط عمل تؤثر على الاداء | 20 |
| 102 | جدول يبين العلاقة بين ملائمة نظام الترقية و وجود عملية الاشراف | 21 |
| 103 | جدول يبين العلاقة بين نظام الحوافز والاجور والقوانين الداخلية | 22 |
| 104 | جدول يبين العلاقة بين اهتمام المنظمة بتنمية الموارد البشرية و وجود عملية الاشراف | 23 |

ملخص الدراسة :

تهدف دراستنا الى معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط وقد قمنا في دراستنا بمسح شامل لجميع افراد المؤسسة البالغ عددهم 61 عامل موزعين بين اطار واداري وتقني واعتمدنا على الاستبيان في جمع البيانات واتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد قسمنا دراستنا الى ستة فصول الفصل الاول يتضمن الاطار المنهجي لدراسة والفصل الثاني المناخ التنظيمي والفصل الثالث الرضا الوظيفي والفصل الرابع الاسس المنهجية للجانب الميداني والفصل الخامس تحليل النتائج والفصل السادس النتائج والاستنتاج العام وقد توصلنا في نتائج دراستنا الى ان الفرضية الاولى هناك علاقة تأثير بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي والفرضية الثانية هناك علاقة تأثير بين الاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي والفرضية الثالثة هناك علاقة تأثير بين الحوافز المقدمة من طرف المنظمة والرضا الوظيفي وفي الاخير توجد علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي فكلما كان المناخ التنظيمي يلبي متطلبات وتطلعات العمال يكون رضاهم الوظيفي في تزايد مما يولد لديهم رغبة بالانتماء والولاء للمؤسسة .

Résumé :

Notre étude vise à déterminer l'impact du climat organisationnel sur la satisfaction fonctionnelle de la Fondation des communications algériennes dans l'état d'Agua, et nous avons minutieusement sondé tous les 61 membres de la Fondation sont déployés entre un cadre, un groupe administratif et technique et s'est appuyé sur le questionnaire pour la collecte de données, approche descriptive analytique et nous avons divisé notre étude en six chapitres. le chapitre i contient le cadre méthodologique pour l'étude et le chapitre II le climat organisationnel et le chapitre III satisfaction fonctionnelle et chapitre IV bases méthodologiques du côté Field, chapitre v analyse des résultats et chapitre VI résultats et conclusion globale Dans les résultats de notre étude, nous avons constaté que la première hypothèse est une relation d'influence entre la participation à la prise de décision, la satisfaction au travail et la deuxième hypothèse. il y a une relation d'impact entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail et la troisième hypothèse il y a une relation d'impact entre les incitations fournies par l'organisation partie et la satisfaction au travail et à la fin il y a une relation entre le climat réglementaire et la satisfaction au travail plus l'environnement réglementaire répond aux exigences et aux plus leur satisfaction professionnelle est grande, ce qui engendre un désir d'appartenir et de loyauté envers l'institution .

Summary :

Our study aims to determine the impact of the organizational climate on the functional satisfaction of the Algerian Communications Foundation in the state of Aguat, and we have thoroughly surveyed all the 61 members of the foundation are deployed between a framework, an administrative and a technical group and relied on the questionnaire for data collection, analytical descriptive approach and we have divided our study into six chapters. Chapter I contains the methodological framework for the study and chapter II the organizational climate and chapter III satisfaction functional and chapter IV methodological underpinnings of the field side, chapter V Analysis of results and chapter VI results and overall conclusion In the results of our study, we found that the first hypothesis is a relationship of influence between participation in decision-making, job satisfaction and the second hypothesis. There is an impact relationship between organizational communication and job satisfaction and the third hypothesis there is an impact relationship between the incentives provided by organization party and job satisfaction and in the end there is a relationship between the regulatory climate and the job satisfaction the more the regulatory environment meets the requirements and aspirations of workers, the greater their job satisfaction, which generates a desire to belong and loyalty to the institution.

مقدمة

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس جميع مجالات الحياة سواء الاجتماعية او السياسية او الاقتصادية جعل المنظمات في تنافس فيما بينها لجلب الموارد البشرية الخبيرة والتي تتمتع بقدر كبير من الكفاءة من اجل تحقيق اهداف هاته المنظمات فتسعى جميع المنظمات سواء كانت حكومية او خاصة الى استقطاب احسن الموارد البشرية وتوفير مناخ تنظيمي يساهم في رفع من كفاءتهم وادائهم فهي تسعى الى الرضا الوظيفي للعمال من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم لجميع الافراد العاملين بها وتماشيا مع هذه التطورات تسعى المؤسسات الجزائرية الى مواكبة هذا التغير الحاصل و الاهتمام بمواردها البشرية و السعي الى ارضائهم وقد قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بعدة خطوات من اجل ضمان مناخ تنظيمي يلبي رغبات العمال ويحقق رضاهم الوظيفي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفي درستنا هاته التي دارت دارستها الميدانية باتصالات الجزائر وفي المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالأغواط درستنا

اذ تناولنا في دراسة موضوع تأثير المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي على خطة متكونة من مقدمة عامة وقسمين اولهما الجانب المنهجي والنظري اما الجانب الثاني الجانب الميداني وخاتمة فالمقدمة عبارة عن تقديم لموضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي اما الجانب المنهجي فتم التطرق الى اسباب اختيار الموضوع وفيه الاسباب الذاتية والاسباب الموضوعية ويليه اشكالية الدراسة وفيه التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، تحديد أهم المفاهيم الدراسة، اهمية واهداف الدراسة، الدراسات السابقة.

والجانب النظري احتوى على فصلين الثاني جاء على الرضا الوظيفي واحتوى على مفهوم الرضا الوظيفي، اهمية الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، انعكاسات الرضا الوظيفي، المواقف والاتجاهات طرق قياس الرضا الوظيفي والوقف لدى الافراد العاملين، اساليب قياس الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة لرضا الوظيفي.

اما الفصل الثالث والذي هو المناخ التنظيمي فاحتوى على مفهوم المناخ التنظيمي، اهمية المناخ التنظيمي ابعاد المناخ التنظيمي عناصر المناخ التنظيمي فنماذج المناخ التنظيمي النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

اما في الجانب الميداني فاحتوى على ثلاثة فصول

الفصل الرابع يستعرض الاجراءات المنهجية لدراسة ويشمل الدراسة الاستطلاعية والمجال المكاني والزمني لدراسة، العينة ادوات جمع البيانات، المنهج المتبع.

الفصل الخامس يحتوي على عرض وتحليل بيانات والجداول.

والفصل السادس يحتوي على نتائج الدراسة واستنتاج العام

في خاتمة الدراسة طرحنا وجهة نظرنا حول اهمية المناخ والرضا الوظيفي.

الفصل الأول :

الجانب النظري للدراسة

01 (اسباب اختيار الموضوع

02 (الاشكالية

03 (فرضيات الدراسة

04 (ضبط المفاهيم

05 (اهداف الدراسة

06 (اهمية الدراسة

07 (الدراسات السابقة

08 (المقاربة النظرية

1- اسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع لعدة اسباب ذاتية واسباب موضوعية

(أ) الاسباب الذاتية

- الميل التجاه موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي
- تبعيات العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

(ب) الاسباب الموضوعية

- التطرق لمشاكل المنظمة وما تصاحبه من عدم الرضا الوظيفي لمواردها البشرية
- التعرف على المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة

2- الإشكالية

تسعى جميع المنظمات في العالم على الرضا الوظيفي لمواردها البشرية من أجل ضمان انتاجية أكبر للأفراد وضمان ولائهم التنظيمي فهي تسعى بجمع السبل الى تحقيق رضاهم الوظيفي من خلال عدة عوامل كالأجر المناسب للعمل وكذلك محتوى العمل وفرص الترقية فهناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل.

ونمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس فهاته العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي. فالرضا الوظيفي للأفراد يعبر عن مدى سعادة الفرد واستقراره في عمله وما يحققه هذا العمل رضاه واشباع لحاجاته وهي حاجات تتباين من فرد إلى آخر فقد يسعى الفرد إلى تحقيق حاجات الانتماء ويسعى افراد آخرون في نفس المنظمة إلى تحقيق حاجات التقدير فهذا التباين في اشباع الحاجات تجعل أسباب كتحقيق الرضا الوظيفي صعبة للمنظمة فتوفير هذا الرضا الوظيفي، يتطلب توفير مناخ تنظيمي يلائم جميع أفراد المنظمة.

إن موضوع المناخ التنظيمي من أهم المواضيع المطروحة في الوقت الراهن والذي يرى علماء الاجتماع وخاصة علماء الاجتماع المنظمات بانه الركيزة الأساسية بعد الموارد البشرية والموارد المادية، فان توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد الموارد البشرية على إعطاء كل طاقتها وبذل المجهود اللازم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة

فيجب عليها توفير المناخ التنظيمي المساعد على إبراز قدرات وإبداعات هاته الموارد البشرية .

ان تأثير المناخ التنظيمي على الأفراد هو الذي يجعل هؤلاء الأفراد يسعون لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف هم الخاصة إذا كان المناخ التنظيمي يساعدهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة ووجود قنوات اتصال مبنية على أسس علمية لا تقصي الأفراد داخل المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الملائم يجب أن يتماشى مع متطلبات الأفراد وتحقيق رضاهم الوظيفي

ومنه يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي كالآتي :

ما هو تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ؟

التساؤلات الفرعية

- هل المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الرضا الوظيفي ؟
- هل الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يساعد على الرضا الوظيفي ؟
- هل الحوافز المقدمة لها تأثير على الرضا الوظيفي؟

3- الفرضيات

- المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الرضا الوظيفي
- الاتصال التنظيمي داخل المنظمة يساعد على الرضا الوظيفي
- الحوافز المقدمة لها تأثير على الرضا الوظيفي

4- ضبط المفاهيم :

4-1- المناخ التنظيمي :

التعريف الاصطلاحي :

يعرفه كامل محمد المغربي بأنه >> مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها فتأثر على قيمة واتجاهاته وأدراكه <<

يعرفه محمد القربولي على انه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه مما يدفع الفرد الى اختيار تصور معين حول تنظيم ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات

النسبي لخصائصه ويحدد الى درجة كبيرة سلوك الافراد "

التعريف الاجرائي :

مجموعة الخصائص في البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على سلوك الافراد

2-4 الرضا الوظيفي :

التعريف الاصطلاحي :

تعريف احمد صقر عاشور " الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد العبر عن مستوى

الاشباع الذي تنتجه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل¹

تعريف هوبوك " هو عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية

والبيئة التي تساهم المتضاfer في خلق الوضع الذي يرض به الفرد² "

التعريف الاجرائي :

مدى اقتناع الافراد بظروف عملهم الذي يؤدي الى اشباع حاجياتهم

3-4 المشاركة في اتخاذ القرار :

تعريف الاصطلاحي:

"تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد من المشاورات و

الاستطلاعات لمعرفة اثر القرار وتحديد مدى تحقيق القرار لصالح العام للمنظمة³ "

التعريف الإجرائي :

مشاركة الأفراد وتقديم آراءهم من أجل توفير بدائل الصعوبات التي تواجه المنظمة

4-4 الاتصال التنظيمي :

التعريف الاصطلاحي :

تعريف أحمد ماهر " الاتصالات داخل المنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على

تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات ، وترتفع كفاءة العمل كما كانت هناك أنظمة

جيدة " للاتصالات⁴ "

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية لبنان 1983 ص 52 .

² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة . مصر 2004 ص 195 .

³ فاروق عبده فليبه. محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة مؤسسات التعليمية، دار السلام 2005 ص 299 .

⁴ احمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية، مصر، 2005 ص 340 .

تعريف كامل محمد المغربي " الاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين لأنه يتيح فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور"¹

التعريف الإجرائي الاتصال بالجاهلية الصاعد والنازل داخل المنظمة .

4-5 الحوافز:

التعريف الاصطلاحي :

يعرضها الهيئي : " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجياته ورغباته المادية والمعنوية"²

يعرفها العاني "الحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأن إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله"³

التعريف الإجرائي :

الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للأفراد من أجل مكافأتهم .

5- اهداف الدراسة :

- لهاته الدراسة مجموعة من الأهداف هي
- التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للأفراد
- التعرف على العوامل و المتغيرات التي تحول دون الرضا الوظيفي للأفراد
- إعطاء صورة عن المناخ التنظيمي الجيد للمؤسسة و السبيل نحو تحقيقه من أجل الرضا الوظيفي للأفراد

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1995، ص 305 .

² خالد عبد الرحيم الهيئي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان، 2005 ص 255 .

³ هيثم العاني، الإدارة والحوافز، دار كنوز المعرفة، الاردن، 2007، ص 15 .

6- اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في معرفة عدة جوانب للمناخ التنظيمي وكذلك الرضا الوظيفي وهي:

- يؤثر المناخ التنظيمي على الحياة المهنية للأفراد في مختلف التنظيمات سواء التابعة للقطاع العام او القطاع الخاص .
- كذلك على نوع القطاع كان قطاع خدمات أو انتاج وتوفير العوامل والعناصر الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوفير السلوكيات الانتاجية للأفراد مما يولد لدى هؤلاء الافراد رضا وظيفيا مما يجعلهم يقدمون مجهودات مضاعفة من أجل
- تحقيق الأهداف المنشودة و المسطرة من قبل الرؤساء .
- توفير عناصر المناخ التنظيمي الجيد و المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار من طرف أفراد المنظمة وشعورهم بالانتماء والاتصال الذي يكون في جميع الاتجاهات وكذلك المواقف المقدمة لهم فهذه العوامل التي قمنا بتحديدنا من أجل الدراسة والتحكم فيها وانعكاسها على الرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة .

7- الدراسات السابقة:

1-الدراسة الاولى:

هدفت الدراسة الى التعرف على توجيهات ضباط قوات الامن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد و مستوى الاداء الوظيفي من جهة نظر ضباط قوات الامن الخاصة و طبيعة العلاقات بين توجيهات ضباط الامن الخاصة نحو المناخ التنظيمي و مستوى الاداء الوظيفي و العلاقة بين الفروق والفردية لضباط قوات الامن الخاصة و توجيهاتهم نحو المناخ التنظيمي

_ أجرى السكران دراسة بعنوان المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي سنة 2004

هدفت الدراسة بينما نحن في درستنا انطلاقا من المناخ التنظيمي واختيار ثلاثة ابعاد هي : المشاركة في اتخاذ القرار ولاتصال التنظيمي والحوافز المقدمة من طرف المنظمة وتطرق الى علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي اما نحن فربطنا المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للأفراد ودراسة العلاقة بينهما .

2 الدراسة الثانية: دراسة شامي صليحة 2010

بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين حيث سعت الدراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد و الاداء العاملين بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، توصلت الى أنه توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد و الأداء الوظيفي للعاملين حيث كان المناخ التنظيمي صحي كلما زاد اداء العاملين .
اختارت الباحثة في دراستها جميع ابعاد المناخ التنظيمي وهي الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وتأثير نمط الاتصال والتكنولوجية والمشاركة في صنع القرار والحوافز وتأثيرها على اداء الوظيفي اما نحن اخترنا المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال التنظيمي والحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي

3 الدراسة الثالثة: دراسة عزيزون زهية 2007

بعنوان التحفيز و اثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حيث سعت الدراسة لتعرف على الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة و طرق التحفيز المستخدمة ب وحدة نوميديا بقسنطينة وتوصلت الى أنه لتوفير مختلف الحوافز بالمؤسسة لكنها تفقد اسمى المبادئ الاساسية في تطبيقها فنظام الحوافز لا يتوفر على اسس و متطلبات تقديم الحوافز
انطلقت الباحثة من التحفيز واثره على الرضا الوظيفي فرأت ان التحفيز له علاقة تأثير كبيرة على الرضا الوظيفي وكشف في نتائج دراستها ان نظام الحوافز لا يتوفر اية اسس و متطلبات وعدم وجود عدالة في تقسيم الحوافز .
بينما نحن راينا ان الحوافز عبارة عن بعد من عدة ابعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر او توجد علاقة تأثير على الرضا الوظيفي للأفراد .

8- المقاربة النظرية :

تعتبر النظريات العلمية بداية لدراسات الاجتماعية والتي تضعنا في اطار نظري لتصورات دراستنا وفي دراستنا تبيننا مدرسة العلاقات الانسانية والتي تقول انه توجد علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وتبرر هاته العلاقة بان الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل ويزداد اقباله عليه ويزداد امتنانه لوظيفته وللمنظمة فترتفع انتاجيته واداءه وتهتم بالجانب الانساني وتفسر سلوكه ورضاه الوظيفي وبالواقع لا توجد علاقة حتمية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي .

الفصل الثاني :

المناخ التنظيمي

01 (مفهوم المناخ التنظيمي

02 (اهمية المناخ التنظيمي

03 (ابعاد المناخ التنظيمي

04 (عناصر المناخ التنظيمي

05 (نماذج المناخ التنظيمي

06 (النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، الا ان تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيم الفكرية، فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه او يطلقه على الشيء وليس على صفته، ومن بين الباحثين الذي عرفوا المناخ التنظيمي نجد:

ويعرفه عامر الكبيسي: " المناخ التنظيمي يعد الحصيصة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتهم على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على ادائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها".1

ويشير هذا التعريف الى الدور الرئيسي لعملية الوعي والادراك للأفراد والعاملين بالمنظمة لمجمل الظروف والمتغيرات بشكل عام، والتي من خلالها يتم تحديد المواقف والاتجاهات.

2- أهمية المناخ التنظيمي:

تهدف دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي الى التعرف على "جو العمل" ونوع وعمق تأثيره على العاملين، والانتهاى الى توصيف وتوثيق ادراكاتهم وتصوراتهم ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة وواجه الضعف في مجال العمل. وذلك بهدف المساعدة على اعداد الخطط الاستراتيجية للأجهزة والوحدات الادارية، فقد يؤدي المناخ التنظيمي السلبي او السيء لتشكيل عاملين غير منظمين وقد يكونوا غير مهذبين في التعامل مع الآخرين مع عدم الانضباط في اداء واجباتهم.2

كما ان أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على انجاح وتحقيق اهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وحيث ان المناخ التنظيمي له تأثير واضح على اداء الافراد وعلى ادراكاتهم واتجاهاتهم، وبالتالي فانه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي (الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وليس معنى هذا القول اغفال العوامل الاخرى التي

1 عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، (ط1)، دار الرضا للنشر، سوريا، 2006، ص 84 .

2 ايهاب محمود عايش الطيب، " اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 13.

يمكن ان تؤثر بشكل وبآخر في نجاح المنظمات، ولكن الشيء الذي لا بد من تأكيده هو ان المناخ التنظيمي احد العوامل الاساسية المؤثرة في هذا النجاح والتطور. 1

ويمكن اجمال اهمية المناخ التنظيمي في كونه احد اهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة كونه يعتبر كما يلي: 2

- جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير في الافراد.
- تدعيم ومساندة الافراد على تحسين مستوى ادائهم الوظيفي.
- المساعدة على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الافراد وبين العوامل الخارجية.
- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول الى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الاداء بشكل متكامل.

3- ابعاد المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي عدة ابعاد وتتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، ولقد اختلف الباحثون حول تحديد واضح لهذه الابعاد، ومن اهم الابعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

اولا- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز المناخ التنظيمي بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فان ذلك يؤدي الى جودة المناخ التنظيمي.

ثانيا- طبيعة العمل : ان الاعمال الروتينية والمتكررة تقضي على الملل وعدم الابداع، بينما الاعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه الى التفكير والابتكار. 3

ثالثا- اهمية الانجاز: تعد عملية التركيز على الانجاز والانتاج من الاهداف لكثير من منظمات الاعمال، وبالتالي يعتبر بذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح المكافأة والترقيات للعاملين، ويشكل احد الابعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي.

1 محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، مصر، 2004، ص 88

2 المغربي عبدالفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 01، مصر، 2007، ص 17. نقلا عن مامش أمينة، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة ماستر، تخصص: ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014، ص 50 .

3 محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، (ط4)، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 307.

رابعاً- أهمية التنمية الادارية والتدريب : ان التنمية الادارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، كما يكون لها اكبر الاثر في تحقيق الاهداف التنظيمية.

خامساً- انماط السلطة : هناك عدة انواع منها المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الابداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها الى المستويات الادنى في السلم الاداري، مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

سادساً- اسلوب التعامل بين الادارة والعاملين : ان الادارة التي تعتمد على الصدق والاخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة، والعكس صحيح.

سابعاً- انماط المكافاة والعقاب: ان الهدف من المكافاة والعقاب هو تكرار سلوك معين او تعديله، فالمكافئات تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته واوامر رؤسائه ، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

ثامناً- الامن الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري، وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي الى تحسين الاداء وضمان الولاء، وهذا يعني ان منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي الى رفع روحه المعنوية، وتحسين ادائه وضمان ولاءه، هذا و تتمثل مختلف ابعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة.1

تاسعاً- عدالة التعامل مع العاملين: ان ايجاد المناخ التنظيمي لا يأتي من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع انظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافاة، الاجور، الترقيات، العقوبات، والتدريب.. الخ، الامر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم على زيادة الانتاجية وتحسين نوعية الانجاز.2

عاشراً- الاهتمام بالروح المعنوية: تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظراً لان الروح المعنوية المرتفعة تؤدي الى انتاجية افضل وتكاليف اقل، كما

1 زاهد محمد ديري، " السلوك التنظيمي"، (ط1)، دار المسيرة للنشر والطباعة، الاردن، 2011، ص311 .

2 عبوي رزيد منير، "التنظيم الاداري- مبادئ واساسيات"، (ط4)، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص123.

انها تؤدي الى تقليل معدل الغياب، وايضا معدلات الحوادث، واجمالا فان الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي الى تحسين المناخ التنظيمي.1
وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل اساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من اهمها ما يلي:2

- كفاءة المشرف المباشر.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- تحسين العلاقات الانسانية بين العاملين.
- تحسين التوافق بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها.

4-عناصر المناخ التنظيمي:

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها وتشكل البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن ايجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:
اولا- الهيكل التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الاداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الادارات المختلفة وارتباطها الاداري بالمنظمات الاعلى والمنظمات الموازية.3
والهيكل التنظيمية على اشكال منها النموذج الالي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة واطاحة الفرصة للإبداع والمشاركة .

1 شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010/2009 ، ص 17
2 شامي صليحة، نفس المرجع السابق، ص34.
3 فاروق عبدة فليه، السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط01 ، 2005 ، ص 302-303 ، نقلا عن مامش أمينة، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة ماستر، تخصص : ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014 ، ص 63 .

ثانيا- نمط القيادة :

القيادة تعني التأثير في التابعين، وهي على انواع منها الدكتاتورية او الاروقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال مما يحد من تبادل الآراء والافكار والمشاركة والابداع، وتوجد القيادة الديمقراطية او المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والجزاء مما يشجع التفاعل وتقديم الافكار الخلاقة والابداع.1

ثالثا- نمط الاتصال :

تعتبر الاتصالات الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الافكار والاورام والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة او هابطة او متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الافكار، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الادارات الإشرافية والوسطى الى الادارة العليا، اما الاتصالات الهابطة فهي الاوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الادارة العليا الى المستويات الادارية الدنيا.2

ويمكن لأنماط الاتصالات السائدة التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث ان الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد، اذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والافكار لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، اذ انها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 04 ، دار وائل للنشر، الاردن ، 2008 ، ص 307 .

2 فاروق عبدة فلية، السيد محمد عبدالمجيد، مرجع سابق، ص297.

يذلك من جماعات العمل الرسمية وانماط العلاقات الغير رسمية من شاتها ان تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الافراد وتنشيط دورهم وادائهم في

مجمل العمليات الهادفة.1

رابعاً- التكنولوجيا:

تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات الا انها قد تؤدي الى البطالة او الانعزالية، لان الفرد يتعامل مع الة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل، بالإضافة الى انخفاض الروح المعنوية لان الفرد يشعر بانه مجرد الة بيولوجية يتعامل مع الة ميكانيكية.2

خامساً- المشاركة في اتخاذ القرارات:

المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة ابداء الراي وترشيد القرارات، وتؤدي الى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.3

سادساً- الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على انها: "مجموعة من الادوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية او معنوية، فردية لو جماعية، ايجابية او سلبية، بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

1 حمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، (ط1)، دار صفاء،الأردن،2002،ص297.

2 محمود سلمان العميان، مرجع سابق،ص308.

3 محمود سلمان العميان، نفس المرجع السابق، ص308.

سابعاً- العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعهم البعض، وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة، اضافة الى العلاقة بين اقسام المنظمة وادارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية اما ان تكون صاعدة او هابطة، ايجابية او سلبية، مرنة وموازية او تسلطية من قبل الرؤساء.1

5- نماذج المناخ التنظيمي:

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد نماذج المناخ التنظيمي، وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على اهم نماذجه.

اولاً- نموذج ليكرت (Likert):

يعد ليكرت من اوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة ونتاجيتها وعلى تحقيق الاهداف المجتمعية الاخرى، وقد استنتج من خلال نمودجه الفكري ان العوامل البيئية (المدخلات) التي تولد الوسيطية (المناخ) هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة " overt " والعوامل الباطنة " covert"، التي يتشكل منها المناخ التنظيمي، ولقد حددت مكونات المناخ وعناصره بستة متغيرات هي :

✓ الاتصالات

✓ القرارات

1 المغربي عبدالفتاح عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، (ط1)، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص365. نقلا عن اكساس نريمان، المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص : تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2 ، 2011، ص 66 .

✓ الضغوط

✓ الحوافز

✓ التكنولوجيا

✓ الاهتمام بالعاملين

ثانيا- نموذج فورهند وجيلمر (Forhand et Gilmer) :

حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في اربعة عناصر تتمثل في 1:

✓ الهيكل التنظيمي : ويتضمن متغيرات فرعية ككل حجم المنظمة، درجة الرسمية في

الاجراءات، ودرجة الحرية التي يتمتع بها الافراد في اتخاذ القرارات .

✓ درجة تعقد التنظيم : ويدل ذلك على عدد المستويات الادارية، الانظمة الفرعية

وطبيعة تداخل العلاقات بينها .

✓ اتجاه الاهداف : ويشير ذلك الى الوزن والاهمية التي توليها المنظمة لكل من

الاهداف الخاصة .

✓ نمط القيادة : وهو يعني اذا كان نمط القيادة نمطا متسلطا او يعتمد على المشاركة

وتبادل الراي في المواقف او المشاكل المختلفة .

ثالثاً- نموذج كويز وتوماس (koys et tomas):

فقد حددا عناصر المناخ التنظيمي كما يلي:1

- ✓ الاستقلالية: ادراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- ✓ درجة التماسك: تعني ادراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- ✓ الثقة: تعني ادراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع اعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ✓ ضغط العمل: هو ادراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المسندة اليه.
- ✓ الدعم: وعي الفرد لدرجة تحمل سلوك الافراد من قبل الادارة.
- ✓ التقدير: تعني ادراك الفرد بنا عطاءه محل تقدير ممن قبل الادارة.
- ✓ العدالة: تعني ادراك الفرد سلوكيات المنظمة على انها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافأة والترقيات.
- ✓ الابداع: درجة التشجيع للتغير الهادف والتجديد ومدى تحمل الخطورة.

رابعاً- نموذج كامبل وزملاؤه (Campbel et all) :

- من الاسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه "كامبل وزملاؤه" حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة وقد تمكنوا من تحديد عشرة ابعاد اساسية للمناخ التنظيمي، وهي
- صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الابعاد هي:2
- ✓ هيكل بناء المنظمة.

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص223 .

2 WWW.Cdu.com/blog/climat-organisationnel, 20/03/2015 a 11:30.

- ✓ المكافأة والعقاب.
- ✓ مركزية القرارات.
- ✓ الانجاز.
- ✓ التدريب والتطوير.
- ✓ المخاطرة والامان.
- ✓ الصراحة والصدق.
- ✓ المعنوية والمكانة.
- ✓ التميز والتشجيع.
- ✓ كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

خامسا- نموذج دوجي وزملاؤه (Douney et All) :

وفق هذا النموذج فالمناخ التنظيمي يتكون من ستة ابعاد هي: 1

- ✓ اتخاذ القرار.
- ✓ الدفاء.
- ✓ المخاطرة.
- ✓ الانفتاح.
- ✓ المكافات.
- ✓ الهيكل التنظيمي.

¹ [www.Cdu.com/blog/climat organisationnel](http://www.Cdu.com/blog/climat%20organisationnel), 20/03/2015 a 11:30.

سادسا- نموذج ستيرز (Streers) :

قدم نموذج واقعي لاعتماد على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج ايضا الابعاد والمتغيرات الاساسية الاكثر شيوعا في الوقت الحالي من المناخ التنظيمي وهي:

✓ السياسات والممارسات الادارية.

✓ هيكل المنظمة.

✓ التقنية المتاحة داخل المنظمة.

✓ البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية والسياسات الاجتماعية.1

سابعا- نموذج مسح المنظمات (Survey of organizations SOO) :

الذي طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي

قسمها هذا النموذج كما يلي: 2

✓ الاستعداد التكنولوجي.

✓ مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

✓ انسياب الاتصالات.

✓ مستوى الدافعية.

30: نقلا عن اكساس نريمان، 11/03/2015 ,20/03/2015 a www.Cdu.com/blog/climat_organisationnel ¹

المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص : تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2 ، 2011 ، ص 96.

2 مصطفى احمد سيد، " إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2006، ص413-414 .
نقلا عن مامش أمينة، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة ماستر، تخصص : ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014 ، ص 72 .

✓ عمليات صنع القرار.

وقد اوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج ان المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الانتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وام ادمان الكحوليات وحوادث واصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي احرزت نتائج عالية.

6- نظريات المفسرة للمناخ التنظيمي:

6-1: نظرية النسق الاجتماعي لبارسونز (Parsons, 1964) :

يكمن الاطار المرجعي للنسق الاجتماعي عند بارسونز في مفهوم الفعل، او في المفهوم المركب فاعل -موقف- بمعنى ان موقف الفاعل يشمل فاعلين اخرين. اما الوحدة الاساسية لسائر الانساق الاجتماعية فهو الفرد بوصفه فاعلا أي كوحدة.

- مفهوم النظرية:

تتسم نظرية النسق الاجتماعي بكونها تسعى لتحقيق الاهداف. "فنسق الفعل يعني -في اكثر من صوره تبسيطا- تنظيما للعلاقات التفاعلية بين الفاعل والموقف المحيط به"1

ويرى بارسونز ان " الفعل ضروري ضمن هذا الاطار المرجعي ومقنن من خلال نسق معياري غائي والاصح طوعي. اما الهدف فيعرف كوضع مرغوب فيه اما عدم الوصول اليه

فيعني الفشل والاحباط".2

1 جي روشيه : علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تالكوت بارسونز، ترجمة: محمد الدوهري، احمد زايد، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص70. نقلا عن اكساس نريمان، المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص : تنظيم و عمل، جامعة الجزائر 2 ، 2011، ص 82.

2 محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي: "المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام"، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2007، ص 33 .

وبناء على ذلك فان النسق الاجتماعي هو نسق الفعل، أي نسق السلوك الانساني المحفز، فمن خلال التفاعل بين مجموعة من الفاعلين تنشأ الانساق الاجتماعية هي انساق الفعل التي تنظم التفاعل وتقننه، او ان النسق مجموعة من الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض او شبكة من العلاقات التفاعلية. اما الخطوة اللاحقة لنظرية الفعل فتتمثل في تحليل الاشكال التي تدمج فيها الافعال أي وحدات الفعل في الانساق، ليست الافعال منفصلة امبريقيا بل تظهر في اشكال نسميها انساقا، فالنسق الاجتماعي كما يعرفه بارسونز هو "مجموعة من الافراد المدفوعين يميل الى الاشباع الامثل لاحتياجاتهم، وتحدد العلاقة القائمة بين هذه المجموعة بمقتضى النسق الثقافي المشترك. فالأفراد بمواقفهم الاجتماعية فتحدد في ضوء الانماط الثقافية الخاصة، ويشير الى المكونات الاخرى من توجيه الفاعل نحو الموقف، وهو التوجيه القيمي.1

ان العلاقات الاجتماعية يسميها بارسونز بالنسق الاجتماعي، والشخصية المكونة اجتماعيا بالنسق الشخصي، ومجموعة القيم والرموز والتوجيه القيمي بالنسق الثقافي، فالثقافة نتائج التفاعل الانساني و عامل محدد لانساق التفاعل الاجتماعي فهي مشتركة بين الناس، وهي

تؤثر في الانساق الاجتماعية والشخصية.2

1 تيماشيف نيقولا: النظريات الاجتماعية، ترجمة: احمد زايد واخرون، دار المعارف، القاهرة، 1977، ص 357. نقلا عن مامش أمينة، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة ماستر، تخصص : ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014 ، ص 81 .

2 نفس المرجع السابق، ص258.

ان النسق قادر ان ينظم ويولد الانشطة الضرورية وهذا مفهوم بارسونز عن الوظيفة فداخل كل نسق من انساق الفعل توجد بعض الوظائف او مركبات الانشطة، بعضها يرتبط بعلاقات النسق ببيئته والبعض الاخر يرتبط بالحاجات التنظيمية الداخلية للنسق.1

ان النسق الاجتماعي يقوم بوظيفة التكامل أي تنظيم الوحدات المختلفة وهم الافراد، بوصفهم فاعلين. " ويوجد في كل نسق من انساق الفعل بعض وحدات السلوك، الغرض منها ضبط وكف الميول المنحرفة، والمحافظة على قدر من التنسيق بين الاجزاء، وتجنب أي مظاهر للاضطراب داخل النسق، واطلق بارسونز على هذه المجموعة من الافعال افعال التكامل"2.

اما الحفاظ على المعايير والتغير المعياري فهما وظيفة النسق الثقافي، بينما يكون تحقيق الهدف هو وظيفة النسق الشخصي. وهكذا فان الانساق الاجتماعية تتكون من حالات وعمليات التفاعل الاجتماعي بين الوحدات الفاعلة. والموضوع الاساسي الذي تدور حوله النظرية السوسيولوجية عند بارسونز هو اداء الابنية لوظائفها ويتطلب التحليل البنائي الوظيفي معالجة منهجية لمكانات وادوار الفاعلين الذين يضمهم موقف اجتماعي معين، وكذلك للأنماط التنظيمية التي ينطوي عليها هذا الموقف. ويشير مفهوم المكانة الى مكان (موقع) الفاعل في نسق علاقة اجتماعية معينة منظورا اليه كبناء، اما الدور الذي لا ينفصل في أي حالة ملموسة عن المكانة ويمثل الجانب الدينامي لهذه المكانة، (ومن هنا جاء مفهوم الدور - المكانة)، فيشير الى سلوك الفاعل في علاقته مع الاخرين، اذا ما نظرنا اليها في سياق اهمية الوظيفية للنسق الاجتماعي. وتفهم الانماط التنظيمية على انها التوقعات

1 جي روشيه، المرجع السابق، ص80.

2 نفس المرجع السابق، ص82.

المنمطة التي تحدد السلوك المناسب ثقافيا للأشخاص الذين يؤدون ادوارا اجتماعية مختلفة ومجموعة انماط الادوار المعتمدة على بعضها هي التي تكون النظام.1

ومن المعلوم ان النظم لوظيفتها هو شرط لاستقرار البناء او النسق، فالبناء هو مجموعة من انماط العلاقات الثابتة نسبيا بين الوحدات، وبما ان وحدة النسق الاجتماعي هو الفاعل فان البناء الاجتماعي هو نسق من العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين، على ان ما يميز بناء انساق الفعل الاجتماعي هو ان الفاعل لا يشارك في غالبية العلاقات سوى بجزء من فعله الاجتماعي، وهذا الجزء الذي يمثل الوحدة الاساسية لنسق العلاقات الاجتماعية يوصف بالدور، وعليه فان البناء الاجتماعي هو نسق من انماط العلاقات بين الفاعلين بصفاتهم حامي ادوار.

ويتحدث بارسونز عن بناء النسق المؤسساتي ويقول : ان المؤسسات هي بذات الوقت نتائج وعوامل موجهة لفعل الانسان في المجتمع، ولذلك ينبغي ان يرد النسق المؤسساتي الى المتطلبات الوظيفية للفاعلين كأفراد والى الانساق الاجتماعية المكونة من قبلهم .

ويميز بارسونز بين ثلاث انماط من المؤسسات المرتبطة بالموقف وتلك الانماط هي :

- النمط الأول : تضم مؤسساته سائر الحالات التي تكون الادوار فيها منظمة حول ابعاد الموقف، الذي يوجد فيه الفاعلون والانساق الاجتماعية .

- النمط الثاني : المؤسسات الادارية، الموجهة مباشرة الى الوصول الى الاهداف من نوع معين .

1 تيماشيف نيقولا، مرجع سابق ص 358 .

- النمط الثالث : المؤسسات الدامجة، وهي الموجهة الى تنظيم العلاقات بين الافراد حتى يتم التغلب على الصراع .

فالنظام هو العملية التي تخلق التكامل والاستقرار حقيقة، فهو يخلق همزة وصل وطيدة بين المجتمع والثقافة من ناحية والشخصية والدوافع من ناحية اخرى 1.

6-2: النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber) :

تعد النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية الى وصف الجهاز الاداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الاداء والسلوك التنظيمي.2

وقد تتخذ فكرة البيروقراطية على اساس انها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق اكبر قدر من الكفاءة في الادارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.3

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، تركزت معظمها في ابراز ان التنظيم البيروقراطي وان كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي والمنظمات التي تنتهج نمطه، الا

1 محمد عبد المحسن ضبيب العتيبي، المرجع السابق، ص 36 .

2 النمر سعود محمد واخرون: الادارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1977، ص38 .

3 نقلا عن Blau Peter: Bureay creacy in modern society, Ramadan House, New York, 1956, p6 .
مامش أمينة، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفة، مذكرة ماستر، تخصص : ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014 ، ص84 .

ان الالتزام به ان الالتزام به يقود الى اثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض
ماكس فيبر ان هذا النموذج يحققها.1

وقد كان سلزنيك (Selznic,1943) وميرتون (Merton,1957) من اوائل علماء
الاجتماع الذين تنبهوا الى ما بالنموذج المثالي من نقاط ضعف، فقد كان فيبر يرى ان
الاشراف الدقيق والرقابة التامة على اعمال وسلوك اعضاء التنظيم وتطبيق القواعد
والتعليمات، يؤدي الى استقرار سلوك الافراد وامكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، الا ان
ميرتون رأى في ذلك احتمالا لانتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل على الغايات، أي
ان التركيز على القواعد والاجراءات والتمسك بها يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد والاجراءات
باعتبارها هدفا يسعى اليه وليست مجرد وسيلة للوصول الى اهداف التنظيم، وبالتالي تصبح
مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته اهم محتوى الهمل، ويصبح التمسك بالإجراءات اهم من
خدمة ورعاية مصالح المواطنين.2

كما ان هذه النتائج غير المقصودة للتنظيم البيروقراطي قد تصل الى الجمود والثبات حيث
تؤدي شكوى المواطنين وتذمرهم الى مزيد من الجمود والروتين وبالتالي تؤدي الى مزيد من
الرقابة والاشراف.

وبينم يركز ميرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الادارة العليا على تحقيق قدر
اكبر من الرقابة، فان سلزنيك يركز على تفويض السلطة ولكن واحد، فكلاهما يسعى الى
اظهار كيف ان الرغبة في الرقابة واستخدام اساليب رقابية حازمة تؤدي الى ظهور نتائج

1 النمر سعود محمد واخرون: المرجع السابق، ص 41 .

2 النمر سعود محمد واخرون: المرجع السابق، ص 43 .

غير متوقعة تنشأ عن المشكلات المتعلقة بوجود علاقات انسانية متداخلة في التنظيم البيروقراطي، تلك العلاقات الانسانية التي اغفل ماكس فيبر اهميتها في نموذج المثالي.

وعلى ضوء اراء ماكس يتبين ان النظرية البيروقراطية تهتم بالأسلوب القيادي والانتاجية اكثر مما تهتم بالعنصر البشري او القوى العاملة بالتنظيم.

وعليه فان المناخ التنظيمي الذي يسوده الاسلوب الاداري البيروقراطي انما هو مناخ جامد وروتيني تتقيد فيه كفاءة الاداء وتغليب الوسائل على الغايات، ذلك نتيجة لتركيز الادارة على اللوائح والانظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعات للعلاقات الاجتماعية الانسانية وامكانات وقدرات العمال، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي فب ظل القيادة البيروقراطية وشكلياتها مناخ غير ملائم، حيث يجد العمال تنفسهم مهملين من قبل الادارة لأنها تتمسك وتهتم بتحقيق الاهداف تكثراً من اهتمامها بالعمال او بما يؤديه من ادوار.

الفصل الثالث :

الرضا الوظيفي

01 (مفهوم الرضا الوظيفي

02 (اهمية الرضا الوظيفي

03 (العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

04 (انعكاسات الرضا الوظيفي

05 (مواقف واتجاهات الرضا الوظيفي

06 (طرق قياس الرضا الوظيفي

07 (اساليب قياس الرضا الوظيفي

08 (النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي لغة : لرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً، ورضي عنه أي أحب واقبل عليه .1

الرضا الوظيفي اصطلاحاً : يصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب وان الحب لا يورث الرضا .

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي وتعريفه كمفهوم مع بداية القرن العشرين تحديداً للعقود الثلاثة الأولى منه² حيث بدأ الكثير من الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة وعلم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي لذلك ظهرت عدة تعريفات تعكس نظرة كل منهم إزاء هذا المفهوم إلا أنه مازال إلى يومنا هذا الاختلاف قائماً والسبب يرجع إلى ارتباط هذا المصطلح بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل.³

ويمكن تحديد بعض الأسباب الأساسية للاختلاف في تعريفه كما يلي:

* الخلط من قبل الباحثين بين مفهوم الرضا الوظيفي ومفاهيم أخرى مثل الاتجاهات، الميول والروح المعنوية.

1 نعمة أنطوان، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، بيروت: دار المشرق، 2000، ص 101.

2 بسامة خالد المسلم، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية، 1993، ص 313. نقلاً عن عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص : تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011، ص 23 .

3 ادم غازي العتيبي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، الأردن: مجلة الإدارة العامة، 76ع، 1999، ص 42.

* الصعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الانسان الذي لا يمكن الوصول اليه الا عن طريق الانسان نفسه مع عجزه عن التعبير في كثير من الاحيان وقدرة الانسان على اخفاء مشاعره مما يصعب معها تحديد الرضا. وبالرغم من ذلك فان هنالك جهود حثيثة ومحاولات عديدة للوصول الى تعريف موحد يكون اكثر شمولية للرضا الوظيفي، فعالم النفس هوبك يرى انه عبارة عن " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق انني راضي في وظيفتي "

ويرى فروم انه " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج قيم ايجابية، أي عبارة الرضا ترادف التكافؤ" .

ويرى لوبر وفيري ان كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر ان حصول المرء على مزيد مما كان يبيد يجعله اكثر قناعة ورضا.

بينما يرى كاتزل ان درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح الى تحقيقه.1

ويرى لوبر من خلال طرحه لنموذجه الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة ان العملية النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية:

1 ناصر محمد العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في اجهزة الحكومة السعودية، الرياض: مجلة معهد الادارة العامة، 1982، ص20.

* مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.

* نمط الاشراف الذي يخضع له الفرد العامل.

* مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.

كما يرى لونز ان الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين: (ا) شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه و (ب) ما يدركه الشخص بانه حصل عليه بالفعل. فعندما تكون المكافاة المقدمة اقل مما كان يدرك الشخص او الفرد انه يجب الحصول عليه، فان عدم الرضا هو

النتيجة وعندما يتساوى ادراكه مع المكافاة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة.1

كما يطلق تعبير الرضا على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل، بمعنى انه يوجد بينه وبين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق اهداف مهنية واجتماعية بحيث يتطلع لمراكز اعلى او لتحقيق استقلالية تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الاخرين ويجعله يتطور وظيفيا.

اما سوبر فيرى ان رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله و سمات شخصيته وقيمته، كما يتوقف ايضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها ان يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.

1 ادم غازي العتيبي، مرجع سابق، ص552.

وعرفه بلوك بانه اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وارادته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاسهامات التي تقدمها في ادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.1

ولذلك فانه يرى ان العوامل التي تشكل الرضا لدى العاملين توجد في الضغوط الاجتماعية وتأثير الهياكل الادارية سؤاء الرسمية او الغير رسمية، وهذا بدوره يفسر حب بعض اشكال العمل وكره غيرها، ويتضح هذا التعريف ربط المرء بالميول الشخصية للأفراد ومدى تلبية العمل لحاجاتهم والذي يعكس مدى احترامهم وتقديرهم للإدارة، كما يرتبط الرضا بالبيئة الخارجية التي كان الفرد نتاجها.

ويعطي بدر تعريفا للرضا الوظيفي بانه شعور الفرد بمدى اشباع الحاجات التي يرغب ان يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة، اذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد ان يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل.2

1 نيل اسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، جدة: كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، 1984، ص103.

2 حامد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والاقتصاد بجامعة الكويت، الكويت: مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1983، ص41 . نقلا عن فريد مصطفى، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.(رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص 32 .

كما يرى عاشور ان رضا الفرد يعبر عن مستوى الاشباع الذي تتيحه الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الاشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة شعور الفرد اتجاه عمله واتجاه جوانب الابداع، وهذا يعني انه يمكن التعبير عن رضا الفرد اتجاه عمله بدرجة رضاه الكلي او العام عن العمل، او عن المراتب الجزئية التي تتكون منها مشاعر الرضا اتجاه العمل، او عن المراتب الجزئية التي تتكون منها مشاعر الرضا اتجاه العمل، كدرجة الرضا عن الافراد، الاشراف، محتوى العمل وغيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها الرضا العام وتكون الجزئيات حسب الوزن والاهمية بالنسبة لكل نوع من المشاعر لدى الفرد ومدى اسهامها في درجة الرضا والمشاعر الكلية اما عن الرضا عن نوع او جانب معين من جوانب العمل فحو محصلة لنوع وقوة وحاجات الفرد التي يشبعها ذلك الجانب المعين، ومدى ما يتيحه العمل من وسائل اشباع او حوافز تستخدم لإشباع الحاجات.

فدرجة رضا الفرد ومشاعره بالنسبة للأجر هي محصلة لحاجاته الاقتصادية، أي ان الدخل النقدي في حالة كهذه يزيد رضاه كلما ازداد دخله او ارتفع اجره والعكس، يمكن القول بان الرضا سواء كان جزئيا او كليا يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة احساس الفرد بالسعادة والسرور.

وإذا كان الرضا قد تعددت تعريفاته وتشعبت مفاهيمه فقد احجم الكثير من الكتاب عن اعطاء تعريف لمفهومه واعتبروه من المفاهيم التي لا يمكن قياسها او يصعب تعريفها نظرا

1 احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1990، ص330.

لتعدد جوانبه ولسرعة تغييره حيث يتعلق بالشعور، الذي مازال موضع نقاش وجدل كبير، كما ن التعريفات التي تناولته لم تخل من قصور عند تطبيقها في بيئات متعددة ومختلفة .

2- اهمية الرضا الوظيفي:

من الجلي والواضح ان اهتمام المدرسين والباحثين الكبير بموضوع الرضا الوظيفي لم يأت صدفة، بل لما لهذا الاخير من اهمية عظيمة، واهمية الرضا الوظيفي لا تمس الفرد بل تتعداه الى المنظمة كذلك ، فتتجلى في:

1. اهمية الرضا الوظيفي على الفرد:1

* يؤثر على حياة الفرد، فالعمل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد وله تأثيرات كبيرة له فتحقيق الرضا في العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا على الحياة وجوانبها المختلفة .

* يؤثر الرضا الوظيفي على صحة الفرد العضوية والعقلية، فحسب دراسات قام بها باحثون فالرضا له دور في طول الحياة او قصرها، كما ان الفرد الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن ان تظهره عنده اعراض عضوية كالتعب والتعرق، صعوبة التنفس، صداع الراس فيلجا لتناول الادوية، وتناول المنومات، وقد يصل به في بعض الحالات الى الادمان على المخدرات. كما بسبب فقدان الشهية والعصبية والروح العدوانية .

1 بوظيفة حمو واخرون، عوامل الرضا لدى اساتذة التعليم الثانوي، الجزائر: دار الملكية للنشر والتوزيع والاعلام، 2007، ص17. نقلا عن عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص : تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011، ص 23 .

* يساهم في رفع ثقة الفرد بنفسه اذا احس بالرضا، وقي نفس الوقت يمكنه ان يفقد الفرد ثقته بنفسه ويحسسه بالإحباط اذا لم يكن راضيا في عمله .

2. اهمية الرضا الوظيفي على المنظمة:

* يقلل من حوادث العمل.

* يعد الرضا الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الاداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من ادائه وهو ما يعود على المنظمة بالربح والفائدة.

* يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة، ففي حالة رضا الافراد عن عملهم ومحتواه وظروفه وغير ذلك، يغيب الصراع، اما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع.

* يتحكم الرضا الوظيفي في نسبة غياب الموظفين، فارتفاعه يؤدي الى انخفاض نسبة الغياب، وبالعكس، اذا قل الرضا زاد التغيب والتأخر عن العمل.

* الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين ،ما يعود بالفائدة على المنظمة.

* يؤدي الرضا الوظيفي الى زيادة الانتاج .

3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم ان الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، الا ان هناك نوعان من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها ارضاء الافراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا مفهوما متعدد الابعاد فقد اختلفت الدراسات من خلال القراءات الاستكشافية في تسمية هذه الابعاد، فيما ذكرها اخرون على انها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف هذه المسميات مع انها تتفق في المضمون فلنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

لقد حدد "كيث ديفز" 1 ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الاخرة تتصل بظرف او جوانب اخرى ذات علاقة.

1- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

- كفاية الاشراف المباشر: فالمشرف له اهمية كبرى في هذا لامجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والافراد ويكون له اثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.
- طبيعة العمل نفسه: فاغلب الافراد يشعرون بالرضا عن العمل اذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون الرضا دافعا لهم الى اتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة

للقيام به.1

نقلا عن فريد مصطفى، دور 1 Davis(K), Human behavior at work.McGraw,New York,19987.
التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.(رسالة ماجستير قسم العلوم التجارية)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص 41.

- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر ارضاء للفرد اذا شعر بأنه يمنح الفرصة لزمالة الاخرين والاتصال بهم.

2- الجوانب التي تتصل بظروف العمل:

- تحديد الاهداف في التنظيم: يرغب الاعضاء ان يكونوا اعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- تحقيق العدالة و الموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الادوار.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة الذهنية واثرها على الفرد وادائه ومعنوياته.

ويضيف سالم تستر الشرايدة العناصر التالية:

1/ الرضا عن الوظيفة ويحوي:

- اتفاق الوظيفية مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداده ومواهبه
- اتاحة الوظيفة للموظف فرص استخدام مهاراته ومواهبه
- اتاحة الوظيفة للموظف فرصا للمبادرة والابتكار
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها

1 سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، (ط1)، دار صفاء، الاردن، 2008، ص98. نقلا عن عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغير التنظيمي بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص : تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2011، ص 36 .

2/ الرضا عن الرتب ويتضمن :

- تناسب الاجر مع العمل بالنسبة للوظائف الاخرى .
- تناسب الاجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل .
- تناسب الاجر مع تكاليف المعيشة 1.

3/ الرضا عن فرصتي النمو والترقية ويحتوي على ما يلي :

- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها .
- تجاهل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف العليا .

4/ الرضا عن اسلوب الاشراف والقيادة ويتضمن ما يلي :

- اظهار روح الصداقة في العمل .
- مساندة المرؤوسين وتقديم المعونة عند الطلب .
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين .
- التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلا من التركيز على نقاط الضعف .

5/ الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن :

- الانسجام الشخصي بين اعضاء المجموعة .
- التقارب في المستوى الثقافي وفي الخلفية الفكرية .
- تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة .

6/ الرضا عن النواحي الاجتماعية ويتضمن :

- رعاية الموظف صحيا .
- توفير الخدمات للموظف .
- مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث .
- وجود أنشطة ترويحية 1 .

4-انعكاسات الرضا الوظيفي :

ان اعتبار الرضا كمتغير في الدراسة سيكتشف ماله من اثار ايجابية من حالة رضا عن العمل او سلبية على المنظمة كنتاج لحالة عدم الرضا حيث :

1- اثار عدم الرضا بالمنظمة :

يتحدد الرضا داخل المنظمة من خلال بعض الاثار السلبية، الغياب، دوران العمل التمارض، الاصابات، الشكاوي، الاضراب واللامبالاة .

1-الغياب ودوران العمل :

يشكل الغياب ودوران العمل ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهما تؤديان الى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الانتاجية ومن ثم مردودية العامل من جهة، ومن جهة اخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف اموالها فب توظيف وتدريب من يحل محل التاركيين للوظيفة او المتغيبين عن العمل .

1-1/ الغياب : الغياب عموماً على أنه عدم الحضور لأسباب غير مقبولة وعوامله

عديدة تتمثل في: المرض، عطل الامومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية او ادارية

عطل غير موافق عليها او التكوين خارج المنظمة بدون موافقة المؤسسة . 1

وقد قسم كل من جارديلي و بودوين عوامل الغياب الى عوامل الغياب الى عوامل شخصية

واخرى مهنية :

- العوامل الشخصية : وتشمل العوامل الشخصية: السن، الجنس ، الحالة العائلية، المستوى

التأهيلي الاقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات .

- العوامل المهنية : وتحتوي تأثير مستوى العمل بمختلف انواع الانتاج، مستويات التأهيل

تأثير ظروف اداء المحيط و اوقات العمل ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل والتي تشمل

نمط الاتصال وطريقة المكافاة، الى جانب كل الاجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة

والاشراف وجماعة العمل . 2

1-2/ دوران العمل :

يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من

التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الاحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما

1 فريد مصطفى، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.)

رسالة ماجيستر التجارية)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص58.

2 Jarillier (P), Baudwin (H), l'absentéisme mythes et réalités. Entreprise moderne

d'édition, 2eme ed, Paris, 1984, p2. نقلا عن فريد مصطفى، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.) (رسالة ماجيستر قسم العلوم التجارية)، جامعة محمد

بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص58-62.

ارتقينا في السلام او الهرم التنظيمي بالإضافة الى ان المنظمة تتحمل تكاليف اخرى ير
لموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا
الفرد المستقل، وتعظم التكاليف اكثر اذا كان تارك العمل من ضمن الافراد ذوي الاداء
والخبرات العالية 1.

ويقود التفكير المنطقي الى افتراض انه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه الى
البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد اجريت عدة دراسات
تهدف الى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة ان هناك علاقة سلبية بين
الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران
العمل الى الانخفاض .

ب/ التمارض والاصابات :

وهي من وسائل الانسحاب من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

ب-1/ التمارض :

التمارض(ادعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم الرضا وذلك من خلال الضغط
النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة او خارجها، ويلجا العامل الى الحالات المرضية المقنعة
للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعيش فيها او التقليل من الانعكاسات السلبية
التي يواجهها اثناء عمله .

1 فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 59.

ب-2/ الاصابات: ان الحوادث الصناعية والاصابات التي شانها التغيب او ترك العمل، انما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم رغبة الفرد في العمل ذاته، وعلى هذا الاساس يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والاصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده اقرب الى الاصابة، اذ ان ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير ان هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الراي القائل بان الاصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

ج- الشكاوي والاضراب واللامبالاة :

الشكاوي والاضراب واللامبالاة وسائل احتجاجية يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي .

ج-1/ الشكاوى : ان ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الاشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكاوى كآخر اجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الاسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله او عن غيرها، بهدف جلب اهتمام المشرفين والاداريين لدراسة وضعيته .

ج-2/ الاضراب : يعد الاضراب من اقوى المؤشرات على عدم رضا الفرد عن وظيفته حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والاهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة

ويلجا العمال الى هذا الشكل (الاضراب) سواء في جماعة صغيرة او كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الاجر المنخفض- طرق الاشراف-الترقية ..)عاكسا لطموحهم وتطلعهم الى زيادة الاجر، تحسين ظروف العمل او المطالبة بالتغيير وغيرها. والاضرابات لا تتسبب في الخسائر للمنظمة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان

ايضا- تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة 1.

ج-3/ اللامبالاة والتخريب : المسؤولون عادة يحافظون على الآلات من الاعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المنظمة، غير انهم لا يدركون ان حجر الزاوية في المنظمة هو العامل، وان انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه اثناء تأدية الواجبات المسندة اليه مما ينجر عن ذلك وقوعه في حالات اهمال واللامبالاة واللذين بدورهما الى قيام العمال بتخريب ادوات الانتاج، او حتى الحاق الضرر بالمنتج ذاته 2.

2- الاثار الايجابية للرضا الوظيفي :

للمرضا الوظيفي اثار ايجابية على المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- الاداء : يعرف بانه " الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالمقدورات وادراك الدور او المهام ويعني هذا ان الاداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتائج لعلاقة متداخلة بين كل من الجهد، القدرات، ادراك الدور او المهام. فالأداء يعبر اذن

1 المرجع السابق، ص 60-61.

2 المرجع السابق، ص 61-62.

عن درجة تحقيق واطماف المهاف المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق او

يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية" 1.

وقد لخص الفكر الاداري في مجال ايجاد العلاقة بين الرضا والاداء الى 3 اتجاهات

اساسية :

ا/ الاتجاه الاول : و يرى ان العامل الراضي عن عمله هو الاكثر اداء وبذلك يكون الرضا

الوظيفي المرتفع مؤديا الى زيادة الاداء، ظهر هذا الاتجاه نتيجة لبحوث هاوثورن هي ان

العامل منتج ويتحقق ذلك من خلال السماع لشكاوى العاملين وتشجيعهم على المشاركة

واتخاذ القرار ويتفق هذا الاتجاه مع كل من نظرية ماسلو، هرزبرغ و مكلياند 2.

ب/ الاتجاه الثاني : يرى اصحاب هذا الاتجاه انه لا توجد علاقة بين الرضا والاداء، ويمكن

زيادة الانتاجية من خلال الضغوط، وبذلك يكون الاداء مرتفع مع وجود حالة من عدم

الرضا .

ج/ الاتجاه الثالث : ويرى اصحاب هذا الاتجاه ان الرضا الوظيفي نتيجة لتحسين مستوى

الاداء، وفي حالة شعور العامل بانه قد حصل على عناصر الرضا (الاجر، الترقية،

التقدير الامن الوظيفي، القيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة ادائه للعمل بمستوى

معين 3.

1 كامل مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 ، ص 195 .

2 سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص72.

3 المرجع السابق، ص72-73.

2-

تعزيز الولاء التنظيمي : ان فعالية الافراد لا تعتمد فقط على الاعداد والتدريب

والتطوير بل بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء ورضا الافراد للتنظيمات التي

يعملون بها. فمثلا اكد الكثير من الباحثين ان زيادة الانتاج في المصانع اليابانية

مقارنة بها مع المصانع الامريكية تعود في المقام الاول الى وجود مستوى عالي من

الولاء التنظيمي عند العاملين اليابانيين لذا تحاول الادارة في التنظيمات الحديثة بقدر

الامكان تنمية العلاقة بين الافراد وذلك بهدف استمرارهم فيه، وخاصة الذين لديهم

مهارات وخبرات وتخصصات هامة. كما تهدف الى تنمية الجانب الابداعي لدى

المنتمين لديها من خلال تحفيزهم ودفعهم لبذل اقصى مجهوداتهم وتحقيق مستوى

عال من الاداء والوصول بالتالي الى انتاجية عالية وكبيرة، ومن الطرق التي تعمل

المنظمات الحديثة على ممارستها مع العاملين او المنتمين لها هو العمل على رفع

مستوى الرضا وكذا الحرص على تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. ولهذا فقد

لاقت تلك المتغيرات اهتماما كبيرا من الباحثين لأنها تعد كأساس للكثير من الاثار

الوظيفية السلبية مثل (الغياب والتسرب الوظيفي وتدني مستوى الاداء الوظيفي

والفعالية التنظيمية) وكذلك الاثار الايجابية مثل (الاخلاص في العمل الاداء العالي

والجيد والكفاءة الانتاجية العالية) .

وتؤكد الدراسات ذات الصلة ان شعور الفرد بالارتياح تجاه واقعه الوظيفي يعزز شعوره

بالرضا الوظيفي والولاء الذي يعكس ايجابية في العطاء والاداء ونوعية في الانتاج، حيث يعد

وجود مستوى عال من الولاء والرضا الوظيفي من اهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها وكذا يعد مطلباً اساسياً للكثير من المنظمات الحديثة. لان المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هي منظمات ذات فعالية عالية (وبالتالي تتحقق الانتاجية والاداء العالي من قبل موظفيها) 1.

3- السلامة والصحة المهنية : " تعرف السلامة والصحة المهنية كمجموعة الانظمة والاجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر المعدات والآلات على العمال والمنشأة ومحاولة منع وقوع حوادث او التقليل من حدوثها، وتوفير الجو المهني السليم" 2.

لذلك فالمنظمات المعاصرة تعتمد منظور واسع أي " توفير بيئة عمل صحية وامنة" فالأخطار التي يمكن ان تتعرض لها الفرد والناجمة عن حوادث او امراض نفسية او بدنية تصيبه او عن تغيرات التكنولوجيا تنظيمية او اقتصادية يمكن ان تهدد قدرته على الاحتفاظ بعمله وبالتالي رضاه الوظيفي من جهة وقدرة المنظمة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة" 3 .

1 عبيد بن عبدالله العمري، بناء نموذجي سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مركز البحوث 74، قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الاداب، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص10-11.

2 المركز الوطني اليمني للمعلومات، السلامة المهنية. اليمن، 2009، ص2. نقلا عن بوفورزة زوينة، اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص : ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2013 ، ص 56.

3 سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، (ط2)، دار وائل،الأردن،ص468- 489 .

5- المواقف (الاتجاهات) :

1- تعريف الموقف (الاتجاه) :

يعرفه بورغادور "الميل نحو الاتجاه للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة او سلبية"1 .

2- المواقف من حيث درجة الشمولية :

ا/مواقف الجماعية: وهي تكون لدى الجميع العاملين في المنظمة حول موضوع معين ويتميز هذا النوع بالقوة الاستمرارية .

ب/ مواقف فردية: وهي المواقف التي تكون صادرة عن شخص واحد بخصوص قضية معينة .

3- المواقف من حيث الاهمية :

ا/ المواقف الايجابية : وهي التي تتال الرضا من الفرد بالتمسك بها باعتبار ان هذه الاتجاهات تشبع عن حاجاته ورغباته .

ب/ المواقف السلبية : وهي التي تتال الرفض من الفرد باعتبارها لا تشبع حاجاته ورغباته .

4- المواقف من حيث الشدة :

ا/ مواقف قوية: وهي التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية امام الاخرين وهي الاتجاهات لها العلاقة بالفرد نفسه والمجتمع الذي يعيش فيه .

ب/ مواقف ضعيفة : وهي التي تتصف بالتهاون والضعف وهذا النوع من المواقف يتصف بسهولة تعديله و تغييره .2

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، ط4 ، 2008 ، ص 307

2 محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص91-93 .

6- طرق قياس الرضا الوظيفي والمواقف لدى الافراد العاملين :

1- طرق قياس الرضا الوظيفي :

ان اجراءات البحوث قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على اجراء مقابلة للعاملين للحصول على استجاباتهم وتفسيرها ولهذا فانه ينبغي العناية بتصميم الاسئلة وصياغتها وملائمتها للعاملين وكذلك مراعاة الدقة في اختبار العينة التي يتطبق عليها البحث.

ومن اهم طرق قياس الرضى الوظيفي ما يلي :

أ- طريقة تحليل ظواهر الرضا :

وهي اكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل هذه الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله ومن المظاهر التي تساعد على التماس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض فقد اظهر تحليل هذه الظواهر ان الافراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم الى نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا يجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم انجاد وسيلة للتأكد من الصحة البيانات اضافة الى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

ب- طريقة القصة :

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من افراد العينة في مقابلات الشخصية ان يتذكروا الاوقات التي شعروا فيها بانهم راضون عن عملهم، وكذلك الاوقات التي لم يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الاسباب التي كانت وراء هذا الرضا او الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على ادائهم لأعمالهم ايجابيا او سلبيا وقد خلصت هذه الطريقة الى نتيجة هامة وهي ان العوامل التي يؤدي وجودها الى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها الى عدم الرضا وقد وجهت الى هذه الطريقة انتقادات هي ان المعلومات المقدمة من طرف افراد العينة المدروسة تقتصر الى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية.1

1 سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص107.

ج- طريقة الاستقصاءات :

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نموذج الاستطلاع الراي وتصاغ محتوياته وتصمم على النحو الذي يخدم اهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات.

7- اساليب قياس الرضا الوظيفي:

تندرج اهمية قياس الرضا الوظيفي من اهمية المقاس كأحد اهداف وبرامج الادارات ف ي العصر الحالي، ولقد كان سائدا قي ما سبق انه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة،¹ وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات المتعلقة بخصائص الافراد مثل: الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها .

وكان ثيرستون اول من نبه الى عدم استحالة قياس أي ظاهرة طالما ان الظواهر توجد بمقادير رغم وجود صعوبات في عملية القياس .

وفد قسم الأخصائيون مقاييس الرضا الى مقاييس موضوعية اخرى ذاتية كالاتي :2

المقاييس الموضوعية : يفصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل: الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب

1 سعاد نايف البرنوطي ، مرجع سابق 122 .

2 احمد محمد صالح شمسان، " الرضا الوظيفي واثره على كفاءة اداء اعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، اطروحة دكتوراه، كلية التربية،جامعة صنعاء،2004،ص70.

الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط

1. لسلك العمال كمسك سجلات الغيابات ودوران العمل

1- **معدل الغياب** : ان معدل الغياب يعكس هدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن

استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون اكثر ارتباطا

بالعمل واشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فان

احتفاظ الادارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل او قسم في

المنظمة يتيح لها معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي

الدراسة والعلاج .

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الامريكي كالتالي 2:

مجموع عدد ايام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد ايام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الافراد العاملين}} \times 100$$

متوسط عدد الافراد العاملين

كما تختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة، فقد تعتبر فترات مثل:

شهر، فصل، ستة اشهر، موسم، وايضا المقارنة بين المنظمات من نفس النشاط او النوعية

تتخذ كمييار لاستخراج دلالات الرضا او عدم الرضا .

1 احمد رابح، قياس الرضا الوظيفي، الرياض : معهد الإدارة العامة، 2000 ، ص155.نقلا عن نور الدين

عسلي، ادارة الصراع واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص : ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر، 2008 ، ص 83 .

2 احمد رابح، مرجع سابق، ص157.

الا انه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل او الظروف العائلية وغيرها من الاسباب المشروعة او المبررة، وهو التفسير الذي يدركه تعريف بلونجر وزملائه للغياب على انه: " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عم مشروعية او عدم مشروعية ذلك" .

2- دوران العمل : يمكن استخدام معدل دوران العمل او ترك الخدمة الذي باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا الوظيفي .

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:1

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

وقد وجه نقد للمقياسين السابقين للأسباب التالية :

- معدل الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها .

¹ احمد رابح، مرجع سابق، ص 158.

- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الافراد في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.

- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال، الا ان المعدلين يساويان بين هذين الظروف ولا ينظران حقيقتهما .

- تحتاج المنظمة الى استجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما .

المقاييس الذاتية : ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الافراد انفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (استمارة) او شفوية (مقابلة شخصية) .

1 - الاستمارة : وهي نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف ما وهماك عدة انواع واصناف يمكن ان تتبلور على اساسها الاستمارة، سنذكر الاكثر شيوعا وهي :

* دليل وصف العمل: تحتوي على 5 اسئلة حول العمل نفسه، الاجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء اما الاجابات فهي نعم، لا، لا اعرف .

* استبيان جامعة منسوتا للرضا : وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الافراد معدل القياس هذا، الى الحد الذي يكومون ما راضيين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الجر،

قرص الترقية التقدم ، النقل ...) اما الاجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي الى غير راضي .

* استبيان بيان الرضا الوظيفي : يشمل اسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة الي يشغلها العامل .

* استبيان الرضا عن الاجر : استبيان حول انظمة الاجور ويتضمن اسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الاجر ، العلاوات، المزايا الاضافية وادارة نظام الاجر. كما تتضمن الاستمارة عامة على محورين اساسيين هما :

تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الاسئلة التي يحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الانسانية، مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى اشباع العمل لمجموعات الحاجات المختلفة لديه .

تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الاسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدمة من طرف المنظمة التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .

2- المقابلة الشخصية : تعرف على انها : " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او اراء او معتقدات شخص او اشخاص اخرين للحصول على بعض البيانات" 1.

1 عمار بوحوش،محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،1999،ص141.

وللمقابلة انواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) او غير منظمة (لقاء عفوي)، فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الاخرى، بالإضافة الى انها مفيدة في استجواب الامين او الذين يتعذر عليهم الاجابة عن الاستمارة كتابة، كما انها تزيل البس والغموض في الاسئلة وتساعد على التحقق من صحة الاجابات. اما عيوبها فتتمثل في ان طريقة الاسئلة تختلف من موقف الى اخر ومن شخص الى اخر مما يؤثر على طريقة الاجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها واناسا مدربين عليها .

8- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

هناك العديد من المداخل التي تفسر ظاهرة الرضا وعدم الرضا ومن بينها هذه النظريات :

1- مدرسة العلاقات الانسانية :

يمثل هذا المدخل البناء الفكري والفلسفي لأصحاب الاتجاه الذي يقوم على اعتبارات محددات الرضا عن العمل، المحرك الاساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الاداء المفضل. حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين ، وغير محدد، من المنافع والعوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة. اذ كلما زادت هذه المنافع كلما ازداد الرضا المتحقق عن العمل، ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل. ومن اشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات جماعة هاثورن وتجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية لعاملين واثرها في الانتاجية وذلك في شركة وسترن الكترينك في الولايات المتحدة الامريكية عام 1932 "وقد

أبرزت هذه التجربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وأثرها في إنتاجية الفرد، كما قامت دراسات تجريبية أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بين ذلك الدراسة التي قام بها فروم والتي توصل من خلالها أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء تتحقق في الحالات التي يحصل فيها الأفراد على المزايا والعوائد، وذلك على أساس الأداء المتحقق من قبلهم".1

ففي مثل هذه الحالات يصبح الأداء الفردي مرتبطاً بطبيعة المنافع التي يتوقع الحصول عليها .

وهذا من شأنه أن يسهم في تطلع الفرد نحو طموحات اقتصادية واجتماعية، وإلى السعي لتوفير سبل إشباعها عن طريق زيادة فاعلية وكفاءة الأداء. وفي حالة غياب الاقتران الموضوعي بين الرضا والأداء يضعف (أو لا يتحقق) ما تستهدفه المنظمة من تطلعات هادفة لتطوير الكفاءة أو تحسينها .2

2- نظرية (X-Y) والافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان :

لقد وضع دوجلاس ماك كريجور أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان، واصفاً واحداً منها بالافتراضات X السلبية (التقليدية) والثاني بالافتراضات Y الإيجابية. فبعد إجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في مؤسسات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في

1 خضير كاظم، حسن الشماع، مرجع سابق، ص 123.

2 المرجع السابق، ص 123.

المؤسسات شبه منعدم وان المسؤولين يفرضون اسلوب يفرضون اسلوب الاكراه في العمل بطرق خفية واتضح من خلال ابحاثه :

• الافتراضات التقليدية (افتراضات X):

- ا- ان الانسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل .
- ب- ان الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل .
- ج- يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .
- د- يعد العقاب او التهديد بالعقاب من الوسائل الاساسية لدفع الانسان الى العمل، أي ان الانسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل .
- هـ- تعد الرقابة الشديدة والدقيقة على الانسان ضرورية كي يعمل ، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة واشراف .
- و- يعتبر الاجر والمزايا اهم حوافز العمل .1

وعلى اساس هذه الافتراضات، قد اتخذت الادارة الخطط والاساليب الملائمة، فسلكت طريق ذا شقين، اتخذت القوة شعارا لها في ادارة جهود الافراد من ناحية، وجعلت التهديد والاشراف المحكم وسائلها، بينما التزمت باللين والترخي ، وجعلت شعارها في ادارة جهود العاملين التسامح وارضاء رغبات العاملين من ناحية اخرى، وكانت هذه السياسة عنوان ادارة النصف الاول من القرن الماضي حيث طبقتها و استنفذت كل وسائلها، فلم تجد في ادارة اللين غير

1 عمار بوحوش، نظرية الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص 42.

تباين المنجزات اذ مازال هناك من يتوقع المزيد من العطاء دون التفكير بمزيد من اعطاء المقابل. لذلك فقد ندمت تلك الادارات على اتباعها سياسة الين والخالص واستبدلتها بالحكمة

القائلة: كن صارما وعادلا 1.

• الافتراضات الايجابية حول الانسان (افتراضات Y) :

تخالف هذه النظرية اولا تلك الافتراضات في السلوك الانساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية. تلك حجبت النور عن الجانب الانساني للنتاج، وتناست دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل وهي مفتاح السلوك الانساني .

ان نظرية Y الى جانب ايمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني وعلى النحو التالي :

أ- تنظر العاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد الادارة واهدافها .

ب- ليست الادارة هي التي تضع العاملين في مواضع الاحساس وتحمل المسؤوليات

وتوجيههم نحو اهدافها، بل ام كل مغروس في نفوس العاملين، وما على الادارة سوى

اعلنتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الانسانية تحقيقا لأمانهم، واعانتهم على

تحقيق اهدافهم وتوجيه انفسهم بجهودهم الخاصة توجيهها يؤمن تحقيق اهداف الادارة

واهداف العاملين، تلك السبل لا تتعدى التشجيع واتاحة فرص التقدم، واطلاق افاق

المستقبل امام الطامحين. وبهذا تستبدل الادارة بالأهداف، وهو مفهوم جديد نسبيا في

الادارة .

ت- ان الانسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل ان يكون قائد وليس تابعا. ولهذا ركزت الادارة على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقدم العاملين ومراقبتهم .

ث- كما امنت الادارة بالأهداف بان الانسان يعمل املا في المكافاة لا خوفا من العقاب

1.

وحسب هذه المعلومات التي استقاها المفكر من ارض الواقع، فان للعامل حاجات متعددة يسعى باستمرار لإشباعها، كما حاول الباحث ان يثبت ان للأفراد مواهب وقدرات غير ان المسؤولين الاداريين اعتمدوا على اساليب بالية ولم يستغلوا هذه القدرات .

3- نظرية زاد وويليام اوتشي:

"تعد نظرية Z في حقيقة الامر امتدادا لنظرية Y. ففي كتابه المنشور 1981 الذي لبرز فيها المعالم الرئيسية لنظرية زاد التي حظيت بتقدير كبير في الاوساط العلمية المهتكة بالسلوك التنظيمي، اقترح الاستاذ "ويليام اوتشي" 2 على الامريكيين افكارا جديدة لزيادة الانتاج والكفاءة في العمل. ان اهمية هذه النظرية تكمن في اهمية المناخ التنظيمي، والاعتماد على فرق عمل مناخية ومتجانسة، وتوجد ثقة متبادلة الادارة وعمالها. وبمعنى اخر ان هذا المفكر يرى ان مشكل الادارة في زيادة الانتاج وتحقيق ارباح مرتفعة لا يكمن

1 محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي، ط5، دار الاوائل، الاردن، الاردن، 2009، ص53-56.

2 William (O.), Theory Z: How American busines can meet the Japanese challenge. Reading addition Wesley, USA. 1981/45. ص41.

في زيادة المكافأة المالية او مضاعفة الاستثمار في الابحاث العلمية والتنمية، او مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، انما المشكل يكمن في ادارة الناس بطريقة حسنة بحيث ينتهج ذلك نوع من التالف والمحبة بينهم، وبالتالي يتعاون الجميع لتحقيق نتائج ايجابية. وبايجاز فان نظرية "زاد" تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي :

أ- تحقيق الامن الوظيفي .

ب- قيام المؤسسة بتنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة .

ج- تدعيم المبادرات غير الرسمية، مع التأكيد على احترام الاجراءات الرسمية .

د- المشاركة في اتخاذ القرارات واتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف

الجميع .

هـ- الالتزام بالعمل في اطار القدرات الجماعية، على ان يتحمل كل فرد

مسؤوليته.

و- اعتماد مبدا الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل .1

ان العمل وفق هذه المعطيات يستمد قوته من البيئة اليابانية التي تركز التعاون بين المدير

والعمال، ووجود ثقة متبادلة بين الجميع من رؤساء ومرؤوسين، ومشاركة الجميع في اتخاذ

القرارات الادارية. بطبيعة الحال هذه النظرية تعرضت للانتقادات لأنه يصعب تطبيق

التصورات الواردة فيها بسبب اختلاف بيئة العمل .

1 عمار بوحوش، مرجع سابق، ص45.

4- نظرية الحاجة الأساسية ل "ابراهيم ماسلو" 1 :

تعد نظرية سلم الحاجات الأساسية من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطوره لحياة أفضل. ففي دراسته القديمة المنشورة سنة 1943م بعنوان " نظرية التحفيز الانساني" بين ان الفرد يسعى لتلبية حاجاته باستمرار وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية .

فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد ان يشبعها. ولهذا فيقوم بترتيب لحاجات الأساسية له تصاعديا على شكل هرم. فاذا حقق الفرد الحاجة الاولى انتقل الى السعي لتحقيق الحاجة الثانية. وبما ان الانسان يسعى باستمرار لإشباع رغباته ، فإنه لا ينتهي من البحث عن رغبات اخرى يراها مهمة في حياهه. فاذا انتهى من تحقيق الرغبة الاولى انتقل الى العمل لتحقيق الثانية، ثم الثالثة الخ .2

تميزت نظرية ماسلو عي غيرها من النظريات بترتيب احتياجات الفرد في نطاق هيرارشي (تصاعدي) حسب الاولويات والاهمية، بايجاز فان ماسلو قسم الحاجات الانسانية الى خمسة انواع تتمثل فيما يلي :

• حاجات الفيزيولوجية : عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع ان يستغني عنها مثل الحاجة الى الغذاء والاكسجين. وبطبيعة الحال ان الوظيفة في الادارة والعمل في اية مؤسسة عمومية او خاصة فالأجر الذي يتقاضاه أي عامل،

¹ Maslow(A), Theory of human Motivation. Psychological Review, USA,1943, p370-396. نقلا عن بوفورزة زوبينة، اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص : ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2013 ، ص 56.

2 عمار بوحوش، مرجع سابق،ص49.

تعد كلها من الحاجات الضرورية لكل فرد، لان الجانب المادي هو الذي يوفر للإنسان حياة كريمة ويساعده على اقتناء الغذاء والسكن والتمتع بحياة طيبة .

- حاجات الامن : تأتي في الدرجة الثانية من الاهمية اشباع الحاجات الامنية والمتمثلة في توفر الامن وشعور الفرد لأنه غير مخدد في حياته. بمعنى اما هذا الفرد بحاجة الى وجود بيئة عمل امنة وخالية من الاخطار او الاضرار المادية والنفسية، ولهذا فالعامل يحتاج ويطلب من ادارته ان تشبع حاجاته من اشياء ضرورية في عمله مثل: الامن الوظيفي، الوقاية من الاخطار، التامين الصحي. فاذا حصل الانسان على الامن في الوظيفة وشعر بالأمان في وظيفته وبانه لا يطرد منها، فان معنوياته ترتفع مادام تعاقد مع مؤسسته يحميه من الطرد او التخلص منه لأسباب عرضية او مفتعلة.

- الحاجة الاجتماعية : يأتي هذا النوع من الاحتياجات الضرورية للإنسان في الدرجة الثالثة. وبما ان الانسان معروف بطبعه الاجتماعي، فانه يحتاج الى جماعات ومؤسسات واقامة علاقات ودية مع افراد اقوياء حتى يتسنى له الاحتماء والاستعانة بهم في حالة مواجهة اخطار وازمات تهدد حياته. كما ان الانضمام الى النقابات والانتماء اليها يساعد على حماية الافراد من التعسف الاداري .1

وفي نفس السياق نلاحظ ان اقامة علاقات وصدقات مع شخصيات قوية يساعد العديد من الافراد على الارتقاء الى وظائف عليا ، لم يكونوا ليحصلوا عليها لولا الدعم والمساندة التي

1 عمار بوحوش، مرجع سابق،ص50.

يتلقونها من الاشخاص الذين يقيمون معهم صداقات وعلاقات خاصة، وعليه فان الاحتياجات الاجتماعية يمكن اشباعها من خلال المشاركة في الاجتماعات والانتماء للنادي الاجتماعية والقيام بنشاطات تساعد على تكوين الصداقات واحداث تفاعل اجتماعي بين الافراد .

ويرى ماسلو ان هذه الحاجات الاساسية، هي الاساس لتمتع الفرد بقدرات عقلية وذهنية جيدة بحيث تسمح له بالتمتع بحياة طبيعية، ولهذا فان ماسلو يطلق على هذه المجموعة (الفيزيولوجية، الامنية والاجتماعية) اسم حاجات النمو. اما بالنسبة لعدم اشباع هذه الحاجات فان الفرد في هذه الحالة يتعرض لصعوبات جمة في تمتعه بحياة متوازنة ومريحة.

• حاجات التقدير: ان الفرد بطبيعته يبحث عن تقدير الناس واحترامهم له. وبطبيعة الحال تنمية احترام الذات وقبول الاخرين للفرد لا يمكن ان يتما بمعزل عن المؤسسات الاجتماعية التي تتيح للفرد ان يبرز مواهبه وقدراته ويثبت نجاحه، وبالتالي يحصل على مكانة مرموقة في مجتمعه. والمؤسسات او المهن التي يشتغل فيها الانسان تساهم الى حد كبير في ترقية العمل المهني واعطاء فرص للمتميزين ان ينالوا جوائز تقديرية ويحصلوا على حوافز مادية مستحقة.

• الحاجة الى تأكيد الذات : هي المرتبة الاخيرة في ثمة الهرم للحاجات التي حددها ماسلو في نظريته. بمعنى انه بعد اشباع الحاجات السابقة يأتي دور اشباع حاجة الانسان لتأكيد الذات. والمقصود بتأكيد الذات هو اثبات قدرات الفرد على الابتكار

واظهار مواهبه التي تؤهله لكي يحظى بمكانة مرموقة في مجتمعه. وفي واقع الامر ان المؤسسات تلعب دورا كبيرا في خلق بيئة عمل مساعدة لإبراز القدرات ومكافاة المتميزين في مجالات اختصاص الافراد. ولهذا ان الدعم المؤسساتي يعد اساسيا لإظهار وابرار الموهوبين والقادرين على التميز والتفوق في تخصصاتهم 1.

5- **نظرية الدير فير 2 :** ان نظرية ماسلو صائبة وجيدة من حيث محتواها، وخاصة ترتيب الحاجات حسب الأهمية. غير ان كثيرا من الباحثين قد اختلفوا مع ماسلو حول هذا الترتيب للحاجات. فالأولويات في الحاجات تختلف من شخص لآخر وترتيبها يتغير بتغير الظروف والبيئة التي يعيش فيها الانسان. ولهذا جاءت نظرية اخرى مشابهة لنظرية ماسلو، لكنها مختلفة عنها في الهيراركية او الترتيب للحاجات من القاعدة الى القمة . خلاصة القول نظرية الديرفير التي برزت الى الوجود سنة 1972 تقوم على اساس تصنيف الحاجات في 3 مجموعات فقط (وليس 5). كما انها لا تشترط ترتيب الاولويات او التدرج في الحاجات حسبما اوضح ماسلو في نظريته .

وحسب نظرية "الديرفير" فان هناك ثلاثة مجموعات للحاجات تتمثل فيما يلي :

1 عمار بوحوش، مرجع سابق، ص52 .

2 Alderfer (c), **Existence Relatedness and Growth**. Coller McMillan, New York, 1972.

نقلا عن عمار بوحوش، مرجع سابق، ص53.

- حاجات الوجود : تنحصر في المسائل التي تتوقف عليها حياة الانسان. وبقاؤه على قيد الحياة. وتشتمل هذه الحاجات الاساسية للحياة على الحاجات الامنية والغذائية الضرورية للإنسان .
- حاجات الانتماء : تتلخص في العلاقات الاجتماعية والتفاعل مع الافراد والانتماء لجماعات قوية وتأكيد الذات. وهذه العناصر موجودة في نظرية ماسلو، لكنها جاءت في شكل مجموعة من العناصر متقاربة مع بعضها البعض .
- حاجات النمو: وهي حاجات تتعلق بنمو الانسان وتطوره وسعيه للحصول على تقدير المجتمع وخلق الظروف المناسبة لإبراز المهارات والقدرات التي توجد لدى بعض

1. الافراد

وحسب نظرية الديرفير فان حاجات الفرد قد تكون متعددة ومتداخلة ومتواصلة. وفي حالة ما اذ تعذر على الانسان ان يحقق الحاجات الاساسية، فانه يتحفز للعمل لتحقيق الرغبات الثانوية ويكتفي بذلك.

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الرابع :

الأسس المنهجية

للدراسة

01 (الدراسة الاستطلاعية

02 (المجال الزمني والمكاني للدراسة

03 (العينة ومواصفاتها

04 (ادوات جمع البيانات

05 (المنهج المتبع

الفصل الرابع: الاسس المنهجية لدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بزيارة الميدانية في المديرية العلمية لاتصالات الجزائر¹ بالأغواط حيث قمنا بالتعرف على مهام المؤسسة و الاهداف التي وجدت من اجلها و التعرف على هياكل المؤسسة من أقسام و مصالح و القيام بالملاحظة البسيطة للأفراد وعينة البحث و المهام التي يقومون بها وقمنا بعدة استفسارات و تساؤلات عن المهام و الواجبات التي يقوم بها الأفراد وأخذ صورة واضحة من أجل دراستنا التي سنقوم بها .

1- تعريف مجمع اتصالات الجزائر :

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

1-2 الاطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر :

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر
نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر
كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرجم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

نشاطاتها

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

2- المجال المكاني و الزماني :

1-2 المجال المكاني : قمنا بدراستنا الميدانية في المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالأغواط الكائن مقرها بحي المعمورة

*** تعريف بالمؤسسة المستقبلية :** قمنا بدراسة الميدانية في المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالأغواط و تضم بجانب المديرية العلمية لاتصالات الجزائر وكالات التجارية بكل من الأغواط والوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بأفلو حاسي الرمل و و تمتك نقاط الحضور بكل من قلته سدي ساعد عين ماضي سيدي مخلوف .قصر الحيران . حي اوحات الشمالية. حي الوئام مركز صيانة الخطوط الاغواط . الواحات الشمالية . أفلو حاسي الرمل مركز الاتصالات (مركز التضخيم الهريتزي سابقا) بالأغواط . افلو حاسي الرمل بالإضافة الى مركز الطاقة مركز صيانة الخطوط . ومركز هندسة الخطوط .

2-2 المجال الزمني : تمت دراستنا الميدانية على قسمين هما :

القسم الاول : ابتداء من 15 مارس 2017 الى 21 مارس 2017 قمنا بزيارة اولية لمقر الوحدة العملية بالأغواط و استقبلنا من طرف مدير قسم الموارد البشرية زدونا بعدة معلومات عن موضوع الدراسة

القسم الثاني من 09 افريل 2017 الى 20 أفريل 2017

تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين وقمنا باسترداد جميع الاستبيانات الموزعة .

3- المسح الشامل :

يتكون عينة الدراسة من جميع المبحوثين من اطارات و اداريين وتقنيين الذين يقومون بمهام على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط و البالغ عددهم 61 عامل

ولجاناً في دراستنا الى المسح الشامل

تعريف المسح الشامل " هو البحث الذي يهدف الى وصف الظاهرة المدروسة او تحديد المشكلة او تبرير الظروف و الممارسات او التقسيم او المقارنة او التعرف على ما يعمله الاخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية"¹

قمنا بتوزيع 61 استبيان على جميع العاملين بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالأغواط وقمنا باسترجاع 61 استبيان بنسبة 100 %

4- ادوات جمع البيانات :

الاستبيان : هي الوسيلة والاداة التي قمنا باتخاذها من اجل جمع البيانات و المعلومات و الاجابة عن تساؤلاتنا وقد قسمنا الاستبيان الى ثلاثة محاور جاءت كالآتي :

¹ يجابر عبد الحميد أحمد كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة،

مصر، 1978 ، ص 26 .

المحور الاول : ويضم البيانات العامة للمبحوثين ويضم الجنس السن المستوى التعليمي المنصب الحالي الحالة العائلية الخبرة المهنية

المحور الثاني : يتكون من اسئلة المناخ التنظيمي وينقسم الى ثلاث اقسام هي :

القسم الاول : المشاركة في اتخاذ القرار ويضم 8 عبارات .

القسم الثاني : الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ويضم 9 عبارات .

القسم الثالث : الحوافز المقدمة من طرف المنظمة و يضم 7 عبارات .

المحور الثالث ويتعلق بالرضا الوظيفي و يضم 5 عبارات .

5- المنهج المتبع :

يعرف المنهج العلمي بأنه مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة ومن أجل الاختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولاً وأخيراً على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع دراستنا التي تدور حول تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ارتأينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ومعرفة العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليل البيانات وربطها وتفسيرها وتصنيفها واستخلاص النتائج منها من أجل الوصول الى استنتاجات وتوصيات تساهم في فهم الواقع وتطويره .

الفصل الخامس :

عرض وتحليل

بيانات الجداول

01 (عرض وتحليل بيانات الجداول العامة

02 (عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى

03 (عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

04 (عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

▪ عرض وتحليل النتائج :

1- عرض وتحليل بيانات الجداول العامة

الجدول رقم (01) : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس .

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 34 | 55.7 % |
| أنثى | 27 | 44.3 % |
| المجموع | 61 | 100 % |

نلاحظ من الجدول السابق ان نسبة 55.7 % من المبحوثين يمثلون الذكور في حين تمثل نسبة الاناث 44.3 % ويرجع ذلك الى خروج الاناث من اجل العمل و تفتح المجتمع على عمل المرأة .

الجدول رقم (02) : يبين توزيع المبحوثين حسب السن .

| السن | التكرار | النسبة |
|----------------------|---------|--------|
| [أقل من 30 سنة] | 16 | 26.2 % |
| [من 30 إلى 41 سنة] | 28 | 45.9 % |
| [من 41 إلى 50 سنة] | 14 | 23 % |
| [أكبر من 50 سنة] | 03 | 4.9 % |
| المجموع | 61 | 100 % |

تمثل الفئة من 31 عام الى 40 عام نسبة 45.9 % تليها فئة اقل من 30 عام بنسبة 26.2 % وتليها فئة من 41 عام الى 50 عام بنسبة 23 % و اخيرا فئة اكثر من 50 عام بنسبة 4.9 % .

ونلاحظ ان اغلبية عمال المؤسسة من الفئات الشبانية النشطة .

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| ثانوي | 16 | 26.2 % |
| جامعي | 36 | 59.0 % |
| ما بعد التدرج | 8 | 13.1 % |
| اخر | 1 | 1.6 % |
| المجموع | 61 | 100 % |

تمثل الفئة المتحصلة على مستوى جامعي نسبة 59 % وتليها فئة المتحصلين على مستوى ثانوي بنسبة 26.2 % في حين جاءت فئة نو مستوى ما بعد التدرج على نسبة 13.1 % وفئة مستوى تعليمي اخر نسبة 1.6 % نظرا لطبيعة العمل التي تقوم به مؤسسة اتصالات الجزائر تتطلب كفاءة فإننا لاحظنا وجود الفئة المتحصلة على مستوى جامعي بنسبة كبيرة .

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع المبحوثين حسب المنصب الحالي .

| المنصب الحالي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| اداري | 37 | 60.7 % |
| تقني | 7 | 11.5 % |
| اطار | 17 | 27.9 % |
| المجموع | 61 | 100 % |

من الجدول نلاحظ ان نسبة الاداريين يمثلون 60.7 % وهي اغلبية العمال في المؤسسة وتمثل الاطارات نسبة 27.9 % اما الفئات التقنية تمثل 11.7 % . تمثل فئة الاداريين نسبة من اجل الامور الادارية والتنظيمية تحت اشراف اطارات المؤسسة وبمساعدة التقنيين

الجدول رقم (05) : يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية .

| عدد سنوات العمل | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| أقل من 4 سنوات | 21 | 34.4 % |
| من 4 إلى 15 سنة | 20 | 32.8 % |
| أكثر من 15 سنة | 20 | 32.8 % |
| المجموع | 61 | 100 % |

من الجدول نلاحظ ان من لديهم خبرة اقل من 4 سنوات يمثلون 34.4 % بينما من لديهم خبرة من 5 سنوات الى 14 سنة يمثلون نسبة 32.8 % وهي نفس الخبرة لمن لديهم خبرة اكثر من 15 سنة .

نظرا للتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاتصال وزيادة الطلب عليها من طرف افراد المجتمع فان المؤسسة قامت بانتداب عدد هائل من العمال من اجل تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية .

الجدول رقم (06) : يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية .

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| أعزب | 29 | 47.5 % |
| متزوج | 29 | 47.5 % |
| مطلق | 03 | 4.9 % |
| المجموع | 61 | 100 % |

تمثل نسبة العزاب 47.5 % تليها فئة المتزوجين بنسبة 47.5 % وتأتي بعدها فئة المطلقون بنسبة 4.9 % .

واتت نسبة العزاب مرتفعة نظرا لارتفاع معدل العزوبية في الجزائر .

جدول رقم 07 المساهمة في اتخاذ القرارات في المنظمة .

| النسبة | التكرار | تساهم في اتخاذ القرارات في المنظمة |
|--------|---------|------------------------------------|
| 16.4 % | 10 | نعم |
| 65.6 % | 40 | لا |
| 18 % | 11 | احيانا |
| 100 % | 61 | المجموع |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 65.6 % من العمال لا يساهمون في اتخاذ القرار في المنظمة ونسبة 18 % من المبحوثين يساهمون احيانا في اتخاذ القرار في المنظمة ونسبة 16.4 % يساهمون في اتخاذ القرار في المنظمة .

ان عدم مساهمة غالبية الافراد في اتخاذ القرار في المؤسسة راجع الى تركيز القيادة واتخاذ القرار في الاطارات السامية للمؤسسة .

جدول رقم 08 يبين العلاقة بين القرارات يمكن تطبيقها و تلقي المساعدة من طرف زملاء العمل

مستوى المعنوية = 0.025

كا = 11.52 = 2

| القرارات يمكن تطبيقها | | تلقي المساعدة من طرف زملاء العمل | | | المجموع |
|--------------------------|------------------|----------------------------------|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 20 | 3 | 1 | 24 |
| | النسبة المئوية % | 50.0% | 60.0% | 6.3% | 39.3% |
| لا | التكرار | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | النسبة المئوية % | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 1.6% |
| احيانا | التكرار | 19 | 2 | 15 | 36 |
| | النسبة المئوية % | 47.5% | 40.0% | 93.8% | 59.0% |
| المجموع | التكرار | 40 | 5 | 16 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

نلاحظ من الجدول السابق ان 59 % من المبحوثين يرون ان القرارات يمكن تطبيقها احيانا ونسبة 39.3 % يرون ان القرارات المتخذة يمكن تطبيقها ونسبة 1.6 % يرون ان القرارات لا يمكن تطبيقها ويرى 93.8 % من المبحوثين ان القرارات يمكن تطبيقها احيانا وانهم يتلقون المساعدة احيانا من طرف زملاء العمل، ونسبة 60 % يرون ان القرارات يمكن تطبيقها ولا يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل، ويرى 50 % من المبحوثين ان القرارات يمكن تطبيقها وانهم يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل .

ان وجود 50% من المبحوثين الذين يقولون ان القرارات يمكن تطبيقها و انهم يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل راجع الى ان العلاقات الاجتماعية بين الافراد لها تأثير على اداء العمال داخل المؤسسة وان القرارات المتخذة يمكن تطبيقها رغم المشاركة المحدودة في اتخاذ القرار من قبل العمال وانهم يقومون ببذل مجهودات من اجل تطبيق القرارات وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة والتي بدورها تجعلهم يحققون اهدافهم الخاصة فلا يستطيع العمال تحقيق اهدافهم دون ان تحقق الاهداف العامة لهاته المؤسسة .

جدول رقم 09 يبين العلاقة بين قبول القرارات المتخذة و وجود عملية الاشراف

مستوى المعنوية = 0.001

كا = 27.458

| هل القرارات المتخذة تتلقى القبول | | توجد عليك عملية الإشراف من طرف مسئوليك | | | المجموع |
|----------------------------------|------------------|--|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 11 | 1 | 4 | 16 |
| | النسبة المئوية % | 31.4% | 11.1% | 23.5% | 26.2% |
| لا | التكرار | 4 | 7 | 0 | 11 |
| | النسبة المئوية % | 11.4% | 77.8% | 0.0% | 18.0% |
| احيانا | التكرار | 20 | 1 | 13 | 34 |
| | النسبة المئوية % | 57.1% | 11.1% | 76.5% | 55.7% |
| المجموع | التكرار | 35 | 9 | 17 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 55.7 % من المبحوثين يرون احيانا ان القرارات المتخذة تلقي القبول ونسبة 26.2 % يرون ان القرارات مقبولة ونسبة 18 % يرون ان القرارات المتخذة غير مقبولة، ونسبة 77.8 % يرون ان القرارات المتخذة غير مقبولة ولا تتم عليهم عملية الاشراف و نسبة 76.5 % يرون ان القرارات المتخذة تلقي القبول احيانا وتوجد عليهم عملية الاشراف احيانا ونسبة 57.1 % يرون ان القرارات تتلقى القبول احيانا وتوجد عليهم عملية الاشراف .

ان وجود نسبة 77.8 % من المبحوثين برون عدم قبول القرارات المتخذة ولا توجد عليهم عملية الاشراف ويرجع ذلك الى عدم اشراك العمال في المشاركة في اتخذا القرارات وان عدم مشاركتهم يشعروهم بعدم الانتماء لهاته المؤسسة، وتكون اغلب القرارات المتخذة لا تلقي القبول فتكون عملية الاشراف صعبة فلا يستطيع المشرف التحكم بالعمال نظرا لعدم تقبلهم هاته القرارات فيقوم المشرفون بالقليل من عملية الاشراف فمعرفة ان القرارات غير مقبولة مع وجود اشراف قوي يؤدي الى وجود مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار والذي يؤثر على انجاز الاعمال و تأدية المهام .

جدول رقم 10 يبين وضوح قنوات الاتصال

| النسبة | التكرار | وضوح قنوات الاتصال |
|--------|---------|--------------------|
| 77 % | 47 | نعم |
| 11.5 % | 7 | لا |
| 11.5 % | 7 | احيانا |
| 100 % | 61 | المجموع |

من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 77 % من المبحوثين يرون ان قنوات الاتصال واضحة ونسبة 11.5 % من المبحوثين يرون عدم وضوح قنوات الاتصال و بنفس النسبة 11.5 % يرون غموض في قنوات الاتصال .

ان وضوح قنوات الاتصال راجع لوجود هيكل تنظيمي بين اليات الاتصال واتجاهاتها .

جدول رقم 11 يبين تحسين العملية الاتصالية .

| النسبة | التكرار | تحظى العملية الاتصالية بالتحسين |
|--------|---------|---------------------------------|
| 54.1 % | 33 | نعم |
| 24.6 % | 15 | لا |
| 21.3 % | 13 | احيانا |
| 100 % | 61 | المجموع |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 54.1 % يرون ان العملية الاتصالية تحظى بالتحسن اما نسبة 24.6 % من المبحوثين يرون ان العملية الاتصالية لا تحظى بالتحسن اما نسبة 21.3 % من المبحوثين يرون ان العملية الاتصالية تحظى احيانا بالتحسن. تقوم المؤسسة بعملية تحسين الاتصالات وذلك لسد الشوائب التي تعرقل من السير الحسن للمؤسسة .

جدول رقم 12 يبين وجود اتصالات غير رسمية في المنظمة .

| النسبة | التكرار | وجود اتصالات غير رسمية بالمنظمة |
|--------|---------|---------------------------------|
| 54.1 % | 33 | نعم |
| 27.9 % | 17 | لا |
| 18.0 % | 11 | احيانا |
| 100 % | 61 | المجموع |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 54.1 % من المبحوثين كانت اجابتهم على ان هناك وجود عملية اتصالات غير رسمية ونسبة 27.8 % من المبحوثين لا يقرون بوجود عملية اتصالات غير رسمية و نسبة 18 % من المبحوثين كانت اجابتهم وجود احيانا اتصالات غير رسمية .

ان الاتصالات غير الرسمية سمة موجودة في أي منظمة وتساهم في عملية نقل وتبادل المعلومات بين العمال .

جدول رقم 13 جدول يبين العلاقة بين العملية الاتصالية داخل المنظمة وتلقي المساعدة من زملاء العمل .

مستوى المعنوية = 0.011

كا = 13.049

| العملية الاتصالية واضحة داخل مصالحتك | | تلقى المساعدة من طرف زملاء العمل | | | المجموع |
|--------------------------------------|------------------|----------------------------------|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 25 | 1 | 7 | 33 |
| | النسبة المئوية % | 62.5% | 20.0% | 43.8% | 54.1% |
| لا | التكرار | 2 | 3 | 3 | 8 |
| | النسبة المئوية % | 5.0% | 60.0% | 18.8% | 13.1% |
| احيانا | التكرار | 13 | 1 | 6 | 20 |
| | النسبة المئوية % | 32.5% | 20.0% | 37.5% | 32.8% |
| المجموع | التكرار | 40 | 5 | 16 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 54.1 % من المبحوثين يرون وضوح العملية الاتصالية داخل المصلحة وتلقي المساعدة من زملاء العمل ونسبة 32.8 % من المبحوثين يرون عدم وضوح العملية الاتصالية احيانا داخل المصلحة ونسبة 13.1 % من المبحوثين يرون عدم وضوح العملية الاتصالية داخل المصلحة . يرى 62.5 % من المبحوثين يقولون ان العملية الاتصالية داخل المصلحة واضحة وانهم يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل، ونسبة 43.8 % من المبحوثين يرون ان العملية الاتصالية بالمصلحة واضحة ويتلقون المساعدة احيانا من طرف زملاء العمل ونسبة 20 % يرون وضوح الاتصال داخل المصلحة وانهم لا يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل، ويرى 60 % من المبحوثين عدم وضوح الاتصال بالمصلحة وانهم لا يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل ونسبة 18.8 % ترى عدم وضوح العملية الاتصالية و احيانا يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل،

ويرى 37.5 % من المبحوثين وضوح العملية الاتصالية ويتلقون احيانا المساعدة من طرف زملاء العمل .

ان وجود نسبة 62.5 % من المبحوثين يرون وضوح العملية الاتصالية وتلقي المساعدة من طرف زملاء العمل هذا راجع لان الاتصال التنظيمي من اهم مسببات تحقيق اهداف أي منظمة فعندما تكون العملية الاتصالية واضحة فان العمال يقومون بمساعدة بعضهم من اجل السير الحسن للأمر الادارية والتنظيمية وضمان تدفق ونقل المعلومات بكل سهولة لجميع افراد المنظمة، ان الاتصال التنظيمي الفعال يوفر تلقي واصدار الاوامر من اجل تحقيق الاهداف المنشودة

جدول رقم 14 جدول يبين العلاقة بين العملية الاتصالية في جميع الاتجاهات و وجود ضغوط عمل تؤثر على الاداء .

مستوى المعنوية = 0.001

كا = 13.354 = 2

| تقوم بعملية الاتصال في جميع الاتجاهات | | توجد ضغوط في العمل تؤثر على أدائك | | | المجموع |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------------------|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 9 | 9 | 23 | 41 |
| | النسبة المئوية % | 45.0% | 64.3% | 85.2% | 67.2% |
| لا | التكرار | 8 | 4 | 0 | 12 |
| | النسبة المئوية % | 40.0% | 28.6% | 0.0% | 19.7% |
| احيانا | التكرار | 3 | 1 | 4 | 8 |
| | النسبة المئوية % | 15.0% | 7.1% | 14.8% | 13.1% |
| المجموع | التكرار | 20 | 14 | 27 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 67.2 % من المبحوثين يقومون بالاتصال في جميع الاتجاهات، ونسبة 19.7 % من المبحوثين لا يقومون بالاتصال في جميع الاتجاهات، ونسبة 13.1 % من المبحوثين يقومون احيانا بالاتصال في جميع الاتجاهات ويرى 85.2 % من المبحوثين انهم يقومون بالاتصال في جميع

الاتجاهات وانهم يتعرضون لضغوط في العمل تؤثر على ادائهم ونسبة 40 % من الباحثين يرون انهم لا يقومون بالاتصال في جميع الاتجاهات وانهم يتعرضون لضغوط عمل في العمل ويرى 15 % من العمال انهم يقومون احيانا بالاتصال في جميع الاتجاهات ويتلقون ضغوط في العمل تؤثر على ادائهم .

ان وجود 85.2 % من الباحثين يقومون بعملية الاتصال في جميع الاتجاهات ويتلقون ضغوط في العمل تؤثر على ادائهم وان قيام العمال بالاتصال في جميع الاتجاهات يجعلهم يستطيعون الوصول الى المعلومات والبيانات التي يريدونها من اجل القيام بالواجبات على احسن كفاءة، فقيامهم بالاتصال في جميع الاتجاهات يجعل من المناخ التنظيمي ملائم لعملية تحقيق الاهداف والتي تؤدي بالأفراد الى الابداع والابتكار فالاتصال عملية ديناميكية تفاعلية بينهم وهذا التفاعل المستمر بين الفرد والجماعة يعزز من تماسك جماعة العمل والالتفاف حول بعضهم والتي تؤدي الى مناخ تنظيمي جيد .

جدول رقم 15 جدول يبين العلاقة بين توفير المنظمة لوسائل اتصال حديثة والظروف المادية والمعنوية ملائمة .

مستوى المعنوية = 0.036

كا = 2 = 10.247

| توفر المنظمة وسائل اتصال حديثة | | ظروف العمل المادية و المعنوية ملائمة | | | المجموع |
|--------------------------------|------------------|--------------------------------------|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 24 | 11 | 7 | 42 |
| | النسبة المئوية % | 70.6% | 78.6% | 53.8% | 68.9% |
| لا | التكرار | 6 | 2 | 0 | 8 |
| | النسبة المئوية % | 17.6% | 14.3% | 0.0% | 13.1% |
| احيانا | التكرار | 4 | 1 | 6 | 11 |
| | النسبة المئوية % | 11.8% | 7.1% | 46.2% | 18.0% |
| المجموع | التكرار | 34 | 14 | 13 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول السابق نلاحظ نسبة 68.9 % من المبحوثين يرون ان المؤسسة توفر لهم وسائل اتصال حديثة ونسبة 18% من المبحوثين يرون ان المؤسسة احيانا ما توفر لهم وسائل اتصال حديثة اما نسبة 13.1 % من المبحوثين يرون ان المؤسسة لا توفر لهم وسائل اتصال حديثة، ويرى 78.6 % من المبحوثين ان المنظمة توفر لهم وسائل اتصال حديثة وان الظروف المادية والمعنوية غير ملائمة واما نسبة 46.2 % من المبحوثين يرون ان المنظمة توفر احيانا وسائل اتصال حديثة وان ظروف العمل المادية والمعنوية غير ملائمة احيانا، ويرى 17.6 % من المبحوثين ان المنظمة لا توفر لهم وسائل اتصال حديثة ولا توجد ظروف عمل مادية و معنوية ملائمة .

ان وجود 78.6 % من المبحوثين يقرون بتوفير وسائل اتصال حديثة وظروف العمل المادية والمعنوية ملائمة راجعة لكون المنظمة تواكب تكنولوجيا الاتصال الحديثة فطبيعة المنظمة والتي هي " اتصالات الجزائر " لا بد ان توفر وسائل الاتصال والتكنولوجيا للمجتمع فهي توفرها لأفرادها العاملين بها لمواكبة التطور الحاصل في مجال الاتصال فتوفيرها يجب ان يكون من اجل ان تكون ظروف العمل المادية والمعنوية ملائمة فتحسين ظروف العمال هي التي من شأنها ضمان تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والتي تعود على المنظمة بالإيجابية من خلال سير العمل وتلبية احتياجات افرادها .

جدول رقم 16 جدول يبين العلاقة بين مساعدة الاتصالات الغير الرسمية في سير العمل ونقل المعلومات و ملائمة الاجراءات والقوانين الداخلية .

مستوى المعنوية = 0.001

كا = 2 = 16.793

| تساعد الاتصالات غير الرسمية في سير العمل ونقل المعلومات | الإجراءات والقانونين الداخلية للمنظمة | ملائمة | | | المجموع |
|---|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 14 | 27 | 2 | 43 |
| | النسبة المئوية % | 58.3% | 93.1% | 25.0% | 70.5% |
| لا | التكرار | 10 | 2 | 6 | 18 |
| | النسبة المئوية % | 41.7% | 6.9% | 75.0% | 29.5% |
| المجموع | التكرار | 24 | 29 | 8 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول نلاحظ ان 70.5 % من المبحوثين اجابوا بوجود اتصالات غير رسمية تساعد على سير العمل ونقل المعلومات ونسبة 29.5 % من المبحوثين يرون عدم وجود اتصالات غير رسمية تساعد على العمل ونقل المعلومات، ويرى 93.1 % من المبحوثين وجود اتصالات غير رسمية تساعد على العمل ونقل المعلومات وعدم ملائمة الاجراءات والقوانين الداخلية للمنظمة ويرى 75 % من المبحوثين عدم وجود اتصالات غير رسمية تساعد على سير العمل ونقل المعلومة و يرون ان الاجراءات والقوانين الداخلية ملائمة احيانا ويرى 58.3 % من المبحوثين وجود اتصالات غير رسمية مساعدة على العمل ونقل المعلومات وان الاجراءات والقوانين الداخلية الملائمة .

ان وجود نسبة 93.1 % من المبحوثين يقرون بوجود اتصالات غير رسمية مساعدة على سير العمل ونقل المعلومة وعدم ملائمة الاجراءات والقوانين الداخلية للمنظمة هذا لان الاتصالات الغير الرسمية تلعب دورا كبيرا في المنظمة من اجل سير العمل رغم ان اغلب العمال يقرون بوجود هاته الاتصالات الغير رسمية لأنها تحظى بعملية التحكيم من دورها من طرف المسؤولين الذين يرون بأنها تؤثر على السير

الحسن للمنظمة والتي تتجلى في عملية وضع اجراءات وقوانين داخلية للحد من هاته الاتصالات ويرى العمال ان هات الاجراءات والقوانين غير ملائمة وتشكل عبء كبيرا .

جدول رقم 17 جدول يبين العلاقة بين الدخل المتحصل وتلبية الاحتياجات .

| النسبة | التكرار | الدخل المتحصل يلبي الاحتياجات |
|--------|---------|-------------------------------|
| 65.6 % | 40 | نعم |
| 34.4 % | 21 | لا |
| 18.0 % | 11 | أحيانا |
| 100 % | 61 | المجموع |

من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 65.6 % من المبحوثين قالوا ان الدخل يلبي الاحتياجات اليومية ونسبة 34.4 % من المبحوثين يرون ان الدخل المتحصل لا يلبي احتياجاتهم .

نظرا لطبيعة عمل المؤسسة والتي هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية فهي توفر اجور للعمال من اعلى الاجور على المستوى الوطني .

جدول رقم 18 جدول يبين وجود عدالة في نظام الاجور والحوافز .

| النسبة | التكرار | الدخل المتحصل يلبي الاحتياجات |
|--------|---------|-------------------------------|
| 50.8 % | 31 | نعم |
| 34.4 % | 21 | لا |
| 14.8 % | 09 | أحيانا |
| 100 % | 61 | المجموع |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 50.8 % من المبحوثين يرون وجود عدل في نظام الحوافز والاجور ونسبة 34.4 % يرون عدم وجود عدل في نظام الاجور والحوافز ونسبة 14.8 % يرون انه احيانا لا يوجد عدل في نظام الاجور والحوافز .

تسعى المؤسسة على ان يكون لها نظام عادل في الاجور والحوافز من اجل ضمان عدالة بين العمال .

جدول رقم 19 جدول يبين اهتمام المنظمة بتنمية الموارد البشرية .

| النسبة | التكرار | الدخل المتحصل يلبي الاحتياجات |
|--------|---------|-------------------------------|
| 26.2 % | 16 | نعم |
| 39.3 % | 24 | لا |
| 34.4 % | 21 | أحيانا |
| 100 % | 61 | المجموع |

من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 39.3 % من المبحوثين يرون ان المنظمة لا تهتم بتنمية الموارد البشرية ونسبة 34.4 % يرون احيانا ان المنظمة تهتم بتنمية الموارد البشرية اما نسبة 26.2 % من المبحوثين يقولون ان المنظمة تهتم بتنمية الموارد البشرية .

ان عدم اهتمام المنظمة بتنمية مواردها البشرية سيجعلها تتلقى صعوبات في الرفع من كفاءة اداء مواردها البشرية وتقصد ميزة تنافسية كبيرة .

جدول رقم 20 جدول يبين العلاقة بين الدخل يلبي الاحتياجات و وجود ضغوط عمل تؤثر على الاداء .

مستوى المعنوية = 0.012

كا = 2 = 8.791

| الدخل الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك | | توجد ضغوط في العمل تؤثر على أدائك | | | المجموع |
|-----------------------------------|------------------|-----------------------------------|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | أحيانا | |
| نعم | التكرار | 11 | 6 | 23 | 40 |
| | النسبة المئوية % | 55.0% | 42.9% | 85.2% | 65.6% |
| لا | التكرار | 9 | 8 | 4 | 21 |
| | النسبة المئوية % | 45.0% | 57.1% | 14.8% | 34.4% |
| المجموع | التكرار | 20 | 14 | 27 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول السابق نلاحظ ان نسبة 65.6 % من المبحوثين يرون ان الاجر يلبي الاحتياجات و توجد ضغوط تؤثر على الاداء ونسبة 34.4 % من المبحوثين يرون ان الاجر لا يلبي الاحتياجات و توجد ضغوط تؤثر على الاداء، ويرى 85.2 % من المبحوثين ان الاجر يلبي الاحتياجات و توجد احيانا ضغوط في العمل تؤثر على الاداء، ونسبة 57.1 % من المبحوثين يرون ان الاجر لا يلبي الاحتياجات ولا توجد ضغوط في العمل تؤثر على الاداء، ونسبة 55 % من المبحوثين يرون ان الاجر يلبي الاحتياجات وتوجد ضغوط في العمل تؤثر على الاداء .

ان وجود نسبة 85.2 % من المبحوثين يرون ان الاجر يلبي الاحتياجات و توجد احيانا ضغوط تؤثر على الاداء ويعود ذلك ان المؤسسة اقتصادية وتتحصل على ارباح معتبرة من خلال خدماتها المقدمة في مجال الاتصالات الحديثة وعلى رأسها الانترنت والتي تعود على العمال بانهم يكسبون اجور جيدة فيرون ان ضغوط العمل لا تؤثر على ادائهم لانهم يرون ان المقابل المادي الذي يتحصلون عليه نتيجة عملهم وان هاته الاعمال تمارس عليه ضغوطات من طرف المسؤول المباشر والمشرفين فهي جزء من العملية وبالتالي فهاته الضغوط هي التي تشجع العمال على تقديم اداء متميز وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي .

جدول رقم 21 جدول يبين العلاقة بين ملائمة نظام الترقية و وجود عملية
الإشراف .

مستوى المعنوية = 0.007

كا = 2 = 13.942

| نظام الترقية ملائم ويلبي طموحاتك | توجد عليك عملية الإشراف من طرف مسؤوليك | | | المجموع |
|----------------------------------|--|--------|--------|---------|
| | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار 11 | 0 | 3 | 14 |
| النسبة المئوية % | 31.4% | 0.0% | 17.6% | 23.0% |
| لا | التكرار 11 | 9 | 9 | 29 |
| النسبة المئوية % | 31.4% | 100.0% | 52.9% | 47.5% |
| احيانا | التكرار 13 | 0 | 5 | 18 |
| النسبة المئوية % | 37.1% | 0.0% | 29.4% | 29.5% |
| المجموع | التكرار 35 | 9 | 17 | 61 |
| النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 47.5 % من المبحوثين يرون ان نظام الترقية غير ملائم ولا يلبي الطموحات ونسبة 29.5 % يرون ان نظام الترقية ملائم احيانا ونسبة 23 % يرون ان نظام الترقية ملائم ويلبي طموحاتهم .

يرى 100 % من المبحوثين ان نظام الترقية غير ملائم ولا يلبي طموحاتهم وانه لا توجد عليهم عملية الاشراف، ويرى 52.9 % من المبحوثين ان نظام الترقية غير ملائم وتود احيانا عملية الاشراف من طرف المسؤولين ويرى 37.1 % من المبحوثين ان نظام الترقية احيانا ملائم وانه توجد عليهم عملية الاشراف من طرف المسؤولين .

ان وجود نسبة 100 % من المبحوثين يرون ان نظام الترقية غير ملائم ولا يلبي الطموحات في ظل عدم وجود عملية الاشراف من قبل مسؤوليهم ويعود ذلك الى ان نظام الترقية غير ملائم بالنسبة للمبحوثين لعمليات الترقية تتم وفق قوانين وشروط صارمة والتي لا تسمح بالترقية بصفة سهلة وان جميع العمال يطمحون الى افتكاك

مراكز و وظائف احسن من التي يستغلونها حاليا ونظام الترقية لدى المؤسسة لا يسمح بها وما يترتب على الترقية من مسؤوليات جديدة ونطاق اشراف اوسع وكذلك زيادة في الاجر والحوافز فكل العمال يسعون لتلبية حاجات كل حسب ما يريد فحسب سلم ماسلو للحاجيات يختلف كل فرد على ما يريد تحقيقه .

جدول رقم 22 جدول يبين العلاقة بين نظام الحوافز والاجر والقوانين الداخلية .

مستوى المعنوية = 0.004

2كا = 15.171

| تتم الحوافز بشكل منظم | الإجراءات والقانونين الداخلية للمنظمة | ملائمة | | | المجموع |
|-----------------------|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 6 | 0 | 2 | 8 |
| | النسبة المئوية % | 25.0% | 0.0% | 25.0% | 13.1% |
| لا | التكرار | 9 | 23 | 2 | 34 |
| | النسبة المئوية % | 37.5% | 79.3% | 25.0% | 55.7% |
| احيانا | التكرار | 9 | 6 | 4 | 19 |
| | النسبة المئوية % | 37.5% | 20.7% | 50.0% | 31.1% |
| المجموع | التكرار | 24 | 29 | 8 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 55.7 % من المبحوثين يرون ان الحوافز لا تتم بشكل منظم ونسبة 31.1 % من المبحوثين يرون ان الحوافز تتم احيانا بشكل منظم و جيد ونسبة 13.1 % من المبحوثين يرون ان الحوافز تتم بشكل منظم . يرى 79.3 % من المبحوثين انه لا تتم الحوافز بشكل منظم وان الاجراءات والقوانين الداخلية غير ملائمة وترى نسبة 50 % ان الحوافز احيانا تكون بشكل منظم وان القوانين والاجراءات الداخلية ملائمة احيانا ويرى 37.5 % ان الحوافز لا تكون بشكل منظم وان الاجراءات والقوانين الداخلية منظمة .

ان وجود نسبة 79.5 % من المبحوثين يرون ان عدك انتظام الحوافز وان الاجراءات والقوانين الداخلية غير ملائمة تعني وجود خلل في المؤسسة فان عدم قدرة المنظمة على وضع قوانين واجراءات تلقى القبول ولو بشكل نسبي واختلال في نظام الحوافز التي تؤثر على مردودية العمال وتلقي المسؤولية على الرؤساء مما يولد حالة من اللاتوازن في نظر العمال والتي قد تعيق سير العملية الإدارية والتنظيمية والتي تؤدي الى اختلال في تحقيق اهداف المنظمة .

جدول رقم 23 جدول يبين العلاقة بين اهتمام المنظمة بتنمية الموارد البشرية و وجود عملية الاشراف .

مستوى المعنوية = 0.019

كا = 11.770

| تهتم المنظمة بتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة بشكل اللازم | | توجد عليك عملية الإشراف من طرف مسؤوليك | | | المجموع |
|--|------------------|--|--------|--------|---------|
| | | نعم | لا | احيانا | |
| نعم | التكرار | 12 | 1 | 3 | 16 |
| | النسبة المئوية % | 34.3% | 11.1% | 17.6% | 26.2% |
| لا | التكرار | 16 | 5 | 3 | 24 |
| | النسبة المئوية % | 45.7% | 55.6% | 17.6% | 39.3% |
| احيانا | التكرار | 7 | 3 | 11 | 21 |
| | النسبة المئوية % | 20.0% | 33.3% | 64.7% | 34.4% |
| المجموع | التكرار | 35 | 9 | 17 | 61 |
| | النسبة المئوية % | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

من الجدول نلاحظ ان نسبة 39.3% من المبحوثين يرون ان المنظمة لا تهتم بتنمية مواردها البشرية بالشكل اللازم ونسبة 34.4 % يرون انه يوجد احيانا اهتمام بتنمية الموارد البشرية ونسبة 26.2 % يرون ان المنظمة تهتم بالشكل اللازم بتنمية الموارد البشرية .

يرى 64.7 % من المبحوثين ان المنظمة تهتم احيانا بتنمية الموارد البشرية وانه توجد عملية اشراف احيانا من طرف السؤول المباشر، ويرى 55.6 % من المبحوثين انه لا يوجد الاهتمام اللازم بالموارد البشرية وانه لا يتم عليهم عملية الاشراف، ويرى 45.7 % من المبحوثين انه لا يوجد الاهتمام اللازم بتنمية المورد البشري وانه توجد عليهم عملية الاشراف من قبل مسؤوليهم .

ان وجود 64.7 % من المبحوثين يرون انه يتم احيانا تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالشكل اللازم وانه توجد احيانا عملية الاشراف من قبل المسؤولين، ان التقدم الرهيب في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال اكساب الافراد المهارات والادوات اللازمة من اجل التقدم والاخت بالمؤسسة الى مستويات عالية فانه يتطلب تنمية المورد البشري بصفة دورية والقيام بعملية الاشراف بصفة دورية هي التي تجعل العمال يؤدون المهم المنوطة لهم بصفة جيدة واكتساب الخبرات اللازمة فيجب على المنظمة توفير مناخ تنافسي وعدم حصر تنمية مواردها البشرية في الاطارات السامية وفي الجوانب التقنية فجميع افراد المنظمة يجب ان تكون عليهم عملية التطوير بصفة عامة وبشكل مستمر ودوري لمواكبة التطورات الحاصلة .

الفصل السادس :

نتائج الدراسة

01 (نتائج الفرضية الاولى

02 (نتائج الفرضية الثانية

04 (نتائج الفرضية الثالثة

05 (الاستنتاج العام

06 (الخاتمة

نتائج الدراسة :

نتائج الفرضية 01 : المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في زيادة الرضا الوظيفي .

من خلال الجدول السابقة نلاحظ ان اغلبية العمال لا يشعرون بالرضا الوظيفي وتعود اسباب ذلك لعدم المشاركة في اتخاذ القرار في المصلحة التي يعملون بها ولا يعطى لهم مساحة في مشاركة في اتخاذ القرار وكذلك لا يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى المنظمة وان اغلب القرارات المتخذة لا تلقى القبول ويرون احيانا انهم لا يمكن تطبيقها ان عدم اشباع حاجات العاملين واحساسهم بالانتماء للمنظمة يعود الى سيطرة الاطارات و عدم وجود ديموقراطية تشاركية داخل المؤسسة فاغلب العمال يرون انه يجب ان يكون اتخاذ القرار يكون جماعيا واشراك جميع الفئات العمالية فيه فاشراك العمال في هاته العملية فالمؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وهو نسق الفعل اي نسق السلوك الانساني المحفز ويتم من خلال تفاعل بين مجموعة من الافراد في اطار شبكة من العلاقات وان المشاركة في اتخاذ القرار يكون جزء من هذا التفاعل فعدم المساهمة في يؤدي الى الرضا الوظيفي للأفراد من خلال تقبل القرارات والقيام بعملية تنفيذها .

ومن خلال ما سبق نستنتج انه كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرار زاد الرضا الوظيفي للأفراد .

نتائج الفرضية 02 : الاتصال التنظيمي يساعد الرضا الوظيفي .

من خلال جداول الفرضية الثانية نلاحظ ان الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ينم بصفة جيدة فوضوح قنوات الاتصال لدى العمال وسهولة معرفتها وكذلك ان العملية الاتصالية تحظى بالتحسين بشكل مستمر مما يؤدي الى عدم التشويش على هاته العملية ويتم هذا في ظل وجود عملية اتصالات غير رسمية تتم في المنظمة خارج قنوات الاتصال الرسمية ولاكن هاته الاتصالات الغير الرسمية مساعدة ومساهمة في العملية الادارية والتنظيمية وان اغلب العمال يتلقون المساعدة من طرف زملاء العمل نتيجة عدم التضيق على الاتصالات الغير رسمية من قبل الرؤساء و الاطارات السامية للمؤسسة وهذا لقيام العمل بالاتصال في جميع الاتجاهية سواء كانت افقية او عمودية فحرية الاتصال داخل المنظمة وفر للأفراد العاملين بها حرية مما جعلهم يلبون حاجيات اساسية من الحاجات وهي الحاجة الى الانتماء والتقدير فإعطائهم هاته الميزة جعلت الافراد يحسون بالتقدير من قبل زملاء العمل في ظل توفير وسائل اتصال حديثة لجميع العمال بالمؤسسة وملائمة الظروف المادية والمعنوية لهم مما يولد لديهم الشعور بالانتماء وكذلك الرضا الوظيفي لديهم من خلال ما سبق نستنتج ان الاتصال التنظيمي يساعد على الرضا الوظيفي

نتائج الفرضيات 03: الحوافز المقدمة لها تأثير على الرضا الوظيفي .

من خلال الجداول السابقة ان اغلب العمال راضون على الدخل المتحصل عليه ويقرون كذلك بوجود عدالة في نظام الاجور والحوافز وأن المؤسسات تقوم بعملية تنميت مواردها البشرية بشكل اللازم .

إن اعطاء اجور و حوافز كبيرة للعمال يجعلهم يلبون حاجياتهم الفيزيولوجية وكذلك حاجات التقدير للأعمال التي يقدمونها من اجل المنظمة في ظل وجود ضغوط عمل تمارس عليهم من طرف مسؤوليهم والمشرفين عليهم ان اعطاء الاجور وحوافز الكبيرة قد تجعل العام يتغاضون عن ممارسات ضغوط عمل تؤثر على ادائهم وذلك لوجود نضام ترقية غير ملائم للعمال فهم يحتاجون الى احتلال مراكز اجتماعية مميزة لا تتم الا بترقية وهنا النظام لا يساعدهم على وصول مناصب المنشودة وان جل اهتمام المؤسسة يكون بالإطارات السامية فهم الذين تقوم المؤسسة بتنمية قدرتهم وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التكوينية المستمرة

تغير الحوافز المادية والمعنوية من اهم مسببات الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة الخاصة إذا كانت تتم بشكل عادل وتتم على فترات معينة وتجعل تنافسية بين العمال التي تعود بالإيجابية عليهم من خلال تحقيق اهداف المنظمة وكذلك تحقيق اهدافهم من خلال ما سبق نستنتج ان الحوافز المقدمة لها تأثير على الرضا الوظيفي .

الاستنتاج العام :

يعد المناخ التنظيمي من اهم اسباب الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة فالمناخ التنظيمي الجيد الذي يقوم على اسس علمية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وفي دراستنا هاته انطلقنا من ثلاثة ابعاد مهمة في المناخ التنظيمي والتي رأينا انها السبب الرئيسي لرضا الوظيفي فالمساهمة في اتخاذ القرار من خلال مساهمة الافراد في مصالحهم التي يشتغلون بها وكذلك المساهمة في اتخاذ القرار في المؤسسة وعدم القبول للقرارات المتخذة و وجود صعوبة في تطبيقها لعدم مشاركتهم في هاته القرارات فتجعل الافراد لا يشعرون بالانتماء للمنظمة وهذا لا يساعدها على تحقيق غاياتها

اما الاتصال التنظيمي و وضوح عملية الاتصال وقنواته وقيام الاغلبية بالاتصال في جميع الاتجاهات و وجود اتصالات غير رسمية وحرية القيام بها من اجل نقل وتبادل المعلومات

اما الحوافز المقدمة من طرف المنظمة فاعلم المبحوثين يرونا انها من احسن الحوافز المقدمة من طرف مؤسساتهم مقارنة بالمؤسسات الاخرى وجود حوافز معنوية وتشجيعية ملائم رغم عدم رؤيتهم

ان النظام الترقية يلبي طموحاتهم وكذلك نقص او تركيز على تنمية الموارد البشرية على طبقة الرؤساء والاطارات .

ان توفر المنظمة على مناخ تنظيمي جيد يعود عليها بالإيجاب من خلال ضمان رضا العملاء وضمان انتمائهم و ولائهم للمنظمة .

الخاتمة

تتميز كل منظمة بمناخ تنظيمي يختلف عن بقية المنظمات الأخرى بما تحتويه بيئة الداخلية و الانظمة المتبعة و السمات الاجتماعية لأفراده وبتحديد المناخ التنظيمي وفق فهم الافراد لهاته القيم وطبيعة العلاقات الاجتماعية وتفاعلات الاجتماعية بين الافراد من خلال المشاركة في اتخاذ القرار و الاتصال التنظيمي و الحوافز المقدمة التي لها علاقة تأثير على الرضا الوظيفي للعمال داخل المنظمة والتي تكون سبب في اكتساب موارد بشرية لها كفاءة وقادرة على تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق الاهداف الشخصية للأفراد العاملين بها .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

1. احمد رابح، قياس الرضا الوظيفي، الرياض : معهد الإدارة العامة، 2000 .
2. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية لبنان 1983 .
3. احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، القاهرة : دار المعرفة الجامعية، 1990.
4. احمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
5. المغربي عبدالفتاح عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، (ط1)، المكتبة العصرية، مصر، 2009 .
6. تيماشيف نيقولا، النظريات الاجتماعية ، ترجمة: احمد زايد واخرون، دار المعارف، القاهرة، 1977 .
7. حامد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والاقتصاد بجامعة الكويت، الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1983 .
8. حمود خضير كاظم، " السلوك التنظيمي "، (ط1)، دار صفاء، الأردن، 2002.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان 2005 .
10. زاهد محمد ديري، " السلوك التنظيمي "، (ط1)، دار المسيرة للنشر والطباعة ،الاردن، 2011 .
11. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، ط4 ، 2008 .
12. نعمة أنطوان، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، بيروت: دار المشرق، 2000 .

13. المغربي عبدالفتاح عبدالحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط 01 ، مصر ، 2007.
14. النمر سعود محمد واخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق، الرياض، 1977.
15. بسامة خالد المسلم، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت، الكويت، مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية، 1993 .
16. بوظيفة حمو واخرون، عوامل الرضا لدى اساتذة التعليم الثانوي، الجزائر: دار الملكية للنشر والتوزيع والاعلام، 2007.
17. جي روشيه: علم الاجتماع الأمريكي، دراسة لأعمال تالكوت بارسون، ترجمة: محمد الدوهري، احمد زايد، دار المعارف، القاهرة، 1981 .
18. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، (ط1)، دار صفاء، الاردن، 2008 .
19. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، (ط2)، دار وائل، الأردن .
20. عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، (ط1)، دار الرضا للنشر، سوريا، 2006 .
21. عبوي رزید منير، "التنظيم الإداري - مبادئ وإساسيات"، (ط4)، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
22. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 .
23. عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006 .
24. فاروق عبدة فلييه، السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط01 ، 2005 .
25. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر لطباعة والنشر والتوزيع، عمان 1995 .

26. كامل مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 ، ص 195 .
27. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1 ، مصر ، 2004 .
28. محمد سعيد انور، سلطان السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، مصر 2004 .
29. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي، ط5، دار الاوائل، الاردن، 2009 .
30. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 04 ، دار وائل للنشر، الاردن ، 2008 .
31. مصطفى احمد سيد، " إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2006.
32. نبيل اسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، جدة : كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، 1984 .
33. هيثم العاني، الإدارة والحوافز، دار كنوز المعرفة، الاردن، 2007 .
34. يجابر عبد الحميد أحمد كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، مصر 1978 .

قائمة المراجع باللغة الاجنبية :

35. Alderfer (c), Existense Relatedness and Growth. Coller McMillan, New York, 1972 .
36. Davis(K), Human behavior at work. McGraw, New York, 1998
37. Jarillier (P), Baudwin (H), l'absentéisme mythes et réalités. Enterprise moderne d'édition, 2eme ed, Paris, 1984 .
38. Maslow(A), Theory of human Motivation. Psychological Review, USA, 1943
39. William (O.), Theory Z: How American busines can meet the Japanese challenge. Reading addition Wesley, USA. 1981 .

قائمة المجالات العلمية :

40. ادم غازي العتيبي ، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، الأردن: مجلة الادارة العامة، ع76، 1999.
41. حامد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والاقتصاد بجامعة الكويت، الكويت: مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 1983.
42. ناصر محمد العديلي ، الدوافع والحواجز والرضا الوظيفي في اجهزة الحكومة السعودية، الرياض : مجلة معهد الادارة العامة، 1982.

قائمة المذكرات :

43. ايهاب محمود عايش الطيب، " اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية، غزة،فلسطين،2008.
44. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010/2009 .
45. عبيد بن عبدالله العمري، بناء نموذجي سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مركز البحوث 74، قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الاداب، جامعة الملك سعود، الرياض،2002.
46. نبيل اسماعيل رسلان، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، جدة: كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز،1984.

المواقع الالكترونية :

47. www.algere telecom.dz,16/04/2017 a 18:30

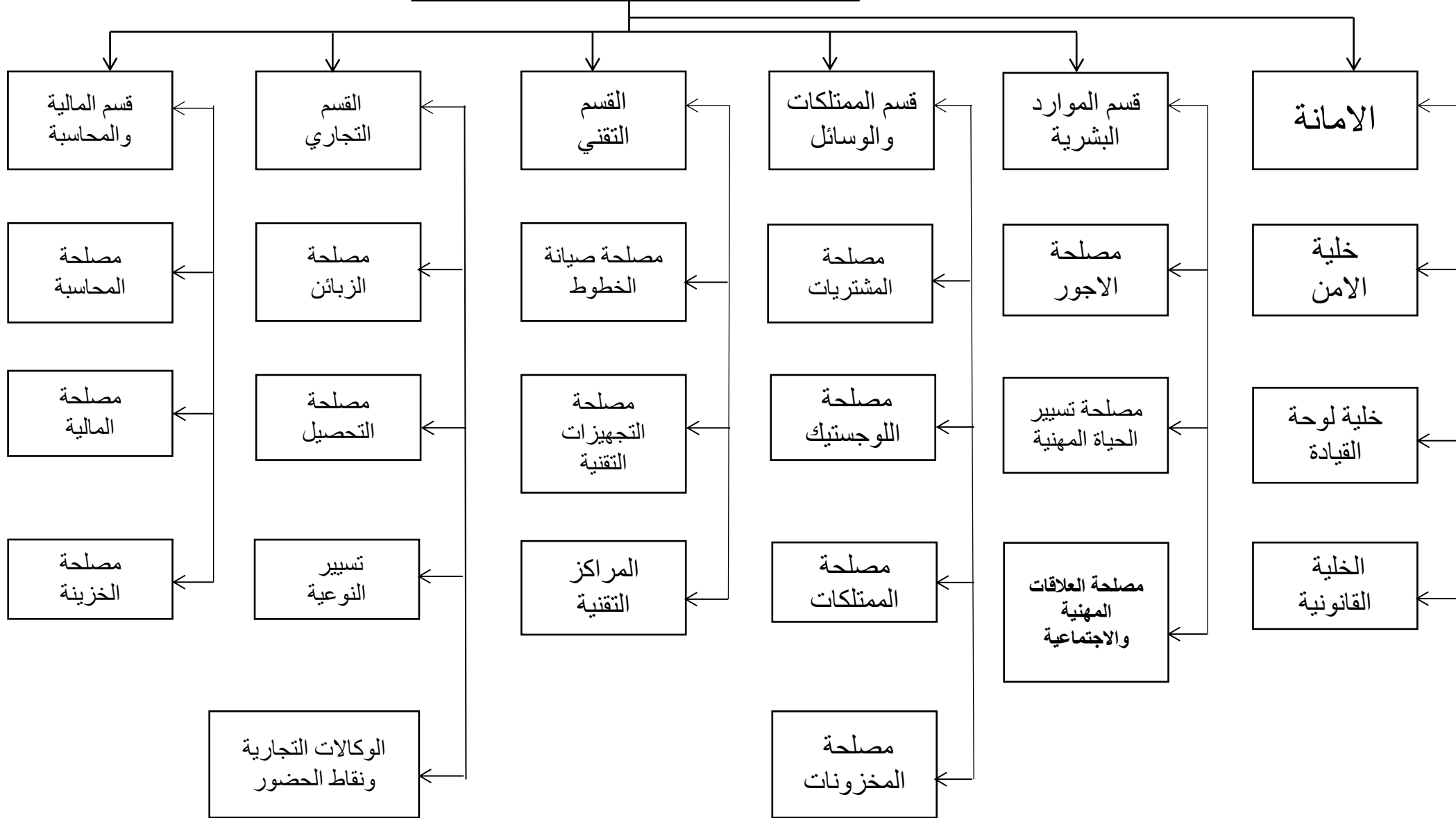
48. WWW.Cdu copy.com/ blog/climat organisationnel, 20/03/2015 a 11:30.

قائمة الملحق

الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية

الملحق رقم (02) الاستبيان

المدير العملي
لاتصالات الجزائر



الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



استمارة

الأخوة / الأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

هاته الاستمارة مقدمة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنهاية مرحلة الماستر ، نظام L.M.D والتي تتناول موضوع "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي".

نأمل منكم أن تجيبوا على الأسئلة التي تحتويها الإستمارة .

علما بأن إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

يرجى منكم وضع علامة (X) على الإجابة المختارة

ولكم منا فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

الباحث

البيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2 السن : اقل من 30 من 31 – 40 من 41 الى 50 اكثر من 50
- 3: المستوى التعليمي : ثانوي جامعي ما بعد تدرج آخر
- 4: المنصب الحالي: الإداري تقني إطار
- 5: الخبرة المهنية: اقل من 4 سنوات من 5 الى 14 سنة اكثر من 15
- 6: الحالة الحالية : اعزب متزوج ارمل مطلق

المشاركة في اتخاذ القرار

- 7 هل المنصب الذي تشغله يتطلب اتخاذ قرارات : نعم لا
- إذا كانت الاجابة بنعم ماهي نوعية القرارات
- 8- هل تتخذ القرارات الخاصة بعملك لوحدهك ام تنتظر المسؤول المباشر: نعم لا
- 9- هل تشارك في اتخاذ القرارات التي تخص مصلحتك : نعم لا
- 10- هل تساهم في اتخاذ القرار في منطمتك : نعم لا
- 11- هل هناك غموض في اتخاذ القرار: نعم لا
- 12- هل القرارات المتخذة تلقى القبول: نعم لا
- 13- هل القرارات يمكن تطبيقها : نعم لا
- 14- هل عدم المشاركة في اتخاذ القرار يشعرك بعدم الانتماء

نعم لا احيانا

الاتصال التنظيمي داخل المنظمة

15- هل العملية الاتصالية واضحة داخل مصلحتك :

نعم لا احيانا

16- هل يتم الاتصال بشكل واضح :

نعم لا احيانا

17- هل تتلاءم وسائل الاتصال مع الوظيفة المشغولة: نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا ما هو السبب

18- هل قنوات الاتصال واضحة بالنسبة لك : نعم لا احيانا

19- هل تقوم بعملية الاتصال في جميع الاتجاهات : نعم لا احيانا

20- هل تحظى العملية الاتصالية بعملية التحسين : نعم لا احيانا

21- هل توفر المنظمة وسائل اتصال حديثة: نعم لا احيانا

22- هل توجد اتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل المنظمة:

نعم لا احيانا

23- هل تساعد الاتصالات غير الرسمية في سير العمل ونقل المعلومات: نعم لا

الحوافز المقدمة من طرف المنظمة

24- هل الدخل الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك: نعم لا

25- هل الأجر الذي تتقاضاه يكافئ العمل الذي تقوم به: نعم لا

26- هل توجد عدالة في نظام الأجور والحوافز : نعم لا احيانا

27- هل نظام الترقية ملائم ويلبي طموحاتك: نعم لا احيانا

28- هل توجد حوافز معنوية وتشجيعية : نعم لا احيانا

29- هل تتم هاته الحوافز بشكل منظم: نعم لا احيانا

30- هل تهتم المنظمة بتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة بشكل اللازم :

نعم لا احيانا

الرضا الوظيفي للموظفين

- 31- هل ظروف العمل المادية و المعنوية ملائمة: نعم لا احيانا
- 32- هل توجد ضغوط في العمل تؤثر على أدائك: نعم لا احيانا
- 33- هل تلقى المساعدة من طرف زملاء العمل: نعم لا احيانا
- 34- هل الإجراءات والقانونين الداخلية للمنظمة ملائمة: نعم لا احيانا
- 35 - هل توجد عليك عملية الإشراف من طرف مسؤوليك: نعم لا احيانا