

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد -



كلية: العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس الارطوفونيا

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل و تنظيم

بعنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية - بمركب الغاز البترولي المميع رقم 1

GP1/Z - sonatrach

تحت إشراف الأستاذ:

أ. يوب مختار

من إعداد الطالبة:

- بلغيو وحيدة

لجنة المناقشة

الأستاذ: أ.مقدم سهيل

رئيسا

الأستاذ: أ. يوب مختار

مشرفا

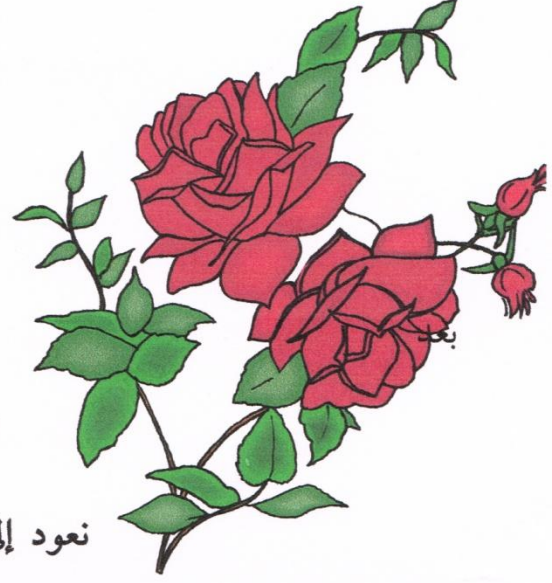
الأستاذ: أ. بوجراف بختاوي

مناقشا

السنة الجامعية 2016 - 2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم



لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة
نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين
قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبث الأمة
من جديد.

و قبل أن امضي أقدم أسمى آيات الإهداء و الإمتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس
رسالة في الحياة وهم الوالدين الكرام أبي و أمي ربي يحفظهما لي « يمينه » « عبد القادر » .
و أهدي هذا العمل إلى كل إخواتي « سمير، توفيق، بدرية » و أبناء أختي « شمس الدين، نور
الهدى، محمد، فاروق، إسحاق »

وأهدي كذلك أسمى تحياتي إلى صديقة دربي وأختي لم تنجبها أمي و التي أحبها من كل قلبي
صديقتي الغالية « زيان مليكة » .

و إلى كل من ساعدني في العمل و بالخصوص مختار ، وهوراية، و خاصة محمد

و إلى كل طالب علم و إلى كل من أحب العلم في الله أهديه هذا العمل «



وحيدة

شكر و عرفان

«كن عالما... فإن لم تستطيع فكن متعلما، فإنه لم تستطيع فأحب العلماء، فإن لم تستطيع

فأحب العلماء، فإن لم تستطيع فلا تبغضهم»

و أخص بالتقدير و الشكر:

إلى الأستاذ : يوب مختار

بدون أن ننسى أسرتنا الكريمة بمركب GP1/Z الذين قدموا لنا الدعم و التوجيه خاصة المشرف عليا «السيد محمد مسكين» الذي وقف إلى جانبي عندما ضللت الطريق، و الذي كان عوننا لي في بحثي هذا.

و إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات و التسهيلات و الأفكار و المعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر، و أخص منهم صديقتي مليكة، و أستاذ فواتيح محمد الأمين الذي لم يخل عليا بالمعلومات التي يعرفها. و كذلك اقدم اسمى تعابير الشكر الى محمد و مختار

أما الشكر الذي من النوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا إلى كل من لم يقف معنا، و من وقف في طريقنا و عرقل مسيرة بحثنا، و زرع الشوك في طريق بحثنا فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث، و لا حلاوة المنافسة الإيجابية. و لولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر.

قائمة المحتويات

	إهداء
	كلمة الشكر
	قائمة المحتويات
أ	قائمة الجداول
ج	ملخص البحث
1	المقدمة
	الفصل الأول : تقديم البحث
3	إشكالية البحث
4	فرضيات البحث
5	أهمية البحث
5	أهداف البحث
6	أسباب إختيار الموضوع
6	التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث
	الجانب النظري
	الفصل الثاني : المناخ التنظيمي
8	تمهيد
8	مفهوم المناخ التنظيمي
10	أهمية المناخ التنظيمي
12	أنماط المناخ التنظيمي
15	نماذج المناخ التنظيمي
18	أبعاد المناخ التنظيمي

(1) الاتصال

19	تعريف الإتصال
20	عناصر الإتصال
22	أنواع الإتصال
23	إتجاهات الإتصال
26	أهداف الإتصال
26	عوائق الإتصال

(2) الإشراف

28	تعريف الإشراف
30	نطاق الإشراف الواسع
31	نطاق الإشراف الضيق
32	العوامل التي تؤثر على حجم نقاط الإشراف
34	مزايا نظم الإشراف

(3) الحوافز

35	تعريف الحوافز
36	اهمية الحوافز
37	أنواع الحوافز
42	نظريات الحوافز
47	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

48	تمهيد
48	مفهوم الرضا الوظيفي
51	عوامل الرضا الوظيفي
52	أسس الرضا الوظيفي

53	نظريات الرضا الوظيفي
58	تحديد مصطلحات الرضا الوظيفي
59	طرق قياس الرضا الوظيفي
64	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

65	تمهيد
66	تعريف المؤسسة
68	أدوات الدراسة الإستطلاعية
69	عينة الدراسة الإستطلاعية
69	زمن إجراء الدراسة الإستطلاعية
71	مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية
73	الصدق والثبات
80	الدراسة الأساسية
80	هدف الدراسة الاساسية
80	عينة الدراسة الاساسية
80	مواصفات عينة الدراسة الاساسية

الفصل الخامس : عرض النتائج و مناقشتها

84	عرض النتائج
86	مناقشة النتائج
89	الخلاصة
90	التوصيات و الإقتراحات
92	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين سلم ليكرت المتدرج في النقاط الخمسة	69
2	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغيرات الجنس	70
3	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير السن	70
4	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى الدراسي	70
5	يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الاقدمية المهنية	70
6	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس	71
7	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن	71
8	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المستوى الدراسي	72
9	يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية المهنية	73
10	يبين الصدق الظاهري لفقرات الإستبيان	73
11	يبين الصياغة الأولى و الصياغة المعدلة للمفقودات المقترح تعديلها في الإستمارة	75
12	يبين قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد و الدرجة الكلية لمتغير المناخ التنظيمي	78
13	يمثل قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	78

79	يبيّن نتائج التجزئة النصفية	14
80	يبيّن توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	15
81	يبيّن توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن	16
81	يبيّن توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	17
82	يبيّن توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية	18
84	يبيّن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي	19
84	يبيّن العلاقة بين الإتصال و الرضا الوظيفي	20
85	يبيّن العلاقة بالإشراف و الرضا الوظيفي	21
85	يبيّن العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي	22

ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى محاولة الإجابة على الإشكالية التي تناولت دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي السائد في المؤسسات عينة البحث.

بحيث يهتم بالتحديد بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي (الإتصال، الإشراف، الحوافز) والرضا الوظيفي. وانطلق البحث من الفرضيات التالية:

(1) توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

(2) توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال و الرضا الوظيفي.

(3) توجد علاقة ارتباطية بين الإشراف و الرضا الوظيفي.

(4) توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

واعتمد في الدراسة على اختيار عينة تتكون من 70 موظف من مؤسسة سوناطراك بالضبط مركب GP1/Z ، و قد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبيان مؤلف من 54 فقرة، و تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) نسخة رقم 20.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات عينة البحث.

2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الإتصال و الرضا

الوظيفي السائد في المؤسسات عينة البحث.

3. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الإشراف و الرضا

الوظيفي.

4. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والرضا

الوظيفي.

المقدمة :

يُعتبر المناخ التنظيمي من أهم موضوعات السلوك التنظيمي، كما أنه الجوهر و الركيزة الأساسية للمؤسسة.

حيث أنه يُعبر عن شخصية المنظمة و يُشير الى كافة الظروف الداخلية و الخارجية، التي تُحيط بالعاملين في العمل و التي تؤثر في سلوكهم و تشكل اتجاهاتهم نحو عملهم و نحو المنظمة نفسها، كما تحدد مستوى رضاهم و مستوى أدائهم، كما أن المنظمة لا تنشأ ولا تستمر دون ابعاد المناخ التنظيمي حيث الاتصال عنصر فعال في المؤسسة لأنه يجري بين اعضائها لأداء العمل، ولا يمكن لأي عمل أن يكون في المنظمة دون وجود الاشراف لأنه العملية الادارية الأساسية التي بدونها لا يتم انجاز العمل، حيث أن لهما أهمية كبيرة في إستمرارية و تطوير المنظمة.

و الرضا المهني له أهمية اساسية في المؤسسة حيث أن رضا العمال عن عملهم يؤدي إلى زيادة في الانتاج و تطوير المؤسسة لأن العاملين يكتسبون سلوكا ايجابيا و يكون لديهم إشباع في احتياجاتهم بشتى أنواعها، و يكون كذلك لديهم روح الولاء و الانتماء للمنظمة التي يعملون فيها.

و على الاساس فإن المناخ التنظيمي و الرضا المهني الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة و تكاملها مما يؤدي إلى رفع في أداء العمال.

- ويشتمل هذا البحث على الفصول التالية :

الفصل الأول: خُصص لتقديم البحث ويحتوي على مقدمة البحث، إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، أسباب اختيار الموضوع، التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث.

الفصل الثاني: خصص هذا الفصل لموضوع المناخ التنظيمي، و يوضح فيه مفاهيم المناخ التنظيمي، أهميته، أنماطه، نماذجه، أبعاده (الاتصال، الإشراف، الحوافز)

الاتصال: فيه تعريف الاتصال، عناصر الاتصال، أنواع الاتصال، اتجاهات الاتصال، أهداف الاتصال، عوائق الاتصال.

الإشراف: فيه تعريفه، نطاقه الواسع و الضيق، العوامل التي تؤثر على حجم نطاقه، مزاياه.

الحوافز: فيها تعريف الحوافز، أهميتها، أنواعها، نظرياتها، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للرضا الوظيفي و يحتوي على ما يلي: مفاهيم الرضا الوظيفي، عوامله، أسسه، نظرياته، تحديد مصطلحات قياسه، طرق قياسه، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: خصص هذا الفصل للإجراءات المنهجية تناولنا فيه تعريف المؤسسة، الدراسة الاستطلاعية، الصدق الثبات، والدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: خصص هذا الفصل لعرض النتائج و مناقشتها، خلاصة و التوصيات.

المفصل الأول

تقديم البحث :

- إشكالية البحث .
- فرضيات البحث.
- أهمية البحث.
- أهداف البحث
- أسباب إختيار الموضوع.
- التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث.

إشكالية البحث :

الدراسات المتنامية في مجال علم النفس بمختلف فروعها النظرية و التطبيقية شملت مختلف نواحي حياة الفرد، و عملت على كشف الاسباب و العوامل التي تؤثر على الفرد العامل و الظروف التي قد تعرقل من نشاطه و ادائه لمهامه على اكمل وجه، لذلك تؤكد العديد من الدراسات و البحوث ومن بينها دراسة احمد (2002) على أهمية التعرف على المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في اي منظمة عامة او خاصة، و ذلك من اجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصدي النواحي السلبية، و ذلك بالاعتماد على ابعاده المتمثلة في الاشراف الجيد و الاتصال الفعال الذي يتيح للعاملين فرص الابداء بأرائهم و تبادل المعلومات ، و كذلك تحفيزهم من خلال نظام الحوافز و من هذا لا بد للمنظمات ان تكون على دراية بمناخها التنظيمي قبل أن تبدأ في تطبيق اي نظام جديد.

و يُعتبر الرضا الوظيفي لدى العاملين من العوامل الهامة و اللازمة لتحقيق التطور والنمو التنظيمي في المؤسسات و هذا ما أكدته دراسة شهاب (1992)

و يكون ذلك بالارتقاء بالصحة النفسية و يرفع الروح المعنوية و بإشباع الحاجات والرغبات و هذا ما ينعكس ايجابا في تحقيق أهداف المنظمة .

و من هنا نحاول في هذه الدراسة البحث في طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، والتعرف على علاقاته بالرضا الوظيفي.

و على ضوء ذلك تبرز اشكالية البحث في التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي؟

و تتفرع منها التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال و الرضا الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين الاشراف و الرضا الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي؟

فرضية البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية أساسية و ينبثق منها عدة فرضيات و هي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

و يتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الاتصال و الرضا الوظيفي.

- توجد علاقة بين الاشراف و الرضا الوظيفي.

- توجد علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث اهميته من أهمية موضوعه و هو المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي بحيث يعتبران من أهم مواضيع السلوك التنظيمي .
- البحث له أهمية تكمن في دراسة و معرفة المؤسسة .
- سيساعد في تقديم توصيات شأنها مساعدة المؤسسات على كيفية إدارتها للمناخ التنظيمي .
- إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات من اجل استغلال نتائجها و تطبيقها ميدانيا .
- كما أن التوصيات التي ستقدمها الدراسة يمكن ان تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي عند العاملين في المؤسسة .

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة .
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- معرفة أي عنصر من عناصر المناخ التنظيمي (الاتصال، الحوافز، الاشراف) له تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي .
- التعرف على النواحي الايجابية في ابعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة .

- معرفة و تحديد طبيعة العلاقة بين الاتصال و الرضا الوظيفي.
- معرفة و تحديد طبيعة العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي.
- معرفة و تحديد طبيعة العلاقة بين الاشراف و الرضا الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع:

كوني طالبة علم النفس عمل وتنظيم انصبت اهتماماتي على المناخ التنظيمي، باعتباره الهيكل النفسي للمؤسسة وعلاقته بالرضا المهني لأنه أساس نجاح المؤسسة وبكثير من الفضولية أردت معرفة المناخ التنظيمي ولقد حددت بعض عناصر المناخ التنظيمي التي أثارت إهتمامي نحوهم وهم الاتصال، الإشراف، الحوافز و بالإضافة الى ذلك أردت كذلك معرفة من هذه العناصر التي لها دور في التأثير على العاملين في المؤسسة، ومن خلالها يكون العمال راضين عن عملهم في المؤسسة. و تم إختيار هذا الموضوع لأهمية التي يكتسبها في المؤسسات الاقتصادية والتجارية.

التعاريف الاجرائية لمفاهيم البحث المستخدمة:

- المناخ التنظيمي : هو الهيكل النفسي للمؤسسة، ومجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل التي تميزه عن غيره، و يتكون المناخ التنظيمي من عدة أبعاد منها: (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، المسؤولية، القيادة) و الذي يعيننا في هذا البحث الأبعاد التالية: الاتصال، الاشراف و الحوافز .

- الرضا الوظيفي : هو رضا العامل عن وظيفته أو مهنته أو عمله أو نشاط الذي يمارسه بصفة خاصة و عن المؤسسة التي ينتمي إليها بصفة عامة، ويظهر ذلك من خلال انضباطه في العمل وولائه و امتثاله للمؤسسة.

- الاتصال: هو تبادل الافكار و الآراء و المعلومات بين اثنين او اكثر داخل التنظيم لغرض ايجاد فهم مشترك لطبيعة الاعمال و المهام و لتحقيق الاهداف المشتركة.

- الاشراف : وهو المتغير المؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة و يعتبر همزة و صل بين الادارة و العمل.

- الحوافز : هي عبارة عن مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية و الداخلية التي تثير العامل و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المعنوية و المادية.

الجانب النظري

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي :

- تمهيد
- مفهوم المناخ التنظيمي .
- أهمية المناخ التنظيمي .
- أنماط المناخ التنظيمي .
- نماذج المناخ التنظيمي .
- أبعاد المناخ التنظيمي .
 - الإتصال
 - الإشراف
 - الحوافز
- خلاصة الفصل .

- تمهيد :

يُعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الادارية، و نظرا لوجود بعض الاختلافات المفاهيمية في هذا المجال إلا أنه يتم هذا بالاهتمام بالظروف المتعلقة بالمنظمات و محيطها الداخلي و الخارجي، و تأثير هذه الظروف على السلوك التنظيمي و سلوك الفرد و الجماعة داخل المنظمة.

لذلك يجب أن يكون على دراية بالمناخ قبل أن نبدأ في أي نظام جديد لأنه عبارة تمثيل نفسي معرفي مفيد للمؤسسة. وهذا ما سنركز عليه في هذا الفصل.

1/ مفهوم المناخ التنظيمي :

- إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الاداري المعاصر، و يعد "كورنل" (Cornel) أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي عام 1955م في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية (المومني، 2006، ص 25).

- و يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت إهتماما متزايدا في الأونة الأخيرة إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب و الباحثين في مجالات دراسات و اجاث السلوك التنظيمي (المغربي، 2007، ص 11)

- ولقد عرف "ديفز" (Davis) المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفون المؤسسة بعلمهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة و يتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة (بني أحمد، 2007، ص 44).

- و عرفه "تاجيري" (Tagiuri) على أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها اعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم (أحمد أحمد، 2002، ص 249)

- و قد اعتبر "أرجريس" (Argrris) المناخ التنظيمي بأنه البيئة النفسية للمؤسسة (بني أحمد، المرجع السابق، ص 45)

- ويعرفه " لتوين و سترنجر" (Litwin et Stringer) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم (شهاب، 1992، ص 31)

- أما " المغربي " فيعرفه بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتأثر على قيمته و اتجاهاته وإدراكه، و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (المغربي، 1995، ص 303).

- كما عرفه " القريوتي " بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي و لا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختبار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي و يحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي. (القريوتي ، 1994 ، ص 215).

- ويتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات و مجالاتها و قد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات، إلا أنه من الملاحظ و على الرغم من تعدد هذه المفاهيم انها جميعا تدور حول محور واحد حيث يتفق اغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب ادراك و انطباع افراد التنظيم لحقائقه، و يبرز هذا الادراك من التفاعل بين القوى البشرية و البيئة الداخلية للتنظيم، ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي بأنه:

- يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة من غيرها من المنظمات.

- يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة.

- يعتبر المناخ التنظيمي الهيكل النفسي للمنظمة.

- المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية التي يعمل فيها الفرد.

- المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية لدى اعضاء المنظمة عن منظماتهم.

2/ أهمية المناخ التنظيمي :

- يُتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحد من اهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث يعبر عما يلي:

1- جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الافراد .

- 2- تدعيم و مساندة الافراد على تحسين مستوى ادائهم الوظيفي .
 - 3- مساعدة الافراد على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة .
 - 4- حلقة وصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الافراد و بين العوامل الخارجية .
 - 5- دعم و تأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية (المغربي، 2007، ص 17).
- و لقد حدد " عطا الله " اهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الايجابي وهي:

- 1- اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل و نوعه.
 - 2- التكامل بين الاهداف التنظيمية و الاهداف الشخصية.
 - 3- معرفة الفروق الفردية و حاجات العاملين و توقعاتهم.
 - 4- اتباع اساليب تخدم التطور و التقدم المهني.
 - 5- المشاركة في اتخاذ القرارات (المومني ، 2006 ، ص 32).
- وحسب "شاربلن" (Sharplin) تكمن اهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الاغراض التالية :

- 1- مساعدة الادارة و الباحثين على وصف خصائص المنظمة و فهمها.
- 2- يساعد على تقييم المنظمة من خلال ابعاد المناخ التنظيمي و تحديد جوانب القوة و الضعف فيها مقارنة بالمنظمات الاخرى .
- 3- المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز اعضاء المنظمة لتحقيق اهدافها بكفاءة افضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين اهداف المنظمة و طموحات العاملين.
- 4- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع و تسهيل عملية السيطرة عليه.
- 5- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات كما توفر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة (العزاوي و جواد، 2010، ص 411).

انماط المناخ التنظيمي :

حسب " هالين " و " كروفت " بوجود ستة انماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما

يلي:

(1) - المناخ المفتوح "Open" :

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها افراده، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة و استقلالية العامل و المشاركة في المعلومات حيث تنشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات و المشاركة في اتخاذ القرارات و وضع مستوى عال من أهداف الانتاج، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك و الإنعزال.

(2) - مناخ الادارة الذاتية "Autonomous" :

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وان كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين و اللوائح حرفيا دون مراعاة للظروف المتغيرة، و ترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وان كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، و يرجع ارتفاعها إلى اشباع الحاجات الإجتماعية في المقام الاول.

(3) - المناخ الموجه "Controlled" :

و يتميز بان الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما و الاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حسب اشباع الحاجات الإجتماعية و ترتفع درجة التفكك.

(4) - المناخ العائلي "Familiar" :

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى احساسهم بالرضا نتيجة اشباع حاجاتهم الإجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و انجاز العمل، و الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

(5) - المناخ الابوي "Paternal" :

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير و بالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فان سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو اشباع حاجاتهم الإجتماعية، و تسود الروح المعنوية المنخفضة

نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الاشباع لإنجاز العمل و لحاجاتهم الإجتماعية، و تنخفض كل من الالفة و الروح المعنوية وترتفع درجة التفكك و التركيز على الانتاج.

(6)- المناخ المغلق "Closed" :

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين نظرا لعدم اشباع حاجاتهم الإجتماعية أو عدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، و هنا تنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك بشكل كبير و ينخفض مستوى النزعة الانسانية و الالفة كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل (حاروش، 2011، ص 90).

- بينما قام ليكرت (Likert) بتصنيف المناخ التنظيمي إلى اربعة انماط و هي كالتالي :

(1)- مناخ ديمقراطي مشارك:

و هو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما انهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الادارية، و لا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل ايضا، كما أن التفاعل بين المديرين و المساعدين يجري في بيئة ودية و في جو من الثقة و الامان .

(2)- مناخ ديموقراطي استشاري:

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في مساعديهم و لذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين و تُتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الادارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الاقل اهمية، و يكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين و في كلا الاتجاهين.

(3)- مناخ أوتوقراطي محسن :

و يوصف ايضا بأنه مناخ انساني نوعا ما حيث تقوم الادارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن اطر محددة، و تستعمل المكافآت و العقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الانظمة والقوانين، و الفلسفة الرئيسية للإدارة قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل ” من الافضل لمهنتك أن تعمل كذا “ أو ” سير معي كما اريد و سوف اعتني بك في المستقبل “.

(4)- مناخ أو توقراطي مستغل :

يتميز هذا المناخ بان الادارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الادارية، كما أن الادارة تلجأ إلى استخدام التهديد و اللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل (الخضرا و آخرون ، 1995 ، ص 306).

نماذج المناخ التنظيمي:**(1)- نموذج ” لتوين و سترنجر “ (litwin et Stringer 1968)**

وقد استخدما نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع افراد التنظيم و مستوى رضاهم الوظيفي و كذلك مستوى ادائهم الوظيفي، و لقد حدد ابعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي، المسؤولية، و المكافأة، المخاطرة، الصراع، الدعم، الهوية و المعايير .

(2) - نموذج لولر و اخرون (Lowler et al، 1974)

يرى لولر و زملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين أولهما الهيكل التنظيمي و تتمثل عناصر هذا البعد في " نطاق الاشراف و حجم المنظمة، و عدد المستويات الادارية " أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية و يتضمن " مراجعة الانجاز والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، و درجة الاستقلال في العمل، و النمط القيادي "

(3) - نموذج دواني و اخرون (Dewney et al، 1975)

أما داووني و زملائه فقد حددوا ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي " اتخاذ القرار، الدفء، المخاطرة، الانفتاح، المكافأة، و الهيكل التنظيمي " حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسه و تشجيعه لهم، و مدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين، و كذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

(4) - نموذج تيم و بيترسون (Timm et Peterson، 1982)

و يجدد هذا النموذج إبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي الثقة، المشاركة، الصدق، الصراحة، التشجيع، الاتصالات الصاعدة التي تتصف بمدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات و التقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة و الأداء الوظيفي.

أبعاد المناخ التنظيمي:

إهتم الكثير من الباحثين بتحديد ابعاد المناخ التنظيمي و التي تتمثل مكوناته و تحدد خصائصه و صفاته و لقد تمثل فيما يلي :

(1)-السياسات و الممارسات الادارية :

نمط القيادة له اثر على تحديد نوع المناخ التنظيمي الذي يدركه الافراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الادارة و سياستها مبنية و قائمة على التشاور و المشاركة في عملية صنع القرارات و على إحترام و تقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه، فان الشعور بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا بين الافراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام و نحو العاملين فيه، و هذا من دلائل ايجابية مناخ التنظيمي (العزاوي و جواد، 2010، ص 414).

(2)- الهيكل التنظيمي :

هو الاساس الذي تتشكل و فقا له اعمال المنظمة، حيث يتم من خلاله توزيع المهام والوظائف الموجودة في المنظمة، ويتمثل بنمط احداث الانظمة الفرعية من ادارات و اقسام، ويحدد نمط السلطة و اسلوب اتخاذ القرارات و الهياكل التنظيمية على اشكال منها النموذج الالي و الذي يتصف بعدم المرونة و لا يتيح فرص التكيف و التأقلم مع المتغيرات المستجدة والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة و اتاحة الفرص للإبداع و المشاركة. (العميان، 2005، ص 307).

(3) - التكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي حيث أن التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر العوامل توفيرا للمناخ التنظيمي حيث تتلائم مع الافراد و المنظمة على حد سواء، ومن شأنها أن تحقق الاجواء التنظيمية القادرة على قتل الروتين في الاداء و تطلق الإبداعات الذاتية للفرد و الجماعات في مجال العمل، وهي إذا ما تم الاعتماد عليها بالشكل الصحيح فهي تساهم في توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل صحيح و مناسب بين الافراد. (حريم، 2004، ص197).

(4) - المشاركة في اتخاذ القرارات :

تتمثل هذه المرحلة في إتاحة للعاملين فرص ابداء آرائهم و أفكارهم و اقتراحاتهم الأمر الذي يزيد في تحسين طرق العمل و تقوم بتخفيض من الصراع بين العمال و يرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل، حيث يتم من خلالها فتح باب المشاركة و المساهمة في حل المشاكل و تحمل المخاطر التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة و العاملين فيها. (المغربي، 2004، ص 305).

- يوجد الكثير من ابعاد المناخ التنظيمي إلا في بحثنا هذا تم التركيز على الابعاد الثلاثة التالية :
”الاتصال ، الاشراف ، الحوافز“.

الاتصال:(1) - تعريف الاتصال:

- لفظة اتصال " Communication " من الكلمة اللاتينية " Commune " وتعني المشاركة.

فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات و المشاعر و الاتجاهات.
(محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 283).

- ويعرفه توماس رونالد بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها بين الاطراف المعنية بالأمر. (اللوزي، 1995، ص 107).

- وقد حاول الكثير من الباحثين وضع مفهوم محدد لعملية الاتصال إلا أن كلا منهم تأثر إلى حد كبير بعمله أو الهدف الذي يسعى إليه من عملية الاتصال فاعتبره بأنه عملية تبادل الرسائل بين مرسل و مستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد. (طلعت إبراهيم، 2005، ص 358).

- ويعرف الاتصال بأنه إرسال معلومة من طرف فرد أو مجموعة إلى طرف آخر فردا أو مجموعة بشكل يضمن إشتراك الطرفين في مضمون الرسالة أي أن يتحقق الفهم المشترك للرسالة بما تحويه من معلومات و معنى هذه المعلومات و يشترط في الإتصال الفعال تحقيق الفهم المشترك

للمعلومات و معناها، اذا لم يتحقق هذا الشرط فان الاتصال يكون غير فعال و لم يؤدي الهدف المطلوب منه. (رضا هاشم، 2010، ص 124).

- وقد عرف كل من " بيرسون وستيز" الاتصال بأنه عملية نقل المعلومات أو التوجيهات والرغبات و المشاعر و المعرفة و التجارب، اما شفويا أو باستعمال الرموز و الكلمات و الصور الاحصائية بقصد الاقتناع أو التأثير في السلوك وان عملية النقل في حد ذاتها هي الاتصال (محمد حسن محمد حمادات ، 2008، ص 208).

- اذن نستخلص من كل هذه التعاريف أن كل تعريف له مزايا باعتبار انه يقدم معنا اضافيا، يزيد من فهم ظاهرة الاتصال، و يعكس وجهة نظر عدد من الباحثين و المتخصصين الذين درسوا الاتصال رغم اختلاف تخصصاتهم، و لكن لاشك أن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام الاتصال فعال في المؤسسة.

(2)- عناصر الاتصال :

من خلال التعريفات التي تحدثنا فيها عن عملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية و تتمثل فيما يلي:

(أ)- المُرسل : وهو المصدر تبدا منه عملية الاتصال، فقد يكون المرسل انسانا أو آلة أو مادة مطبوعة أو منشورة أو هيئة، أو منظمة كالصحافة أو الاذاعة، فالمرسل هو الذي يصوغ الرسالة في الكلمات أو الحركات أو الاشارات أو الصور لكي ينقلها إلى الاخرين، وقد يكون المتحدث رئيسا لمصلحة أو مدير مؤسسة أو عامل في ورشة، و الذي يريد نقل ما لديه من افكار

أو مفاهيم أو معلومات أو خبرات أي يقوم بتحويلها إلى رسالة من خلال التأثير في الآخرين، و حتى يتمكن المرسل من إيصال رسالة على الوجه الامثل ينبغي أن تتوفر عدة شروط فيه و هي:

- أن يكون مقتنعا ومؤمنا بالرسالة من حيث المعلومات و المهارات والاتجاهات.

- أن يكون متمكنا و على علم بخصائص المستقبل للرسالة و صفاته من حيث خلفيته العلمية و الإجتماعية.

- أن يحسن اختيار الوقت و المكان الملائمين لتوصيل الرسالة.

- أن يشجع التغذية الراجعة للمستقبل . (ماهر احمد، 2003، ص73).

ب) - المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه اليه الرسالة و يقوم بفك رموزها ليصل إلى محتواها، اذ تصل الرسالة إلى المستقبل بصورة رمزية فيبدأ بترجمتها ليفهمها، و المستقبل هو الهدف من عملية الاتصال.

و هناك مجموعة من المعايير و الشروط واجب أن تتوفر في المستقبل منها :

- الراحة الجسمية و النفسية .

- شعور المستقبل بأهمية الرسالة و ما تحمله من خبرات أو معلومات أو افكار.

- أن تكون لدى المستقبل اتجاهات ايجابية نحو نفسه و نحو الرسالة التي يريد استقبالها.(بوفلجة غياث ، 1998، ص 620).

ج-) الرسالة : وهي ترجمة المرسل لما يرغب في توصيله إلى المستقبل من خبرات ومعارف و مهارات و قيم و عادات و اتجاهات في شكل لفظي أو مكتوب أو مرسوم أو صور أو حركات أو اشارات تتناسب مع مضمون الرسالة، وللرسالة ثلاثة عناصر تتمثل في : الرموز، المضمون، الاسلوب. (Bailly Alfred, 2003 P 101.)

د-) قناة الاتصال : هي الوسيلة التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فمن خلالها يتم نقل المعارف و المهارات و الافكار و القيم فقد تكون الرسالة لفظية، و اشارات و حركات، و أن وسائل الاتصال و قنواته كثيرة و متنوعة و اساسية، فهي التي تحمل الرسالة .

ه-) التغذية الراجعة : من اجل نجاح عملية الاتصال و تحقيق اهدافها لابد للمرسل أن يعرف اثر ما يقدمه من معلومات و خبرات و اتجاهات للمستقبل و ذلك من المناقشة و عرض الرأي كما يقضي الامر معرفة رد الفعل عند المستقبل سلبا أو ايجابا، فالتغذية الراجعة تكون في اتجاهين بين المرسل و المستقبل. (Abric Jean 2004 P 08).

- انواع الاتصال :

يقسم العلماء الاتصال إلى نوعين هما:

1-الاتصال الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم بين المستويات الادارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بطرق رسمية متفق عليها في نظمها و تقاليدها، و يعتمد على خطابات أو مذكرات أو تقارير حيث يوجد في

كل منظمة فرد ما يعرف شبكة الاتصالات الرسمية و بأنواعها المختلفة التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الادارية المختلفة التي يضمها الهيكل.

2- الاتصال غير الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والافكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي مثل اللقاءات غير الرسمية في اي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الاشخاص، مثل حينما يتقابل زميل مع زميل من جهة اخرى في حفل ويتبادلان وجهات النظر في موضوع ما خارج اطار العمل. (بوفلجة غياث ، 1998 ، ص 62).

- اتجاهات الاتصال :

يرتبط الاتصال الذي يتخذ انماطا و اشكالا رسمية بالهيكل التنظيمي وتصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل، بحيث يتم الاتصال عموديا من الاعلى إلى الاسفل و من الاسفل إلى الاعلى و افقيا من مستوى تنظيمي اخر في نفس المستوى أو الدرجة .

1-الاتصال النازل: (من الاعلى إلى الاسفل)

و هو اكثر شيوعا و انتشارا في التنظيمات العملية، حيث تكون المعلومات و التوجيهات صادرة من المستويات الادارية العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيمات و تهدف هذه

الاتصالات النازلة خاصة إلى نقل الأوامر و الإشارات، و قد حدد "kahn katz" أغراض هذه الاتصالات فيما يلي :

- توفر التوجيهات و التعليمات الخاصة بمهام المهن .
- توفر المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيدولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف و الأفكار.
- تمد المرؤوسين التغذية المرتدة عن أدائهم.

ب)- الاتصال الصاعد: (من الأسفل إلى الأعلى)

هو من الاتصالات التي تصدر عن العطل و المنفذين المتواجدين في أدنى السلم الإداري في المسؤولين و الأطر داخل التنظيم، و تحتوي عادة على إنشغالات العمال و مشاكلهم المهنية و التطبيقية و إقتراحاتهم المختلفة، و بهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا، بما يصدر عنه من معلومات و تعتبر النقابة أحد صور الإتصالات الصاعدة كما أن هذه الإتصالات تمكن الإدارة على إدراك و فهم مدى تقبل المرؤوسين و فهمهم لمضمون الرسائل التي حملتها إليهم قنوات الإتصال النازلة.(بو فلجة غياث، المرجع السابق، ص 134).

و تتمثل أغراض الإتصال الصاعد فيما يلي:

- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد إن كان مشرفا مثلا .

- طلب بعض التفسيرات أو التوضيحات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو الآراء عموماً حيث الاجابة عن الاسئلة تكون وارده من الاعلى.

ج)- الاتصالات الأفقية:

و هي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد من نفس المستوى الإداري مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو المنفذين لكل على حده و وظيفة هذا الاتصال الإشهار و التنسيق من مختلف المصالح الإدارية والإنتاجية و غيرها، التي تقع في نفس المستوى التنظيمي إلى جانب ذلك الحصول على المعلومات التي تتعلق بالعمل، فإن زملاء في العمل يلجئون إلى هذا النوع من الإتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال العمودي وخاصة في المؤسسة التي يسودها التسلط الذي يؤدي لإحتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة من مصادر القوة و السلطة، و غالباً ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة.

د)- الإتصالات النجمية :

وهي الإتصالات التي تكون مختلفة الاتجاهات أفقية و عمودية و مائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة و فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة، و بذلك تساهم في إيصال مجموعة من المعلومات في كل الاتجاهات و على كل المستويات (بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 135).

أهداف الاتصال:

- (1) تحسين الإنتاجية و الفعالية في العمل.
- (2) الاتصال يساهم في توجيه جهودات الإدارة في اتجاه مرغوب فيه.
- (3) الاستجابة لمطالب العمال و الحفاظ على روحهم المعنوية الجيدة يستطيع المستخدمون الإداريين أن يطالب بمطالبهم بواسطة الاتصال و استجابة المسيرين لها.
- (4) توطيد العلاقات بين أعضاء التنظيم.
- (5) تدعيم التواصل و النظام اللذان يؤديان إلى السير الحسن. (حجازي، 2000، ص 17)

عوائق الاتصال :

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل و تنتهي عند المستقبل، وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فعالية عملية الاتصال و لذلك لابد من التعرف على هذه المعوقات المتمثلة فيما يلي:

(1)- المعوقات الشخصية : تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال، المتمثلة في المرسل والمستقبل و تحدث اثر عكسيا بسبب الفروقات الفردية، مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و هذا يؤثر على الفهم في عملية الاتصال.

(أ)- تبادل الإدراك : الذي يعود إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

(ب)- الإدراك الانتقائي : حيث يميل الفرد إلى الاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره وأرائه و العمل على إعاقه المعلومات التي لا تتناسب مع أفكاره و معتقداته.

(2) - المعوقات التنظيمية: تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهم هذه المعوقات

هي:

(أ) - عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات والمسؤوليات.

(ب) - عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال.

(ج) - عدم الاستقرار التنظيمي و المتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يتوفر المناخ الملائم لعملية الاتصال الجيد.

(3) - المعوقات البيئية: تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل

المؤسسة أو خارجها ومن هذه المعوقات هي:

(أ) - اللغة: إن طبيعة اللغة عائقا في عملية الاتصال، حيث توجد أكثر من الكلمات تحمل

معاني مختلفة و بالتالي إمكانية الوقوع في الخطأ تفسيرها من قبل المستقبل يعكس ما يقصد

المرسل فالمعاني هي الأفكار الخاصة بالفرد و التي يأخذها من البيئة التي يعيش فيها .

(ب) - التشتت الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات و مواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة

الاتصال بينهما في الوقت المناسب (محمود سلمان العيان، 2004، ص 251-253).

الاشراف:

(1)- تعريف الاشراف:

- الاشراف هو اسلوب و علاقة قائمة بين المشرف و العمال و تلعب دورا كبيرا في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء(عبد العزيز رأسمال، 1993، ص 152).

- يشير مفهوم الاشراف إلى قيام رئيس اعلى بالإشراف على عدد معين من المرؤوسين أو العاملين مع تولي توجيههم وقيادتهم من اجل تأدية العمل بفعالية (مؤيد سعيد، 1999، ص 35).

فالدراسة التي قامت بها جامعة "متشجان" بالولايات المتحدة الامريكية و التي اجريت بجامعة أو هايو على نمط الاشراف السائدين بين الرئيس لولاء مرؤوسيه يتم عن طريق الاهتمامات التي يوليها المشرف لمرؤوسيه مثل:

- الاهتمام الشخصي بهم و ذلك بتحسين العلاقة بينه و بين العمال.

- الاهتمام و تفهم المشرف بكل قضايا و مشاكل العمال، و خاصة عند صدور الاخطاء في الاداء.

أما اذا كان المشرف يقصر في اهتماماته على الانتاج و اهدافه، اذ يعتبر مرؤوسيه مجرد ادوات انتاج لا غير، فان هذا ينقص من رضاهم، اي انه يولد الاستياء نحو العمل، لذلك فان

المشرف لا يستطيع أن يكسب ولاء و رضا مرؤوسيه، إلا عندما يقف عند حاجاتهم و مشاعرهم في العمل.

ويتوقف تأثير المشرف على المرؤوسين في العوامل التالية :

- أ- الحوافز ووسائل الاشباع التي يعتمد عليها.
 - ب- الخصائص الشخصية للمرؤوسين انفسهم.
 - ج- تفويض سلطات و حريات واسعة للمرؤوسين الذين يفضلون الاستقلال في العمل و يتمتعون بقدرات عالية (احمد صقر، 1997، ص 155).
- و عموما فان الاشراف الجيد لا بد أن يراعي ما يلي :
- كسب ولاء المرؤوسين.
 - التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
 - الامانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
 - المقدرة على فهم الاخرين و معالجة سلبياتهم.
 - اعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
 - التنسيق في اصدار الاوامر .
 - الامام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه (عبد المنعم عبد الحي 1984، ص 255).

فقد يتسع نطاق الاشراف بحيث يزداد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم شخص

واحد، و قد يضيق هذا النطاق بحيث يؤدي إلى تعدد المستويات الادارية و يتمثل فيما يلي:

(1)- نطاق الاشراف الواسع :

أ - يتولى المدير أو الرئيس في هذا النظام الاشراف على عدد كبير من الموظفين أو العمال.

ب - من مزايا هذا النظام تخفيض عدد العاملين مما يؤدي إلى السرعة في الاتصال و التفاهم وتقليل النفقات، و تبسط الاتصالات و تخفيض عمليات التخطيط و الرقابة، و سرعة اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى هذا فان توسيع نطاق الاشراف يؤدي إلى تحمل المسؤولية من جهة و إلى

توسيع قاعدة تفويض الصلاحيات من جهة اخرى.

ج - ومن مساوئ هذا النظام ما يلي :

- عدم امكانية الاشراف بدقة و فعالية على عدد كبير من المرؤوسين .

- تحمل رجل الادارة المزيد من المسؤوليات مع اطالة ساعات العمل التي يعملها.

- نظرا لتولي شخص واحد مسؤولية الاشراف فقد يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات غير حكيمة

أو غير مدروسة جيدا و احتمال صدور قرارات متعارضة.

- انشغال المشرف بشكل مستمر لكثرة اعماله و تزايد مسؤولياته، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة

من المعلومات التي تصله. (مؤيد سعيد ، 1999، ص 50)

(2) - نطاق الاشراف الضيق:

أ- يتولى فيه المدير أو الرئيس الاشراف على عدد محدود من المرؤوسين أو العاملين الذين يشرفون بدورهم على عدد اخر من دونهم بحيث تتعدد الادارات و الاقسام و الفروع والوحدات .

ب- من مزايا هذا النظام الحفاظ على وقت القيادات الادارية و توجيهه لخدمة المنظمة في مجالات اكثر اهمية و الحاحا، مع استمرار عملية الاشراف بدقة و فعالية.

ج- من مساوئ هذا النظام زيادة النفقات أو تعدد المسؤوليات و المستويات الادارية و تعقيد عملية الاتصال التي سوف تتبع اسلوبا رأسيا يتجه من القمة إلى قاعدة الهرم عبر عدد كبير من القنوات مع صعوبة احكام الرقابة بسبب تعدد المستويات الادارية.(عبد المنعم عبد الحفي، 1984، ص 257).

العوامل التي تؤثر على حجم نطاق الاشراف :

ليس هناك اتفاق على الحجم الامثل لنطاق الاشراف لخضوع ذلك لعوامل متعددة ومتشابهة و تبعا للظروف الخاصة بكل منظمة على حدة.

و هناك عوامل تساهم بشكل مؤثر في تضيق نظام الاشراف أو توسيعه، و أهمها ما

يلي:

أ- طبيعة العمل :

تؤدي طبيعة العمل إلى التأثير على نطاق الاشراف، ففي حالة تشابه الاعمال و النشاطات التي تمارسها المنظمة، يمكن توسيع الاشراف بشكل معقول.

و كلما اختلفت طبيعة الاعمال و النشاطات اصبح من الضروري تضيق نطاق الاشراف بشكل يسمح بمتابعة العمل و الرقابة.

و يلاحظ انه كلما ازدادت اهمية العمل، يتطلب ذلك نوعا من التدخل الشخصي من قبل المشرفين، مما يؤدي بالضرورة إلى تضيق نطاق الاشراف و كلما قلت اهمية العمل اصبح من الممكن توسيع نطاق الاشراف بشكل نسبي.

ب- شخصية المديرين :

مما لا شك فيه أن هناك اختلافا وتنوعا بين المديرين بقدر ما هناك اختلاف و تنوع بين مختلف الشخصيات الانسانية، فلكل انسان خصائصه الجسمية و العقلية و الانفعالية، و خلفيته

الثقافية و الإجتماعية و التعليمية كما يختلف المديرون في الخبرات الشخصية و في الميول و العواطف و الاتجاهات، حيث لو رجعنا إلى نظريات القيادة لوجدنا انماطا مختلفة من المديرين في السمات، و في طبيعة التعامل مع المواقف المختلفة، و في اساليب مواجهة متطلبات العمل.

ج - الأساليب الادارية :

من المعروف أن توفر الاسس واللوائح والأساليب الادارية الجيدة تساعد المديرين في عمليات القيادة و الاشراف و المتابعة في حالة اتساع نطاق الاشراف فمبدأ تفويض السلطات، على سبيل المثال يسمح لمعاوني المدير بتخفيض عبئ الاشراف عنه، كما تساهم عمليات الرقابة، و سياسات المنظمة، و فعالية عملية الاتصال في التغلب على اية مشاكل يمكن أن تنشأ عن عملية توسيع نطاق الاشراف.

د - مستوى القدرات و التدريب :

كلما ارتفع مستوى القدرات الشخصية، اتسعت افاق العمل وازدادت القدرة على مغالبة المشاكل و اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى امكانية توسيع نطاق الاشراف.

و بالإضافة إلى القدرات الشخصية، فانه يمكن رفع مستوى الكفاءة بشكل واضح عن طريق عمليات التدريب التي تكسب رجال الادارة خبرات عملية متعددة في ممارسة اعمالهم الإشرافية. (محمد قاسم القريوتي، 1993، ص 50).

مزايا نظم الاشراف :

يجب أن يكون واضحا منذ البداية حيث أن الاشراف الناجح يعتبر من العمليات الهامة التي تساهم في تقييم مستويات اداء الافراد و سلوكهم الانتاجي في العمل، كما يعمل في حالة ارتفاع مستوى فعاليته، على تقديم مساهمات في غاية الاهمية في تنمية استراتيجيات التدريب، و في تقدير الاحتياجات و في تخطيط عمليات الاجور و في تحفيز العاملين و في وضع اسس وقواعد الترقية و التقدم في السلم الوظيفي. (عبد المنعم عبد الحفي، 1984، ص 66).

الحوافز:-تعريف الحوافز :

- تعرف الحوافز بأنها هي استخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد (علاقي، 1993، ص 510).

- و تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل و المزايا التي تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو اكبر و افضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و اهدافهم و رغباتهم، وبما يحقق اهداف المنظمة ايضا.(اللوزي، 1995، ص 376)

- و تعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل و توجيه سلوكه على نحو معين (المجدوب، 2002، ص 342).

- وفي تعريف اخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية و المعنوية للأفراد. (القريوتي، 2004 ، ص 301)

- و يعرف ابو الكشك الحوافز بأنها هي العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة و بالتالي إلى زيادة ادائه و انتاجه مرة اخرى.(ابوالكشك، 2004، ص133).

- مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء و الباحثون عن الحوافز انها متقاربة من حيث دلالتها و في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الادارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من اجل رفع كفاءتهم و انتاجهم.

- اهمية الحوافز :

تكمن اهمية الحوافز فيما يلي :

- (1)- المساهمة في اشباع العاملين و رفع روحهم المعنوية.
- (2)- المساهمة في اعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق أولوياتها.
- (3)- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين.
- (4)- تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- (5)- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها و تعزيز قدراتها و ميولهم.

انواع الحوافز :

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة المادية والمعنوية و كلاهما يهدفان الزيادة اداء

العامل كما و كيفا:

1)- الحوافز المادية :

- أن تطور الدول الصناعية يعطي امثلة و نماذج واضحة لتاثير الحوافز المادية على انتاجية العمال و تستهدف إلى اشباع حاجات الانسان الضرورية و الاولية كالأكل و الشرب و السكن، اما بواسطة المال كي يستطيع أن يوفر تلك الحاجات أو الحصول عليها مباشرة فهي تأتي على شكل مال و تكون اضافة للأجر الاصلي للعامل يظهر ذلك من دراسة تايلور حيث زاد اجر احد العمال بنسبة 60% هذا ادى إلى ارتفاع في الانتاج .

2)- الحوافز المادية الايجابية :

- الاجر: يمكن تعريف الاجر بعبارة وجيزة على انه ” المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل “ وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه له هذا الاخير من جهة ووقت، وما يحققه له من نتائج و اهداف، حيث ثور هناك اشكالية في كيفية قياس أو حساب الاجر بالنسبة لكل عمل، و ماهي المعايير التي يمكن اعتمادها في ذلك ؟

للإجابة على ذلك أو على هذه المسألة، يمكن القول انها ليست هناك نظرية معينة أو مبدأ محدد أو معيار واحد معتمد لقياس الاجر مقارنة مع العمل المؤدى. (احمية سليمان، 2002، ص191).

-العلاوات : إن العلاوات تعتبر احدى الحوافز المادية المثيرة للعمال من اجل زيادة الانتاج و رفع من كفاءتهم الانتاجية، اذ انها ترتبط بالأداء وكمية الانتاج مباشرة كما انها تتفق مع

رغبة الفرد في دخله بواسطة زيادة الانتاج و يتم اعطاء العامل ضمان للحصول على هذه المكافأة اذا زاد اجره ويتم دفعها بسرعة اي بمجرد تحقيق الزيادة المرجوة. (عادل جودة ، 1978 ، ص 358) .

- الترقية : من الضروري أن تعد ادارة الافراد نظام جيد و معروف لترقية و نقل العاملين بالمنشأة، و يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة اخرى، و عادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها :

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.

- زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات في الوظيفة التي ارتقى لها. (صلاح الدين محمد، 2002، ص 293).

و تعتبر الترقية من الحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للعمال لأنها تزيد دخله المادي من جهة و تساهم في تطوره و تقديره الوظيفي و تحمل مسؤوليات اكبر من جهة اخرى، و لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية :

- ضرورة وجود قواعد للترقية من وظيفة إلى اخرى وان تكون هذه القواعد واضحة و معروفة لكل العاملين.

- ضرورة وجود برنامج لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف اخرى.

- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المؤسسة (عساف عبد المعطي، 1999، ص 80).

ب - الحوافز المادية السلبية :

إن الحوافز اذا استطاعت أن تشبع حاجات مهنية لدى الفرد فان تأثيرها يعتبر ايجابيا وتؤدي إلى السرور و الرضا، اما اذا لم تشبع بعض الحاجات لدى الفرد يعتبر تأثيرها سلبيا وتؤدي إلى ما لا يسر الفرد، لذلك فالحوافز السلبية في ميدان الصناعة و العمل هي عبارة عن وسائل احتفاظ الادارة بخطط الرجعة لضمان الانتاج، و ضمانا لأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد وهذه الوسائل عادة تعتبر من قبيل الجزاءات و العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر أو متوقع منهم أو من مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة كمحددات لضبط الرقابة على تصرفات العاملين الخاطئة في العمل لعدم التزامهم بالسلوكيات الحسنة أو لعدم التزامهم بفلسفة و لائحة و نظام المنظمة (صالح بن أحمد، 2000، ص 103).

(2) - الحوافز المعنوية:

توفير حاجات الانسان المادية و ضمان القيم المادية لا يكفي وحده لخلق انسان كامل متكامل من الضروري وجود قيم معنوية لأنها تعتبر دافع ضروري في العمل الانساني، و سياج آمن يحمي العامل من الانحراف لأنها تحرص على أن يعامل الناس بعضهم بعض معاملة انسانية يسودها روح التعاون والإخاء .

و تتمثل الحوافز المعنوية في المؤسسة فيما يلي :

- علاقة العمال بالإدارة :

تعتبر من الحوافز الهامة، حيث يؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الإجتماعية في العمل تأثيرا كبيرا، و بالتالي يلعب دورا مهما في تحفيز الافراد لتحسين ادائهم و بالتالي زيادة انتاجيته، و يعرفه سكوت "Scott" بأنه (نظام لتنظيم نشاطات مجموعة من الافراد و جعلهم يعملون متعاونين باتجاه هدف معين و عام عن طريق القيادة و الصلاحيات) و يؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الإجتماعية في العمل من خلال ممارسة الادارة لمسؤولياتها، فيذكر «ستراوس وسيار» ان من مسؤوليات الادارة تحقيق مواقع العمل بالنسبة لكل فرد و فرص اتصالاته مع الاخرين خلال أوقات العمل، و معدلات الاجور و ظروف العمل، وكل ما يتعلق باي وظيفة أو عمل داخل الوحدة الصناعية، واستنادا إلى اسلوب ممارسة الادارة لهذه المسؤوليات يتوقف نوع و درجة العلاقات الإجتماعية التي يمكن أن تنشأ بين الافراد.(خالد الهيتي،1997، ص188).

- العلاقات والاندماج مع الزملاء:

الجماعة في ابسط معانيها هي اجتماع شخص أو اكثر يشتركون في اهتماماتهم حسب "Piccard" 1983، و عرف مصطفى (1996) الجماعة بأنها " جمع من الافراد يمثل بناءا اجتماعيا متكاملًا، و يقوم على علاقات اجتماعية أولية و متفاعلة يستخدم في تحقيق اهدافه في اطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات"

فإن أي مؤسسة مكونة من أفراد وجماعات لابد وأن تقوم بينهم علاقات إجتماعية وهي التي يطلق عليها العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة و التي لها دور كبير في تحفيز الأفراد لأداء مهماتهم بفعالية (خالد الهيتي، المرجع السابق، ص 192).

و هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تقوية روح الجماعة أهمها ما يلي :

- 1- توفر الشعور بالإنحداد بين أفراد الجماعة .
- 2- شعور الأعضاء بالمسؤولية إتجاه نتائج العمل.
- 3- التركيز على عوامل النجاح و التجارب الناجحة التي خاضتها الجماعة.
- 4- فتح قنوات الإتصال بين أفراد الجماعة (نواف كنعان، 2007، ص 456).

- القيادة:

يمكن تعريف القيادة بالنظر إلى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه فتوصف أنها مجموعة السمات و المهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات و المهارات الأزمة للقيادة بوظائف القيادة، ومن ناحية أخرى توصف القيادة من زاوية الناشطات والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه، فتعرف بأنها عبارة عن توجيه و ضبط و إثارة سلوك و إتجاهات الآخرين، فإن القيادة هي عملية تفاعل إجتماعي فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشاكلها و معاييرها و أهدافها و يُوطد الصلة مع أعضاءها و يحصل على تعاونهم.(جمال الدين، 2000، ص22).

-النظريات المفهومة للحوافز:(1) - النظرية الكلاسيكية:أ- نظرية الادارة العلمية (Scientific management) :

هذه النظرية كانت لفريدريك تايلور كان يعمل في شركة امريكية للحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر ، ولقد لاحظ خلال سنوات عمله في هذه الشركة و غيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد و الوقت في عمليات و حركات لا حاجة اليها ، وقد دفعه ذلك إلى دراسة المهام الفردية للعمل ، و قام بتحديد ما كان يعتقد بأنه افضل و احسن طريقة ، حركة بجرعة لأداء هذا العمل، وقد اهتم ايضا نتيجة لذلك بإعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تؤدي بأقصى كفاءة ممكنة و قام على اثر دراسته و تجاربه بنشر كتاب احدث ضوياً هائلاً في ذلك الوقت (بداية القرن العشرين) اسماه الإدارة العلمية .

فقد كان رواد المدرسة العلمية و على رأسهم "تايلور" ينظرون إلى العامل على اعتباره أداة من أدوات الإنتاج، وان الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله، و تتلخص فلسفتهم في انه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين و الإدارة ، بل على العكس من ذلك فان مصالحهم مشتركة ، وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعامل و تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال، في نفس الوقت حيث وأن الأجور المرتفعة ستدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على الأجر مما يزيد الإنتاج و يقلل من تكاليف إنتاج الوحدة ، حيث أن الحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل مما يزيد في الإنتاج، إذ أن كل

زيادة في الأجور تتبعها زيادة في الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى (محمد سعيد، 2003، ص 29).

ب - نظرية العلاقات الإنسانية :

- يرى الباحثين في علم النفس الصناعي أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عند الحاجات التي تستهدف الأجر، وهذا ما أكده الباحث التون مايو وزملائه عندما قاموا بإجراء دراسة اثر ظروف العمل المادية، كالإضاءة والتهوية، و فترات الراحة و الرطوبة والنظافة والضوضاء، في مصنع لشركة (جنرال الكتريك) يعمل به ثلاثون ألف عامل، واستغرق إجراء هذه التجارب ما يقارب ست سنوات، لكن النتائج الأولية جعلت الباحث و زملائه يوجهون التجارب نحو دراسة العامل كإنسان و بالتالي استطاعوا أن يحددوا مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري و كيفية تحفيزه، نأخذ على سبيل الحصر ما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.

- توجد عوامل أخرى معنوية مثل رغبة العامل في الاستقرار و الأمن الوظيفي و إحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، كما أن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد المجموعة التي يعمل بها، إنما تتأثر تصرفاته بقرارات الجماعة.

إن هذه المدرسة تنطلق من مفهوم اعتبار الإنسان كائن اجتماعيا و تلعب العلاقات مع الآخرين دورا في سلوكه و اتجاهاته، و يلاحظ أن هذه المدرسة قد أظهرت الأهمية الحيوية

للجانِبِ الإنساني إذ أن للأفراد آمال وطموحات و أهداف يريدون إشباعها و تحقيقها.(صالح بن احمد، 2000، ص110) .

(2)- النظرية الحديثة :

أ- نظرية العاملين المتغيرين لـ "فريدريك هيرزبرغ F. Herzberg":

لقد أجرى هذه الدراسة مجموعة من المهندسين و المديرين و لقد قاموا بدراسة ميدانية أثبتت أن هناك دوافع حقيقية هي بدورها تؤدي الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة إضافة إلى تطور في مستوى الأداء كالاِعتِراف و العمل و المسؤولية ...الخ

وقد ركزت الدراسة على معرفة اتجاه هؤلاء المهندسين و المحاسبين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، من البيانات التي جمعت من هذه الدراسة، بنوا افتراضاتهم العلمية حول الحوافز التي تشكل و تدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل.

وأوضح "هيرزبرغ" أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية غالباً ما تكون لها استقلالية عن بعضها، و أحياناً عندما يشعر الفرد برضاه نحو عمله فإن هذا الرضا يعود إلى العمل ذاته، وقد أطلق على المجموعة الأولى من الحاجات الإنسانية العوامل البيئية أو الصحية و يدخل فيها عدة عوامل هي سياسة الإدارة العلاقات بين الفرد، ظروف العمل المادية، الأمان و مكانة الفرد .

وأطلق على المجموعة الثانية "العوامل الحافزة" لأنها تحرك العامل و تزيد من نشاطه و تحقق الأداء، و يدخل فيها عدة عوامل هي : الانجاز، تحديات العمل، التقدير و اعتراف الإدارة بالانجاز، التنمية الذاتية .

و يؤخذ على هذه النظرية أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني لأفراد و حوافزهم، كذلك الافتراضات التي بناها على المهندسين و المحاسبين بها تشكيك في نظريته لتفسير حوافز السلوك الإنساني ولا يمكن تعميم نتائجها (نبيل ارسلان ، 1978، ص 52).

ب – نظرية التوقع و التفضيل : "لفيكتور فروم Victor Vrom"

وتعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من احدث النظريات الدافعية و أكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة Assumption أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، كما قد تمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها ، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، كما قد تتمثل البدائل في أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها الفرد، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي

يتوقع الفرد أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذه التوقع لدى الفرد، لقد أوضح " فروم " بان

هناك تفسيراً وفهماً للحوافز يدفع سلوك الفرد و تشكيله بناءً على فرضيتين :

* الأولى : الفرد يفضل النشاط الذي يعود بالنفع العميم .

* الثاني : يجب الاعتماد على ما يلي :

- الرغبات والعادات التي يسعى الفرد لتحقيقها.

- اعتقاده بأنه النشاط الذي اختاره هو الذي يحقق له رغباته و غاياته.

ومن خصائص هذه النظرية :

(1)- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وان السلوك الذي يختاره هو السلوك

الذي يعظم به الفوائد.

(2)- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة كالاتي :

- العوامل التي يود الحصول عليها وجاذبيتها Valence

- شعوره بان الأداء هو الوسيلة لذلك . Instrument Ality

- توقعه بان مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

(3)- تعتمد العناصر الموجودة على عملية تقدير شخصية و ليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد و يدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به و يدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

(4)- تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث. في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة عليه واجب الاهتمام بهذه العناصر بمزيد من الإسهاب (محمد سعيد، 2003، ص 151-150-194).

الخلاصة:

يعتبر المناخ التنظيمي الهيكل النفسي للمنظمة ، بحيث أن وجود المناخ المناسب بداخلها يساهم في تنميتها و تطويرها ، لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الأفراد، و الدافعية و غيرها من المتغيرات الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة و المناخ التنظيمي يتكون من أبعاد لم يتفق الباحثون على الحصر الدقيق لها، و على حسب هذه الدراسة فان الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي متمثلة في الاتصال، الحوافز والإشراف .

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي :

- تمهيد
- مفهوم الرضا الوظيفي .
- عوامل الرضا الوظيفي .
- أسس الرضا الوظيفي .
- نظريات الرضا الوظيفي .
- تحديد مصطلحات الرضا الوظيفي .
- طرق قياس الرضا الوظيفي .
- خلاصة الفصل .

تمهيد:

حظي موضوع الرضا في المؤسسات و المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها أهمية بالغة من حيث الباحثين في العلوم الإدارية و في الدراسات السلوكية، وذلك لما له من اثر كبير على العمل و العاملين و انجازاتهم، و قد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا عن العمل وعلاقته بمختلف المتغيرات و العوامل الموجودة في بيئة العمل و كذلك اثر الرضا و عدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات، ومع كثرة هذه الدراسات إلا أنها اختلفت في تعريفاتها لمفهوم الرضا.

1)- مفهوم الرضا الوظيفي :

- تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي حسب تعدد وجهات نظر الباحثين فيه ، فأصبح كل واحد يعرفه حسب مفهومه الخاص .

- فلولر " Lowler " يعرف الرضا الوظيفي بأنه " رد فعل انفعالي اتجاه جوانب معينة من جوانب العمل " (نايف بن سليمان الفالح ، 2001 ، ص 08)

- في حين يرى ناصر محمد العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل نفسه ، وبيئة العمل و المؤثرات ذات العلاقة على حد سواء. (ناصر محمد العديلي ، 1993 ، ص 189).

- فسميث "Smith" يرى بأن الرضا يحقق إلا إذا كان العمل يحقق إشباع لإحتياجات العامل. (إبراهيم الحموي، 2000، ص 62).

- في حين يركز علماء السلوك التنظيمي في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل الفرد مع وظيفته فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه المادية و الاجتماعية .

- بينما يرى فروم " Vroom " أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة ايجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، وإنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدواتهم المهنية، وذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي : الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، إنتاج السلع و الخدمات، و التفاعل الاجتماعي و المكانة المهنية، و يرى فروم أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية والتي تعتبر من المصادر المهمة للرضا عن العمل. (أحمد ، 2007 ، ص 07).

- و يرى ستون " Stone " أن الرضا الوظيفي يطلق عل الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالفرد المتكامل، وهذا الشخص يختلف حسب رأي ستون عن نوعين آخرين أطلق على أحدهما الشخص الغير المتكامل مع وظيفته، و هو شخص يكون إرتباطه و تفاعله مع وظيفته تفاعلا ميكانيكيا لأنه ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف دون

اهتمام بتنمية مسؤولياته أو تنوعها ، أما الشخص الآخر فهو الشخص المحايد الذي يكون ارتباطه بوظيفته و عمله بالقدر الذي يجنبه المحاسبة و المسؤولية و لا يتحمس لأي فكرة.(المدهون، 2005، ص 211).

- وبعد العرض الموجز للتعريفات السابقة ، يمكن القول بان الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح و السرور الناتج عن إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد و هذا الشعور ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله في وقت ما .

(2) - عوامل الرضا الوظيفي :

(1) - عوامل ذاتية : تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم أي وظيفة متعلقة بالفرد و المتمثلة في مهاراته و قدراته و مستوى دافعيته للعمل. (عودة بن معوض، 2000، ص 61).

(2) - عوامل مادية (تنظيمية) : وهي تشمل محيط العمل و ظروفه و تتكون من عدة أمور أهمها :

(أ) - الأجر : يعتبر عنصرا أساسيا وهدف أسمى إليه جميع العمال، حيث أن الأجر المرتفع هو من العوامل الأولى التي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

(ب) - التسيير : إن التسيير الجيد يعتبر عنصرا من عناصر الرضا الوظيفي كما أصبح ينظر إلى المسير على أنه محدد هام للرضا الوظيفي، حيث أكدت العلاقة بين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاج من خلال التسيير الجيد، و أن المسير الناجح هو الذي يجعل كل فرد تحت إشرافه محبا لزملائه في العمل و يكون راضي عن عمله.

(ج) - ظروف العمل : من المعروف أن العمال يزداد إخلاصهم ويتحقق تعاونهم إذا تحقق لهم الفخر في عملهم و في مؤسستهم، حيث كلما كانت تلك الظروف ملائمة ومرضية، وزيادة اهتمام الإدارة بظروف العمل تعتبر احد السبل التي تولد الإخلاص و التعاون. (ماهر عليش ، 2002، ص 44).

(3) - عوامل ديمغرافية :

هذه العوامل تتعلق بالانتماء الاجتماعي و الثقافي للعامل و ظروف نشأته حيث يلعب دورا كبيرا و مهما في تشكيل ميوله و سلوكه و تكامله مع الوظيفة و رضاه نحو عمله(عودة بن معوض، 2000، ص 62).

- أسس الرضا الوظيفي :

- يستند الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الأسس التي تحقق الرضا و ترتبط ارتباطا وثيقا و يتمثل ذلك فيما يلي :

(1) - الدوافع:

وتعتبر الدوافع قوة تعمل في نفس الإنسان و تدفعه للبحث عن شيء محدد، و بالتالي يوجه تصرفاته و سلوكه في اتجاه معين و الدوافع هي كذلك الطاقة الكامنة في الكائن الحي والتي ترسم له أهدافه و غاياته لتحقيق أحسن تكيف مع البيئة الخارجية.

(2) - الحوافز :

هي مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوة العقلية المحركة للفرد التي تؤثر على تصرفاته و توجهها و جهة معينة في العمل و الإنتاج حيث تعبر عن الإمكانية المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي يمكن استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاطات محددة بالشكل الذي يشبع رغباته و يحقق له أهدافه.

(3)- التوقعات :

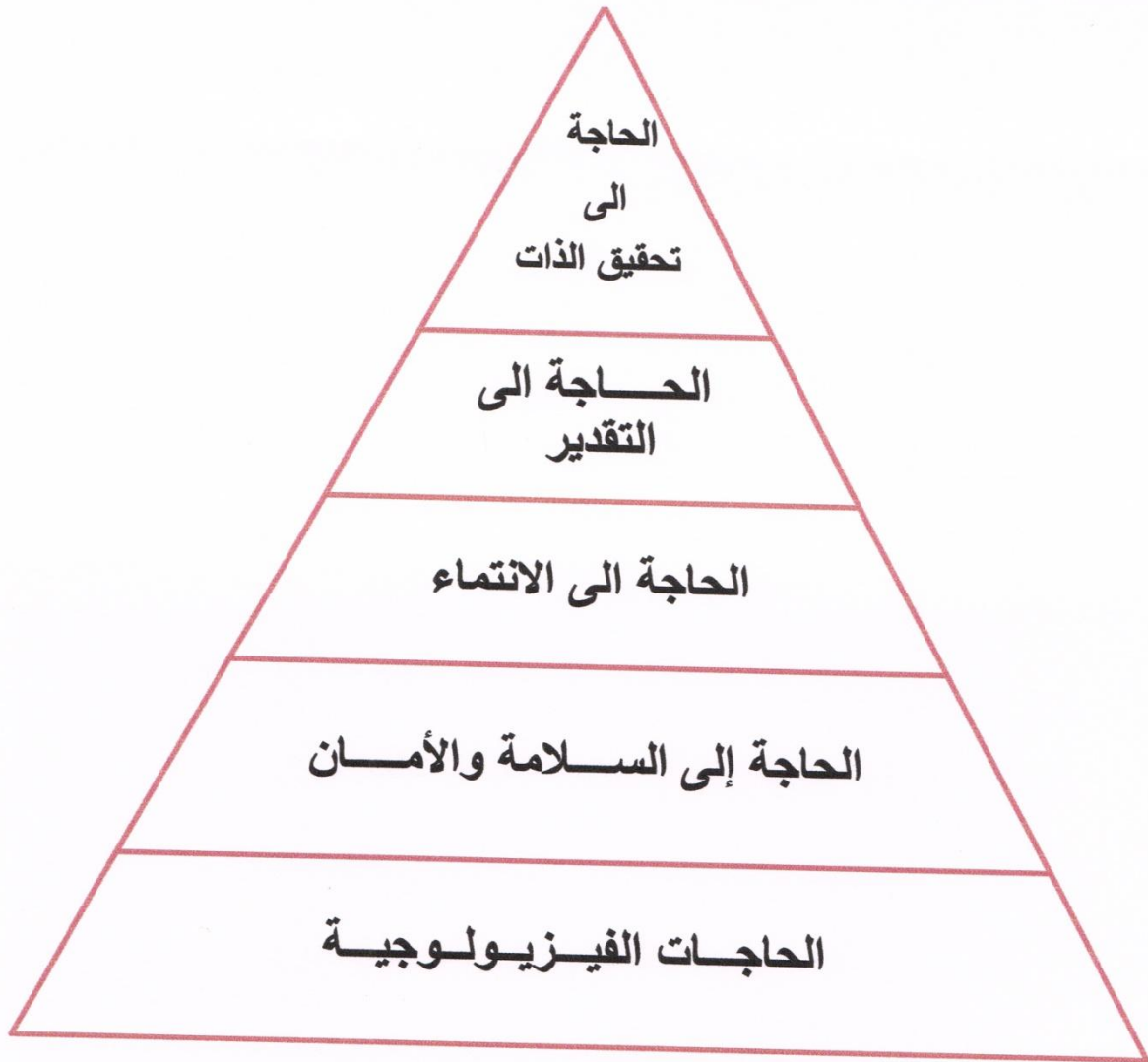
يساعد تحقيق توقعات الفرد على الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة و كلها مظاهر للرضا ، وتشير الدراسات إلى انه هناك ارتباط وثيقا بين الدوافع و الخوافز و التوقعات لارتباطهم بسلوك الإنسان أثناء إشباع حاجاته ، حيث أن تحديد حاجات العاملين و إشباع رغباتهم و تحقيق توقعاتهم تعد من الخطوات المهمة في التأثير على سلوكياتهم و توجهاتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة و توفير مستوى مناسب من الرضا الوظيفي.

(4)- ثقافة المنظمة :

تؤدي ثقافة المنظمة بصفة عامة والثقافة التنظيمية بصفة خاصة دورا فعلا في سلوك الفرد و التأثير على مشاعره و دوافعه نحو العمل ، و ثقافة المنظمة لها دور كبير في تحديد أنماط سلوك العاملين و ما يواجههم من دوافع و ميول و توقعات (نايف بن سليمان، 2001، ص 31)

- نظريات الرضا الوظيفي :

(1)- توجد عدة نظريات مختلفة تناولت الرضا ، ومن أشهر هذه النظريات نظرية الحاجات التي قدمها " ابراهام ماسلو " و الذي قام بتدعيمها عام 1943 م، و يرى ماسلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات و هذه الحاجات تدرج حسب إشباعها و درجة إلحاحها و تمثل ذلك فيما يلي :



هذا الشكل يوضح الترتيب الهرمي للحاجات عند ماسلو

١- الحاجة الفيزيولوجية :

وهي الحاجة الضرورية التي لا يمكن للإنسان العيش بدونها مثل الحاجة إلى الطعام، الشراب، الراحة والسكن... الخ.

ب)- الحاجة إلى الأمن:

وهذه المرحلة الثانية من مراحل الحاجات حيث تدفع الفرد إلى السعي لتحقيق بيئة آمنة، وتكون متمثلة في توفير الأمان بصورة عامة و حماية الفرد من المخاطر التي تحيط به.

ج)- الحاجة إلى الانتماء :

كما هو معروف أن الإنسان كائن اجتماعي، فعندما تتوفر لديه الحاجة الفيزيولوجية و حاجة الأمن تبرز حاجة الإنسان إلى الارتباط بالأصدقاء و الجماعات التي له معها امتداد.

د)- الحاجة إلى التقدير :

في هذه المرحلة يسعى الفرد إلى الاعتزاز بنفسه و تكوين الثقة و الاعتزاز بالعمل الذي يؤديه والكفاءة و احترام الآخرين له، و المكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلى وظائف و مواقع ذات اسم لامع و الحصول على المكافآت و خطابات الشكر.

هـ)- الحاجة إلى تحقيق الذات :

وهنا يسعى الإنسان لكي يتميز عن غيره بأعمال معينة أو يحاول أن يكون وضعه ذو خصوصية، وذلك من خلال استغلال الظروف المتوفرة له وإمكانياته الذاتية، ويتصف من يسعون لتحقيق هذه الحاجة باستعدادهم للحصول عليها مهما صعبت، حيث فيها تحدي لإظهار و إبراز إمكانياتهم و قدراتهم الخاصة و هذه الحاجة تختلف من شخص لآخر (عودة بن معوض، 2000، ص 67).

(2) - نظرية الدر فر :

هذه النظرية معروفة بالرموز التالية : (E.R.G) و التي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة

حاجات أساسية وهي:

أ- حاجات الكينونة : وهي الحاجة التي يتم إشباعها بواسطة عوامل بيئية مثل الطعام،

الماء، الشراب... الخ.

ب- حاجات العلاقات : وهي الحاجة التي تؤكد على توطيد العلاقات الشخصية

الداخلية و المحافظة عليها .

ج- حاجات النمو : وهي الحاجة التي تتفق مع مستوى الأعلى للذات أي هي حاجة

تحقيق الذات .

و يتفق الدر فر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها و أهمية

الحاجة الأعلى منها في المستوى، كما أنه يتفق مع ماسلو في إشباع حالات النمو يجعلها أكثر

أهمية عند الناس، إلا انه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلى المزيد من

الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب لكن الدر فر يرى و يقول أن المكافآت

الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى (بوظيفة،

2007 ، ص 38).

(3) - نظرية العاملين "هرزبرج" :

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية أن هناك عوامل أو مؤثرات دافعة تؤدي إلى الشعور بالرضا و تكون متوافقة مع دافعية داخلية نابعة من داخل الفرد أو من ذاتيته ومن هذه العوامل : الإحترام و التقدير و فرص التقدم و الإحساس بالمسؤولية النابعة عن العمل، ومن خلال هذه العوامل بالنسبة للدافعية الداخلية ينبثق لدى الفرد دافع للعمل و السلوك السليم وهذا ما أسماه هرزبرج بالعوامل الدافعة. (ماهر، 2003، ص 139).

كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل تؤدي إلى عدم الرضا، وهي عوامل متعلقة بمحيط الوظيفة أو بيئتها، كسياسات المؤسسة و الإشراف، ومركز الوظيفة و الأجر، والعلاقات الاجتماعية، وظروف العمل على وجه العموم، وقد سمي هرزبرج هذه العوامل بالعوامل الصحية أو الوقائية. (شوقي ناجي، 2010، ص 100).

(4) - نظرية القيمة:

يرى أودين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما إستطع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، وان العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية الحاجات لـماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدى بما يؤديه من عوائد حيث يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي و الإجتماعي و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة. (مصطفى منصورى، 1991، ص 94).

(5) - نظرية "غرانبارغ":

ترى هذه النظرية في (1979) أن العمل ظاهرة تتأثر بعدد من العوامل و يؤدي وجودها إلى الرضا عن العمل وانعدامها إلى عدم الرضا ومن هنا ذهبت هذه النظرية إلى وضع النماذج التي تشمل مثل هذه العوامل و التي من أهمها الرواتب، و المكانة الاجتماعية و أهمية العمل و تقدير المجتمع له، و نمط القيادة و العلاقات مع الرؤساء و الزملاء، و ظروف العمل و شروطه، و فرص الترقية و مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. (بوظيفة، 2007، ص 32) .

من خلال الاطلاع على نظرية غرانبارغ يتضح أنها على نفس الرأي مع محتوى نظرية هرزبرج، فهي أيضا ترى أن العمل يتأثر بعوامل عديدة تساهم بتوفرها في خلق الرضا و يؤدي انعدامها إلى عدم الرضا.

(5) - تحديد مصطلحات قياس الرضا الوظيفي :

- أ- الأجر : و يعني القيمة النقدية التي يحصل عليها العامل مقابل العمل الذي يقوم به و هنا يجمع بين الأجر الشهري المحدد و العلاوات " Les primes " الفردية و الجماعية .
- ب- الإشراف : و هذه الخاصية تكون محددة بمدى كفاءة الرئيس أو عدم كفاءته بروح العدالة أو الظلم التي يتسم به.

(ج) - العمل في حد ذاته : و يعني مجموعة المهام المرتبطة و المتفاعلة فيما بينها و طبيعتها (روتينية، متنوعة، مبدعة، مملة، أكثر صعوبة، أكثر سهولة) و التي من خلال القيام يشعر العامل برضاه أو عدم رضاه عن العمل .

(د) - الترقية : و تعتبر حالة التعبير الفعلي لوضعية العامل ومكانته في الهرم التنظيمي، أي الانتقال من منصب إلى آخر، أي تتغير معه عوامل كثيرة كالارتفاع النسبي للأجر و بعض الامتيازات الأخرى .

(هـ) - ظروف العمل : يدخل تحت هذه الخاصية مجموعة العوامل الفيزيائية (التهوية ، الإضاءة ، الحرارة ، الرطوبة ، الضجيج ...الخ) و مجموعة الأدوات والآلات التي يتعامل معها العامل، وكذلك خصائص المحيط المتمثلة في (مكان العمل، ساعات العمل ...الخ) والتي تؤثر على سلوك العمال.

6- طرق قياس الرضا الوظيفي :

رغم أن هناك صعوبة في معرفة اتجاهات الناس نحو العمل بسبب الملاحظة المباشرة للاتجاه ، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الأفراد إلا أن هناك بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق، وهي التي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف وشعوره و أحاسيسه تجاه عمله و المنظمة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الظواهر معدل دوران العمل و التغيب و التمارض و كثرة الأخطاء و غيرها من الظواهر، فلقد أظهرت نتائج الدراسات أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي تكون نسبة

غيابهم قليلة مقارنة بالآخرين، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم (الغامدي، 2006، ص 39).

ومن هنا أصبح بالإمكان التنبؤ بالأسباب التي تدفع العامل للاستمرار بالعمل أو التخلي عنه و ذلك باستخدام إحدى الطرق التالية :

(1)- طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي :

تعتمد هذه الطريقة على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا العامل و مشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن أهم الظواهر التي تساعد على ذلك (معدل دوران العمل، معدل الغياب، معدل الحوادث في العمل) حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين درجة رضا الأفراد و بين ممارسة الظواهر السابقة الذكر، فكلما زادت درجة رضا الأفراد قلت نسبة غيابهم عن العمل و انخفاض معدل دوران العمل بينهم، و تتميز هذه الطريقة بسهولة الحصول على المعلومات وذلك من خلال سجلات المؤسسة، كما تتميز بدقة معلوماتها و الابتعاد عن التحفيز. (عبد الخالق، 1982، ص 50).

(2)- طريقة هرزبيرج (طريقة القصة):

تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي فريدريك هيرزبيرج "Fredrik Herzberg" وزملاءه الذين اجروا قياسا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين و المحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن

تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا أو الاستياء و انعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجابا أو سلبا.

ومن أهم ما توصلت له هذه الطريقة اكتشاف عوامل يؤدي وجودها إيجابا إلى الرضا الوظيفي و تنمية مشاعره لدى العاملين، ولا يؤدي غيابها سلبا إلى الاستياء أو عدم الرضا، وأطلق عليها لاحقا بالعوامل الدافعة أو المحفزة، وبالمثل فان العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي و أطلق عليها العوامل الوقائية أو المحافظة. (عبد الخالق، 1982، ص 53).

3- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة او قوائم الاستقصاء :

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل و تعتمد على استقصاء المفردات المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها و تصميم عناصرها على الذي يخدم أهداف الباحثين، وهناك نوعيات عديدة منها ما يلي :

* مقياس وصف المهنة "Job descriptive Index"

يتناول هذا المقياس خمسة مفاهيم للعمل و هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف و العلاقة مع الزملاء و يتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة نعم أو لا.

* مقياس مينيسوتا "Minnesota Satisfaction Questionnaire"

هذا المقياس يعبر الفرد فيه عن مدى رضاه على عشرين جانبا من جوانب العمل مثل الأجر وفرص الترقية و العلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء وسياساتهم و إجراءات العمل و غيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بحيث يبين فيه المبحوث درجة رضاه بوضع درجة تتراوح ما بين (غير راض تماما - غير راض - محايد - راض - راض تماما) لكل فقرة من الاستبيان .

* مقياس (P S Q) "Pay satisfaction Questionnaire"

يهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر والانتظام في الزيادة ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس متدرج من 5 مستويات (عبد الخالق، المرجع السابق، ص 206).

4- طريقة المقابلات الشخصية (مقابلات مواجهة):

وتتضمن هذه الطريقة مقابلة مع الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه حيث تكون الأسئلة عن اتجاهاتهم، و غالبا ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقا من استخدام قوائم الاستقصاء ويمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة، ولنجاح مثل هذه المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بجرية الكلام وان توفر لهم الإدارة الحماية

وتأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات وذلك خوفاً من إحجامهم على الإفصاح عن آراءهم و مشاعرهم الحقيقية (سلطان، 2004، ص 198).

(5) - الملاحظات الشخصية "Observation" :

تعتمد هذه الطريقة على قيام الباحث بملاحظة سلوك العاملين، والذي يدل على مدى درجة رضا العاملين عن أعمالهم (شوايش ، 2000 ، ص 115).

بعد عرض الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي يتضح لنا أن لكل طريقة مزاياها و عيوبها وعلى المنظمة التي ترغب في إجراء البحث أو الباحث أن يفاضل فيما بين هذه الطرق من حيث:

- ملاءمتها لمجتمع البحث و مفردات العينة التي يرغب باختيارها.
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.
- درجة الدقة المطلوبة ونسبة الخطأ المسموح بها، وكذلك طبيعة المؤشرات التي يسعى الباحث للوصول إليها، و هل هي مؤشرات كمية أو، نوعية (عبد الخالق، 1982 ، ص 89).

خلاصة الفصل :

- الرضا عن العمل سلوك يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه العناصر والجوانب المختلفة للعمل، حيث أن الرضا له أهمية بالغة سواء كان ذلك على الصحة العقلية أو الصحة العضوية أو على الأداء و الاتجاهات و الإنتاج، ومن ذلك فان الاهتمام بالرضا يعني الاهتمام بكل العملية الإنتاجية التي تبذل من خلالها جهودات كبيرة وأموال طائلة ، فكلما تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباع كبير لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية والعكس صحيح .

وبما أن رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل و بالتالي فإن قياسه يصبح ضروريا لتقييم فعالية هذه البرامج وأصبح بذلك الرضا يقاس عن طريق المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية :

- تمهيد
- تعريف المؤسسة .
- الدراسة الإستطلاعية.
- أدوات الدراسة الإستطلاعية.
- زمن إجراء الدراسة الإستطلاعية.
- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية..
- الصدق و الثبات.
- الدراسة الاساسية.
- هدف الدراسة الأساسية.
- عينة الدراسة الأساسية.
- مواصفات عينة الدراسة الاساسية.

تمهيد :

تعتبر عملية جمع المعلومات و البيانات من أهم مراحل إعداد البحوث العلمية و ذلك نظرا لأهميتها البالغة في إبراز صحة ما هو موجود بالجانب النظري، بالإضافة إلى تقديره بنسبة (كمية) أي نقله من الجانب الكيفي إلى الجانب الكمي.

أول خطوة قمت بها في الجانب التطبيقي :

1. الدراسة الإستطلاعية :

دواعي الدراسة الإستطلاعية :

قمت بهذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- بناء أداة البحث إعتقادا على الجانب النظري.
- تحديد مكان و عينة الدراسة.
- ضبط بعض العوامل الموضوعية المرتبطة بالبحث.
- إكتشاف أبعاد أخرى لمشكلة الدراسة بغية تحديدها بشكل عام.

2. تعريف المؤسسة :

يعتبر مركب GP1/Z مجمع صناعي تابع لشركة سوناطراك في المنطقة الصناعية أرزيو في مرسى الحجاج بدأ بالعملية الإنتاجية في 12/12/1983م و يتربع على مساحة قدرها 120 هكتار تم بناءه من طرف شركة بناءات يابانية (IHI - CITHO) و يعمل هذا المركب على معالجة غاز البترول و تحويله إلى منتجات منها البوتان و البروبان مميئين و يتحصل على هذا المنتج من خلال التقطيريات تحت الضغط و تم ملاً أول صهريج شاحنة بالبترول في 31/12/1983م و تقدر القدرة الإنتاجية للمركب بـ 9 مليون طن و طاقة تخزين تفوق 16000 متر مكعب و المنتجات النهائية للمركب توجه إلى التصدير و السوق الوطني.

و تصدر منتجات المركب إلى الدول التالية : فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، تركيا، المغرب، مصر، تونس، عن طريق البحر الأبيض المتوسط.

البطاقة التقنية للمؤسسة :

- إسم المؤسسة : مركب GP1/Z

- مساحة المجمع : 120 هكتار.

- قدرة الإنتاج : 9 ملايين طن في السنة.

- المنتج : البروبان و البوتان C_5H_{10}

- الطريقة المستخدمة : التقطير تحت الضغط.

- عدد القطارات: تسعة (9) حيث ينتج كل قطار حوالي (1) واحد مليون طن / السنة.

مركب يتكون أساسا من :

- 9 قطارات للإنتاج.

- منطقة واحدة للمرافق.

- منطقة واحدة للتخزين.

- منطقة واحدة لتحميل المنتجات النهائية عن طريق الشاحنات تحت الضغط و درجة حرارة

المحيط.

- منطقتين لتحميل المنتجات النهائية عن طريق السفن الخمس (5)

- قاعدات للتحكم عن بعد.

- محطة واحدة لضخ مياه البحر ضد الحرائق.

3. أدوات الدراسة الإستطلاعية :

تم اعتماد على كل من الملاحظة بالمشاركة و الإستبيان أثناء إجرائي للدراسة الإستطلاعية.

3. 1. الملاحظة :

تعتبر من المواضيع الأكثر إستعمالا في المواضيع التشخيصية و الإستكشافية، فهي تهدف إلى وصف معمق من أجل الكشف عن الأبعاد و العناصر الجزئية، و ذلك من خلال مشاركة الباحث لعينة البحث و ملاحظة تحركاتها.

3. 2. الإستبيان :

يعرف هذا الأخير على أنه تحضير مجموعة من الأسئلة المختصرة و المركزة التي تعالج فيها الجوانب المراد البحث فيها بصفة عامة، سواء بأسئلة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق أسئلة مغلقة أو مفتوحة حسب ما تتطلب طبيعة الموضوع أو الدراسة.

لذا قمت بتصميم إستمارة حسب طبيعة الموضوع و تماشيا مع الإشكالية المطروحة و الجانبي النظري للدراسة، و تضمنت هذه الإستمارة 54 فقرة.

و كانت هذه الفقرات مقسمة على 3 أبعاد في المناخ التنظيمي حيث شملت:

- البعد الأول الإتصال فقراته من (1.....10)

- البعد الثاني الإشراف فقراته من (11.....23)

- البعد الثالث الحوافز فقراته من (24....32)

و الرضا و الوظيفي كانت فقراته من (33....54)

3.3. عينة الدراسة :

لقد قمت بإجراء الدراسة الإستطلاعية على عينة من العمال مكونة من 20 عاملا وذلك تمهيدا للدراسة الأساسية، و معرفة مدى و ضوح بنود الإستمارة للعمال.

3.4. زمن إجراء الدراسة الإستطلاعية :

تم استغراقي لمدة قدرت بسبعة (07) أيام أثناء إجرائي للدراسة الإستطلاعية بمركب GP1/Z سوناطراك و ذلك نظرا لإطلاعي على هذه المؤسسة و إلمامي بها أحتاجه من معلومات عنها.

- لقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج في النقاط الخمسة لقياس عبارات الإستبيان و هو كالتالي:

جدول رقم (01) يبين سلم ليكرت المتدرج في النقاط الخمسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

طريقة إعطاء الترميز لمتغيرات البيانات الشخصية :

- متغير الجنس :

جدول رقم (02) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير السن

ذكر	أنثى
1	2

- متغير السن :

جدول رقم (03) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير السن

أقل من 30 سنة	31 - 41	42 فأكثر
1	2	3

متغير المستوى الدراسي:

جدول رقم (04) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى الدراسي

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	شهادات أخرى
1	2	3	4	5

متغير الأقدمية المهنية :

جدول رقم (05) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الأقدمية المهنية

أقل من 4 سنوات	5 سنوات فأكثر
1	2

4. مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية :

جدول رقم (06) يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
55%	11	ذكور
45%	9	إناث
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أعلى نسبة قدرت بـ 55 % والتي تمثلت في الذكور في

مقابل نسبة 45 % وهم إناث

جدول رقم (07) يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
15%	3	أقل من 30 سنة
75%	15	من 31 – 41
10%	2	من 42 فأكثر
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة التي أعمارهم تتراوح ما بين 31

إلى 41 سنة و قدرت نسبة ذلك بـ 75% ، و في المرتبة الثانية كانت لصالح الفئة التي أعمارهم

أقل من 30 سنة و قدرت نسبة ذلك بـ 15% و في المرتبة التالية كانت من 42 سنة فأكثر و

قدرت هذه النسبة بـ 10% حيث هذه المؤسسة أكثر عمالها يتراوح أعمارهم من بين 31 إلى 41 سنة.

جدول رقم (08) يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
0%	0	إبتدائي
0%	0	متوسط
5%	1	ثانوي
90%	18	جامعي
5%	1	شهادات أخرى
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن المستوى الدراسي للعمال في هذه المؤسسة هو مستوى جامعي و قدرت نسبته بـ 90% و 10% انقسمت ما بين مستوى ثانوي و كانت نسبته 5% وشهادات أخرى قدرت كذلك نسبتها بـ 5% أما المستوى ابتدائي و متوسط لا يوجد هذا المستوى في المؤسسة.

جدول رقم (09) يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية المهنية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 4 سنوات	5	25%
من 5 سنوات فأكثر	15	75%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول رقم (09) يظهر لنا أن الأقدمية في هذه المؤسسة كانت بنسبة عالية من 5 سنوات فأكثر التي قدرت نسبتها بـ 75% حيث أن أكثر عمالها كان لديهم أقدمية من 5 سنوات فأكثر و قدرت نسبة 25% للفئة التي أقل من 4 سنوات.

5. الصدق :

تم حساب الصدق بطريقتين

صدق المحكمين :

الجدول رقم (10) : يبين الصدق الظاهري لفقرات الإستبيان

الفقرات	تقيس	إقتراح التعديل
(1)	+	
(2)		+
(3)	+	
(4)		+
(5)	+	
(6)	+	
(7)	+	
(8)	+	

	+	(9
	+	(10
+		(11
	+	(12
	+	(13
	+	(14
	+	(15
	+	(16
	+	(17
+		(18
	+	(19
+		(20
+		(21
+		(22
+		(23
+		(24
	+	(25
	+	(26
	+	(27
	+	(28
	+	(29
+		(30
+		(31
	+	(32
	+	(33
	+	(34
	+	(35
	+	(36
	+	(37
	+	(38
	+	(39

	+	(40
+		(41
	+	(42
	+	(43
	+	(44
	+	(45
	+	(46
	+	(47
	+	(48
+		(49
	+	(50
	+	(51
	+	(52
	+	(53
	+	(54

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ بأن هناك بعض الفقرات يرى المحكمون إعادة صياغتها، و

لقد مست هذه العملية الفقرات التالية :

(2، 4، 11، 18، 20، 21، 22، 23، 24، 30، 31، 41، 49) كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (11) : يبين الصياغة الأولى و الصياغة المعدلة للفقرات المقترح تعديلها في

الاستمارة :

الفقرات	الصياغة الأولى	الصياغة الثانية المعدلة
02	يتم إنجاز الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	يحصل الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بسرعة كبيرة

04	قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)	الإتصال مفتوح في جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)
11	يساعد الإشراف في المؤسسة التي أعمل بها على تقدمها	طبيعة الإشراف بناءة
18	الإشراف تسلطيا و مركزيا في مؤسستي	طبيعة الإشراف سلطوي و مركزي في مؤسستي
20	الإشراف يجعل أحد العمال مسؤولا عن أعمال الآخرين	ككل مرة أكلف أو يكلف أحد من زملائي بترأس المصلحة
21	الإشراف الناجح يعتبر من العمليات الهامة التي تساهم في تقييم مستويات أداء الأفراد و سلوكهم الإنتاجي	أعتبر إشراف رؤسائي إيجابي
22	في هذه المؤسسة يوجد مقدار كبير من التفاهم بين المشرف و العاملين	نجد توافق كبير بين المشرف و العامل
23	في هذه المؤسسة يميل الأفراد العاملون إلى الحب و الإحترام و تقدير بعضهم البعض	نلمس سلوكات تعاونية بين المشرفين و العمال

الأجر الذي أتقاضاه يعكس الجهد المبذول في العمل	24	يعكس الأجر الذي أتقاضاه الجهد المبذول في العمل
أسلوب تقييمي الذي تتبعه الإدارة يعتبر بالنسبة لي عاملا مهما لإثبات ذاتي و احترامي و تقديري	30	طريقة التقييم المستمر مهمة لمعرفة مكانتي
يعتبر العمل الذي أمارسه فرصة هامة بالنسبة لي لإظهار مهاراتي مقارنة بغيري	31	منصب عملي يتيح لي فرصة إبراز قدراتي و مهاراتي
مهنتي تتفق مع ميولي وقدراتي	41	منصبي يتوافق مع ميولاتي و قراتي
رئيس المصلحة التي أعمل فيها يعترف بأهميتي في المنصب	49	أحظى بإعتراف و تقدير المشرف علي

5. 2. صدق الإتساق الداخلي :

تم حساب الصدق الإتساق الداخلي على عينة الدراسة الإستطلاعية بإستخدام الحزمة

الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS نسخة «20»

من خلال حساب معامل إرتباط برسون بين الأبعاد و الدرجة الكلية للمتغير المناخ

التنظيمي.

الجدول رقم (12) يبين قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد و الدرجة الكلية للمتغير المناخ التنظيمي

الأبعاد	معامل الارتباط
الإتصال	0.93**
الإشراف	0.96**
الحوافز	0.84**

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن الأبعاد كلها كانت دالة عند مستوى الدلالة (0.01).

الثبات :

معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (13) يمثل قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات	عدد الفقرات	الطريقة المتبعة	معامل الثبات
المناخ التنظيمي	32	ألفا كرونباخ	0.93
الرضا الوظيفي	22	ألفا كرونباخ	0.92
الإستبيان الكلي	54	ألفا كرونباخ	0.96

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معامل الثبات كان مرتفعا جدا للمتغيرين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

التجزئة النصفية :

تم حساب التجزئة النصفية من خلال تقسيم الفقرات إلى فردية و زوجية وبعدها تم حساب الارتباط بين المتغيرين و بعد تصحيح سبيرمان براون

جدول رقم (14) يبين نتائج التجزئة النصفية

متغيرات	معامل الارتباط	تصحيح
المناخ التنظيمي	0.94	0.97
الرضا الوظيفي	0.89	0.94
الإستبيان الكلي	0.95	0.97

نتائج التجزئة النصفية للمتغيرين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي مرتفعة جدا و بعد تصحيح كان الإرتفاع عالي وملحوظ.

الدراسة الأساسية

هدف الدراسة الأساسية :

أسعى من خلال الدراسة الأساسية إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات المدرجة ضمن

البحث.

عينة الدراسة الأساسية :

قد شملت الدراسة الأساسية عينة قدرت بـ 50 عامل من مؤسسة GP1/Z بإختلاف

تصنيفاتهم الإدارية.

مواصفات عينة الدراسة الأساسية :

جدول رقم (15) يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
74%	37	ذكور
26%	13	إناث
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أعلى نسبة و التي قدرت بـ 74% هم ذكور في مقابل

نسبة 26% هم إناث، و هذا الإختلاف راجع لطبيعة العمل و ميل فئة الذكور لتأدية مثل هذا

النوع من العمل أكثر من الإناث.

الجدول رقم (16) يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
20%	10	أقل من 30 سنة
54%	27	من 31 – 41 سنة
26%	13	من 42 فأكثر
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أعلى نسبة قدرت بـ 54% كان يتراوح سنهم ما بين 31 و41 سنة، في حين 26% كان سنهم من 42 فأكثر و آخر نسبة قدرت بـ 20% كان معدل العمر فيها من 30 سنة، و هذا الميل لصالح الفئة العمرية من 31 – 41 سنة إيجابي، و يعطي للمؤسسة نوعا من النشاط حيث أن أكبر نسبة فيها العمال الشباب.

جدول رقم (17) يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
0%	0	إبتدائي
0%	0	متوسط
4%	2	ثانوي
84%	42	جامعي
12%	6	شهادة أخرى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أعلى نسبة كانت للمستوى الجامعي التي قدرت بنسبة 84% و كانت تليها نسبة قدرت بـ 12% و كان المستوى من خلال شهادات اخرى ثم يأتي المستوى الثانوي الذي قدر بـ 4% و هو نسبة منخفضة أما من جهة المستوى إبتدائي و المتوسط لا يوجد عمال في هذا المستوى و كان ذلك في صالح المؤسسة حيث عمالها كانوا ذو مستوى عالي.

جدول رقم (18) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
18%	9	أقل من 4 سنوات
82%	41	من 5 سنوات فأكثر
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن 82% و هي أعلى نسبة لديها أقدمية مهنية من 5 سنوات فأكثر، في حين قدرت نسبة العمال الذين لديهم أقدمية مهنية من 5 سنوات فأكثر، في حين قدرت نسبة العمال الذين لديهم أقدمية مهنية أقل من 04 سنوات بـ 18% و الملاحظة هنا أن المؤسسة تتوفر على عمال ذو أقدمية مهنية أكثر من 05 سنوات.

- أدوات الدراسة الأساسية :

بما أنه تم استخدامي لكل من الملاحظة و الإستبيان في دراستي الإستطلاعية و نظرا
لمدى قدرة هاتين الأدوات على جمع المعلومات المرغوبة، فإنه تم استخدامي لهما أيضا في دراستي
الأساسية.

- زمن إجراء الدراسة :

تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة GP1/Z سوناتراك، و هي مجال مفتوح للبحوث
والدراسات، ولقد تم تطبيق استبيان الدراسة على عينة قدرت بـ 50 عامل خلال فترة زمنية
دامت مدتها 26 يوما.

- الأسلوب الإحصائي:

بعد الإنتهاء من عملية جمع المعطيات قمت بعملية التفرغ للبيانات مستخدمة
تقنية (SPSS) فيها معامل الارتباط.

عرض النتائج :

1-الفرضية العامة :

و هي تتضمن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى العمال.

جدول رقم (19) يبين العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
50	0.78	0.01	دال

جدول رقم (19) نلاحظ أن المتغيرين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي يوجد بينهما علاقة

إرتباطية عند مستوى الدلالة 0.01 و هي علاقة مرتفعة.

2-الفرضية الجزئية الأولى :

تتضمن هذه الفرضية توجد علاقة بين الإتصال و الرضا الوظيفي و في هذه الفرضية

إعتمدت على معامل الارتباط لدراسة العلاقة.

جدول رقم (20) يبين العلاقة بين الإتصال و الرضا الوظيفي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
50	0.64	0.01	دال

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ ان هناك دلالة بين الإتصال و المتغير الرضا الوظيفي

وهذه النتيجة تدل على أن الفرضية تحققت.

3- الفرضية الجزئية الثانية :

تتضمن هذه الفرضية على وجود علاقة بين الإشراف و الرضا الوظيفي واعتمدت كذلك في هذه الفرضية على معامل الارتباط.

جدول رقم (21) يبين العلاقة بين الإشراف و الرضا الوظيفي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
50	0.72	0.01	دال

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ ان هناك علاقة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) بين متغير الرضا الوظيفي و الإشراف.

4- الفرضية الجزئية الثالثة :

تتضمن هذه الفرضية على وجود علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي

جدول رقم (22) يبين العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي

العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
50	0.74	0.01	دال

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ ان هناك علاقة بين الحوافز و متغير الرضا الوظيفي و هي علاقة ارتباطية قوية.

مناقشة النتائج :

(1) مناقشة الفرضية العامة :

إنطلق الباحث من إفتراض أنه يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي السائد في المؤسسات و لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الإرتباط برسون أنه يساوي (0.78) و هذا يؤدي إلى قبول الفرضية المطروحة و ذلك بإعتبار أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

و قد جاءت هذه النتائج في نفس اتجاه ما أورده المغربي في دراسته للنظرية حول موضوع المناخ التنظيمي بحيث ذكر بأن التنظيم مكانا يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام و تعاون ووعي (أي متحفزين) لتحقيق أهداف محددة إلا أن هذا نادرا ما يحصل لفترة زمنية طويلة في الحياة الحقيقية بسبب ما تتعرض له المؤسسات من تغييرات خارجية و داخلية تؤدي إلى ظروف غير مثالية للعمل.

فقد نجد أحيانا أن الظروف الخارجية تلمي على التنظيم ضرورة تعديل في سياساته الإنتاجية و التسويقية، و أحيانا نجد أن مناخ التنظيم قد يعكس نتيجة لفلسفة و أنماط قيادية فرضت نفسها، و أحيانا أخرى يكون الصراع الداخلي سببا رئيسيا في تغيير المناخ التنظيمي و غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى إرباك حالة التوازن في التنظيم و بالتالي تؤثر على كفاءته وفعاليته. (المغربي، 2004).

وقد جاءت هذه النتائج كذلك في اتجاه مُلحم من خلال دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي و هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي للمؤسسة بعوامل الرضا الوظيفي، و تم في هذه الدراسة إلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، و قد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي ككل، و كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي.
- وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية و مستوى الرضا لديهم الذي يبرز تحقيق الذات لدى العاملين. (ملحم، 2006).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المناخ التنظيمي له أهمية بالغة حيث يعتبر متغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، و ذلك لما له من تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

2) مناقشة الفرضية الجزئية الاولى :

من خلال الجدول رقم (20) يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين الإتصال و الرضا الوظيفي، حيث أن الإتصال داخل التنظيم الاداري له دور فعال في رفع من رضا و أداء العاملين، و هذا ما يفسر أنه كلما كان الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين و بين العمال فيما بينهم كلما ارتفع أداء و رضا العاملين و جاء هذا مطابقا لدراسة الطيب العتيبي حيث توصلت إلى المعوقات التي تحول دون توفر مناخ مناسب و تتمثل في ضعف الإتصال داخل التنظيم الإداري الذي يؤدي إلى انخفاض درجة رضا العامل. (الطيب العتيبي، 2006).

و هذا ما جاءت به الدراسة التي توصل إليها كاظم محمد حمودة التي وضح من خلالها أن الإتصال و التفاعل السائد في المنظمة يعزز روح التعاون و الثقة المتبادلة بين العاملين على الصعيدين الفردي و الجماعي و هذا ما يحقق درجة عالية من الانسجام و التفاهم و تدعيم سبل الولاء التنظيمي و يحقق أهدافها و تحسين أدائها. (كاظم محمد حمودة، 2005)

3 مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

من خلال الجدول رقم (21) نرى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين الإشراف و الرضا الوظيفي و أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط برسون أنه يساوي 0.72 و هذا يؤدي إلى قبول الفرضية المطروحة، و الإشراف الفعال و الجيد الذي يكون من طرف المشرف يؤدي إلى الرضا لدى العاملين و يساهم ذلك في تطور المؤسسة و زيادة إنتاجها و يكون هناك انسجام و تعاون بين المشرف و المرؤوسين حيث نرى أن نسبة معامل الارتباط مرتفعة و هذا يدل على أن الإشراف في هذه المؤسسة يحقق رضا لدى العاملين.

4 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي هي علاقة ارتباطية مرتفعة تمثلت بـ 0.74 عند مستوى الدلالة 0.01 و هذا يدل على قبول الفرضية المطروحة لأنها تحققت، و يبين ذلك أن الحوافز في هذه المؤسسة يساهم في شعور العامل بالرضا عن العمل، و تنطلق هذه الأخيرة بمكافأة العامل داخل المؤسسة، و مدى تحقيقه

لذاته من خلال نيته للإحترام و التقدير الكافي من طرف الزملاء و المشرف بالإضافة إلى محتوى العمل الذي يؤديه و مدى تمكنه فيه، و الأجر الذي يتقاضاه و فرص الترقية المتاحة له، و مدى إسهامه في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث هدفت دراسة عبد الوهاب (1982) لتعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الاداء و أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد مثل الترقية، الأجر مما يحقق لهم رضا عن عملهم و هذا يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج و تطوير المؤسسة.

(5) الخلاصة :

إن النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية توافقت في مجملها مع ما أورد في أدبيات الموضوع، و من هذا نستخلص أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، و هذا يتماشى مع ما رأيناه في الجانب النظري حيث لا يمكن للمؤسسة أن تنجح بدون ان تكون على دراية بمناخها، لان المناخ التنظيمي، من خلال أبعاده يحقق رضا العاملين مما يساهم ذلك في نجاح و تطور المؤسسة و زيادة الإنتاجية.

التوصيات و الإقتراحات :

من خلال موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي يمكن اقتراح بعض التوصيات التي يوصى بتسلط الضوء عليها مستقبلا:

(1)- محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها ان تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى المؤسسة و محاولة مواجهتها و التغلب عليها.

(2)- الحرص على تطوير و تأهيل القدرات الفكرية لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك عن طريق زيادة و تحسين كفاءة و فاعلية التدريب المستمرة لهؤلاء العاملين.

(3)- تحسين أسلوب الإشراف و تطوير عملية الإتصال الداخلي (داخل المؤسسة)

(4)- التخلي عن أسلوب الصرامة و الشدة و العنف، و الإنتقال إلى أسلوب عمل حسب المواقف.

(5)- الإعتماد على التحفيز المعنوي و المادي لأن معظم المؤسسات لا تعطي أهمية لنظام الحوافز.

(6)- رفع دافعية العاملين في المؤسسة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية، و توفير كافة الإمكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، و تفعيل دور إدارة العلاقات العامة لبرامج تكريم المتميزين من العاملين في المؤسسة و منحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية او معنوية.

(7)- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

(8)- القيام بدراسات مقارنة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد و علاقته بالرضا الوظيفي بمؤسسات أخرى.

(9)- حل مشاكل العمال و تفهمهم و الإستماع لإقتراحاتهم أمر ضروري، و توضيح دورهم في المؤسسة كجماعة عمل متحدة و متناسقة، و اهمية قيمتهم فيما يخص مجال الإنتاج.

(10)- تحسين الظروف الفيزيقية و الإهتمام بصحة و امن العمال.

قائمة المراجع :

أولا : الكتب باللغة العربية :

- 1 أبوالكشك، محمد نايف.(2004).الادارة المدرسية المعاصرة. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع.
- 2 أحمد، أحمد .(2002). تحديث الإدارة التعليمية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- 3 أحمد، حسن محمد ابراهيم.(2007).الرضا الوظيفي.(ط1).غزة:الجامعة الاسلامية.
- 4 أحمد، صقر عاشور.(1997).السلوك الانساني في المنظمات.(ط2).بيروت:الدار الجامعية.
- 5 أحمية، سليمان.(2002). التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. علاقة العمل الفردية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 6 بني أحمد، أحمد.(2007). الإحترق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس.(ط1). عمان:دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 7 بوظريقة، حمو.(2007). الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي.(ط1). الجزائر: دار الملكية للطباعة و النشر و التوزيع.
- 8 بوفلجة، غياث.(1998).مبادئ التسيير البشري.وهران،الجزائر:دار الغرب للطباعة و النشر.
- 9 جمال الدين،لعويسات.(2000).السلوك التنظيمي و التطوير الاداري.الجزائر: دار الهدى للنشر و التوزيع.
- 10 حاروش،نورالدين.(2011).ادارة الموارد البشرية.(ط1).الجزائر:دارالامة للطباعة و التوزيع.
- 11 حجازي،مصطفى.(2000).الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارية.(ط2).مصر:المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع.
- 12 حريم حسين.(2004). سلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الأفراد و جماعات في المنظمات و الأعمال.(ط2).الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 13 حمدان سلمان،عبد الله الغامدي.(2006).الرضا الوظيفي لدى العاملين.الرياض:مكتبة نايف.
- 14 الحموي،ابراهيم.(2000).السلوك الانساني.(ط1).الاسكندرية:دار الجامعات.
- 15 خالد،الهيبي.(1997).اساسيات التنظيم الصناعي.عمان:دار زهران للطباعة و النشر.
- 16 الخضراء، و آخرون.(1995). السلوك التنظيمي. الإسكندرية : دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع.
- 17 رأسمال، عبد العزيز.(1993). كيف يترك المجتمع. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18 رضا، هاشم.(2010).تنمية مهارات الاتصال و القيادة الادارية.(ط1).عمان:دار الراية للنشر و التوزيع.

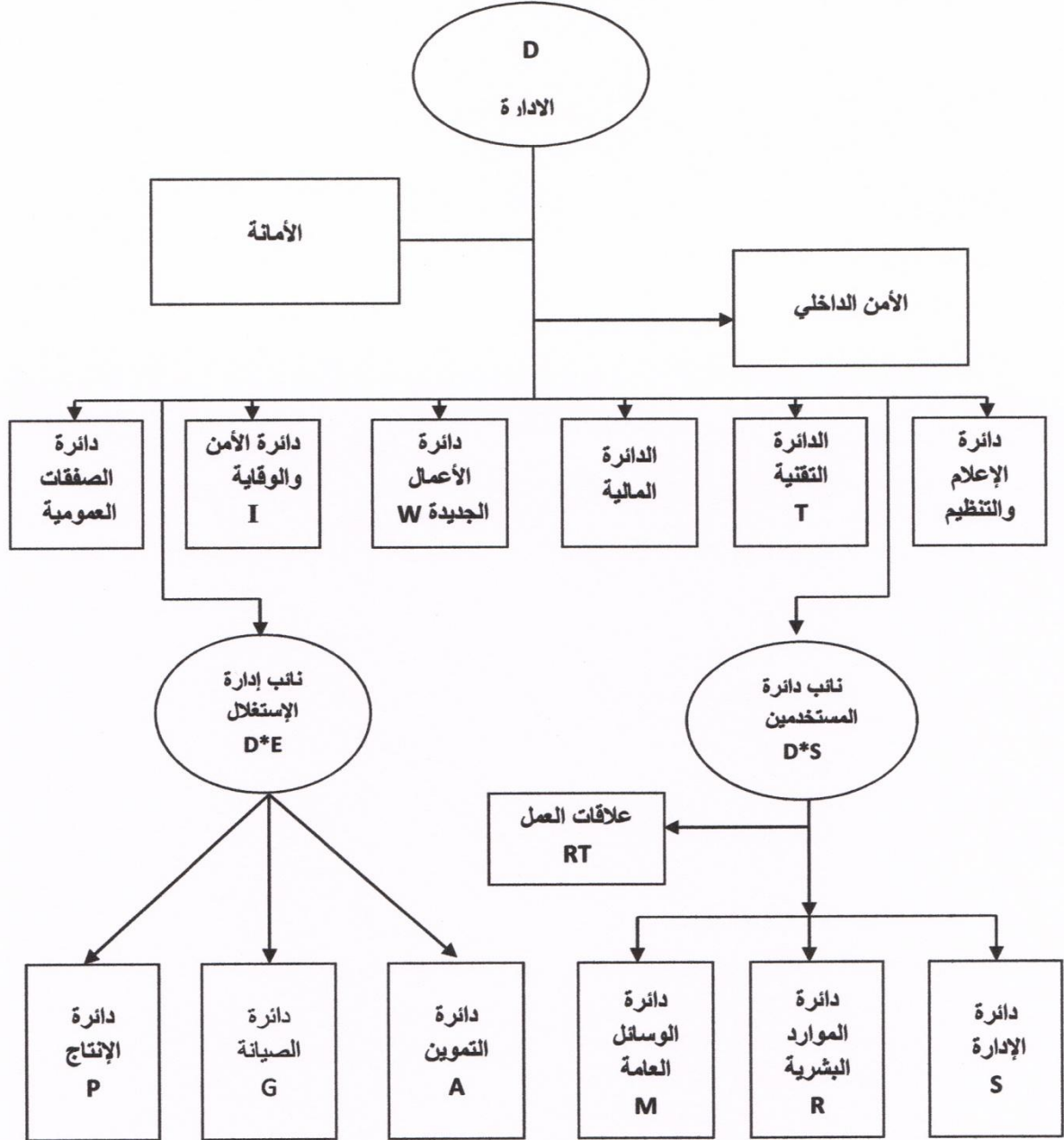
- 19 سلطان، محمد سعيد. (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة.
- 20 شايش، مصطفى نجيب. (2000). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: الشروق.
- 21 شهاب، إبراهيم بدر. (1992). مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية. مسقط: مجلة الإدارة العدد 61.
- 22 شوقي ناجي، جواد. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (د،ط) عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 23 صالح بن أحمد، العساف. (2000). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان للنشر.
- 24 صلاح الدين، محمد عبد الباقي. (2002). الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية للمنظمات. عمان:الدار الجامعية.
- 25 طلعت، إبراهيم لطفي. (2005). مدخل إلى علم الاجتماع . القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر.
- 26 عادل، جودة. (1978). الحوافز. دمشق: المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- 27 عبد المنعم عبد الحمي. (1984). علم الاجتماع الصناعي (المصنع و مشكلاته الإجتماعية). (د،ط)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 28 العزاوي، نجم، و جواد، عباس. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 29 عساف عبد المعطي، محمد. (1999). السلوك الاداري التنظيم في المنظمات المعاصرة. عمان: دار الزهران.
- 30 علاقي، مدني عبد القادر. (1993). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية. جدة: مكتبة جدة.
- 31 العميان، محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 32 العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3). عمان: دار وائل للنشر.
- 33 القريوتي، محمد قاسم. (1993). السلوك التنظيمي. (ط2). عمان : دار وائل للنشر والتوزيع
- 34 القريوتي، محمد قاسم. (2004). سلوك التنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 35 القريوتي، محمد قاسم. (1994). السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية. (ط2). عمان: مكتبة الشرق.
- 36 اللوزي، موسى. (1995). اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو حوافز العمل. عمان: الجامعة الاردنية.
- 37 مؤيد سعيد، السالم. (1999). نظرية المنظمة الهيكل و التصميم. عمان : دار وائل للنشر.

- 38 ماهر عليش، محمود. (2002). العلاقات الإنسانية في الصناعة. (د،ط). الجزائر
- 39 ماهر، أحمد. (2003). الاتصال. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع.
- 40 المجدوب، فاروق. (2002). الادارة العامة. لبنان: بيروت.
- 41 محمد حسن، حمادات. (2008). المناخ التنظيمي. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 42 محمد سعيد، أنور سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الحديثة.
- 43 المدهون، محمد ابراهيم. (2005). ادارة و تنمية الموارد البشرية. غزة: ابداع للطباعة و النشر.
- 44 المغربي، عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية (ط1). المنصورة: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 45 المغربي، محمد كامل. (1995) السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. (ط2). عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.
- 46 المغربي، محمد كامل. (2004). السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم (ط3). عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
- 47 المومني، واصل. (2006). المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية (ط1). عمان: دار الحامد للنشر و الوزيع.
- 48 ناصر محمد، العديلي. (1993). السلوك الانساني و التنظيم. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.
- 49 نبيل، أرسلان. (1978). الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة و القطاع العام. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 50 نواف، كنعان. (2007). اتخاذ القرارات الادارية بين النظري و التطبيق. عمان: دار الثقافة للنشر.
- ثانيا : رسائل جامعية :**
- 1 عبد الخالق، ناصف. (1982). الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل. الكويت، رسالة ماجستير.
- 2 عودة بن معوض، البلوي. (2000). الرضا الوظيفي لدى ضباط و أفراد حرس الحدود. الرياض، رسالة ماجستير.
- 3 مصطفى، منصور. (1991). علاقة الرضا المهني بالتحديث. جامعة وهران، رسالة ماجستير.
- 4 نايف بن سلمان، الفالح. (2001). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي. الرياض. رسالة ماجستير.

ثالثا : مراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Abric, jean ,claud.(2004).psychologie de la communication. edition amand colin. paris.
- 2 - Bailly, alfred.(2003).comportement humain et management. edition amand colin. france, paris.

الهيكـل التنظيمي GP1/Z:



- D : La Direction
- T : Département Technique
- W : Département Travaux neufs
- D*E : Sous-direction d'Exploitation
- P : Département Production
- G : Département Maintenance
- A : Département Approvisionnement
- M : Département Moyens Généraux
- SIG : Département système d'Information et de Gestion
- SPM : Département passation des Marchés
- I : Département Sécurité
- F : Département finance
- D*S : Département Sous-direction du Personnel
- RT : Relation de Travail
- R : Département Ressources Humaines
- S : Administration et Social
- ASI : Assistance sûreté interne

صدق المحكمين

موضوع المذكرة: «المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي»

أتقدم بطلي هذا من أجل تحكيم استمارة بحث من أجل نيل شهادة ماستر علم النفس العمل و التنظيم، بحيث تتمثل إشكالية الدراسة العامة في يلي :

- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي؟

تفرع منها التساؤلات التالية :

- هل توجد علاقة بين الاتصال و الرضا الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين الإشراف و الرضا الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي؟

و تمثلت الفرضية العامة في:

توجد علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي الرضا الوظيفي.

الفرضية الجزئية:

توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال و الرضا الوظيفي.

توجد علاقة بين الإشراف و الرضا الوظيفي.

توجد علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

عينة الدراسة كانت من عمال سونا طراك ذكور و إناث.

و لقد اعتمدت على سلم ليكارت من أجل قياس الاستبيان:

- موافق بشدة.5

- موافق.4

- محايد.3

- غير موافق.2

- غير موافق بشدة.1

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماجستير في علم النفس – العمل والتنظيم-

بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي).

أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية و من ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب و سوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرة ما بذلتموه من وقت و جهد و تعاون صادق

تقبلوا خالص تحياتي.

اسم الباحثة : بلغيو وحيدة

بيانات شخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 41 من 42 فأكثر
- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- شهادات أخرى
- الأقدمية المهنية: أقل من 4 سنوات من 5 سنوات فأكثر

المناف التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي :

لا تقيس	تقيس نوعا ما	تقيس	العبارات
			- الاتصال :
			1. يساهم الاتصال بالمؤسسة على تحقيق أهدافها
			2. يحصل الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بسرعة كبيرة
			3. يتميز الاتصال الإداري بالسهولة و المرونة
			4. الاتصال مفتوح في جميع الاتجاهات (صاعدة , نازلة , أفقية)
			5. تبذل المؤسسة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال
			6. تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة و متطورة في الاتصال
			7. المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال تتصف بالدقة البالغة
			8. يمكن الاتصال بالمستويات العليا بدون عوائق
			9. يتم الاتصال داخل وحدة العمل ما بين الأقسام المختلفة بكل سهولة
			10. يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
			- الإشراف :
			11. طبيعة الإشراف بناءة
			12. يتقبل رئيسي في العمل اقتراحاتي
			13. يفتح المشرف المجال للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات
			14. هنالك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين
			15. يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد و تشجيعهم على التغيير
			16. يبدي المشرف اهتماما كبيرا باقتراحات المرؤوسين
			17. طبيعة الإشراف سلطوي و مركزي في مؤسستي
			18. يحقق الإشراف المباشر التنسيق في إنجاز المهام
			19. ككل مرة أكلف أو يكلف احد زملائي بتراس المصلحة
			20. اعتبر إشراف رؤسائي ايجابي
			21. نجد توافق كبير بين المشرف و العامل
			22. نلمس سلوكيات تعاونية بين المشرفين و العمال
			- الحوافز :
			23. يعكس الأجر الذي أتقاضاه الجهد المبذول في العمل
			24. ما احصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما أقدمه من أداء

			25. تؤدي الترقية التي احصل عليها في عملي إلى تحسين أدائي
			26. يطبق نظام الترقية حسب الاقدمية فقط
			27. يتيح العمل الذي أمارسه فرص حقيقية للترقية
			28. اعتبر العلاوات حافز مادي مثير من اجل زيادة الإنتاج
			29. طريقة التقييم المستمر مهمة لمعرفة مكاني
			30. منصب عملي يتيح لي فرصة إبراز قدراتي ومهاراتي
			31. أفضل البقاء في فريق عملي
			32. تدافع النقابة عن حقوق و مصالح العمال
			- <u>الرضا الوظيفي</u> :
			33. أنا راضي عن عملي الذي أمارسه
			34. اشعر باني سعيد بوظيفتي مقارنة بالآخرين
			35. أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها
			36. لا أفكر في ترك هذه المؤسسة
			37. أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة
			38. العمل الذي أؤديه يساعد على تحقيق أهدافي
			39. تعطي المؤسسة للعامل الحرية في إظهار مواهبه و اختيار طريقة أداء العمل
			40. منصي يتوافق مع ميولاتي و قدراتي
			41. أفضل الاستمرار في العمل لسنوات أخرى بهذه المؤسسة
			42. ما اكتسبته من خبرة في العمل جعلني اشعر بالرضا عن المؤسسة
			43. أنا راضي عن مساري الوظيفي
			44. وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية
			45. اشعر بالعدالة و عدم تحيز في وظيفتي
			46. تتم معاملي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز
			47. اغلب العمال الذين اعمل معهم تربطني بهم علاقة حسنة خارج المؤسسة
			48. أحظى باعتراف وتقدير المشرف علي
			49. المؤسسة تخصص لنا وقت كافيا لفترات الراحة
			50. أفضل القيام بمهام متنوعة على أن أقوم بمهمة واحدة و بشكل متكرر
			51. تعمل المؤسسة على تطوير عمالها لمواكبة التطور التكنولوجي
			52. المهام الموكلة إلي من طرف المؤسسة تتيح لي فرصة التجديد و الابتكار
			53. وظيفتي لا تسبب لي مشاكل
			54. أرى بأنني أنال تقدير و احترام الآخرين

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماجستير في علم النفس – العمل والتنظيم-

بعنوان (**المناخ التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي**).

أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية و من ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب و سوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرة ما بذلتموه من وقت و جهد و تعاون صادق

تقبلوا خالص تحياتي.

اسم الباحثة : بلغيو وحيدة

بيانات شخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 41 من 42 فأكثر
- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- شهادات أخرى
- الأقدمية المهنية: أقل من 4 سنوات من 5 سنوات فأكثر

العبارات				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				1. يساهم الاتصال بالمؤسسة على تحقيق أهدافها
				2. يحصل الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بسرعة كبيرة
				3. يتميز الاتصال الإداري بالسهولة و المرونة
				4. الاتصال مفتوح في جميع الاتجاهات (صاعدة , نازلة , أفقية)
				5. تبذل المؤسسة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال
				6. تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة و متطورة في الاتصال
				7. المعلومات المنقولة عبر قنوات الاتصال تتصف بالدقة البالغة
				8. يمكن الاتصال بالمستويات العليا بدون عوائق
				9. يتم الاتصال داخل وحدة العمل مابين الاقسام المختلفة بكل سهولة
				10. يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
				11. طبيعة الإشراف بناءة
				12. يتقبل رئيسي في العمل اقتراحاتي
				13. يفتح المشرف المجال للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات
				14. هنالك ثقة و تعاون بين الرئيس و المرؤوسين
				15. يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد و تشجيعهم على التغيير
				16. يبدي المشرف اهتماما كبيرا باقتراحات المرؤوسين
				17. طبيعة الإشراف سلطوي و مركزي في مؤسستي
				18. يحقق الإشراف المباشر التنسيق في إنجاز المهام
				19. ككل مرة أكلف أو يكلف احد زملائي بتراس المصلحة
				20. اعتبر إشراف رؤسائي ايجابي
				21. نجد توافق كبير بين المشرف و العامل
				22. نلمس سلوكات تعاونية بين المشرفين و العمال
				23. يعكس الأجر الذي أتقاضاه الجهد المبذول في العمل
				24. ما احصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما أقدمه من أداء
				25. تؤدي الترقية التي احصل عليها في عملي إلى تحسين أدائي
				26. يطبق نظام الترقية حسب الاقدمية فقط
				27. يتيح العمل الذي أمارسه فرص حقيقية للترقية
				28. اعتبر العلاوات حافز مادي مثير من اجل زيادة الإنتاج

					29. طريقة التقييم المستمر مهمة لمعرفة مكانتي
					30. منصب عملي يتيح لي فرصة إبراز قدراتي ومهاراتي
					31. أفضل البقاء في فريق عملي
					32. تدافع النقابة عن حقوق و مصالح العمال
					33. أنا راضي عن عملي الذي أمارسه
					34. اشعر باني سعيد بوظيفتي مقارنة بالآخرين
					35. أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها
					36. لا أفكر في ترك هذه المؤسسة
					37. أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة
					38. العمل الذي أؤديه يساعد على تحقيق أهدافي
					39. تعطي المؤسسة للعامل الحرية في إظهار مواهبه و اختيار طريقة أداء العمل
					40. منصبي يتوافق مع ميولاتي و قدراتي
					41. أفضل الاستمرار في العمل لسنوات أخرى بهذه المؤسسة
					42. ما اكتسبته من خبرة في العمل جعلني اشعر بالرضا عن المؤسسة
					43. أنا راضي عن مساري الوظيفي
					44. وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية
					45. اشعر بالعدالة و عدم تحيز في وظيفتي
					46. تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز
					47. اغلب العمال الذين اعمل معهم تربطني بهم علاقة حسنة خارج المؤسسة
					48. أحظى باعتراف وتقدير المشرف علي
					49. المؤسسة تخصص لنا وقت كافيا لفترات الراحة
					50. أفضل القيام بمهام متنوعة على أن أقوم بمهمة واحدة و بشكل متكرر
					51. تعمل المؤسسة على تطوير عمالها لمواكبة التطور التكنولوجي
					52. المهام الموكلة إلي من طرف المؤسسة تتيح لي فرصة التجديد و الابتكار
					53. وظيفتي لا تسبب لي مشاكل
					54. أرى بأنني أنال تقدير و احترام الآخرين