جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المنظمة

- دراسة حالة بلدية-

مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبان :

بن مسروق صالح

قطاش حمزة مجيد

تحت إشراف الأستاذة:

طهراوي حياة

لجنة المناقشة

بن زرقة ليلى	أستاذة محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
طهراوي حياة	أستاذة محاضر ب	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
العيداني حبية	أستاذة محاضر ب	جامعة المدية	عضو مناقشا

السنة الجامعية :2017-2018

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المنظمة

- دراسة حالة بلدية-

مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبان :

بن مسروق صالح

قطاش حمزة مجيد

تحت إشراف الأستاذة:

طهراوي حياة

لجنة المناقشة

بن زرقة ليلى	أستاذة محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
طهراوي حياة	أستاذة محاضر ب	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
العيداني حبية	أستاذة محاضر ب	جامعة المدية	عضو مناقشا

السنة الجامعية :2017-2018

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع ، ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة .

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة طهراوي حياة التي رحبت بالإشراف على هذه المذكرة إذ كانت خير عون لنا في إعدادها ، والتي لم تبخل علينا يوما بدعمها العلمي ودقة حرصها و التزامها في وقته ووعده ومتابعتها الدقيقة لكل الحيثيات بها طيلة انجاز هذا العمل .

كما أقدم شكري الجزيل للجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتي .

كما أتوجه بشكري إلى الجزيل إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير .

كما اشكر كل من ساعدني من بعيد وقريب في انجاز هذا العمل .

كما أتوجه بالشكر إلى عمال وموظفي بلدية –العمارية – على مساعدتهم والجهود المعتبرة التي قدموها ونخص بالذكر رئيس المجلس الشعبي البلدي .

الإهداء

إلى روح جدتـــي الطـــاهرة

اهدي عملي هذا إلى التي سهرت من اجلي دوما في سبيل نجاحي وتفوقي ، التي كانت سندي الدائم في كل الأوقات ، والتي لم تبخل عليا من الدعوات حتى أحقق أمنيتها أمي العزيزة .

إلى أبي الذي كان سندي الدائم في تحدي الصعوبات التي واجهتها في حياتي الدراسية ، وذلك من اجل التفوق والنجاح .

إلى اخوتي وكل الأصدقاء وكل زملائي في الجامعة خاصة طلبة كلية علوم التسيير والى كل طالبي العلم

صـــالح

الإهداء

إلى أمي وأبي وإخوتي وأخواتي

اهدي عملي هذا إلى التي سهرت من اجلي دوما في سبيل نجاحي وتفوقي ، التي كانت سندي الدائم في كل الأوقات ، والتي لم تبخل عليا من الدعوات حتى أحقق أمنيتها أمي العزيزة .

إلى أبي الذي كان سندي الدائم في تحدي الصعوبات التي واجهتها في حياتي الدراسية ، وذلك من احل التفوق والنجاح .

إلى اخوتي وكل الأصدقاء وكل زملائي في الجامعة خاصة طلبة كلية علوم التسيير والى كل طالبي العلم

حمزة

فهرس المحتويات

شكر و تقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال و الملاحق

المقدمة أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للمناخ التنظيمي

تمهيد **2**

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي. **3**

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي. **3**

المطلب الثاني: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي. **4**

المطلب الثالث: أهمية وخصائص المناخ التنظيمي. **7**

المطلب الرابع: عناصر المناخ التنظيمي. **10**

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي. **12**

المطلب الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على المناخ التنظيمي. **12**

المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على المناخ التنظيمي. **14**

المبحث الثالث: أساسيات المناخ التنظيمي. **20**

المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي. **20**

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي. 23

المطلب الثالث: قياس المناخ التنظيمي. 26

المطلب الرابع: طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي. 27

خلاصة	30
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي.	
تمهيد	32
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.	33
المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.	33
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.	34
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.	35
المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي.	39
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.	39
المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي.	43
المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي.	46
المبحث الثالث: دور المناخ التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي للعامل	48
المطلب الاول: علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي	48
المطلب الثاني : مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة	54
خلاصة	57
الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في الإدارة المحلية لبلدية العمارية	
تمهيد	59
المبحث الأول: نبذة عن بلدية العمارية	60
المطلب الأول: ماهية البلدية	60

المطلب الثاني: عموميات حول البلدية 62
المطلب الثالث: تقديم مكان التربص العملي 69

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 62
المطلب الأول: منهج الدراسة 62
المطلب الثاني: أداة الدراسة 63
المطلب الثالث: مصداقية وثبات أداة الدراسة 64
المطلب الرابع : إجراءات تقديم الدراسة 70
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة 71
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية 72
المطلب الثاني: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي 74

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة 83
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة 90
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة 94
خلاصـة 96
خاتمـة 98
قائمة المراجع
قائمة الملاحق

أولا_ فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1_1	أبعاد المناخ التنظيمي	25
1_3	توزيع عمال بلدية العمارية الدائمين بحسب الجنس والرتب	72
2_3	توزيع عمال بلدية العمارية المتعاقدين بحسب الجنس والرتب	73
3_3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	78
4_3	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد	79
5_3	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد	81
6_3	معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور من محوري الاستبانة	83
7_3	معاملات ثبات الاستبانة	84
8_3	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))	85
9_3	يوضح عينة الدراسة وفق متغير الجنس	86
10_3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	86
11_3	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية	87
12_3	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	87
13_3	تحليل فقرات بعد المصارحة لدى أفراد عينة الدراسة	89
14_3	تحليل فقرات بعد التحدي لدى أفراد عينة الدراسة	90
15_3	تحليل فقرات بعد الثقة لدى أفراد عينة الدراسة	91
16_3	تحليل فقرات بعد تحمل المخاطرة لدى أفراد عينة الدراسة	92
17_3	تحليل فقرات بعد المبادرة لدى أفراد عينة الدراسة	93
18_3	تحليل فقرات بعد التعاون لدى أفراد عينة الدراسة	94
19_3	تحليل فقرات بعد الهيكل التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	95
20_3	تحليل فقرات بعد التكنولوجيا لدى أفراد عينة الدراسة	96
21_3	تحليل فقرات بعد الرضا عن الأجر لدى أفراد عينة الدراسة	97
22_3	تحليل فقرات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت لدى أفراد عينة الدراسة	99
23_3	تحليل فقرات بعد الرضا عن مجال طبيعة العمل لدى أفراد عينة الدراسة	100
24_3	تحليل فقرات بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء لدى أفراد عينة الدراسة	102

25_3	تحليل فقرات بعد الرضا عن الإشراف لدى أفراد عينة الدراسة	103
26_3	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	105
27_3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر	106
28_3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى المستوى التعليمي	106
29_3	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الأقدمية	107
30_3	نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي	108

ثانيا_فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1_1	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك العمال، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي	5
2_1	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	7
3_1	أنواع المناخ التنظيمي	21
1_2	هرم ماسلو للحاجات	40
2_2	مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة	55
1_3	الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية	71
2_3	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس	86
3_3	يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	86
4_3	_توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية	87
5_3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	87

مقدمة

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الأهداف التي أنشأت لتحقيقها والتي تعبر عن الغرض من وجودها، لذا فإنها تعمل على إتباع استراتيجيات وسياسات في سبيل تحقيق ذلك، وهذا ما يتطلب منها توفير مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، المادية، المالية، والمواد اللازمة.

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي تحوزها المنظمات وأكثرها تأثيرا على المنظمة فبقية الموارد لأخرى ليس لها أي قيمة إلا بالطريقة التي تستغل بها من قبل المورد البشري، لهذا تسعى المنظمات لتوفير العنصر البشري المتميز، وللمحافظة عليه وجب عليها توفير مناخ للعمل ملائم يساعد العمال في تحقيق أهداف المنظمة بأفضل صورة ممكنة.

والمناخ التنظيمي يمثل محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها العمال وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية، ومنه يتخذون مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة ودرجة رضاهم عنه، فهذا الأخير أي الرضا الوظيفي يعبر عن مدى إشباع الحاجات الفردية للعمال المتنوعة مما يكون له انعكاس مباشر على إنتاجيتهم ومساهماتهم الفعالة في نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها.

ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام الدراسات في عمل الإدارة، حيث سعت لدراسة وفهم وتفسير المناخ التنظيمي من خلال فهم سلوك أعضائه والبيئة التنظيمية التي يوجد بها مما جعل بعض الدراسات تخلص لأن المناخ التنظيمي المناسب له أثر كبير على العنصر البشري وخاصة درجة الرضا الوظيفي لدى العمال.

وتسعى دراستنا بدورها إلى فهم وتفسير المناخ التنظيمي السائد بالإدارة المحلية لبلدية العمارية التابعة إداريا لولاية المدية وأثر المناخ السائد بها على درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بها من خلال دراسة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على رضا العمال باعتبارهما متغيرين رئيسين.

1_إشكالية الدراسة:

تسعى كل المنظمات الموجودة إلى تحقيق أهداف معينة والتي تعتبر الغاية من وجودها غير أن هذا الأمر مرتبط بالعديد من العوامل المختلفة ولعل من أبرزها المناخ التنظيمي السائد فيها، وهذا ما يعتبر من التحديات التي تواجهها المنظمات باختلاف مجالات تخصصها.

بناءا على مما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لعمال الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

كيف ينظر عمال الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– للمناخ التنظيمي الذي يسود البلدية؟

هل عمال الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– هم راضون عن العمل في البلدية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الإدارة المحلية لبلدية – العمارية–؟

2_فرضيات الدراسة:

انطلاقا من التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

- ✓ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي في الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 60 %
- ✓ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي في الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 60%.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة.

3_أهمية الدراسة:

تكتسي إشكالية الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع أي المناخ التنظيمي حيث يعكس الجو العام الذي من خلاله يتم انجاز المهام مما يكون له انعكاس على العمال، حيث تساهم هذه الدراسة في تحديد المناخ السائد في الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– وتحديد العوامل والصعوبات التي قد تسبب في ضعف الرضا الوظيفي، والتعرف على اتجاهات العاملين فيها وجوانب عدم الرضا الوظيفي مما يمكن الإدارة من حل الإشكاليات التي تواجهها لتوفير مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى زيادة فاعليتهم في أداء المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى اعتبار موضوع الدراسة أحد الموضوعات التي تحظى بأهمية بالغة وتعبر عن أحد التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات، يضاف إلى ما سبق ارتباط موضوع الدراسة بالعنصر البشري وما يتميز به من تغير في السلوك والتصرف الناتج عن

الظروف المحيطة مما يجعل تحقيق الرضا للعاملين أحد التحديات الرئيسية التي يواجهها العصر الحالي.

4_أهداف الدراسة:

بناءا على إشكالية الدراسة فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على المناخ التنظيمي السائد في الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– وتأثيره على رضا العاملين.
- ✓ التعرف على طبيعة الاتصال داخل الإدارة المحلية لبلدية – العمارية– ومدى مساهمته في التأثير على الرضا الوظيفي للعامل.
- ✓ محاولة تبيان العلاقة بين الظروف المتعلقة باتخاذ القرار ورضا العاملين.

5_أسباب اختيار الموضوع:

يمكن أن نقول بأن هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع وهذا نظرا لأهميته العملية والعلمية للمناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، ويمكن أن نلخص هذه الأسباب إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كما يلي:

5_1_الأسباب الموضوعية:

- ✓ القيمة العلمية للموضوع وأهميته والتي تمكننا من معرفة حقائق عن البيئة الداخلية للإدارة المحلية لبلدية – العمارية–.
- ✓ تسمح لنا هذه الدراسة بالكشف عن المناخ التنظيمي السائد ورضا الموظفين من أجل تحقيق التنظيم والسير الحسن للإدارة المحلية لبلدية – العمارية–.
- ✓ الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ✓ العمل على إثراء البحوث المتعلقة بهذا الموضوع.

5_2_الأسباب الذاتية:

- ✓ المعايشة الشخصية لواقع بعض المنظمات التي يسودها عدم الرضا وما كان له من انعكاس مباشر على ما تقدمه من خدمات.
- ✓ الميول الشخصية لمثل هذه المواضيع هذه الميول تولدت عن ما عايشناه من مكان العمل، وكان له نتائج على مختلف الأصعدة والجوانب.

- ✓ محاولة معرفة العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها ومستوى الرضا الوظيفي.
- ✓ العمل على تقديم اقتراحات تساعد المسؤولين من أجل تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

6_دراسات سابقة:

تمثل الدراسات السابقة أحد المصادر الرئيسية للبحوث الاجتماعية في جانبها النظري والتطبيقي، حيث تسمح بتحديد أهمية الموضوع وحصر أبعاده وتوفير نتائج تكون منطلقا للعديد من البحوث، فموضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي كان موضوع العديد من الدراسات السابقة ومنها العربية والأجنبية وسنعمل على استعراض البعض منها.

6_1_من بين هذه الدراسات دراسة بعنوان **العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل** بمصنع النسيج بمصر من إعداد طلعت إبراهيم لطفي والتي تم نشرها بمجلة الخدمة الاجتماعية سنة 1993م؛ حيث تناولت الدراسة جملة من الإشكاليات ومنها:

ما هي أهم العوامل الاجتماعية والغير الاجتماعية التي تحقق الارتياح والرضا عن العمل ؟ وما هي أهم العوامل التي تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا عن العمل ؟.

شملت الدراسة عينة مكونة من 191 فرد باستخدام الاستبيان والاستعانة بالملاحظة. هذه الدراسة كان لها الفضل في تعزيز وإبراز أهمية العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل مثل الصداقة والانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية، والشعور بالأمان والاستقرار التي تفوق في أهميتها العوامل المادية كارتفاع الأجور والمكافآت والحوافز، كما أكدت الدراسة على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الرضا لدى العاملين.

6_2_الدراسة الثانية بعنوان **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء والرضا الوظيفي** للطالب قبقوب عيسى، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة الجزائر 2001.

انطلقت هذه الدراسة من موضوع المناخ التنظيمي باعتباره البيئة الداخلية للتنظيم وقد أجريت هذه الدراسة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر؛ وكان محور هذه الدراسة محاولة الكشف عن طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى تأثيره على الأداء والرضا الوظيفي، فقد اعتمد الباحث على

مجموعة من تقنيات البحث المتمثلة في المقابلة، الاستبيان، الصدق، الثبات، العينة، استخدام طرق إحصائية.

وضحت الدراسة الوصفية التي اعتمدها الباحث أن المناخ التنظيمي السائد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتسم بهيكل تنظيمي ملائم للأنشطة التي يقوم بها العاملين، غير أن هذا الهيكل التنظيمي لا يواكب التغيرات الجارية في الوقت الحاضر كمؤسسة بنكية. أما الجانب الثاني من الدراسة الوصفية يتعلق بالرضا الوظيفي إذ يلاحظ عدم الرضا على إجابات الأفراد، وهذا على اغلب محاور الاستبيان، وهو ما عكسته نتائجهم بالحياد وقليل من الرضا؛ اذ كلما كان المناخ التنظيمي يتميز بهيكل إداري ملائم واستقلالية وتعاون وأجر محفز كلما كان رضا الأفراد عاليا، مع ظروف عمل جيدة ونظام المكافآت والترقية والاتصال واتخاذ القرار مع شعور الأفراد بالانتماء والتقدير كان كذلك رضاهم وأدائهم عاليا من جهة أخرى.

كان لهذه الدراسة الأثر البارز في إظهار مدى تأثير المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من حيث الكشف عن المتغيرات التي تتحكم في رضا العمال.

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولتنا لتلخيص كل أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي التي تم التطرق لها ووضعها في شكل استبانة لقياس ذلك، وأيضا تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها ستتم على إدارة محلية تتمثل في البلدية وهو شيء لم يتم التطرق إليه سابقا.

7_صعوبات الدراسة:

عند قيامنا بهذه الدراسة واجهنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- ✓ ندرة الأبحاث والدراسات المحلية والعربية وكذلك الأجنبية التي تبحث في موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي.
- ✓ تردد كثير من موظفي وموظفات الإدارة المحلية في استلام الاستبانة أو الإجابة عليها.

8_منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نحاول إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

9_هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة وفي يلي عرض لما تحتويه هذه الفصول:

الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي والفكري للمناخ التنظيمي حيث سنعمل في هذا الفصل على دراسة المناخ التنظيمي من خلال عرض المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي حيث نتطرق فيه إلى تعريف المناخ التنظيمي، وأهم مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، وأهم خصائصه، وفي الأخير نتطرق إلى عناصر وأهمية المناخ لتنظيمي، أما في المبحث الثاني نتطرق فيه إلى أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، وفي المبحث الثالث نستعرض أساسيات المناخ التنظيمي من خلال عرض مختلف أنواع المناخ التنظيمي، وأهم الأبعاد وكيفية قياس المناخ التنظيمي.

الفصل الثاني بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، نقسمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول نتطرق لماهية الرضا الوظيفي من خلال عرض تعريف الرضا الوظيفي وأهميته، وأهم العوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فهو بعنوان أساسيات في الرضا الوظيفي نتطرق فيه إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، وكيفية قياس الرضا الوظيفي، وفي الأخير عرض أهم نتائج توفر الرضا الوظيفي، وفي المبحث الثالث والذي نعنونه بدور المناخ التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي للعامل نتطرق فيه إلى علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي وأيضا نعرض مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة.

الفصل الثالث بعنوان أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في الإدارة المحلية لبلدية العمارية نقسمه إلى أربعة مباحث، في المبحث الأول نتطرق لنبذة عن بلدية العمرية من خلال تقديم عموميات عن البلدية عامة وبلدية العمارية بالخصوص في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فهو بعنوان الإطار المنهجي للدراسة نتطرق فيه إلى عد وتفصيل خطوات إعداد أداة الدراسة والتأكد من جودتها، وفي المبحث الثالث والذي نعنونه بتفسير محاور الدراسة نعرض من خلاله الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ومن ثم عرض إجاباتهم حول فقرات أداة الدراسة، أما في المبحث الرابع نتطرق فيه اختبار فروض الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي والفكري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يحظى موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الإدارة والعلوم الأخرى نظرا لطبيعة هذا الموضوع وأهميته العلمية والعملية، فدراسة المناخ التنظيمي ترتبط بدراسة شيء رئيسي وهو العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الفعال في أي منظمة والعصب المحرك لها.

ففكرة المناخ التنظيمي أخذت طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحضي باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي، وهذا ما أكدته عدد الدراسات والبحوث المهتمة بالتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، وبالتالي تقييم النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية للارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

وقصد الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي سنعمل في هذا الفصل على دراسة المناخ التنظيمي من حيث تعريفه، الخصائص التي تميزه، أهميته، وأبرز النماذج التي قدمها الباحثون الذين درسوا الموضوع، وأنواعه، والعوامل المتحكمة فيه، من خلال عرض المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

المبحث الثالث: أساسيات المناخ التنظيمي

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تعددت التعاريف المقدمة للمناخ التنظيمي بسبب تركيز كل باحث على خصائص وجوانب معينة، وبهذا الخصوص سنحاول في هذا المبحث تحديد تعريف المناخ التنظيمي، مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، وعناصره.

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

إن محاولة تقديم تعريف للمناخ التنظيمي تجعلنا نطلع على عدد معتبر من التعريفات مما يجسد ويعكس اختلاف الرؤى وزوايا الدراسة، فهناك من يعرفه بأنه "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمة، وعلى سلوك العاملين بها"[1].

فيما يعرفه كل من **شنيدر وسنيدر** أنه يعني "ملخص إدراك العمال لشخصية التنظيم حيث تمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه العمال من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات والظروف التي تكشف بيئة العمل"[2].

أما **كراسيك** و**برتشارد** فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه "خصائص معينة لها صفة الاستقرار النسبي في ببيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لطبيعة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتغيير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".

هذا ويعرفه آخرون على أنه "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة زيادة على عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة[3].

---

[1] الصيرفي محمد، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2009، ص285.

[2] رسمي محمد حسن، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء، مصر، ط1، ص88.

[3] شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010، ص07.

مما سبق تقديمه فإن المناخ التنظيمي هو "جملة الخصائص التي تميز المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من طرف العمال العاملين بها، وتكون محددا لسلوكياتهم وتصرفاتهم، وهي خلاصة تفاعل العديد من العوامل المرتبطة بالعمال من جهة والمنظمة من جهة أخرى مثل النمط القيادي، نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الحوافز، بالإضافة إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية كالقيم الاجتماعية بما فيها قيمة العمل لدى العامل، والأعراف والمعتقدات الاجتماعية، والمهمة الاجتماعية للمنظمة.

المطلب الثاني: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي.

1_المدخل الهيكلي: وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك العمال، وبناءا على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة، ودرجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك العمال.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات العمال المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع العمال داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي[1].

2_المدخل الإدراكي: يعتبر إدراك العمال هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، ويركز هذا المدخل على أن العمال داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من عامل إلى آخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل عامل للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل[2].

---

[1] عمران محمد جواد، **أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية**، مذكرة ماجستير في الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996، ص49.

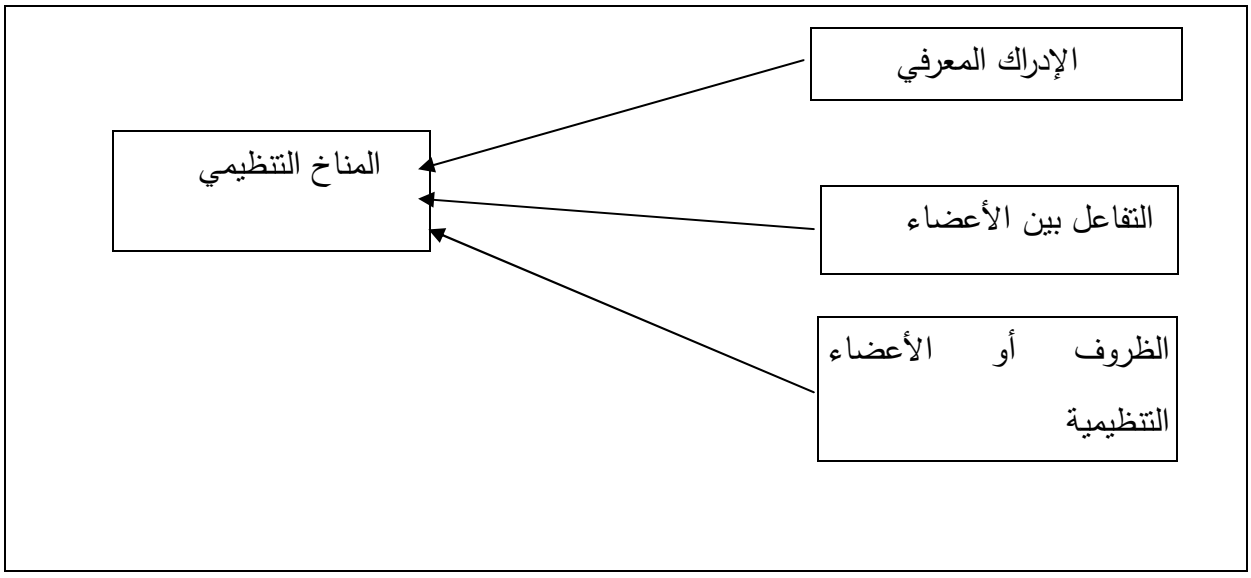
[2] berger.c.l, cummings.L.L, **organizational structure and behaviors organizational behavior and human performance**, Vol.23, No3, 1997, P.P242-254.

إذ أن العمال يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية _والتي يقصد بها الهيكل التنظيمي والعمليات التي تحدث داخل المنظمة المتعلقة بالظروف التنظيمية من اتصالات، قيادة، نماذج اتخاذ القرار _ثم يكونون مناخا سيكولوجي أو مناخ مجرد بمعزل عن خصائص المنظمة نفسها، وبالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من المناخ التنظيمي حسب إدراك كل عامل لخصائص المنظمة.

وجه لهذا المدخل انتقاد كونه يرى أن المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل العمال فقط مع انخفاض خصائص المنظمة وعدم إعطاء اهتمام كاف لدور التفاعل بين العمال داخل المنظمة[1].

3_المدخل التفاعلي: يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك العمال، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين العمال. ويمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقا لهذا المدخل على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي، ويمكن توضيح معالم هذا المدخل من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم(1_1): العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك العمال، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي



المصدر: محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص31.

[1] عمران محمد جواد، مرجع سبق ذكره، ص50.

يوضح الشكل رقم 1_1 أن كل من إدراك العامل والظروف أو الأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين العمال داخل المنظمة، وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

ويمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين العمال، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ في الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية[1].

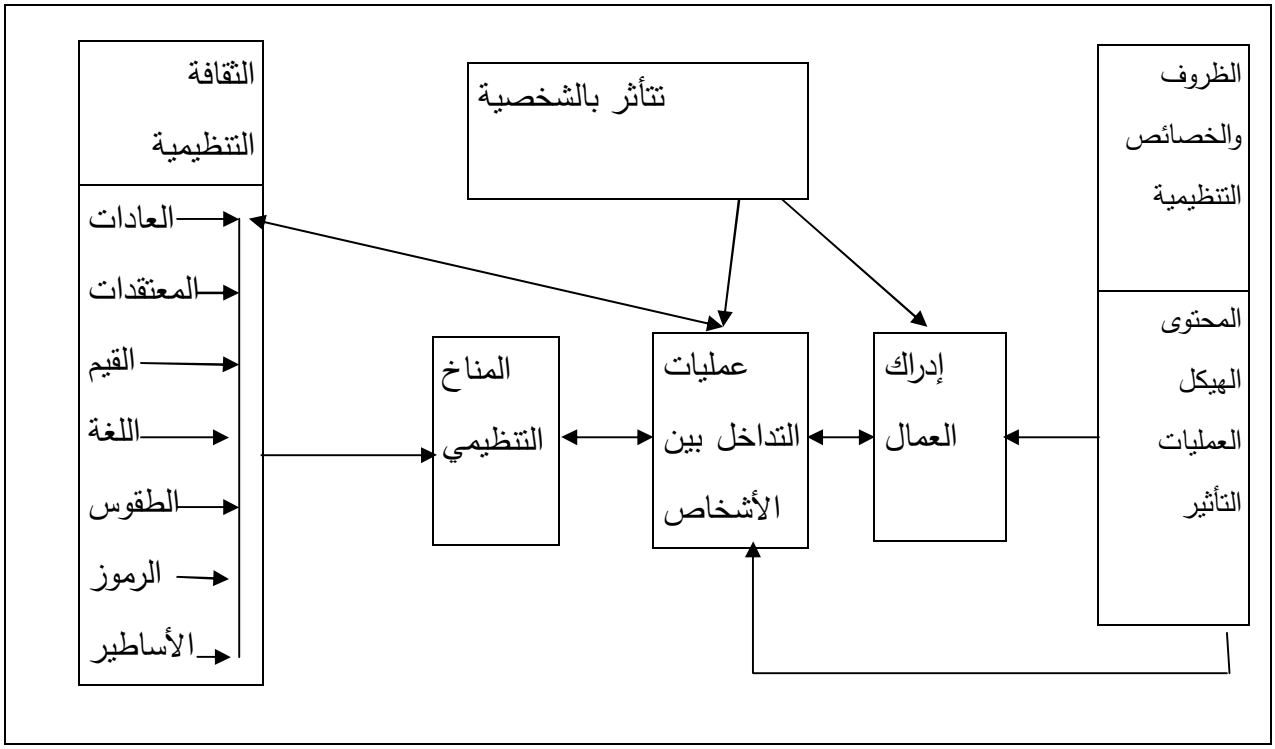
4_المدخل الثقافي: يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين العمال والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها العمال ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو مبادلة وتقسيم المعارف والمعلومات بين العمال أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية[2].

والشكل الآتي يشرح أكثر هذا المدخل.

الشكل رقم(2_1): المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي

[1] عمران محمد جواد، مرجع سبق ذكره، ص51.

[2] المرجع نفسه، ص52.



المصدر: Moran,E.T,volkwein,J.V,**the cullural Approach of Organizational climate**.Human Relations,(Vol.1 ,No.4,1992),P.32

ويتضح من الشكل رقم 2_1 أن المدخل الثقافي يرى بأن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يلاحظ أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية العمال من ناحية وبتفاعل العمال فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك العمال وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين العمال. و يلاحظ أن التفاعل أو التداخل بين العمال لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب ولكنه أيضا يؤثر على ثقافة المنظمة أو حتى يعدل منها[1]؛ إذ يقصد بالمحتوى الهدف الرئيسي نوعية الرقابة المتبعة وإطار العمل، ويتمثل الهيكل في الحجم، درجة التعقيد والرسمية، وتتمثل العمليات في الاتصالات واتخاذ القرارات، بينما يقصد بالتأثير البيئي مدى تأثير الاضطرابات والأحداث البيئية في إقناع المنظمة بضرورة التغيير.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص المناخ التنظيمي

[1] عمران محمد جواد، مرجع سبق ذكره، ص56.

المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل العديد من العوامل والظروف، لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح، وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة.

1_أهمية المناخ التنظيمي: لقد أكدت العديد من الدراسات أهمية تحليل المناخ التنظيمي وتحديد طبيعة المناخ السائد في المنظمة، فتحديد المناخ السائد يسمح بمعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها كما يسمح بمعرفة نقاط الضعف بما يمكن من القضاء عليها ومعالجتها للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى يسمح بتوفير مناخ ملائم، وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال العناصر التالية:

1_1_يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على العمال، فيعمل على تدعيم ومساندة العمال على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة؛

1_2_يمثل حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتم من خلالها التفاعل بين العمال والعوامل الخارجية[1]؛

1_3_يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة المعدة والمخططة مسبقا، حيث يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، ويكون هذا التأثير على الأداء الإداري من خلال وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات تنسجم والتوقعات فلابد أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية العامل من جهة وبين متطلبات المنصب الذي يشغله من جهة أخرى؛

1_4_المناخ الايجابي يحسن سلوك العاملين وأدائهم ويساعد على إشباع حاجاتهم بما يضمن استمرارهم ويرفع معنوياتهم وينمى الولاء لديهم ويدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وتبنيها[2]؛

1_5_تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من الافتراض بأن أي سلوك العامل الفردي أو الجماعي لا ينبع من فراغ بل هو محصلة تفاعل مجموعة من العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من مكونات البيئة، فتحديد طبيعة المناخ السائد يساعد في تفسير السلوك التنظيمي ويسمح بإمكانية التنبؤ به والسيطرة

---

[1] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007، ص18.

[2] شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص15.

عليه مما يوفر ظروف ملائمة للأداء الفعال يكون لها انعكاس مباشر على النظام الاجتماعي وعمليات التفاعل بين أعضاء المنظمة[1].

2_خصائص المناخ التنظيمي: توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص التي تحدد المناخ التنظيمي وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي[2]:

2_1_يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم؛

2_2_المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة؛

2_3_المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين؛

2_4_من خصائصه أنه عامل إدراكي مشترك بين العاملين في المنظمة وفق تصوراتهم الخاصة، حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام[3]؛

2_5_المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية؛

2_6_المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية؛

2_7_العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف لكن تبقى هويته كما هي دائما؛

2_8_المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية[4]؛

2_9_يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت؛

2_10_محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

---

[1] المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2] فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2005، ص295.

[3] الخانق سناء عبد الكريم، **المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين**، مجلة الباحث، العدد10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2012، ص315.

[4] فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص296.

المطلب الرابع: عناصر المناخ التنظيمي

قدم الباحثون نماذج متعددة للمناخ التنظيمي لتحديد مكونات المناخ التنظيمي، ويرجع ذلك إلى المداخل التي يتبناها كل باحث، وفيما استعراض للبعض منها.

1_نموذج كروفت وهالبين: يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة اعتمدا **كروفت وهالبين** على أسلوب الاستبانة وقد حددا من خلال هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر تتمثل في الآتي[1].

1_1_المجموعة الأولى: تتلخص في الأبعاد الآتية.

1_1_1_الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للعمال؛

1_1_2_التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل؛

1_1_3_المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه؛

1_1_4_الانطباع المتولد عند العمال بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

1_2_المجموعة الثانية: تتلخص في الأبعاد الآتية.

1_2_1_السرور الذي يلاقيه العمال نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة؛

1_2_2_الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل؛

1_2_3_تصور العمال لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له؛

1_2_4_شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

تأسيسا على ما سبق فإن هذا النموذج قد ركز على توضيح بأن المناخ التنظيمي هو محصلة تفاعل وتعاون بين الإدارة والعمال، تراعي فيه الإدارة شعور العاملين وتسعى لتحقيق حاجاتهم.

2_نموذج ليتوين وستربنجر: يهدف هذا النموذج لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه وتأثيره على دوافع وسلوك العمال ومستوى رضاهم وأدائهم، وقد حدد عناصر

[1] قبقوب عيسى، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد16، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص166.

المناخ التنظيمي في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفء، الصراع، الدعم، المعايير والهوية[1].

ما يلاحظ على هذا النموذج تركزه على الاهتمام بالجانب النفسي العاملين.

3_نموذج كويز وتوماس: لقد حددا **كويز وتوماس** من خلال هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في ثمانية عناصر وهي[2].

3_1_الاستقلالية: وتعني استقلالية العمال بالنسبة لإجراءات العمل؛

3_2_درجة التماسك: مشاركة العامل في التنظيم؛

3_4_الثقة: قدرة العامل على الاتصال بحرية ووضوح مع الآخرين في المستويات العليا مع اطمئنانه على مستقبله الوظيفي؛

3_5_ضغط العمل: إدراك العامل ضغط الوقت لإنهاء الأعمال الموكلة له؛

3_6_الدعم: وتعني إدراك العامل لدرجة تحمل سلوك العمال من قبل الإدارة؛

3_7_التقدير: يعني إدراك العامل أن ما يعطيه وما يقدمه يلقى التقدير من الإدارة؛

3_8_العدالة: إدراك العامل لإجراءات العمل على أنها عادلة خاصة ما تعلق بالمكافأة والترقيات؛

3_9_الإبداع: تتعلق بقدرة التشجيع لإحداث التغيير وتحمل المخاطرة.

ما يلاحظ على هذا النموذج أنه أهمل دور القيادة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي.

4_نموذج فورهاند وجيلمر: المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج هو نتاج أربعة عناصر تتمثل في[3].

4_1_الهيكل التنظيمي: ويتضمن المتغيرات الفرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة الحرية التي يشعر بها العمال عند اتخاذ القرارات؛

4_2_درجة تعقيد التنظيم: ويدل ذلك على المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات فيما بينها؛

4_3_اتجاهات العمال: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من الهيكل والأهداف الخاصة؛

---

[1] الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص223.

[2] المرجع نفسه، ص223.

[3] شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص27.

4_4_نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمط يعتمد المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة؛

5_نموذج كامبل وزملائه: لقد قدم **كامبل** وزملائه نموذجا للمناخ التنظيمي قائم على مقاييس مستقلة لعناصر تنظيمية متعددة حددت بعشرة عناصر أساسية تصلح لمختلف المنظمات، وتشمل هذه العناصر: الهيكل التنظيمي، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح أو السلوك الدفاعي، الروح المعنوية، التقدير والتغذية العكسية، المقدرة التنظيمية العامة والمرونة، وتأكيد الإنجاز[1].

6_نموذج مسح المنظمات: هذا النموذج قدمه معهد **متشجان** للبحوث وعناصر المناخ التنظيمي حسبه تشمل ما يلي[2]:

6_1_الاستعداد التكنولوجي؛

6_2_مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛

6_3_انسياب الاتصالات؛

6_4_مستوى الدافعية؛

6_5_عمليات صنع القرار؛

6_6_نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا.

رغم ما تقدمه هذه النماذج من إسهامات فاعلة إلى أنه من الملاحظ عليها أنها متباينة حتى درجة كبيرة، فالبعض منها أهمل بعض العناصر الفاعلة والهامة، ويعود هذا الاختلاف كما أسلفنا ذكره إلى المداخل المتباينة لهذه النماذج فهي تعكس بصورة واضحة تطور النظرة للعنصر البشري.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

توجد الكثير من العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي هذا ما جعل الكثير من الباحثين يصنفونها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية.

المطلب الأول: العوامل الخارجية المؤثرة على المناخ التنظيمي

[1] قبقوب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص167.

[2] شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص27.

تشمل جميع المتغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل في المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، المشاكل الأسرية، فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع بينهم، كما أن إدراكهم لمتغيرات هذه البيئة وتأثيرها على المنظمة ونمط تعاملهم مع ذلك له تأثير على طبيعة المناخ السائد بها؛

1_البيئة الاجتماعية: يقصد بها البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه وجملة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية، والاتجاهات حيث تؤثر هذه البيئة على مدى فهم واستيعاب العمال لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم[1]. كما تكون البيئة الاجتماعية محددا لسيادة العلاقات الشخصية أو الرسمية بناء على نوع العلاقات التي تسود المجتمع أي علاقات قرابة أو علاقات رسمية، فالبيئة الاجتماعية تمثل الخصائص الثقافية التي يحملها العمال نتيجة البيئة التي يتواجدون بها، هذه القيم التي قد تكون إيجابية(تثمين قيمة العمل، التقيد والالتزام بالواجبات، حل المشكلات بطريقة حضارية) بما يخدم ويتماشى مع ما هو مطلوب ومخطط له، أو قد تكون سلبية (عدم احترام الوقت، التهاون وعدم الجدية) تتعارض مع ما هو مطلوب فتكون معيق وظيفي لتحقيق الأهداف[2]؛

2_البيئة الاقتصادية: وتشمل جميع المتغيرات التي لها علاقة بالجوانب الاقتصادية والظروف المتعلقة بها، مثل تقلب الأسعار، الأزمات المالية وغيرها، ويكون لهذه العوامل ارتباط مباشر بأنشطة المنظمة، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المنظمة عن جزء من القوى العاملة وهذا ما يؤدي إلى أن بقية العمال يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر[3]؛

3_البيئة الثقافية: تقوم المتغيرات الثقافية بدور مهم في التأثير على سلوك المنظمة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها والوسائل المختلفة للاتصالات واتخاذ القرارات، فالمنظمة هي جزء من المجتمع، لذا فإن الثقافة التي يحملها العمال تؤثر في قراراتهم وسلوكياتهم وكيفية معالجتهم للمشكلات، وعليه فالقيم التي يحملها العامل تشكل إطارا سلوكيا له، حيث أن المنظمة تستجيب للمتغيرات الحضارية والتراث في المجتمع[4]. كما أن القيم الثقافية للعامل هي المحدد لمدى مساهمته في تحقيق أهداف

---

[1] الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص265.

[2] خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2007، ص193.

[3] فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص302.

[4] خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، مرجع سبق ذكره، ص193.

المنظمة ومثال ذلك النجاح الباهر الذي وصلت إليه المنظمات اليابانية نظرا للقيم التي يحملها العامل الياباني؛

4_المشاكل الأسرية: ويقصد بها وجود نوع من العلاقات المضطربة بين أفراد الأسرة والتي بدورها تؤدي إلى حدوث التوترات، وكثرة الشجار والاختلاف بين أفرادها يجعل الأسرة في حالة اضطراب، كما تعرف بأنها المواقف والمسائل الحرجة والمحيرة التي تواجه العامل فتتطلب منه حلا، وتقلل من حيويته وفاعليته وإنتاجه ومن درجة تكيفه مع نفسه ومع المجتمع الذي يعيش فيه[1].

تتعلق هذه المشاكل بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين[2].

المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على المناخ التنظيمي

ترتبط هذه العوامل بالبيئة الداخلية للمنظمة، وتعتبر المؤثر الرئيسي في طبيعة المناخ التنظيمي وتشمل العوامل أو العناصر الآتية.

1_السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من العمال، مما يسهم في تكوين اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي، كذلك إن كانت السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية[3]؛

2_القيم التنظيمية: القيم وفق المنظور الاجتماعي عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة، نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، توجه اختيارات العامل بين بدائل السلوك في المواقف المختلفة، وهي التي تحدد له نوع السلوك المرغوب فيه في موقف ما توجد فيه عدة بدائل

---

[1] طلال مشعل، **المشاكل الأسرية وكيفية حلها**، [على الرابط] http://mawdoo3.com ، تاريخ الإطلاع: 12 ماي 2018.

[2] الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص265.

[3] شامي صليحة مرجع سبق ذكره، ص47.

سلوكية[1]. أما تعريف القيم التنظيمية فلا يختلف كثيرا عن تعريف القيم بالمنظور الاجتماعي، فالقيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وتعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، فهي بمثابة قواعد تمكن العامل من التمييز بين الخطأ والصواب، وبين المرغوب فيه من سلوكيات، وهناك علاقة قوية بين القيم التنظيمية والأداء التنظيمي، يتوقف عليها نجاح المنظمة في مجال الأعمال[2]. وتجدر الإشارة إلى أن القيم التنظيمية لها تأثير كبير في عملية صنع القرار في المنظمة، فهي تؤثر في تحديد الأهداف وما يرافقها من اختيار وتوزيع لأولويات العمل المطلوب إنجازه، كما تؤثر قيم العامل على نوع المعلومات التي يجمعها، وعلى ثقته في مصادرها وإدراكه لمعاني هذه المعلومات وكيفية تفسيرها، ويتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر العامل ببدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها، كما يتأثر تنفيذ القرار بالقيم التي يحملها منفذه، وخاصة عند اختيار الوسائل المناسبة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار، بالإضافة إلى تدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها، واكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء[3].

من كل ما سبق تظهر أهمية القيم التنظيمية كونها مكون من مكونات المناخ التنظيمي، لذا يتحدد دور قيم المنظمة من خلال علاقتها بالقيم الاجتماعية ودور هذه القيم في توجيه سلوك الفاعلين في المنظمة نحو الصراع أو نحو التعاون؛ فنجد أن الصراع ينشأ لما تتعارض قيم العامل مع قيم المنظمة حيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة التي يسعى لتحقيقها على حساب المنظمة، وينتج هذا الصراع بين نوعين من القيم (قيم العامل، قيم المنظمة) لكل منها خصائصها، وفي هذا الصدد فإن العامل وفي كثير من الأحيان يكون عاجزا ويلاقي صعوبات في التكيف مع ما يفرض تواجده في المنظمة كبيئة معقلنة من قواعد وإجراءات وقيم قد تتعارض في الكثير من الأحيان مع القيم الاجتماعية التي يحملها، أما **مندل** فقد أشار بهذا الخصوص إلى أن بعض القيم ذات العلاقة

---

[1] موسى عبد الفتاح حافظ، عبد الرحمن سيد سليمان،سميرة إبراهيم شند، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة–مصر، بدون طبعة، 1997 ، ص ص 209–210.

[2] موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، بدون طبعة، 1995 ، ص 400.

[3] سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز "سرفس" للاستشارات والتطوير، مصر، بدون طبعة، 1994، ص151.

بالتعاون داخل المنظمة مثل قيم الولاء والرغبة في الترقية والرغبة في الاستقرار هي قيم تدفع العامل إلى أن يكون إيجابيا في علاقته مع وظيفته ومنظمته[1]؛

3_الهيكل التنظيمي: يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، التنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكلة المنظمة بالعديد من الطرق المختلفة، اعتمادا على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الإجراءات الأساسية للتشغيل القياسي، ويحدد مهام العمال من حيث المشاركة، وصنع القرار، وتوجد العديد من الأنواع لهذه الهياكل التي تستخدم في المنظمات من بينها[2]:

- الهياكل التنظيمية ما قبل البيروقراطية: وهي هياكل تنظيمية تفتقر إلى توحيد المهام، وتعتبر الأكثر شيوعا في المنظمات صغيرة الحجم، وتمتلك هيكلا مركزيا، ويكون الرئيس هو ما ينفذ القرارات الرئيسية، وتتم فيها معظم الاتصالات من جانب واحد فقط، ويعتبر هذا الهيكل مفيد بشكل خاص في الأعمال التجارية، وبالتالي فهو يتيح السيطرة للنمو والتنمية؛
- الهياكل التنظيمية البيروقراطية: اقترح ماكس ويبر عام 1948 هذا الهيكل التنظيمي، ويتم فيه تحديد الأدوار، والمسؤوليات بشكل محدد، وهو هيكل تنظيمي هرمي، ويمتلك العديد من المستويات الإدارية، والتي تبدأ من كبار المدراء التنفيذيين والمدراء الإقليميين وصولا إلى مدراء المتاجر؛ حيث إن سلطة اتخاذ القرار يجب أن تمر عبر خطوط متعددة في المنظمة، وتحتوي على إجراءات، وسياسات، وقيود صارمة، ومشددة، ويحتوي كل قسم من أقسام المنظمة على مخطط تنظيمي خاص فيه، ويتم نقل المعلومات، والقرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله؛
- الهياكل التنظيمية ما بعد البيروقراطي: قام تشارلز بوضع مجموعة هياكل لتطوير عدة أساسيات، والتي تستند في قراراتها على الحوار والتوافق بدلا من السلطة البحتة والقيادة، وهي تكون مفتوحة الحدود دون وجود تسلسل هرمي، ويتم اتخاذ القرار فيها بشكل أفقي وذلك حسب نموذج التوافق، وهذا النوع يستخدم في المنظمات غير الربحية أو منظمات المجتمع؛ بحيث تستخدم من أجل تشجيع المشاركة، والمساعدة خاصة للأشخاص الذين يعانون من الاضطهاد؛

[1] قاسيمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2014، ص108.

[2] طلال مشعل، مرجع سبق ذكره.

- الهيكل الوظيفي: يتكون هذا الهيكل من الأنشطة المختلفة كالتنسيق، والإشراف، وتوزيع المهام، ويحدد كيفية أداء المنظمة، ويشير إلى كيفية تجميع العمال في المنظمة، ويؤدي إلى تخصيص الكفاءة التشغيلية؛ حيث يعمل العمال المتخصصون في مجالهم ضمن مجال خبرتهم، إلا أن الاتصال بين أطراف المنظمة جامد، وهذا يجعلها بطيئة وغير مرنة، إلا أنه يعتبر الأنسب كمنتج للسلع، والخدمات الموحدة في الحجم الكبير، والتكلفة المنخفضة.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة والمحددة لطبيعة المناخ التنظيمي، وهذا من خلال درجة المرونة التي يتصف بها البناء التنظيمي القائم، فالبناء غير المرن في أنظمته وسياساته قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، فكلما كان الهيكل التنظيمي مرنا زادت القدرة على الإبداع وارتفعت الروح المعنوية[1]؛

4_النمط القيادي: القيادة من أهم عناصر المناخ التنظيمي، وعرفها **فيدلر** بأنها "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة إلى انجاز عمل معين لذلك فالقائد الإداري قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره"[2].

يعتبر نمط القيادة السائد في المنظمة محددا رئيسي لطبيعة المناخ السائد بها، فالقيادة لأثرها البالغ على نوعية العلاقات وحركية الجماعات وإثراء التفاعلات الاجتماعية، نجد أن الكثير من التصرفات والسلوكيات والقيم التي يحملها العامل مردها نمط القيادة السائد، فهي إما تدفع نحو الولاء والانتماء وإما إلى الصراع والفوضى وهذا ما ينعكس على طبيعة المناخ السائد؛

5_التكنولوجيا المستخدمة: يمكن اعتبارها القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها وخدماتها، ولذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية[3]، والتكنولوجيا

---

[1] الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص266.

[2] ـــــــــــ، **محاضرات مقرر علم اجتماع التنظيم والتخطيط**، [على الرابط]، http://entsab.com/vb/showthread.php?t=69369، تاريخ الاطلاع: 23 أفريل 2018.

[3] الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص264.

المستخدمة قد تفرض نوع من الحاجة لمهارات وخبرات جديدة تكرس في كثير من الأحيان الفروقات المعرفية والتقنية بين العمال مما يزيد من تبعتهم للغير ويكون دافع لنشوء الصراعات؛

6_الصراع التنظيمي: عرف الصراع أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع؛ كما عرف بأنه تعطل أو انهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل العامل يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء. وعليه فالصراع سلاح ذو حدين يمكن لأحد أطرافه استخدامه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعل نحو النمو والرقي وحفز العمال نحو التجارب الفعالية والبناء[1].

للصراع ثلاث مستويات أو أنواع وهي:

- الصراع الفردي أثناء اتخاذ العامل القرار لتعدد البدائل المتاحة، وقد يكون بين هدفين إيجابيين كالاختيار بين وظيفتين لهما المميزات والخصائص نفسها، والصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي مثال توفر فرصة الترقي لعامل في بيئة غير ملائمة، والصراع بين هدفين سلبيين مثل ذلك طلب الاختيار النقل البعيد أو الوظيفة الأدنى؛
- الصراع بين الأفراد: يبرز بين القادة وأحد العمال وذلك في مجال العمل حيث يدفع كل منهما عن وجهة نظره، من أسبابه عدم الاتفاق على الأهداف والخطط أي تحديد المطلوب من العامل، اختلاف المشاعر والانطباعات تجاه القضايا مثل ذلك اختلاف وجهات النظر حول الأداء الفعال...؛
- الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات: وهذا يبرز في الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا والوسطى والمباشرة)، الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية، الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (المنظمة والمجتمع).

يرجع السبب في حدوث أشكال الصراع إلى أسباب كثيرة منها ما يلي:

- الاعتماد المتبادل في العمل: ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق

[1] المثنى محمد عبد الحفيظ محمد خير، **النفط والنزاع في أيي دراسة في تحليل النزاع**، مذكرة ماجستير في العلاقات الدولية، جامعة الخرطوم، 2010، ص6.

أهدافها. وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا انه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط؛

- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما: كلما ازداد غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ينشأ الصراع وتزداد حدته، فمن المعلوم إن كل منظمة تمارس نشاطاتها في إطار هدف عام للمنظمة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع التعارض بين الأهداف الخاصة حيث تستغل بعض المجموعات هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجمها أو مكانتها على حساب المجموعات الأخرى؛
- تعارض الدور المطلوب من العامل تنفيذه مع حاجاته وقيمه واتجاهاته؛
- اختلاف تعريف الدور المطلوب من العامل، حيث يكون الدور غير مفهوم وبالتالي يولد صراع عند صاحب الدور نفسه لعدم قدرته على إرضاء جميع الأطراف التي يتعامل معها.
- التنافس على موارد محددة: وهذا في حد ذاته يمكن أن يخلق سببا من أسباب الصراع داخل المجموعات بسبب الندرة، حيث ستبذل كل مجموعة قصارى جهدها لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاق المجموعات الأخرى.

في بعض الأحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وان مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة[1].

1_8_ظروف العمل: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها العمال وتشتمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكييف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء...، وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك العمال إلا أن هناك بعض الدراسات إبتداء بدراسات **التون مايو** أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية العامل بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلا، لكن بوجه عام ظروف العمل السيئة قد تؤدي للإحباط وهذا بدوره يؤثر سلبا على إنتاجية العامل[2].

---

[1] ـــــــــــــ، **الصراع التنظيمي مفهومه – أنواعه– أسباب حدوثه– أساليب إدارته**، [على الرابط]، https://hrdiscussion.com/hr35695.html، تاريخ الاطلاع: 23 أفريل 2018.

[2] الطجم عبد الغني، السواط عوض الله، **السلوك التنظيمي**، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003، ص253.

المبحث الثالث: أساسيات المناخ التنظيمي

يتميز المناخ التنظيمي لأي منظمة بدرجات متفاوتة من التعقيد، وهذا راجع بالأساس لطبيعة المناخ السائد بها وتداخل العوامل المؤثرة عليه وتعددها، وبالنظرة إلى مختلف أبعاده التي يتشكل منها المناخ السائد في المنظمة، انطلاقا مما سبق نسعى في هذا المبحث لإبراز أهم أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه، والأبعاد التي يقوم عليها.

المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي ظروف أو أي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول أنواع المناخ التنظيمي، يمكن توضيح بعض منها فيما يلي.

1_أنواع المناخ التنظيمي عند ليكرت: صنف **ليكرت** المناخ التنظيمي إلى ثلاث أنواع معتمدا في ذلك على المستويات الإدارية المختلفة، كما يلي[1]:

1_1_مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: يكون بين أصحاب السلطة ومتخذي القرار وذوي المناصب العليا في المنظمة؛

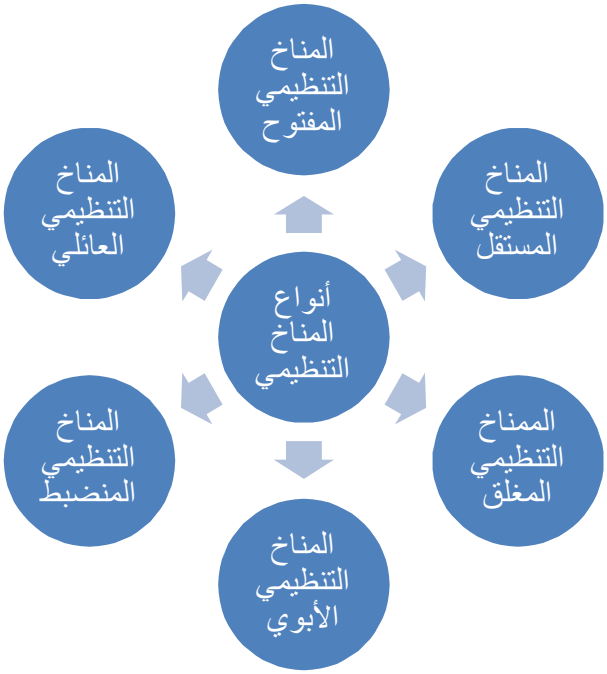
1_2_مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مفروض من الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون في درجة أدنى من الإدارة العليا؛

1_3_مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مفروض من الإدارة الوسطى، خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي أي العمال الأجراء.

2_أنواع المناخ التنظيمي هالبنوكروفت: يقوم هذا التصنيف على تصنيف المناخ التنظيمي من المفتوح إلى غاية المغلق، وهذه الأنواع نوضحها من خلال الشكل الآتي.

[1] المغربي محمد كامل، مرجع سبق ذكره، ص306.

شكل رقم (3_1): أنواع المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الشكل رقم 3_1 نلاحظ أن أنواع المناخ التنظيمي عند **هالبنوكروفت** هي ستة أنواع[1].

2_1_المناخ التنظيمي المفتوح: هذا النوع من المناخ يسود المنظمات التي تتميز بالفعالية يتمتع العمال فيه بالروح المعنوية العالية وارتفاع المستوى الجماعي في العمل، ويقل فيه مستوى الانفصال وتقديم الشكاوي ويغيب فيه الشعور بالملل، وتحرص فيه الإدارة على إزالة العوائق التي تحد من انجاز المهام، حيث يمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، ويعمل بجد ويمثل القدوة في العمل ويراعي الحاجات الاجتماعية للعاملين من خلال الاهتمام بالعمال ومرونة التعامل معهم وعدم العزلة والقدرة على التحكم في المواقف، لا يستخدم الرقابة اللصيقة والمباشرة، وفي هذا النوع من المناخ يشعر العاملون بإشباع حاجاتهم وتربطهم علاقات اجتماعية وثيقة تسودها الروح المعنوية العالية[2]؛

2_2_المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي): يسود هذا المناخ الحريات الشبه كاملة للعمال يتميز بسهولة الأعمال، وبارتفاع الروح المعنوية وإن كانت أقل منها في المناخ المفتوح حيث يلبي حاجات العمال الاجتماعية، وهم الذين لديهم الحرية الكاملة لتحديد وتوزيع الأنشطة وتحقيق أهداف العمل،

[1] شامي صليحة مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

[2] عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص18.

ويؤدي فيه كل عامل على حسب إمكانياته وطاقاته، تسوده رقابة قليلة على الأداء، يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة الأدوار وإشباع حاجاتهم وتنفيذ الأعمال فالقائد يمارس قدرا ضئيلا من السيطرة على الأعضاء مما يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة وارتفاع الروح المعنوية[1]؛

2_3_المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه): يكون هذا المناخ موجه بالأساس نحو انجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية يقترن في ذلك بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج ويقوم على أساس الالتزام بالقوانين والإجراءات التي ترتبط بالعمل الإداري والتقارير الروتينية، يتصف فيه سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه وانخفاض مستوى المرونة والميل إلى العزلة وانخفاض مستوى الاهتمام بالعمال يعمل على تفويض السلطة في نطاق ضيق أقرب إلى الأسلوب العسكري كما يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب العمال، من خصائص هذا النوع من المناخ التنظيمي الجدية في العمل ولو على حساب متطلبات البعد الاجتماعي، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعمال والتزامهم بأدوارهم إلا أنهم يعانون من الرتابة وكثرة الأعمال وضعف العلاقات الشخصية بينهم، وتسوده الرقابة المباشرة والإشراف الدقيق[2]؛

2_4_المناخ التنظيمي العائلي (المألوف): يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية وتماسك وتجانس الجماعة غير أنه يسجل انخفاض في مستوى أداء العمل الإداري القليل نوعا ما، كما يسمح بتحقيق مستويات متوسطة من الرضا والروح المعنوية، يتصف سلوك المدير فيه بالاجتماعية لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين يقوم باستخدام اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية مما يجعل العاملين يشعرون بعلاقات حميمة. هذا النوع من المناخ التنظيمي تكون الجهود فيه موجهة لإشباع حاجات اجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة مما يكون سبب في تكوين صداقات تجعل العمال يحسون كأنهم عائلة واحدة؛

2_5_المناخ التنظيمي الأبوي: يقوم هذا النمط على تركيز السلطة في شخص المدير مما يقضي على كل مبادرات قيادية بين العاملين معه، يتميز بانخفاض الرضا الروح المعنوية نتيجة عدم الشعور

[1] شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص39.

[2] المرجع نفسه، ص40.

بالإنجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية وانخفاض مستوى تماسك الجماعة ووجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين العمال، في هذا النوع من المناخ يقوم المدير بالأعمال الإدارية ويهتم بالعمال ويمارس رقابة ضعيفة على العمال غير أنه يفشل في حفز العمال وانخفاض مستوى الانضباط والسيطرة. يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الديكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذج لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته، هذا النوع من المناخ لا يتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات مما لا يشجع على الإبداع، حيث يتم التعامل معهم على أساس أنهم ناقصو أهلية ويكرهون تحمل المسؤولية هذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية وانعدام الترابط بين العاملين مما يضعف الروح المعنوية، حيث يقوم المدير في هذا المناخ بممارسة دور الأب في المنظمة[1]؛

2_6_المناخ التنظيمي المغلق: يسود هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية مما يسبب انخفاض الروح المعنوية بدرجة شديدة ما ينتج عنها انخفاض في مستويات الأداء وارتفاع مستويات ترك العمل والانفصال وعزلة العمال المنقسمون على أنفسهم، فهم غير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة، فالمسؤول في هذا النوع من المناخ يعاني العزلة ولا يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار ومن خصائصه ارتفاع درجة اللامبالاة والتسيب[2].

من خلال ما تم ذكره يمكن القول أن المناخ التنظيمي أنواع مختلفة بناءا على نوع العلاقات السائدة، وبناءا على المستويات التنظيمية المختلفة مما يجعلنا نقول أنه يمكن إيجاد أكثر من مناخ في المنظمة الواحدة حسب كل مصلحة أو فرع.

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

منذ أن بدأ الكتاب و الباحثون بدراسة المناخ التنظيمي تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت

[1] رسمي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص102.

[2] المرجع نفسه، ص102.

دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي.

حيث حدد **بحر** أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

1_متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة؛

2_التدريب: حيث أنه يقوم بدور أساسي وجوهري في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل؛

3_أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمدا على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة؛

4_أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية؛

5_المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة؛

6_أساليب التحفيز: أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة، حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة؛

7_الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للعمال وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية[1].

وفيما يلي جدول نوضح من خلاله أبعاد المناخ التنظيمي عند مجموعة من الكتاب والباحثين في موضوع المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (1_1): أبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	البعد / النموذج	السنة	الهيكل التنظيمي	التقنية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	نظم وإجراءات العمل	التدريب	تنمية الموارد البشرية
1	LIKERT	1967		✓	✓	✓			✓			
2	Stringer et litwin	1968	✓						✓			
3	Doweny et at	1974				✓			✓			
4	المطر	1988			✓	✓	✓					
5	Kozes et jat	1993			✓	✓	✓		✓			
6	الطائي	1995	✓		✓	✓						
7	عثامنة	1996			✓	✓	✓		✓	✓		
8	السكران	2004	✓		✓	✓			✓	✓		✓
9	الشنطي	2006	✓	✓	✓	✓						✓
10	البدر	2006	✓		✓		✓		✓		✓	
11	الطيب	2008	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
12	صليحة	2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
13	البقمي	2010	✓		✓	✓			✓	✓	✓	
14	Echraghi et others	2010			✓				✓	✓		
15	عزيز	2011	✓			✓			✓			
16	المدهون	2012	✓		✓	✓	✓			✓		
17	محمد	2012	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
18	القحطاني	2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
19	المطرقي	2013	✓				✓		✓			
20	الغامدي	2014	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			

[1] يوسف عبد عطية بحر، أيمن سليمان سلام أبو سويرح، **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد 18 العدد2، 2012، ص3.

المجمـــــوع	15	7	16	16	11	5	13	6	6	2

المصدر: حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة البحرين، 2014، ص ص 65-67.

و يوضح جدول رقم (1_1) عرضا لعدد من الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي في بيئات مختلفة، والتي تباينت في ما بينها في تحديد أبعاه.

المطلب الثالث: قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة. ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه من خلال توجيه قائمة أسئلة للعمال داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ.

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلاته يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل ومعدلات الإصابة والشكاوي وتعد اللقاءات والسفريات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملين في وسطه[1].

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره **لتونوسترنجر** من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلائم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمات

[1] الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط3 ، قطر، 1998، ص65.

الإنتاجية والعاملة، وتحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالا تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة، وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من[1].

1_شعور العمال تجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة؛

2_شعور العمال بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية؛

3_إحساس العمال بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة؛

4_شعور العمال بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات؛

5_مدى إحساس العامل بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة؛

6_مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد العامل والجماعة؛

7_مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحيحة يمكن استغلالها لصالح التنظيم؛

8_الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل؛

9_مدى شعور العامل بأهميته وانتماؤه لفريق العمل والمنظمة.

المطلب الرابع: طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟

وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية[2]:

1_الاهتمام بالهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير، إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات

---

[1] الطجم عبد الله والسواط طارق، **السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات التطبيقية**، ط3، المملكة العربية السعودية، 2000، ص26.

[2] زكري رحيمة، **أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة**، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص ص55-57.

العامل وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل عامل عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل؛

2_الاهتمام بالسياسات: وعليه يجب تحقيق الأتي بخصوصها.

2_1_أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئة الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو العمال الذين يتأثرون بتطبيقها؛

2_2_كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف الترقية، النقل وإنهاء الخدمة؛

3_الاهتمام بتدريب العاملين: إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة؛

4_الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال: يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.

كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتيه لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة؛

5_عدالة التعامل: إن خلق المناخ التنظيمي الفعال ليتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حي المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات التدريب...، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع العمال يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها؛

6_النمط القيادي: أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض...؛

7_أساليب الرقابة: مما لاشك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وإن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم؛

8_المسؤولية الاجتماعية: إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباراته الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورا مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.

خلاصة:

يعد المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الدراسات في علم الاجتماع بصورة فيها الكثير من التباين في الآراء والتصورات، مما عكس بصورة فعلية أهميته في المنظمة.

بعد دراستنا للجوانب السابقة اتضح لنا أهمية المناخ التنظيمي الذي يعتبر مؤثرا رئيسي في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء بالسلب أو الإيجاب، فالمناخ الإيجابي يوجه السلوك ليتماشى مع ما هو مطلوب وينمي المهارات والقدرات للأداء بكفاءة وفعالية ويعمل على غرس الولاء لدى العمال من خلال التأثير على القيم والدوافع والاتجاهات والمعايير، بالإضافة إلى ذلك فالمناخ التنظيمي هو المحدد لعمليات التفاعل الاجتماعي سواء التي تتم داخل المنظمة أي في البيئة الداخلية أو عمليات التفاعل مع البيئة الخارجية التي تتواجد بها المنظمة، هذا ما يمكننا من القول أن نجاح أي منظمة في الوصول إلى درجة كبيرة من تحقيق الأهداف مرتبط بقدرتها على خلق مناخ تنظيمي ملائم يسعى للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي الذي سيكون موضوع الفصل الثاني من دراستنا.

الفصل الثاني:
الرضا الوظيفي
وعلاقته بالمناخ التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين، حيث تعددت البحوث والدراسات في علم الإدارة التي تناولت الموضوع نظرا لطبيعته التي ترتبط بدراسة العنصر البشري من ناحية اندماجه ولائه للمنظمة ومدى فعالية الإجراءات والقواعد المتبعة ونجاحها في حشد مساهمة العمال.

ويمثل الرضا الوظيفي حالة من الارتياح التي يكون عليها العمال مما يعكس مدى اندماجهم وتفاعلهم مع بقية عمال المنظمة، ويتحدد الرضا الوظيفي من خلال المواقف التي يتخذها العامل والجماعات التي ينتمي لها مما يحدد مشاعره ناحية العمل الذي يقوم به وأسلوب تعامله مع زملاء العمل والسلوك الذي ينتهجه سواء كان ايجابي أو سلبي.

وفي هذا الفصل نحاول التعريف أكثر بالرضا الوظيفي من خلال التطرق لتعريف الرضا الوظيفي، أهميته ومختلف العوامل المؤثرة فيه، عرض أهم النظريات وأهم المقاييس التي تم الاعتماد عليها لقياسه وفي الأخير تقديم النتائج التي تعود على المنظمة التي يتوفر فيها رضا وظيفي ودور المناخ التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي، من خلال عرض المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: دور المناخ التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي للعامل

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية تكون المنظمات من جماعات تربطها ببعضها البعض علاقات اجتماعية، أصبحت دراسة الظواهر المرتبطة بالعنصر البشري موضوع دراسة وبحث من طرف الكثير من المفكرين والمهتمين بالإدارة، ومن أبرز هذه الظواهر الرضا الوظيفي لدى العمال بالمنظمة، وهذا ما كان سببا في اختلاف الباحثين في الوصول إلى تعريف محدد ومشترك فكل واحد ركز على خصائص وجوانب معينة، حيث سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، أهميته والعوامل المؤثر عليه.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

لم يستطع الباحثون الوصول لوضع وصياغة تعريف موحد لمفهوم الرضا الوظيفي ويعود هذا للمداخل النظرية التي تبناها كل باحث، وفيما يلي بعض التعريفات.

عرف **ستون** الرضا الوظيفي بأنه "الحالة التي يتكامل فيها العامل مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"[1].

أما **هربرت** فيرى أن الرضا الوظيفي "يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن أن تحدد هذه المشاعر انطلاقا من:

- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع؛
- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم[2].

كما عرفا **فلويدمان** و**مورس** الرضا الوظيفي بأنه "الارتياح في العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات التي ينتظرها عامل معين من وضع معين، وما يحصل عليه منها"[3].

تأسيسا على مما سبق فإن الرضا الوظيفي هو "شعور العامل بالارتياح النفسي الناتج عن إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، وهو محصلة رضاه عن العمل نفسه وعن بيئة العمل الداخلية والخارجية،

---

[1] أنور سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2003، ص194.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2002، ص 212.

[3] يحياوي مريم، **التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بثانوية أحمد سليماني باتنة–الجزائر** – [على الرابط]، https://platform.almanhal.com/Files/2/87274، تاريخ الاطلاع: 20 أفريل 2018.

ويتحدد من خلال: ارتفاع مستوى الإنتاج لديه، انخفاض معدلات تغيبه عن العمل، ارتفاع الروح المعنوية له، وعدم ميله إلى تغيير العمل أو ترك الخدمة".

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يحظى الرضا التنظيمي باهتمام الكثير من البحوث والدراسات نظرا لمكانته الهامة وأهميته الكبيرة والتي تتجلى في النقاط التالية.

1_يؤدي الرضا الوظيفي إلى التقليل من نسبة التغيب في العمل ومن حوادث العمل والتأخر عنه، واستقرار العاملين في المنظمات التي يعملون بها وعدم ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، كما يحد من تفاقم المشكلات العمالية، ومن زيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء نقابات عمالية للدفاع عنهم، ويولد مناخ تسوده روح التعاون والرغبة في التفاهم مع الزملاء[1]؛

2_للرضا الوظيفي دور كبير في الحياة الشخصية والمهنية، حيث أن العمال الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل هم أكثر إنتاجية، لذلك نجد هناك علاقة إيجابية بين الرضا عن العمل والإنتاجية مما يترتب عليه عوائد على المنظمة والعاملين؛

3_يعتبر الرضا الوظيفي أحد المقاييس الموضوعية لقياس مستوى فعالية الأداء في المنظمة، فإذا كان رضا العمال الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج المكافأة الشخصية أو نظام الخدمات؛

4_الرضا الوظيفي أحد أهم مؤشرات صحة المنظمة وفاعليتها بناءا على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا ستكون فرصها في النجاح قليلة مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا مع ضمان استمرارية العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن دراسة الرضا الوظيفي تعمل على تحديد أثر بيئة المنظمة على العنصر البشري؛

5_الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العوامل والمتغيرات، فهو يعكس مدى الإشباع الذي حصل عليها العامل من المصادر المختلفة والتي ترتبط بوظيفته، أي مدى إشباع الحاجات الفردية[2].

---

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي، مصر، بدون سنة نشر، بدون طبعة، ص152.

[2] فليه فاروق، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، بدون طبعة، 2005، ص261.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يقصد بالعوامل جملة المؤثرات التي قد تكون سلبية أو إيجابية والتي تؤدي إلى إحداث الرضا أو عدم الرضا، فمن الباحثين من ركز على العوامل المادية ومنهم من ركز على العوامل الشخصية وغير المادية، لذلك اختلفوا في حصر العوامل المسببة للرضا الوظيفي وفي تصنيفها، ومن أشهر التصنيفات والتي لاقت تأييد تصنيف **ديفنز** للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والمتمثلة في ستة عوامل ثلاثة تتصل بالعمل مباشرة، وثلاثة تتصل بالظروف أو جوانب أخرى كما سيأتي بيانه[1].

1_الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل: تتلخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي لها صلة مباشرة بالعمل في:

1_1_كفاءة الإشراف المباشر: فالمشرف نقطة اتصال بين التنظيم والعمال ويكون له أثر كبير في الأنشطة التي يقومون بها؛

1_2_طبيعة العمل نفسه: فالعمال يشعرون بالرضا إذا كان العمل من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافع لهم لإتقان العمل وبذل كل الطاقات الممكنة؛

1_3_العلاقة مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للعامل إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة للزمالة مع الآخرين والاتصال بهم؛

2_الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل: تتلخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي لها صلة بظروف العمل في:

2_1_تحديد أهداف التنظيم: يرغب العمال في العمل ضمن تنظيم له أهداف محددة؛

2_2_تحقيق العدالة والموضوعية: في العمل وبخاصة توزيع الأدوار؛

2_3_الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والعقلية وأثرها على العامل ومعنوياته.

كما أن هناك تصنيفا آخر يقسمها إلى قسمين كما يأتي بيانه.

3_العوامل البيئية(الداخلية والخارجية): وهي جملة المؤثرات المرتبطة ببيئة المنظمة وتتمثل في ما يلي:

[1] الشرايدة تيسير سالم، **الرضا الوظيفي**، دار صفاء، الأردن، ط1، 2008، ص98.

3_1_محتوى العمل: حيث يكون لمحتوى العمل وتنوع المهام أثر بارز على العامل من حيث رضاه عنه أو عدم رضاه، لأن العامل الذي لا تسند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه وكأنه لا يقوم بشيء وأن وجوده في المنظمة غير ضروري، لذلك فالعامل بحاجة للشعور بالمسؤولية وأنه يستخدم طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح، حيث أن أنشطة العمل هي أحد المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا[1].

يرتبط محتوى العمل بتصميم العمل وتقسيمه، حيث أن تقسيم العمل إلى جزئيات يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية للعامل وانخفاض الإنتاجية بسبب الملل لهذا من الضروري الاهتمام بتنويع الوظيفة باستخدام عدة أساليب كتدوير العمل والتوسع الوظيفي (بإضافة مهام جديدة للوظيفة) مما يشعر العامل بالمسؤولية والاستقلالية ويمنحه مزيدا من الحرية في العمل والتصرف ويمنحه فرصة للنمو والتطوير[2]؛ لذلك يؤدي تنويع المهام وإثراءها إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي فكلما كانت المهام متنوعة ومتعددة زادت درجة الرضا والعكس صحيح؛

3_2_الأجر: إن الأجر الذي يتلقاه العامل مقابل أداءه العمل يعتبر مهما نظرا لما يمثله من قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع حاجاته الإنسانية من جهة وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المنظمة، ونتيجة لهذين الاعتبارين فإن عنصر الأجر يعتبر من أكثر العوامل أهمية بالنسبة للعمال، المنظمة والمجتمع، وترجع أهمية الأجر للعامل لانعكاساته على عدة ظواهر تأتي في مقدمتها: المركز الاجتماعي للعامل، مستوى الحياة المادية، والشعور بالأمن الاقتصادي[3].

تجدر بنا الإشارة هنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث أن الأجر العالي يؤدي إلى مستويات عالية من الرضا الوظيفي، ولكن يلاحظ أنه ليس كل العمال في جميع المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر نظير للعمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤولية أكبر[4]؛ غير أن بعض الباحثين يرون أن الأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى مشاعر الرضا وإنما هو

---

[1] عاشور أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، لبنان، بدون طبعة، 1979، ص 188.

[2] العايش محمد إيهاب الطيب، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص52.

[3] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية، لبنان، بدون طبعة، 2000، ص147.

[4] جلدة سامر، **السلوك التنظيمي**، دار أسامة، الأردن، بدون طبعة، 2008، ص96.

عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا وهي نظرة نابعة من نظرية العاملين **لهيرزبرغ**، فيما يرى آخرون أن الأجر قد تجاوز الحاجات الأولية وصار يعبر ويشبع الحاجات الثانوية فهو يرمز للمكانة الاجتماعية وتقدير الذات، وبالتالي تحقيق الذات[1].

3_3_ساعات العمل: لقد بينت الدراسات أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع أوقات الراحة ينخفض الرضا الوظيفي، فكلما كانت منافع وقت الراحة ذات أهمية قليلة لدى العامل كلما كان أثرها على الرضا محدود، هذا وتؤثر ساعات العمل الطويلة وحالة العمل الليلي على الإجهاد وما يكون له انعكاس مباشر على الحالة الشعورية للعامل تجاه عمله مما يجعل الرضا يقل لديه[2]؛

3_4_جماعات العمل: تمتلك الجماعة قدرة كبيرة على التأثير على أعضائها سلبا أو إيجابا، فكلما انسجم العامل مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدر لرضا أعضائها وعلى العكس من ذلك إذا كان انسجامه مع الجماعة ضعيف يقل تفاعله ضمنها مما يعوق إشباع حاجاته ووصوله للأهداف هذا ما يؤدي إلى عدم رضاه[3]؛

3_5_فرص الترقية: الترقية هي "انتقال العامل إلى رتبة أو درجة أعلى مع زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب وتحسين في المركز الاجتماعي"، فالعامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات العامل عن الترقية، فكلما كان طموح العامل أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه، فحصول العامل على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وعدم حصوله على ما كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر عن كون هذه الترقية غير متوقعة[4]؛

3_6_الإشراف: إن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له عند طلبه، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود

---

[1] بوعكاز فريد، **الإشراف والرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008، ص25.

[2] فليه فاروق، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص263.

[3] بوعكاز فريد، مرجع سبق ذكره، ص25.

[4] فليه فاروق، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص262.

الاستعداد للتفاهم كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل فيترك له ارتياح نفسي يساهم في تحقيق رضاه عن العمل، فجعل المرؤوسين محور الاهتمام وتنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء منهم كل هذا يؤدي إلى ولاء المرؤوسين ورضاهم عن عملهم مثلما توصلت إليه جامعة **ميتشجان** وجامعة **أوهايو**[1]؛

3_7_الظروف المادية للعمل: تشمل الظروف المادية للعمل كل ما يحيط بالعامل في عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه للعمل وميوله في اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة والمشروع الذي ينتمي إليه، وتعرف بأنها "الظروف التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأتربة والتهوية؛

4_العوامل الشخصية: لا تقتصر العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي على العوامل البيئية المذكورة سابقا فقط بل تتفرع إلى المؤثرات الشخصية المرتبط بشخصية العامل، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي[2]:

4_1_الرضا العام عن الحياة: يميل العمال السعداء في الحياة إلى أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير الراضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم؛

4_2_احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى العامل للاعتداد برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل؛

4_3_تحمل الضغوط: كلما كان العامل قادرا على تحمل الضغوط والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، بينما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين؛

4_4_المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية كلما زاد رضا العامل عن عمله، أما إذا قلت مكانة العامل وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء العامل وقل رضاه.

---

[1] مزياني الوناس، **محددات الرضا الوظيفي وأثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، العدد2، 2011.

[2] ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2003، ص231.

بالإضافة إلى هذه العوامل الشخصية فإننا نجد العديد من العوامل الأخرى وتتمثل في[1]:

5_السن: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين، فكلما زاد عمر الشخص كلما قل معدل تركه لعمله وقل معدل غيابه، وتكون العلاقة مع الرضا على نحو أنه كلما زاد العمر زاد الرضا، وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذا السن؛

6_الجنس: تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي، وهذا الفرق يمكن إرجاعه أن مطامح النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال، إلا أنه بعد الزواج ومع العمل معظم الوقت تواجههم أدوار متضاربة يمكنها التأثير على رضاهم الوظيفي؛

7_المستوى التعليمي: يعتبر المستوى التعليمي مؤشرا جيدا لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل على غرار العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو الناتجة عن ظروف العمل، أو المتعلقة بالوظيفة أو العمل نفسه، أو عوامل تتعلق بنمط الإشراف، أو العوامل التي تتعلق ببيئة المنظمة، هذا ما جعل من موضوع الرضا الوظيفي ينال الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين باختلاف وجهاتهم ومنطلقاتهم الفكرية والنظرية مما ساهم في تعدد هذه النظريات التي تحاول تفسيره وتحديد طرق قياسه والنتائج التي يخلفها في المنظمات.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

سعت العديد من النظريات المتعلقة بدراسة الرضا الوظيفي بتقديم تفسيرات تساعد على التنبؤ به والعمل على التحكم بالعوامل المسببة به بما يضمن درجة عالية من الرضا لدى العمال، وفيما يأتي تقديم توصيف لبعض هذه النظريات مثل **نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، نظرية العاملين لهيرزبيرغ، نظرية الانجاز لمكيلاند، ونظرية ماك جريجور.**

1_نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو 1954م: ترتكز هذه النظرية على أن الإنسان له حاجات متعددة ومتدرجة هرميا في مستويات هذه الحاجات، تبدأ في القاعدة بالحاجات الفسيولوجية، ثم تأتي الحاجات

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص231.

للأمن وبعد ذلك تأتي الحاجات للشعور بالانتماء وفي المستوى الرابع نجد الحاجة إلى التقدير، وفي أعلى الهرم تأتي الحاجة لتحقيق الذات[1].

والحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للعامل، ولهذه الحاجات ترتيب هرمي ذا خمسة مجموعات حسب أهميتها النسبية ويشمل كل نوع من الحاجات العناصر التالية والموضحة في الشكل رقم2_1.

الشكل رقم 2_1: هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: الشرايدة تيسير سالم، **الرضا الوظيفي**، دار صفاء، الأردن، 2008، ص79.

من الشكل رقم 2_1 نلاحظ أن **ماسلو** رتب حاجات الإنسان إلى خمسة مستويات حسب ضرورتها والحاجة إليها، ولأن العامل هو في الأخير إنسان فحاجاته هي[2]:

1_1_الحاجات الفيسيولوجية: تعد قاعدة الهرم وتشتمل على: المأكل، المشرب، النوم والراحة، وتحتل المرتبة الأولى في حالة عدم إشباع الحاجات الأخرى وفي هذه الحالة لا تكون الحاجات الأخرى بمثابة أساس لدفع العمال؛

1_2_الحاجة للأمان: تأتي بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، وتتضمن: الحماية من المخاطر البيئية، الحماية من المخاطر الصحية، والحماية من التدهور الاقتصادي؛

1_3_الحاجة إلى الانتماء: تتعلق بالطبيعة الاجتماعية للعمال وحاجتهم لوجود رفيق، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم؛

[1] طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، مصر، بدون طبعة، 2007، ص 109.

[2] الشرايدة تيسير سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص79-80.

1_4_الحاجة إلى الاحترام: بعد إشباع الحاجات الثلاث السابقة يبدأ العامل بإشباع حاجته إلى الاحترام التي تتضمن احترام الذات والاستقلالية والتحصيل وأن تكون له مكانة وأن يحظى باعتراف الآخرين وانتباههم، فتحصيل هذه الحاجات يقود الشخص للشعور بالمكانة الاجتماعية؛

1_5_الحاجة إلى تحقيق الذات: تعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم **ماسلو** الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون العامل ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجات يمكن للعامل أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بكفاءته ومواهبه وقدراته، إن تحقيق الحاجة الخاصة بتحقيق الذات لا تتأتى إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التي تقع قبلها.

2_نظرية العاملين لهيرزبيرغ: إن هذه النظرية تقوم على أن العوامل تنقسم إلى مجموعتين: عوامل الدافعية، والعوامل الصحية[1].

2_1_عوامل الدافعية: وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توفرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا وتنحصر عوامل الدافعية في: الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، وهذه العوامل جميعها عوامل داخلية لها أثر على الدافعية والإحساس بالرضا الوظيفي؛

2_2_العوامل الوقائية (الصحية): وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا توفرت بشكل مناسب تشبع حاجات العمال، وهذه غالبا تكون عرضية ومن خارج جوهر العمل نظرا لاتصالها بالإطار الذي يؤدى فيه العمل، وفي حال عدم توفرها فإنها تسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن توفرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وتشمل هذه العوامل سياسة المنظمة، الإشراف الفني فيها، الرواتب، العلاقات بين الرؤساء والتابعين، ظروف العمل، والمكانة في المنظمة؛

3_نظرية الانجاز لمكيلاند: تقوم هذه النظرية التي قدمها **ديفيد ماكيلاند** على أن العمل في المنظمة يوفر الفرصة لإشباع ثلاث حاجات أساسية وهي[2]:

---

[1] الشرايدة تيسير سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

[2] المرجع نفسه، ص ص 87-88.

3_1_الحاجة للإنجاز: وتشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ، وأن أصحاب الإنجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

- لا يفضلون المغامرة بل يعملون للسيطرة على النتائج؛
- يهتمون بتحقيق الانجاز على المستوى الشخصي أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافأة؛
- يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية، ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات؛

3_2_الحاجة للانتماء: ويعبر عنها **مكليلاند** برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع الزملاء الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء، وهم يختلفون عن غيرهم من العمال ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية، ومن هذه الاختلافات:

- الاهتمام بمشاعر الآخرين؛
- القدرة على بناء صداقات بسهولة؛
- الظهور بسلوك ودي بهدف الحصول على القبول والاستحسان من الآخرين؛

3_3_الحاجة للسلطة: وهي رغبة العامل في السيطرة على الآخرين، ويميل العمال الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم بما يلي:

- الاهتمام بالأمور التي تعطي الهيبة، فهم عادة يميلون إلى استلام المناصب القيادية ووضع القرارات واستخدام المكاتب والسيارات الفاخرة؛
- ممارسة السلطة على الآخرين بأسلوب تعسفي وعدم التردد في استغلالهم.

4_نظرية (x.y) لماك جريجور: وضع **ماك جريجور** أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، ووصف واحد منها **بنظريةx** والأخرى **نظريةy**، حيث تمثل **نظريةx** النظرية التقليدية للعامل، فمن مسلماتها تحديد واجب الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، كما أن الإدارة تعنى بالجمع بين الآلة والعامل والموارد بالشكل الذي يضمن أكبر حصيلة اقتصادية وتقوم على الافتراضات التالية[1]:

- الإنسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا، ويفضل تجنب المسؤولية في العمل؛
- يفضل العامل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل؛

[1] الشرايدة تيسير سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

- العقاب والتهديد إحدى الوسائل لدفع الإنسان للعمل؛
- ضرورة الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل؛
- إن الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز في العمل.

أما **نظريةy** والتي تحاول حل المشكلات السلوكية التي تتعلق بالدافعية عن طريق صياغة مجموعة من الافتراضات، فقامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها، وأن هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني[1]:

- ✓ أنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لا يكونون ضد أمال وأهداف الإدارة؛
- ✓ ليست الإدارة هي من التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافهم، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين؛
- ✓ الإنسان يعمل لا خوفا من العقاب بل أملا في المكافآت.

هذه النظرية تبنت أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي كونه عنصر من عناصر الرضا الوظيفي الذي يسمح للعمال بحرية العمل وشجبت الأساليب الاستبدادية في القيادة التي لا تتفق وطبيعة البشر.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع تعقيدا نظرا لكونه يرتبط بالعديد من المتغيرات المختلفة هذا ما كان سببا في صعوبة قياسه، وزاد من أهمية توفره في المنظمات.

1_أهداف قياس الرضا الوظيفي: رغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف للوصول إليها، إلا أنه يمكن تحديد هدفين رئيسين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس وهما:

1_1_معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية، وغيرها من المتغيرات؛

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص108.

1_2_الحاجة إلى الارتباط أو العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب، التمارض، الاستقالات، وكثرة الحوادث أو الشكاوي من العاملين[1].

وتساعد عملية إجراء المسوحات الخاصة بالعاملين بشكل منتظم في كشف المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة، كما تفيد في التعرف على الحواجز وإزالتها فيما يخص إنتاجية العاملين، وفي فهم أفضل لتطلعات العاملين والعمل على تحقيقها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، كما تسمح بقياس التقدم في عملية رفع درجة العاملين[2].

2_ مقاييس الرضا الوظيفي: تنقسم المقاييس المعتمدة لقياسه إلى قسمين:

2_1_مقاييس موضوعية: تعتمد على حساب معدل بعض المتغيرات وهي[3]:

2_1_1_الغياب: الذي يعتبر أحد المؤشرات الرئيسة للدلالة على الرضا الوظيفي، ويحتسب معدل الغياب من خلال قسمت مجموع أيام الغياب على متوسط عدد العمال العاملين في عدد أيام العمل ويضرب في مائة؛

2_1_2_معدل ترك الخدمة: الذي يعبر كذلك عن حالة الرضا **أو** عدم الرضا ويحتسب معدل ترك الخدمة من خلال قسمت عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة على إجمالي عدد العمال العاملين في منتصف الفترة ويضرب الحاصل في مائة.

2_2_مقاييس ذاتية: تعتمد على جمع المعلومات من العاملين بواسطة أساليب ووسائل محددة مثل الاستقصاء (استمارة) أو المقابلة تهدف لمعرفة مدى رضاهم، تعتمد هذه المقاييس على طريقتين:

2_2_1_تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة من خلال تقسيم الحاجات الإنسانية كأن تصمم مثل ما ذكره **ماسلو** حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات، فإجابات العمال كفيلة بمعرفة مستوى الإشباع الذي تحقق لديهم؛

---

[1] عبد الخالق ناصف، **الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1989، ص89.

[2] العقاد أيمن، **لماذا يتم إجراء مسح بالمؤسسات لمعرفة مدى رضا العاملين؟**، [على الرابط] http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=18،تاريخ الإطلاع: 20 أفريل 2018.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص231.

2_2_2_تقسيم الحوافز: حيث تصمم الأسئلة من أجل معرفة أنواع الحوافز المؤثرة والمتاحة في العمل مثل الأجر، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل.

3_أساليب قياس الرضا الوظيفي: يعتمد إعداد هذه المقاييس على أساليب متعددة ومنها[1]:

3_1_معدلات القياس والرد على الأسئلة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي وتستخدم معدلات القياس الكاملة وفيها يقوم العمال بالإجابة على أسئلة تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعدلات.

3_1_1_الأجندة الوصفية للعمل(JDI): تمت صياغتها في الستينات من القرن العشرين من طرف **سميث وكاندل** وراجعها في 1990 **بالزر**، تتناول خمسة جوانب مختلفة تشمل العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، حيث يتم قياس هذه الأبعاد من خلال أسئلة تنطوي على ثلاثة بدائل للإجابة وهي، **نعم، لا، لا إجابة**، ويعتبر هذا الدليل من أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي[2]؛

3_1_2_طريقة جامعة مينوستا لقياس الرضا: عبارة عن قائمة استقصاء لقياس الرضا وهي من أكثر الطرق استعمالا، تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل العمال معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه).

3_2_أسلوب الحالات (الأحداث) الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء يمكن من خلاله قياس رضا العامل عن عمله، وعليها يصف العامل بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدمه، فمثلا إذا ذكر العديد من العمال مواقف في العمل والتي تتم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، فهنا يظهر للعيان أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في رضا العمال عن العمل[3]؛

3_3_المقابلات الشخصية: وهو الأسلوب الثالث لتقييم الرضا عن العمل ويتضمن مقابلة العمال بصفة شخصية ووجها لوجه وبسؤال العمال عن اتجاههم وغالبا ما يفصح العامل بصورة أكثر عمقا عن استخدام قوائم الاستقصاء؛

---

[1] راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002، ص170.

[2] جلدة سامر، مرجع سبق ذكره، ص95.

[3] الشرايدة تيسير سالم، مرجع سبق ذكره، ص108.

3_4_طريقة الفواصل المتساوية لثرستون: قدمت هذه الطريقة عام **1928م**، ويتكون هذا القياس من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه العمال نحو موضوع ما، ويتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة، فإذا كان هدف الباحث مثلا هو قياس اتجاهات العاملين نحو النمط القيادي المتبع فلابد من القيام بالخطوات التالية:

- تصميم مجموعة من العبارات لجمع أراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي للمنظمة؛
- عرض هذه العبارات على مجموعة من الخبراء في هذا المجال للتأكد من وضوحها، سهولتها وخلوها من أي تأويلات غير مقصودة؛
- إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس وفقا لحالة الاتجاه من حيث الايجابية أو السلبية، ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة.

3_5_طريقة التدريج التجميعي لليكرت: وضعها **ليكرت** عام **1932م** تقوم على إعداد الباحث مجموعة من العبارات التي تتعلق بمحتوى الاتجاه المطلوب قياسه ويتم تدريج استجابة كل عبارة من هذه العبارات من ثلاث إلى سبع وحدات تعرض على عينة من العمال ممثلة للمجتمع موضحا أمام كل منها بدائل الإجابة: موافق بشدة، موافق، لا أدري، معارض، معارض بشدة، بعد ذلك تحدد أوزان الفقرات وذلك بإعطاء الدرجة خمسة للقيمة العظمى الموافقة بشدة والدرجة واحد للقيمة الصغرى للمعارضة الشديدة وبتجميع الدرجات التي يحصل عليها العامل في العبارات المختلفة يتعين صدق العبارة وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات، يرتكز هذا المقياس على معرفة أراء العاملين حول موضوع معين[1].

المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي العديد من النتائج ويمكن معرفة النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي من خلال تأثيره الواضح على المعدلات التالية[2]:

1_معدل دوران العمل: يكون للرضا الوظيفي تأثير واضح على معدلات دوران العمل، فكلما زاد رضا العامل عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل ينخفض دوران العمل؛

[1] الطجم عبد الغني، السواط عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص92.

[2] أنور سلطان محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص204.

2_الرضا الوظيفي ومعدل الغياب: من نتائج الرضا الوظيفي انخفاض معدلات الغياب بين العمال، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه في حالة الغياب، فإن معدلات غيابه تنخفض، فالعلاقة الموجودة بين الرضا ومعدل الغياب علاقة سلبية؛

3_الرضا الوظيفي والإصابات: إن حوادث العمل والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا عن العمل وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة سلبية؛

4_الرضا الوظيفي ومعدل الأداء: دلت نتائج الكثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء والرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، وتفسير ذلك أن العامل الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل، ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه[1].

يضاف إلى النتائج السابقة نتائج أخرى مثل[2]:

5_الصحة العقلية والرضا عن الحياة: لقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي ولديهم اتجاهات ايجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة، والعكس قد يحدث مع الشعور بعدو الرضا الوظيفي؛

6_الولاء التنظيمي: أثبتت الدراسات الحديثة أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة شعور العامل بالولاء والذي يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية[3] مما ينتج عنه سلوكيات ايجابية مثل التعاون ومساعدة الآخرين والمحافظة على الموارد.

كما تجدر بنا الإشارة هنا إلى أن نتائج الرضا الوظيفي يمكن أيضا التعرف عليها من خلال النتائج المترتبة عن شعور العامل بعدم الرضا فيلجأ هذا الأخير إلى الممارسات الآتية[4].

7_الانسحاب من العمل: يؤدي الشعور بعدم الرضا في المنظمة إلى:

---

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص216.

[2] جلدة سامر، مرجع سبق ذكره، ص98.

[3] الفعالية التنظيمية: هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

[4] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص175.

7_1_الغياب عن العمل: وهذا سيتسبب في ارتفاع تكاليف تعويض العطل المرضية، ونقص الإنتاجية، علاوة على التكاليف المعنوية التي يتحملها العمال الذين يقع على عاتقهم تحمل عبء تعويض النقص الذي يتركه الغائبون؛

7_2_الاستقالة أو ترك العمل نهائيا: ويؤدي ذلك إلى تحمل المنظمة تكاليف الإحلال، والتدريب والتعيين، علاوة على تكاليف تشتت جماعة العمل التي يعمل بها العامل المستقيل؛

8_التمارض: ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل وهو ادعاء العامل بالمرض، فالضغط النفسي الذي يواجهه العامل داخل المنظمة وخارجها يجعل العامل يتهرب من الواقع المعاش؛

8_التظلمات والشكاوي: وهي مواقف يشعر بها العاملون بعدم العدالة، وتعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات ونظام الإشراف والأجور.

المبحث الثالث: دور المناخ التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي للعامل

اقتصرت البحوث والدراسات المتطلعة لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي في عدد قليل منها: دراسة(miebuir, 2007) ودراسة(wright, 2009) ودراسة (خوين،2012) ودراسة (فراج ،2009)، دراسة (الوناس،2011) ودراسة (أبو تايه،2009) ومعظمها صرحت بوجود علاقة مباشرة بينهما، فالرضا الوظيفي يؤثر في دوافع واتجاهات العمال، وكلما زادت درجة الايجابية في المناخ التنظيمي كلما زادت درجة رضا العاملين وبالتالي تنمية المنظمة وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي

تتجسد علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال عملية التداخل والتفاعل القائم بين هذه العناصر، والتي سنوردها على النحو الآتي.

1_علاقة الهيكل التنظيمي بالرضا الوظيفي: يعتبر الهيكل التنظيمي بأنه أسلوب توزيع العمال بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهاتهم وانسياب السلطة والمسؤولية[1]، ونمط الهيكل التنظيمي وشكله هو المحدد لدرجة المشاركة والتعاون وتحمل المسؤوليات ونوعية الاتصالات السائدة حيث يتم التميز هنا بين[2]:

[1] السلمي علي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب، مصر،، بدون طبعة، 1998، ص93.

[2] المغربي كامل مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص425.

- الهياكل التي تقوم على المشاركة التصاعدية وتكون عندما يمنح للعمال الحق في المشاركة بصنع القرارات؛
- الهياكل التي تقوم على المشاركة التنازلية التي لا يتعدى دور العمال فيها اتخاذ القرارات الخاصة بمهام عملهم.

فمشاركة العمال في العملية الإدارية يضفي المزيد من الشرعية والتقبل للسلطة التي تمارسها الإدارة عليهم، وهذا ما يسهم في الوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العمال عن طريق خلق مناخ تنظيمي قائم على المشاركة الجماعية والديمقراطية، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي هذه المتطلبات لابد أن يتصف بالمرونة.

يقصد بالمرونة القدرة على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وإحداث التغيير عليها، وهذا راجع للتحديات التي تواجهها المنظمة المحلية منها والعالمية المرتبطة بالمكان والزمان، هذه التحديات تصنف إلى تحديات تكنولوجية و إعلامية وسياسية ومالية واقتصادية إضافة إلى الرقابة المفروضة من المجتمع المدني والجمعيات المختلفة، فهذه التحديات تفرض على المنظمات أن تكون مرنة ومتكيفة مع البيئة ومتغيراتها مما يخلق لديها القدرة على امتصاص الصدمات[1].

فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب والتكيف مع المستجدات والمتغيرات زادت إمكانية الوصول إلى تحقيق مناخ تنظيمي مناسب وجيد قائم على الديمقراطية.

وعليه مما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يقوم على توزيع المهام وتحديد مراكز اتخاذ القرار وتصميم قنوات الاتصال الكفيلة بنقل الأوامر المتعلقة بتوزيع المهام والأعمال التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة بالنسبة للعمال أو الوحدات الإدارية المختلفة، هذا ما يجعل الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة يؤثر في طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة وما لذلك من دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

2_علاقة القيادة بالرضا الوظيفي: يعتبر نمط القيادة السائد في المنظمة بعد هاما من أبعاد المناخ التنظيمي ومحددا رئيسي لدرجة الرضا السائد بها، فالقيادة لها بالغ الأثر على نوعية العلاقات وحركية الجماعات وإثراء التفاعلات الاجتماعية، فنجد أن الكثير من التصرفات والسلوكيات والقيم التي يحملها

[1] قاسيمي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص174-175.

العامل مردها نمط القيادة السائد، فهي إما أن تدفع نحو الولاء والانتماء وإما إلى الصراع والفوضى وهذا ما ينعكس على مدى رضا العمال.

ترتبط عملية القيادة بمدى ممارسة القائد الإداري لسلطته ونمط هذه السلطة، إذ تعرف هذه الأخيرة على أنها "القدرة على تعبئة الموارد ودمجها واستعمالها وتقوم على علاقة غير متكافئة من القوة بين فاعلين فأكثر حيث ينفذ التابع أوامر المتبوع، وتتحدد قوة السلطة بناءا على شرعيتها"[1].

ويمكن تصنيف السلطة إلى نوعين، سلطة مركزية تقوم على مبدأ تركيز السلطة في يد الرؤساء ومن خصائصها عدم المرونة وكبت إبداع المرؤوسين أو التابعين، أما النوع الثاني من السلطة فهو السلطة اللامركزية فهذا النوع قائم على توزيع السلطة على المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح المجال للاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات[2]. لهذا يستمد المسيرون مفهوم السلطة لديهم من خلال متغيرات مختلفة وكثيرة ومتداخلة يرجع البعض منها إلى التنشئة الاجتماعية التي اكتسبوها وإلى التكوين الذي تلقوه والإيديولوجية التي يحملونها[3].

وعليه مما سبق يمكن القول أن نمط السلطة السائد في المنظمة يقوم بدور مهم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد بها، فالمركزية تؤدي في أغلب الأحيان إلى التصلب وعدم المرونة مما يسبب الملل وانخفاض الروح المعنوية، فيما تسهم اللامركزية في فتح الباب للمشاركة العمالية التي تكون كفيلة بجعلهم يتبنون أهداف المنظمة على أنها أهداف ذاتية؛ ولكي تحقق القيادة الرضا الوظيفي لابد من أن تستعمل بعض العناصر التي يكون لها دور في الوصول إلى نوع من الرضا، وهذه العناصر متفاوتة من منظمة إلى منظمة أخرى منها: إشباع حاجات العمال مما يؤدي إلى نشر روح الجماعة، كما عليها أن تعمل على بث الروح التعاونية وغرس روح المبادرة وقابلية العمل في فريق العمل لخلق نوع من التكامل والتعاون، ومما يساعد القيادة في خلق الرضا أن تعمل على زيادة مكانة العمال داخل المنظمة أي توجه اهتمامها إلى العاملين بدلا من الإنتاج هذا ما ينمي التفاعل بين العمال ويقوي العلاقة بينهم، زيادة على ما سبق لابد أن تتحلى القيادة بنوع من الديمقراطية في إدارة الأعمال بدلا من القهر والإجبار، معتمدة في ذلك على خلق سهولة الاتصال، هذه العناصر تكون كفيلة بتمكين

---

[1] خليل أحمد خليل، **المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع**، دار الحداثة، لبنان، ط1، 1984، ص121.

[2] العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره. ص167.

[3] قاسيمي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص116.

القيادة من تنمية الولاء ورفع الروح المعنوية بما يضمن الوصول لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي[1].

3_علاقة الاتصال بالرضا الوظيفي: تصنف الاتصالات إلى رأسية تتم بين الرئيس والمرؤوسين وتكون في شكل أوامر، تقارير، شكاوى، واتصالات أفقية تتم بين أطراف في نفس المستوى من البناء التنظيمي؛ يتجسد الدور الجوهري الذي تقوم به الاتصالات في عمليات التفاعل التي تتم في المنظمة حيث يسمح بنقل المعلومات البيانات الآراء ردود الأفعال والأفكار، كما يعكس نوعية العلاقات السائدة أي رسمية أو غير رسمية[2].

وتكمن أهمية وفاعلية الاتصالات في كونها محددا وناقلا لاتجاهات العمال، حيث تعرف الاتجاهات بأنها استعداد مسبق للاستجابة لموضوع ما بطريقة مفضلة أو غير مفضلة، وهي الميل لأخذ موقف لصالح أو ضد شيء ما في بيئة العامل، والذي سيكون أساس لقيم إيجابية أو سلبية[3].

تعكس عملية الاتصال ونوعيته أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، حيث يسهم هذا الأخير في خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص، الصدق تدعيم الثقة والحرص على المنظمة، هذه الأساليب من شأنها تعزيز روح التعاون والانتماء والولاء[4].

إن هذه الخصائص التي تميز الاتصال تجعل منه عملية كفيلة بتحقيق مناخ تنظيمي ملائم مما يكون له دور فعال في تحقيق درجة عالية من الرضا أو عدم الرضا لدى العمال، فالاتصال الفاعل يسمح بتعديل الاتجاهات بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

4_علاقة اتخاذ القرار بالرضا الوظيفي: تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اجتماعية تعتمد على التسلسل الهرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي وتوزيع الأدوار وتكاملها من أجل تحقيق أهداف هذا النظام الاجتماعي[5].

---

[1] أعراب حكيم، **دور القيادة المباشرة في خلق رضا العمال**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2008، ص97.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره، ص ص83-84.

[3] الطجم عبد الغني، السواط عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص86.

[4] خضير حمود كاظم، مرجع سبق ذكره، ص167.

[5] فليه فاروق، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص209.

يصنف الكثير من الباحثين القرارات بناءا على درجة المشاركة العمالية في اتخاذها إلى قرارات فردية يتخذها المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين، وقرارات جماعية تتم وفقا للمشاركة العمالية بحيث تعكس تفاعل أو مشاركة عدد معين من العمال الفاعلين.

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالمراكز الرئاسية في المنظمات، وهذا ما يجعل نوع القرارات التي تتخذ محددا لسلوك الرؤساء، لذا فإن أداء العاملين يتأثر بسلوك الرؤساء والذي يكون إما موجها نحو الصراع أو موجها نحو التعاون، فالتزام الرؤساء بحرفية القوانين يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحطيم المنظمة شيئا فشيئا، حيث أن كثرة الرقابة وعدم إعطاء الحرية في العمل وعدم التسامح والثقة يؤدي إلى سلبية العاملين وتراجعهم ونقص فاعليتهم مما يجعل جو العمل يغلب عليه التوتر، والعكس من ذلك فتعاون الرؤساء يؤدي إلى الثقة والتعاون في أداء الأعمال وسيادة روح المبادرة مما يشكل مجموعة عمل تتميز بالولاء والمشاركة[1].

وتكمن جودة القرار في مدى نجاح المنظمة في الوصول للقرار الأكثر إرضاء للعمال، ومما يدعم هذا ما قدمه **سايمون** في هذا الصدد من خلال طرحه نموذجا يعبر عن طبيعة السلوك الإنساني في اتخاذ القرار والمبني على خمسة افتراضات وهي[2]:

- كلما انخفض الرضا لدى العامل، كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة؛
- كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المحققة؛
- كلما زاد مستوى القيم المحققة، كلما زاد مستوى الرضا؛
- كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة، كلما زاد الطموح؛
- كلما زاد مستوى الطموح، كلما انخفض الرضا.

مما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار عملية هامة وفاعلة في تحقيق مناخ تنظيمي يضمن تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا من خلال نجاحها في ضمان مشاركة العمال فيها، مما يسهم في اتخاذ قرارات ديمقراطية يشعر العامل بمدى مسؤوليته في تنفيذها، وهذا ما يضمن مشاركة فعالة لإنجاز المهام المسندة إليه، ويحقق موقف إيجابي اتجاه هذه العناصر بما يخلق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

---

[1] قاسيمي ناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص157-158.

[2] خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، مرجع سبق ذكره، ص258.

5_علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي: الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع العامل وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الايجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية.

الحوافز نوعان إيجابية مثل الترقية، زيادة الأجر، والمشاركة في القرارات، ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفاديا للعقوبة مثل الإنذار، الخصم من الأجر، وحجب الترقية، وشعور العاملين بموضوعية الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية[1].

مما سبق يمكن القول أن فاعلية الحوافز تتوقف على مدى نجاحها في خلق نوع من الرضا لدى العمال، فالحوافز الإيجابية تحقق مقدار هاما من الرضا غير أن هذا يبقى متفاوت من عامل لآخر.

6_علاقة طبيعة العمل بالرضا الوظيفي: يقصد بطبيعة العمل الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها، والسلطات والصلاحيات الممنوحة لها والشروط والمهارات التي يجب توفرها في شغل الوظيفة والمعدات والأدوات والطرق المتبعة في تقييم الأداء[2]، لذلك تعتبر طبيعة العمل بأنها عامل تحفيز أو إحباط فالعمل الروتيني يحدث الملل والإهمال نتيجة شعور العامل بعدم أهميته، وكلما كان العمل مثيرا وثريا حفز العامل على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاته وإبداعه مما ينعكس على أن يكون المناخ التنظيمي ايجابيا[3].

7_علاقة التكنولوجيا بالرضا الوظيفي: التكنولوجيا مصطلح واسع يستخدم إلى حد ما ليعني إما الآلات والماكنات وربما الأساليب الإنتاجية المرتبطة بها، أو يعني نمطا من العلاقة الاجتماعية يفرضه التنظيم الفني للعمل أو اعتماده على الآلات، ويتم استخدام التكنولوجيا الجديدة المتعلقة أساسا

[1] فليه فاروق، السيد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص301.

[2] عبد الوهاب علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص192.

[3] شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص31.

بالمعلومات والاتصالات والالكترونيات الدقيقة بما يفضي إلى تحسن ملموس مقارنة بما هو متاح من التكنولوجيا المستخدمة[1].

تعددت آراء الباحثين والمختصين بشأن التكنولوجيا وأثارها البيئية بين اتجاهين رئيسين، فبعضها أكد على أثر التكنولوجيا في سلب حق العمال في اتخاذ القرار، ووضعها قيودا على توزيع المهام بين العمال وبين الجماعات وعلى العلاقات بينهم، غير أن هذا لا يحجب الايجابيات التي توفرها التكنولوجيا مثل تحسين الظروف المادية للعمل وترفع من كفاءة العمال، وتقلل من الجهد والموارد الضائعة[2].

وعليه كلما استطاع العمال التكيف مع التكنولوجيا المستخدمة واستغلالها بشكل إيجابي كلما زادت القدرة على الوصول لمستويات عالية من الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

المطلب الثاني: مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة

يعتر قياس رضا العامل أحد أهم الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، حيث يشير مستوى رضا العامل إلى المستوى العام الغالب على صحة المنظمة وتوفرها على مناخ تنظيمي ايجابي، فقياس رضا العامل يتحدد من خلال عملية مسح رضا العامل وتساعد عمليات المسح الدورية إدارة المنظمة على تقييم مستوى رضا العامل من مختلف النواحي سواء من ناحية الرغبة في العمل والمكافآت أو غيرها من الأمور التي تهم العاملين بالمنظمة، وذلك من مستوى لآخر طوال فترة من الزمن، ويمكن قياس الصحة العامة للمنظمة أو المناخ التنظيمي الجيد لها من خلال آلية تشبه طريقة قياس رضا العمال، ويمكن تصور البيئة الداخلية للمنظمة من خلال بعدين أساسيين: المناخ التنظيمي الجيد للمنظمة ومستوى رضا العامل، ومن ثم عرضها في شكل مصفوفة من تسع حالات ممكنة على أساس عدة احتمالات ممكنة من خلال هذين البعدين، وتضم هذه العوامل ثلاث مؤشرات (وهي: منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك على المحورين الرأسي والأفقي ويمكن تصوير العلاقة المتبادلة بينهما من خلال الشكل التالي.

[1] الجوهري محمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص290.

[2] خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، مرجع سبق ذكره، ص341.

الشكل (2_2): مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة

صحة المنظمة				
مرتفع	IX الهادئة	VIII المرحلة الانتقالية	VII ؟؟
متوسط	VI مرحلة انتقالية	V العاصفة	IV مرحلة انتقالية
منخفض	III ؟؟	II مرحلة انتقالية	I السريعة الزوال
	مرتفع	متوسط	منخفض
	رضاء العامل		

المصدر: تشاندا اشوك، كابرا شلبا، **إستراتجية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2002، ص107.

نلاحظ من خلال الشكل رقم(2_2) أن المصفوفة مكونة من 9 خانات تشير كل واحدة منها إلى[1]:

- يشير المربعI: إلى بيئة للموارد البشرية أقل نشاطا وتتسم بالتسرب العالي للعاملين، وتعد آلية المساومة الجماعية هي الصفة الغالبة على المنظمات في هذه الحالة وتوجد مقاومة شديدة واستعداد ضئيل للتغيير، ويشير هذا الوضع إلى أقل المنظمات إنتاجية وإلى أقل حالة رضا بين العاملين وإلى صحة هزيلة للمنظمة وتوصف المنظمات هذا الوضع بالمنظمات سريعة الزوال؛
- يشير المربع V: إلى المنظمة العاصفة التي تحاول العبور من خلال ظروف بيئة داخلية وخارجية صعبة وذلك نتيجة المستوى المتوسط لرضا العاملين وصحة المنظمة، وهنا نلاحظ تحرك المنظمة من حالة سرعة الزوال إلى حالة موقف أكثر نشاطا واستقرارا، ويطالب عمال المنظمة العاصفة فهذه المرحلة والتي يشعر العمال بها بقدر ما من الرضا بالمزيد والمزيد من المكاسب، ويعاملون على أنهم وسيلة للوصول للنتائج النهائية، ويعاملون من منظور التكاليف وليس الاستثمار؛
- المربع التاسع IX: هو نموذج المنطقة الهادئة حيث ينصب الاهتمام الرئيسي على الموارد البشرية، ونلاحظ هنا مستوى عالي لرضا العمال وصحة المنظمة النشطة، إلى جانب درجة عالية من

[1] تشاندا اشوك، كابرا شلبا، **إستراتجية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2002، ص107.

التكيف واستعداد كبير للتغيير مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات والرغبة في العمل، وينظر إلى العمال في هذه المنظمة على أنهم استثمار وأصول وينظر للمنظمة على أنها مثال لأفضل أنواع ممارسات الموارد البشرية؛

- بينما يشير المربعين III والسابع VII: إلى أكثر المنظمات تطرفا وغير عملية، فمن الصعب أن يتصور المرء منظمة ذات صحة هزيلة جدا مع وجود مستوى مرتفع من رضا العمال، أو العكس أي وجود منظمة ذات صحة جيدة جدا وبيئتها ممتازة ونشطة بينما لا يتوفر رضا للعاملين بها، لذا يمكن القول بأن وجود مثل هذه المنظمات نادر جدا ولذا تم وضع علامة استفهام ؟؟؛
- أما المربعات II والرابع IV والسادس VI والثامن VIII: فتعبر عن كون المنظمة في المراحل الانتقالية نحو الوضع الأمثل للمنظمة الهادئة والمستقرة، ويمكن إتباع أكثر من وسيلة لتحقيق ذلك، فإما أن تعمل المنظمة على تحسين صحتها مما قد يؤدي إلى زيادة الرضا العاملين أو تعمل على تحسين حالة الرضا لعمالها وبالتالي لصحة أفضل للمنظمة .

خلاصة:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد المواضيع الثرية التي نالت اهتمام الكثير من الدراسات في علم الإدارة، وهذا كان له الأثر المباشر على تباين الآراء والتصورات، مما يعكس بصورة فعلية أهميته في المنظمة.

بعد دراستنا للجوانب السابقة اتضح لنا أهمية الرضا الوظيفي بمختلف عوامله وأساسيته، من خلال تأثيره بصورة مباشرة على سلوكيات العمال ومدى مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن العمال الذين يشعرون بالرضا والسعادة في العمل هم أكثر إنتاجية، ويعتبر أحد أهم مؤشرات صحة المنظمة وفاعليتها بناءا على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا ستكون فرصها في النجاح قليلة مقارن بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا مع ضمان استمرارية العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن دراسة الرضا الوظيفي تعمل على تحديد أثر بيئة المنظمة على العنصر البشري.

من خلال هذه العناصر يمكن القول بأن الرضا الوظيفي ذو أهمية بالغة من حيث أنه يعكس مدى نجاح الإدارة في خلق ووضع إجراءات تنظيمية تتماشي مع الأهداف الرسمية وأهداف العمال مما يعطي صورة على فعالية هذه الإجراءات وقدرتها على خلق الرضا مما ينمي روح الولاء والانتماء لهذه المنظمة، فهو حالة صحية تمكن المنظمة من الإنجاز والتقدم، فنجاح المنظمة يتعلق بدرجة كبيرة بتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث:

أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في الإدارة المحلية لبلدية العمارية

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات العمال نحو دور الاتصال في تحقيق الكفاءة والفعالية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وقد وقع الاختيار على بلدية العمارية–ولاية المدية–، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبانة كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس **ليكرت** الثلاثي، ولتحليلها اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبانة المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss).

وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن بلدية العمارية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

المبحث الأول: نبذة عن بلدية العمارية

تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص وتحسين وضعية حياتهم في الوسط الحضري والريفي، على جميع المستويات (الاجتماعية، الاقتصادية.....)

المطلب الأول: ماهية البلدية

مر وضع نظام قانوني للبلدية بعدة مراحل تطورية بغية تقديم تعريف لها وتحديد هيئاتها وخصائصها وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا_تعريف البلدية

نصت المادة الأولى من قانون البلدية على أن: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتحدث بموجب القانون ".

والمقصود بجماعة إقليمية أي توجد لها اختصاصات داخل رقعة جغرافية معينة، أما أساسية: أي قاعدية، بمعنى هي أصغر جزء في التقسيم الإداري؛ تتمتع بالشخصية المعنوية: أي لها وجود قانوني مستقل عن كل من الولاية والدولة، ولها حق التقاضي أمام القضاء، ولها ممثل قانوني هو رئيس المجلس البلدي، ويمكنها إبرام العقود، قبول الهبات..... الخ، وتحدث بموجب القانون: أي لا يمكن أن تلغى إلا بموجب القانون وهذا طبقا لقاعدة توازي الأشكال، ولكن يمكن تعديل حدودها الإقليمية (بالإضافة أو النقصان) بموجب مرسوم تنفيذي.

حسب المادة الثانية من قانون 90-08 المؤرخ في 07 ابريل 1990، المتعلق بالبلدية " للبلدية إقليم، اسم ومقر.

وعليه فإن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية[1].

ثانيا_مراحل إنشاء البلدية

لقد أشارت مختلف النصوص القانونية لجبهة التحرير الوطني قبل الاستقلال، بصورة مختصرة لموضوع الجماعات المحلية، حيث ذكر ميثاق طرابلس في جوان 1962، بشكل عام أن أجهزتها ستختار بطريقة الانتخاب، ويكون لها صلاحيات خاصة تمارسها في ظل وصاية السلطة المركزية.

---

[1] شويح بن عثمان، **دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية دراسة حالة البلدية**، مذكرة ماجستير في القانون العام، 2011، جامعة تلمسان، ص ص 15-16.

أما بعد الاستقلال، أصبح إصلاح البلدية أولوية من أولويات الدولة، لما لها من أهمية كبيرة في التنظيم القانوني والإداري للدولة.

يتضح من خلال ما يتضمنه مختلف الدساتير التي عرفتها الجزائر، حيث نجد دستور 10 سبتمبر 1963 الذي نص في مادته 09 " الدولة الجزائرية دولة موحدة، منظمة على شكل جماعات إقليمية إدارية واقتصادية، والبلدية هي الجماعة الإقليمية الإدارية الاقتصادية.

كما أن ميثاق الجزائر في ابريل 1964، أكد على ضرورة إعطاء المجموعة المحلية سلطات حقيقية حيث اعتبر البلدية " قاعدة التنظيم السياسي والاجتماعي والاقتصادي في البلاد".

انطلاقا من هذه الأرضية القانونية والسياسية وضع قانون مشروع البلدية في جوان 1965 من قبل المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني، وبعد التغير السياسي الذي وقع في 19 جوان 1965، واهتمام المسئولين الجدد بهذا المشروع، حيث في أكتوبر 1966 تبنى مجلس الثورة قرار حول الميثاق البلدي، وأقره نهائيا في 4 أكتوبر 1966، وقد وافقت الحكومة على مشروع قانون البلدي الجديد في 20 ديسمبر 1966، وأخيرا نشر هذا القانون في الجريدة الرسمية رقم 06 سنة 1967، بموجب الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967.

أما دستور 1976 فقد نص في مادته 36 الفقرة 1 على أن " المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية "؛ أما بالنسبة للدساتير التي أقرت وأكدت الإصلاحات، فنجد كل من دستوري 1989 و1996 حيث جاء فيها وبنفس الصياغة الأولى أن:" الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية والبلدية".

إن هذا الاهتمام بهده الوحدة الإقليمية في مختلف الدساتير، مرده أن البلدية هي الخلية القاعدية في بناء الدولة، وتعتبر أول إدارة يقصدها المواطن، فهي بمثابة الوسط الذي يجمع المواطنين في إقليم واحد أين تتقاطع مع مصالحهم مع مصالح السلطات المركزية على مستوى هذه الخلية، بدء من انجاز المشاريع التنموية لتحسين الإطار المعيشي للمواطن[1].

ثالثا_خصائص البلدية

نظرا لأهمية هذا الجهاز نجد أن المشرع خصه بعدة خصائص ومميزات نوردها فيما يلي[2]:

1_هي وحدة أو جماعة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية جغرافية وليست مؤسسة أو وحدة إدارية لامركزية فنية؛

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص17.

[2] المرجع نفسه، ص ص 18-19.

2_نظام البلدية في النظام الإداري الجزائري هو صورة فريدة ووحيدة للامركزية الإدارية المطلقة، حيث أن جميع أعضائها وجميع أعضاء هيئات ولجان تسييرها وإداراتها يتم اختيارهم بواسطة الانتخاب العام المباشر؛

3_تعتمد البلدية في النظام الإداري الجزائري على وارداتها الذاتية في تلبية وتغطية نفقات حاجات سكانها، وتجد دعما ماليا في إطار الإعانات الممنوحة من طرف الدولة والصندوق المشترك للجماعات المحلية **FCCL**؛

4_النظام الإداري الجزائري يعتبر صورة حية للتطبيق الجزائري السليم والفعال لمبدأ ديمقراطية الإدارة العامة ولمفهوم الديمقراطية السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية؛

5_تعود أسباب إعطاء المشرع الجزائري للبلدية اختصاصات واسعة ومتنوعة إلى أسباب ايدولوجية متصلة بطبيعة نظام البلدية باعتبارها الخلية الحية والأساسية والقاعدية للدولة الجزائرية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛

6_نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلدية دقيق ومحكم وشديد.

وعليه، فإن كل الاختصاصات المقررة للبلدية وكافة الشروط والإجراءات والأحكام التي يجب أن تعمل في نطاقها ووفقا لها تسيير البلدية وإداراتها محددة على سبيل الحصر تحديدا دقيقا وواضحا وشاملا، لا يجوز الخروج عنها وإلا وقعت أعمال وتصرفات البلديات باطلة وغير مشروعة.

إن هذه الدقة في الاختصاص لها ما يبررها، بالنظر إلى الطبيعة القانونية لنظام البلدية، من حيث كونها وحدة أو جماعة سياسة، إدارية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تعد لامركزية مطلقة في ظل نظام دستوري سياسي يقوم على مبدأ وحدة الدولة سياسيا ودستوريا، القائم على نمط التخطيط الوطني الشامل، ومبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، فكان حتميا ومنطقيا أن يكون نظام الوصاية السياسية والإدارية على البلديات أكثر إحكاما ودقة وتشديدا لدرء الفوضى الدستورية والسياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، حفاظا على وحدة وكيان الدولة، ومن ثم رسم إستراتجية تنموية شاملة تضمن التوازن الجهوي في البلاد.

المطلب الثاني: عموميات حول البلدية

أولا_التطور التاريخي للبلدية

منذ نشأة البلدية مرت هذه الوحدة بعدة مراحل تطورية، ويمكن ان نميز مرحلتين أساسيتين كانت قد مرت بها الإدارة البلدية.

1_مرحلة الاستعمار: منذ سنة 1844 وضع الاستعمار الفرنسي على المستوى المحلي، هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من قبل ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على المقاومة الشعبية، بعد استتباب الأمن وبالضبط سنة 1868، أصبح التنظيم البلدي في الجزائر يتميز بوجود ثلاث أصناف كما يلي:

1_1_البلديات الأهلية: وجد هذا الصنف في مناطق الجنوب، وكذا بعض المناطق الصعبة والنائية في الشمال ودام إلى غاية 1880 حيث تميزت البلديات بالطابع العسكري في تسيير شؤون المواطنين بمساعدة بعض أعيان المنطقة.

1_2_البلديات المختلطة: غطت اكبر إقليم من الجزائر، لاسيما القسم الشمالي منه، المناطق التي يقل فيها تواجد الفرنسيين، ترتكز على هيئتين أساسيتين هما:

- ✓ المتصرف: والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم أو الوالي العام من حيث التعيين، الترقية والتأديب؛
- ✓ اللجنة البلدية: يرئسها متصرف مع أعضاء من المنتخبين الفرنسيين والجزائريين (الأهالي) الذين يتم تعيينهم من قبل السلطة الفرنسية كممثلين لمجموعة بشرية تسمى (دوار).

1_3_البلديات ذات الاختصاص الكامل: تشمل أماكن ومناطق التواجد المكثف للأوروبيين (الفرنسيين)، بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية، ولقد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي الصادر في 05 ابريل 1884 الذي منح البلدية هيئتين أساسيتين:

- ✓ **المجلس البلدي:** وهو جهاز منتخب من طرف السكان البلدية من الأوروبيين والجزائريين حسب المراحل والتطورات السياسية التي عرفتها الجزائر، مؤثرة بذلك على الوضع الانتخابي للجزائريين، سواء كانوا منتخبين أو كناخبين بنسب محدودة وله صلاحيات متعددة؛
- ✓ **العمدة:** ينتخبه المجلس البلدي من بين أعضائه، حيث ان السلطة الاستعمارية الفرنسية أطلقت الطالع العسكري للبلديات،باستخدام الأقسام الإدارية المتخصصة "SAS" في المناطق الريفية، والأقسام الحضرية البلدية" SAU" في المدن وهي هيئات تحت سلطة الجيش الفرنسي، وتتحكم في إدارة وتسيير البلديات[1].

2_**مرحلة الاستقلال:** خلال هذه المرحلة نميز بين مرحلتين:

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

2_1_المرحلة الأولى: من سنة 1962 إلى سنة 1967 حيث امتازت بما يلي:

- ✓ أثناء المغادرة الجماعية لإدارة البلديات من طرف الموظفين الأوروبيين، وفي غياب الإطارات الجزائرية المؤهلة لتسيير شؤون البلدية، نتج عنها وضع خطير، ونذكر جملة من الإصلاحات المتخذة لاستدراك هذه الوضعية؛
- ✓ ظهور عجز كبير في ميزانية البلدية نتيجة انخفاض الموارد المالية مع زيادة كبيرة في النفقات، نتيجة الواجبات الاجتماعية المفروضة على البلدية وخاصة منها المساعدات التي تمنحها للمواطنين المتضررين في حرب التحرير.

وللتصدي لهذه الوضعية، اتخذت الدولة عدة تدابير نذكر منها:

- ✓ تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي البلدية الذين كان لهم الفضل الكبير في لتسيير البلديات؛
- ✓ القيام في سنة 1963 بإصلاح إقليمي يتمثل في تخفيض عدد البلديات من 1578 الموروثة عن الاستعمار إلى 632 بلدية، ويهدف هذا الإصلاح إلى توسيع حجم البلديات للتخفيف من عجزها في الوسائل البشرية؛
- ✓ تعيين لجان خاصة على مستوى كل بلدية تقوم بتسيير الشؤون المحلية، ويترأس كل لجنة خاصة رئيسا بقوم بوظيفة رئيس البلدية وهذا في انتظار إعداد قانون بلدي جديد للجزائر المستقلة.

2_2_المرحلة الثانية: من 1976 إلى 1981: كانت بمثابة تتويج لنتائج مداولات الإصلاح الخاصة بالفترة الأولى، وتتميز عن سابقتها بأن تم خلالها إرساء أول تنظيم بلدي في الجزائر بعد استقلالها من خلال أول قانون بلدي[1].

إن انعدام الإطار القانوني للبادية إلى غاية 1967 لا يعني انعدامها ككيان على مستوى الواقع التنظيمي المحلي في إطار التنظيم الإداري للدولة ككل، إذ عرفت الجزائر كيانا بلديا يمثل البلدية الفرنسية التي ورثتها قبل الاستقلال والتي وجدت طبقا للقانون البلدي الفرنسي الصادر شهر ابريل 1884؛ اتخذت السلطات الحاكمة إجراءات انتقالية تمثلت أساسا فيما يلي:

- ✓ صلاحيات المندوبية التنفيذية تكون على سبيل الحصر (مبنية) في قرار الوالي المتضمن تعيين أعضاء المجلس الشعبي البلدي (CCP) تطبيقا لنص المرسوم التنفيذي رقم 89- 231 المؤرخ في

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

1989/12/12، القاضي بان يعين أعضاء المجلس الشعبي البلدي المؤقت بما فيهم الرئيس يكون بقرار من الوالي، ويتم انتدابهم قانونا إذا كانوا أجراء، وإلا يتم توظيفهم بصفة تعاقدية، مما يلقي مسؤولية ثقيلة على عاتق الإدارة في اختيار العناصر التي تشكل هذا المجلس؛

- ✓ الإصلاح الإقليمي للبلديات بمقتضى المرسوم رقم 63-189 المؤرخ في 1963/05/16 المتضمن إعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات، الذي عمل كما اشرنا سابقا إلى تقليص عدد البلديات من 1578الى 632 بلدية؛
- ✓ مساهمة البلدية في النشاط الاجتماعي والاقتصادي من خلال الاعتماد على جهازين يتمثلان في لجنة التدخل الاجتماعي والاقتصادي، تتكون من ممثلين عن السكان وتقنيين لهم خبرة في تسيير شؤون المرافق العامة والمشاريع الخاصة، تنحصر وظيفتها في بعث التنظيم الاجتماعي والاقتصادي على مستوى البلدية، وذلك بتقديم اقتراحات وآراء حول مشروع الميزانية، والمساهمة في دفع التنمية المحلية، أما الجهاز الثاني فهو المجلس البلدي للتنشيط الاشتراكي، تنحصر مهامه في تنظيم وتسيير المؤسسات الشاغرة، ويتألف من رؤساء البلديات، لجان التسيير الذاتي، ممثل الحزب الاتحاد العام للعمال الجزائريين، الجيش والسلطات الإدارية في البلدية أو ما يطلق على تسميتها بالبعثة الإدارية.

فمن أهم ما ميز هذه الفترة أنها أرست التنظيم الإداري البلدي بالجزائر، حيث صدر فيها الأمر رقم 67- 24 المؤرخ قي 18-01-1967، المتعلق بالبلدية، الذي تضمن النص على المجلس الشعبي البلدي كجهاز مداولة بين الأعضاء المنتخبين، واتبعه بجهاز آخر يشرف على تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي هو المجلس التنفيذي البلدي، وهو جهاز منبثق عن المجلس الشعبي البلدي.

ونظرا للتطور الاجتماعي والاقتصادي والتركيبة البشرية للمجتمع الجزائري، وقصد مواكبة ومسايرة هذا التطور الطبيعي للمجتمع، كان لزاما إصدار قانون للبلدية في ثوب جديد لأنه التعديل لأول وكان ذلك بمقتضى الفانون رقم 81-09 المؤرخ في 04-07-1981 والذي تلته مراسيم تطبيقية تعزز من خلالها الدور التنموي للبلدية وذلك بإعطائها كل الصلاحيات، لتنسق وتنظم عملها مع باقي القطاعات التي تتقاطع معها بشكل عام في تسيير شؤون المواطن وبالأخص فيما يتعلق بانجاز المشاريع التنموية[1].

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

فقد توالت الإصلاحات في قطاع الجماعات المحلية لترقيتها للدور المنوط بها في مجال التنمية المحلية، حيث صدر قانون 84-09 المؤرخ في 04-02-1984،المتعلق بالتنظيم الإقليمي والذي رفع عدد البلديات إلى 1541 بلدية،ومرة أخرى توسعت عملية إصلاح البلدية لكن من منطق دستوري، حيث انتقلت البلدية بموجب دستور 1989 و1996 ، من بلدية أحادية الحزب الواحد إلى بلدية ذات تعددية سياسية، وكان نتاجا لذلك صدور قانون 90-08 المؤرخ في 07-04-1990 المتعلق بالبلدية، والذي ألغى بصفة نهائية أحكام الأمر 67-24 المؤرخ في 18يناير 1967[1].

ثانيا_هيئات البلدية وصلاحيتها

1_المجلس الشعبي البلدي: إن دراسة النظام القانوني للمجلس الشعبي البلدي تتطلب منا التطرق إلى كيفية تكوينه، تسييره واختصاصه.

1_1_تشكيل المجلس الشعبي البلدي: هو هيئة تداولية ينتخب لمدة 05 سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة مع تطبيق نظام الباقي أقوى، ويتراوح عدد أعضائه من 7 إلى 33 عضو بحسب التعداد السكاني لكل بلدية وفق ما نصت عليه المادة 97 من القانون العضوي رقم 97-07 المؤرخ في 6 مارس 1997 المتعلق بنظام الانتخابات[2]، المعدل والمتمم بالقانون رقم 04-01 المؤرخ في 7 فبراير 2004 وحسب الشروط التالية[3]:

- ✓ 07 أعضاء في البلدية التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة.
- ✓ 09 أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و20000 نسمة.
- ✓ 11 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20001و 50000 نسمة.
- ✓ 15 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و10000 نسمة.
- ✓ 23 عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100001 و200000 نسمة.
- ✓ 33 عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها 200001 نسمة.

---

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[2] الأمر رقم 97-07، المتضمن **القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 12.

[3] الأمر رقم 04-01، المؤرخ في 7فبراير2004، **المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد09.

ويحق الترشح لعضويته كل جزائري بلغ وقت الاقتراع 25 سنة كان مؤديا للخدمة العسكرية أو معفى منها ويتمتع بجميع الحقوق المدنية والسياسية.

1_2_تسيير المجلس الشعبي البلدي: تسير أعمال المجلس الشعبي البلدي من خلال عقده دوارات عادية وأخرى غير عادية، متى اقتضت ذلك شؤون البلدية، يجري خلالها مداولات علانية، إلا ما استثني بنص على غرار ما تضمنته المادة 19 من قانون البلدية 90-08 المؤرخ في 7 أفريل1990، وذلك بنصها على حالتين يتم التداول فيهما بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي في جلسة مغلقة.

1_3_اختصاصات المجلس الشعبي البلدي: بالرجوع إلى قانون البلدية 90-08 يمارس الشعبي البلدي من خلال رئيسه صلاحيات الموضوعات التالية:

- ✓ التهيئة والتنمية المحلية.
- ✓ التعمير، الهياكل الأساسية والأجهزة.
- ✓ التعليم الأساسي، وما قبل المدرسي.
- ✓ الأجهزة الاجتماعية والجماعية.
- ✓ السكن.
- ✓ حفظ الصحة، النظافة والمحيط.
- ✓ الاستثمارات الاقتصادية.

2_المجلس الشعبي البلدي وصلاحياته: إن الحديث عن المجلس الشعبي البلدي، يدعونا بالضرورة للحديث ولو بإيجاز عن رئيسه إذ بالموازاة مع هذه المهام فهو رئيس الجهاز التنفيذي، فكيف يتم تعيينه وما هي صلاحياته؟[1]

2_1_تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي: لقد حدد قانون البلدية شروط تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي بموجب المادة 48 منه وتتمثل هذه الشروط في الآتي:

- ✓ أن يكون ضمن القائمة الفائزة وبأغلبية المقاعد داخل المجلس.
- ✓ أن يحظي بثقة أعضاء قائمته، بمعنى أن يعين من طرفهم سواء عن طريق انتخاب غير مباشر وسري أو يزكى علنيا.
- ✓ انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي على مرحلتين الأولى عن طريق الاقتراع العام والمباشر السري من طرف المواطنين، والمرحلة الثانية عن طريق الاقتراع غير المباشر من طرف أعضاء

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

القائمة الفائزة، والمعمول به في الحالة السياسية أنه غالبا ما يكون رئيس المجلس الشعبي البلدي هو متصدر القائمة الفائزة.

2_2_صلاحيات المجلس الشعبي البلدي: يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي وظيفة مزدوجة فتارة يتصرف باسم البلدية وأخرى باسم الدولة، وهذا تحت سلطة الوالي، ولهذا تتعدد وتتداخل صلاحياته باختلاف المجالات التي يباشر فيها اختصاصه، خاصة في مجال التنمية المحلية أين تشترك عدة قطاعات إدارية وتقنية لانجاز المشاريع التنموية المحلية.

فبداية يشكل رئيس المجلس الشعبي البلدي الهيئة التنفيذية للبلدية، وهو مكلف بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي، وفي الممارسة يستعين في أداء مهامه بنائب أو أكثر بحيث لا يتجاوز:

(02) نائبين بالنسبة للبلديات المتكونة من 07 أعضاء؛

(03) نواب بالنسبة للبلديات المتكونة من 11الى 13 عضو؛

(04) أعضاء بالنسبة للبلديات المتكونة من 23 عضو؛

(06) أعضاء بالنسبة للبلديات المتكونة من 33 عضو.

2_2_1_اختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي باختصاص مزدوج فهو من جهة ممثل للدولة ومن جهة اخرى ممثل للبلدية، ويعمل لحساب الدولة أي من أعوانها[1].

✓ **صفة تمثيله للدولة:** هو يتولى بهذه الصفة وتحت اشراف الوالي تنفيذ ونشر القوانين والتنظيمات عبر تراب الولاية، كما يتولى القيام بكافة الأعمال المتعلقة بالضبط الإداري من أجل الحفاظ على الأمن العام والصحة العامة داخل البلدية معتمدا في ذلك على الحرس البلدي (الشرطة البلدية سابقا) ويمكنه أن يستعين بقوات الشرطة والدرك الوطني المتواجدة باقليم البلدية عند الضرورة؛ كما أنه يجوز صفة ضابط الحالة المدنية، إذ بمقتضاها هو الذي يتولى إبرام عقود الزواج وتسجيلها وتسجيل الوفيات وتسجيل الوثائق القضائية والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية وكذا المصادقة على مطابقة نسخ الوثائق للأصل، كما يجوز له تفويض هذه المهام كلها او بعضها الى احد نوابه او احد المستخدمين وذلك تحت مسؤوليته. بالإضافة إلى توليه مهمة الشرطة القضائية، فيمارس مهمة البحث والتحري عن الجرائم المقررة في قانون العقوبات وجمع الأدلة عنها، والبحث

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-30.

عن مرتكبيها مادام لم يبدا التحقيق القضائي فيها، طبقا لمادة 12 من قانون الاجراءات الجزائية رقم 66-155 المعدل والمتمم.

✓ **صفة تمثيله البلدية:** لما كانت البلدية شخصا معنويا عاما يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، فقد اسندت لرئيسها عدة مهام ليقوم بها باسمها ولحسابها، تتلخص فيما يلي:

- **مهمة التمثيل:** يمثل رئيس البلدية في كل الأعمال الإدارية والمدنية، وأمام القضاء سواء مدعية أو مدعى عليها وتطبيقا لنص المادة 66 من قانون البلدية، يقوم المجلس بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي والتعاقد، كما يمثلها في التظاهرات الرسمية والاحتفالات؛
- **مهمة رئاسة المجلس:** يتولى الرئيس ادارة اجتماعات واشغال المجلس من حيث التحضير، الدعوة للاجتماعات، وضبط الجلسات؛
- **مهمة ادارة اموال البلدية والمحافظة على حقوقها:** حيث يتولى تحت مراقبة المجلس مايلي:

-تسيير الايرادات والاذن بالانفاق؛

-ابرام عقود اقتناء الاملاك وبيعها، قبول الضمان والوصايا؛

-ابرام الصفقات العمومية وعقود الايجار، ذات المدة الزمنية 3، 6 و9سنوات، اما اذا تجاوزت عقود الايجار 9 سنوات فتكون من اختصاص والي الولاية باسم البلدية ولحسابها؛

-المحافظة على الحقوق العقارية والمنقولة المملوكة للبلدية؛

-توظيف المستخدمين والاشراف على تسييرهم وممارسة مظاهير السلطة الرئاسية عليهم؛

-اعداد واقتراح ميزانية البلدية ومتابعة تنفيذها؛

-السهر على حسن سير المصالح، المرافق ومؤسسات البلدية[1].

المطلب الثالث: تقديم مكان التربص العملي

أولا_التعريف ببلدية العمارية

تعود نشأة بلدية العمارية إلى الفترة الاستعمارية وبالضبط في سنة 1921 وكانت تسمى شومبلان (CHAMPLAIN) نسبة إلى البحار الفرنسي المشهور ساموال دو شومبلان (SAMUEL DE CHAMPLAIN) بعد الاستقلال وبموجب التقسيم الإداري الأول سنة 1963 تأسست بلدية العمارية وسميت بإسمها الحالي (العمارية) نسبة إلى أول شهيد سقط بالمنطقة، المدعو

[1] شويح بن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

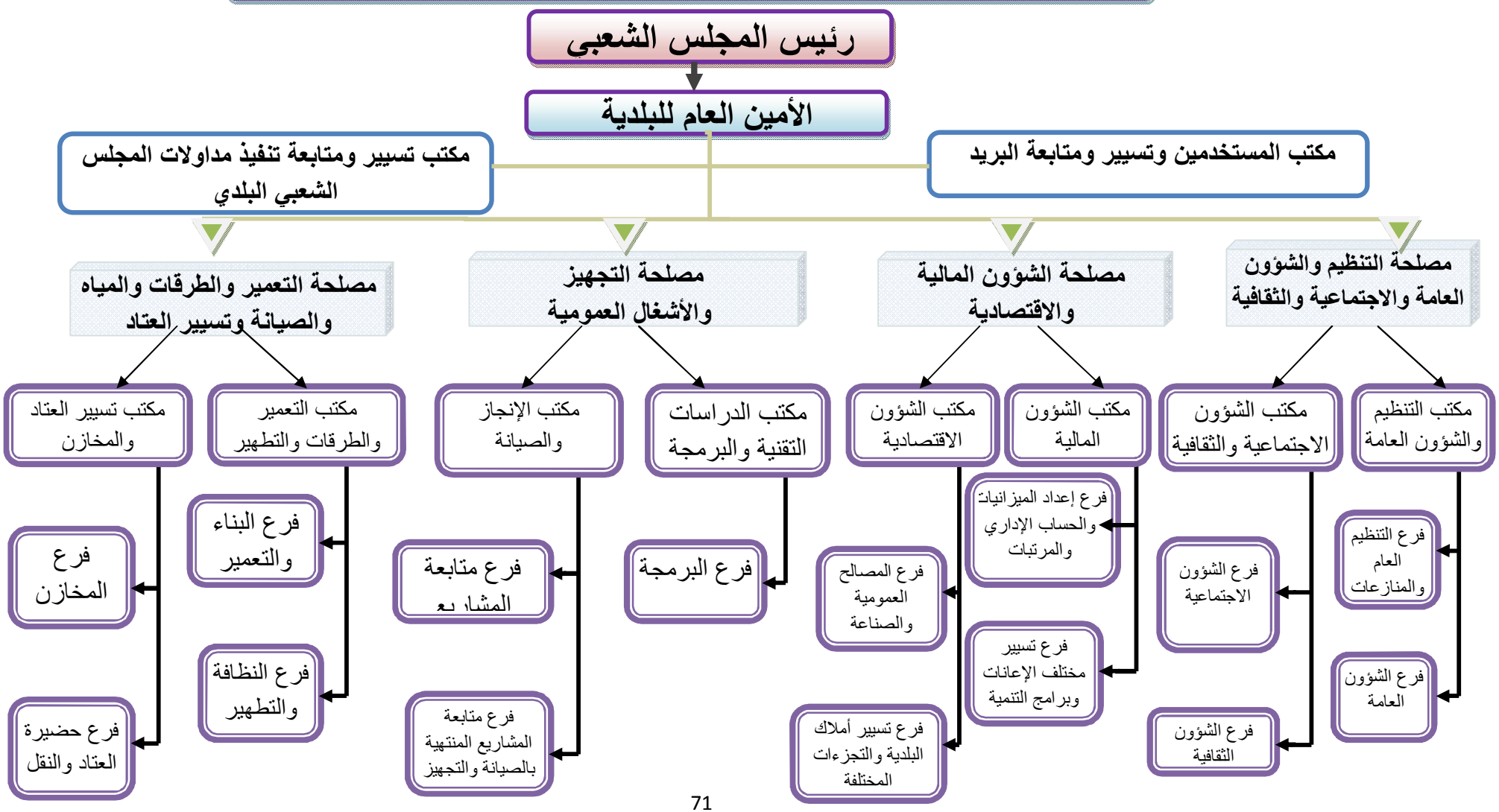
سي عمار الذي أستشهد في عام 1957، وتسمى حاليا مدينة 3200 شهيد وهي مدينة ثورية وتحتفل في كل عام بتاريخ:29 جويلية بذكر إستشهاد العقيد سي الطيب الجغلالي.

تقع بلدية العمارية على بعد 36 كلم جنوب شرق عاصمة ولاية المدية يحدها وزرة والحمدانية وأولاد إبراهيم غربا، بعطة وسيدي نعمان شرقا، سيدي نعمان جنوبا، بعطة وولاية البليدة شمالا تقدر مساحتها الإجمالية بـ:115,32 كلم، 99% من مساحة أراضيها عبارة عن مرتفعات جبلية إذ يبلغ أعلى قمة بها 1213 م عن مستوى سطح البحر.

قدر عدد سكان العمارية حسب إحصائيات 1987 بـ:14068 نسمة، حيث إرتفع هذا العدد إلى 17661 نسمة سنة 1998 أي بفارق زيادة بلغ 3593 نسمة وقدر بـ: 20705 نسمة حسب أخر إحصاء لسنة 2008.

ثانيا_الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية

الشكل رقم (1_3): الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية



ثالثا_دراسة تحليلية للموارد البشرية في بلدية العمارية

1_عمال بلدية العمارية: يبلغ عدد عمال هذه البلدية إلى غاية تاريخ 31 مارس 2018 بـ98 عامل يتوزعون بين 60 منهم دائمون و38 متعاقدين. وفيما يلي جدول يفصل توزيعهم بحسب الجنس والرتب.

1_1_ **توزيع الموظفين الدائمين حسب الرتب والجنس:** وهي موضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (1_3): توزيع عمال بلدية العمارية الدائمين بحسب الجنس والرتب

الرتب	التوزيع حسب الصنف		التوزيع حسب الجنس		المجموع
	مرسمون	متربصون	ذكر	أنثى	
المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في:2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية					
متصرف إقليمي	07	00	06	01	07
ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	00	01	01	00	01
ملحق الإدارة الإقليمية	03	00	03	00	03
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	06	00	05	01	06
عون الإدارة الإقليمية	05	00	03	02	05
عون مكتب للإدارة الإقليمية	02	00	02	00	02
كاتب الإدارة الإقليمية	01	01	00	02	02
عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	07	00	05	02	07
وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	01	00	01	00	01
مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	01	00	00	01	01
طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	01	00	00	01	01
مفتش قسم للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة	01	00	01	00	01
مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	02	01	03	00	03
تقني سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	02	00	02	00	02
تقني سام في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية	05	00	04	01	05
عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	03	00	03	00	03
عون النظافة والنقاوة العمومية	04	00	04	00	04
المرسوم التنفيذي رقم:05-08 المؤرخ في:2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب					
عامل مهني خارج الصنف	02	00	02	00	02
عامل مهني من الصنف الأول	01	00	01	00	01
عامل مهني من الصنف الثاني	02	00	02	00	02

المرسوم التنفيذي رقم:08/04 المؤرخ في:2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية					
محلل رئيسي	01	00	01	00	01

المصدر: مصلحة المستخدمين

2_1_ **توزيع الموظفين المتعاقدين حسب الرتب والجنس:** وهي موضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (2_3): توزيع عمال بلدية العمارية المتعاقدين بحسب الجنس والرتب

الرتب	التوزيع حسب الصنف		التوزيع حسب الجنس		المجموع
	عقد محدد المدة	عقد غير محدد المدة	ذكر	أنثى	
المرسوم الرئاسي رقم:07-308 المؤرخ في:2007/09/29 الذي يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.					
سائق السيارات من المستوى الأول	03	00	03	00	03
سائق السيارات من المستوى الثاني	10	00	10	00	10
عامل مهني من المستوى الاول	07	00	03	04	07
عامل مهني من المستوى الثاني	01	00	01	00	01
عامل مهني من المستوى الثالث	01	00	01	00	01
عون خدمة من المستوى الثاني	02	00	02	00	02
عون خدمة من المستوى الثالث	01	00	01	00	01
حارس	11	00	11	00	11
المرسوم التنفيذي رقم:91-26 المؤرخ في:1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص للعمال المنتمين إلى قطاع البلديات الملغى بموجب المرسوم التنفيذي رقم:334/11 المؤرخ في:2011/09/20					
عون النظافة والتطهير	00	02	02	00	02

المصدر: مصلحة المستخدمين

2_الحوافز في بلدية العمارية وأهدافها

2_1_الحوافز المقدمة في البلدية: تتمثل الحوافز المقدمة من طرف البلدية في ما يلي:

2_1_1_**الأجور**: تختلف أجور العمال بحسب طبيعة كل واحد منها وكذا على حجم المسؤولية الواقعة على عاتقه وكذا الخبرة المهنية التي يكتسبها بصيغة أخرى، فالعامل يتقاضى أجره حسب العمل الذي يقوم به وحسب شهادته.

2_1_2_**العطل:** هناك ثلاث أنواع من العطل في مديرية التجهيزات العمومية:

- ✓ العطل السنوية: لكل موظف أو عامل الحق في عطلة مدتها خمسون يوما في السنة؛
- ✓ عطلة الأمومة: وتمنح هذه العطلة للمرأة العاملة والتي مدتها لا تتجاوز تسعون يوما؛
- ✓ العطلة الاستثنائية: تتمثل في ما يلي:
  - عطل الزواج: ثلاثة أيام
  - عطل الختان: ثلاثة أيام
  - عطل الوفاة: ثلاثة أيام

2_1_3_**التقاعد:** هو نهاية طبيعة للمسار المنهي لدى العامل،وهو حق ذو طابع مالي وشخصي يستفيد منه مدى الحياة وينتج عن منح التقاعد الحقوق التالية:

- ✓ معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول؛
- ✓ معاش يتضمن زوج معاش الباقي على قيد الحياة، معاش للتامين.

وهناك ثلاث أنواع للتقاعد نذكر منها:

- ✓ التقاعد المباشر: بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجال وسنة 55 بالنسبة للنساء مع قضاء عشر سنوات من العمل على الأقل؛
- ✓ التقاعد النسبي: ابتداء من سن 50 يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلية عندها يطلب الاستفادة من المعاش (دفع اشتراكات تعادل 50 سنة على الأقل)؛
- ✓ التقاعد دون الشرط بالنسبة للسن: للعامل الحق في التقاعد عند قضاؤه 55 سنة كاملة في الحياة المهنية دون أي شرط في السن.

2_1_4_**التكوين:** يتعين على الإدارة تنظيم داورت التكوين وتحسين مستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهليه لمهام جديدة، لتحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تكييف مستمر للعمال مع مناصب أعمالهم؛
- ✓ تحسين مستوى أداء الموظفين؛
- ✓ القدرة على استيعاب المعلومات؛
- ✓ تنمية روح المبادرة والاحترام عند الموظفين؛
- ✓ تحسين المردودية التي تنعكس على البلدية بالفائدة.

2_1_5_**الاتصالات:** تؤدي الاتصالات دورا هاما رئيسيا في بلدية العمارية فالتسيير الحسن للبلدية يشترط نقلا جيدا للمعلومات ويتم ذلك من خلال القيام بعملية الاتصال تتمثل في:

- ✓ ضمان وصول الرسالة من المرؤوس إلى المرؤوسين؛
- ✓ الثقة المتبادلة بين العمال والمرؤوسين؛
- ✓ تبادل المعلومات فيما بينهم في المكاتب؛
- ✓ انجاز المهام المطلوبة في وقتها المحدد.

2_1_6_**الترقية:** هناك نوعان من الترقية وهي:

- ✓ **الترقية في الدرجة:** وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلى درجة أخرى بثلاث وتائر وهي: الدنيا، القصوى، والمتوسطة، وتتم الترقية من الدرجة الأولى إلى الدرجة 12 وفقا إلى نظام التنقيط السنوي الذي يعده المسئول المباشر، وتعود هذه الترقية حق لكل موظف، وتنال رضا جميع الموظفين نظرا للطابع التنظيمي الذي يحكمها، والمرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2008 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، قد وضع سلم الدرجات الذي يتكون من 12 محطة والجدول التالي يوضح ذلك:

الترقية في الدرجات	مدة الدنيا	مدة المتوسطة	مدة القصوى
من درجة إلى درجة أخرى	سنتان و6 أشهر	3سنوات	3سنوات و6 أشهر
المجموع12	30سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: إعداد الطالبان، حسب الوثائق المقدمة من مصلحة المستخدمين.

- ✓ **الترقية في المرتبة:** الترقية تتميز بأنه يرافقها زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وهي تضم كل من الاقدمية والكفاءة معيار ثانويا على عكس الترقية قي الدرجة التي تحتل فيها الكفاءة الدور الأساسي للترقية وتتم كيفية الترقية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية،
- الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

2_2_أهداف نظام الحوافز داخل البلدية:

- ✓ تعتبر وسيلة قياس أداء العاملين ونتائجه تساعد في اتخاذ القرارات وتمكين البلدية من تحقيق أهدافها؛
- ✓ إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية، وبين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقيين أداء العامل، حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعر بالمكانة.
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل البلدية وتنمية روح التعاون بين العاملين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تقوم البحوث العلمية على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبانة.

تعتبر الاستبانة وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

تعتبر دراسة موضوع ما انطلاقا من عينة عملية جمع البيانات والمعلومات عن مجموعة معينة من مفردات مجتمع الدراسة، والتي تحقق مزايا عديدة على غرار الاختصار في الوقت والجهد والتكلفة للحصول على نتائج مقاربة للنتائج المتحصل عليها من المجتمع، كما أنه أسلوب مفيد جدا في حالة دراسة المجتمعات غير المحدودة، ومن خلال هذا المطلب نتعرض إلى أسلوب وعينة الدراسة.

أولا_أسلوب الدراسة

لتوفر بيانات وحقائق عن المشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات البحث وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لعمال الإدارة المحلية لبلدية – العمارية–.

ثانيا_عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة المحلية لبلدية العمارية بولاية المدية، ويقدر عددهم بـ 98 عاملا وعاملة. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الغرضية أو القصدية، حيث تم توزيع (30) استبانة على أفراد عينة الدراسة والموزعة على جميع المصالح والأقسام بالبلدية، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة من عينة الدراسة (30) استبانة، وكانت كلها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي أي بنسبة 100% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبانة التي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أولا_خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة

نظرا لوجود عدد لا بأس به من الاستبانات التي أريد بها قياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي(كما ورد في الفصلين السابقين) فقد قمنا بتصميم استبانة نتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في بناءه على الإطلاع على الدوريات والمجلات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

ثانيا_ شكل الاستبانة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على ما استفادنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبانة للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في أسئلة الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين هما:

1_الجزء الأول: البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين ببلدية العمارية –ولاية المدية– "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية ".

2_الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء الفقرات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين:

2_1_المحور الأول: المناخ التنظيمي، وذلك من خلال ثمانية أبعاد:

- ✓ البعد الأول: المصارحة ويشتمل هذا البعد على 5 فقرات.
- ✓ البعد الثاني: التحدي ويتكون هذا البعد من 4 فقرات.

- ✓ البعد الثالث: الثقة، ويشتمل هذا البعد على 3 فقرات.
- ✓ البعد الرابع: تحمل المخاطر ويشتمل هذا البعد على 4 فقرات.
- ✓ البعد الخامس: المبادرة ويتكون هذا البعد من 4 فقرات.
- ✓ البعد السادس: التعاون ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.
- ✓ البعد السابع: الهيكل التنظيمي ويتكون هذا البعد من5 فقرات.
- ✓ البعد الثامن: التكنولوجيا ويتكون هذا البعد من 4 فقرات.

2_2_المحور الثاني: الرضا الوظيفي، وذلك من خلال خمسة أبعاد:

- ✓ البعد الأول: الرضا عن الأجر ويشتمل هذا البعد على 5 فقرات.
- ✓ البعد الثاني: الرضا عن الحوافز والمكافآت ويتكون هذا البعد من 6 فقرات.
- ✓ البعد الثالث: الرضا عن طبيعة العمل، ويشتمل هذا البعد على 12 فقرة.
- ✓ البعد الرابع: الرضا عن العلاقة مع الزملاء، ويشتمل هذا البعد على 3 فقرات.
- ✓ البعد الخامس: الرضا عن الإشراف، ويشتمل هذا البعد على 5 فقرات.

حيث اشتمل الاستبانة على 5 نقاط بمقياس ليكرت بالنسبة للمحورين والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول(3_3): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة على فقرات المحور الأول	خيارات الإجابة على فقرات المحور الثاني	الدرجة
دائما	نعم	3
أحيانا	لا أدري	2
أبدا	لا	1

المطلب الثالث: مصداقية وثبات أداة الدراسة

باعتبار الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها ولهذا قمنا بالتأكد من صدقها وثباتها كما سيأتي.

أولا_الصدق Validity

تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كانت تحتوي على فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وللتأكد من صدق الاستبانة اتبعنا الخطوات التالية:

1_صدق المحكمين: يعد صدق الاستبانة شرطا ضروريا ينبغي توفره في الأداة التي تعتمدها الدراسة، وتكون الاستبانة صادقة لما أعدت له إذا كان بمقدورها القياس الفعلي لما وضعت له

بخصوص محاولة استطلاع رأي العينة محل الدراسة حول مدى تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لعمال الإدارة المحلية ببلدية العمارية. لذلك قمنا بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على (4) محكمين من الأساتذة بجامعة المدية (انظر الملحق رقم 2) لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، والنظر في مدى كفاية الاستبانة من حيث الفقرات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

بعد توزيع استبانة التحكيم قمنا باسترجاعها، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات أو إضافة فقرات جديدة. وتكونت لدينا أداة الدراسة في صورتها الجديدة.

2_صدق الاتساق الداخلي: لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة قمنا بحساب معدل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه.

2_1_صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الأول مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم(4_3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد: المصارحة	**رقم الفقرة**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	معامل الارتباط	0.628**	0.525**	0.602**	0.769**	0.731**
	مستوى الدلالة	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
بعد: التحدي	**رقم الفقرة**	**6**	**7**	**8**	**9**	
	معامل الارتباط	0.664**	0.779**	0.664**	0.513**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.004	
بعد:الثقة	**رقم الفقرة**	**10**	**11**	**12**		
	معامل الارتباط	0.888**	0.782**	0.717**		
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000		
بعد: تحمل المخاطر	**رقم الفقرة**	**13**	**14**	**15**	**16**	
	معامل الارتباط	0.809**	0.600**	0.425*	0.480**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.019	0.007	
بعد: المبادرة	**رقم الفقرة**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**
	معامل الارتباط	0.737**	0.635**	0.801**	0.810**	0.770**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد: التعاون	**رقم الفقرة**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**
	معامل الارتباط	0.650**	0.515**	0.656**	0.648**	0.589**

	مستوى الدلالة	0.000	0.004	0.000	0.000	0.001
بعد: الهيكل التنظيمي	**رقم الفقرة**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**
	معامل الارتباط	**0.676	**0.718	**0.717	**0.740	**0.524
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003
بعد: التكنولوجيا	**رقم الفقرة**	**32**	**33**	**34**	**35**	
	معامل الارتباط	**0.674	**0.743	**0.819	**0.860	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	
***دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05** ****دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01** **المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss**						

من الجدول رقم(4_3) نلاحظ:

- ✓ **بالنسبة لبعد المصارحة:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالاتصال في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.769) في حدها الأعلى أما الفقرة (5)، وبين (0.525) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(2)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ **بعد التحدي:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالتحدي موجبة وتتراوح بين (0.779) في حدها الأعلى أما الفقرة (7)، وبين (0.513) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(9)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ **بعد الثقة:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالتأمين موجبة وتتراوح بين (0.888) في حدها الأعلى أما الفقرة (10)، وبين (0.717) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(12)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ **تحمل المخاطر:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بتحمل المخاطر موجبة وتتراوح بين (0.809) في حدها الأعلى أما الفقرة (13)، وبين (0.425) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(15)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ **االمبادرة:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالمبادرة موجبة وتتراوح بين (0.810) في حدها الأعلى أما الفقرة (20)،

وبين (0.635) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(18)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛

- ✓ **التعاون:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالتأمين موجبة وتتراوح بين (0.656) في حدها الأعلى أما الفقرة (24)، وبين (0.515) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(23)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالهيكل التنظيمي موجبة وتتراوح بين (0.740) في حدها الأعلى أما الفقرة (30)، وبين (0.524) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(31)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ **التكنولوجيا:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالتكنولوجيا موجبة وتتراوح بين (0.860) في حدها الأعلى أما الفقرة (35)، وبين (0.640) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(32)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛

2_2_صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الثاني مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم(5_3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد: الرضا عن الأجر	**رقم الفقرة**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**	
	معامل الارتباط	0.502**	0.604**	0.269*	0.646**	0.581**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.026	0.000	0.001	
بعد:الرضا عن الحوافز والمكافآت	**رقم الفقرة**	**41**	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**
	معامل الارتباط	0.516**	0.833**	0.908**	0.768**	0.766**	0.725**
	مستوى الدلالة	0.004	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد: الرضا عن طبيعة العمل	**رقم الفقرة**	**47**	**48**	**49**	**50**	**51**	**52**
	معامل الارتباط	0.643**	0.646**	0.648**	0.676**	0.675**	0.685**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	رقم الفقرة	**53**	**54**	**55**	**56**	**57**	**58**
	معامل الارتباط	0.441*	0.555**	0.721**	0.756**	0.668**	0.788**
	مستوى الدلالة	0.015	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
بعد: الرضا عن العلاقة مع الزملاء	**رقم الفقرة**	**59**	**60**			**61**	
	معامل الارتباط	0.721**	0.740**			0.747**	
	مستوى الدلالة	0.000	0.000			0.000	

بعد: الرضا عن الإشراف	رقم الفقرة	62	63	64	65	66
	معامل الارتباط	0.813**	0.661**	0.978**	0.752**	0.618**
	مستوى الدلالة	0.000	0.004	0.000	0.005	0.000

***دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05**

****دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-

من الجدول رقم(5_3) نلاحظ:

- ✓ الرضا عن الأجر: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص الرضا عن الأجر موجبة وتتراوح بين (0.646) في حدها الأعلى أما الفقرة (39)، وبين (0.269) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(38)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ الرضا عن الحوافز والمكافآت: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالرضا عن الحوافز والمكافآت موجبة وتتراوح بين (0.908) في حدها الأعلى أما الفقرة (43)، وبين (0.516) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(41)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ الرضا عن طبيعة العمل: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص الرضا عن طبيعة العمل موجبة وتتراوح بين (0.788) في حدها الأعلى أما الفقرة (58)، وبين (0.441) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(53)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ الرضا عن العلاقة مع الزملاء: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص الرضا عن العلاقة مع الزملاء موجبة وتتراوح بين (0.747) في حدها الأعلى أما الفقرة (61)، وبين (0.721) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(59)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل؛
- ✓ الرضا عن الإشراف: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالتأمين موجبة وتتراوح بين (0.978) في حدها الأعلى أما الفقرة (64)، وبين (0.618) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم(66)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لذا لا تستبعد أية فقرة من هذا البعد من التحليل.

2_3_الصدق البنائي لمجالي المقياس: والذي يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المقياس والمعدل الكلي له، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم(6_3): يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل محور من محوري الاستبانة.

البيان		بعد المصارحة	بعد التحدي	بعد الثقة	بعد تحمل المخاطر	بعد المبادرة	بعد التعاون	بعد الهيكل التنظيمي	بعد التكنولوجيا
المحور الأول: المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	0.632**	0.706**	0.845**	0.591**	0.640**	0.750**	0.602**	0.602**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000

البيان		بعد الرضا عن الأجر	بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت	بعد عن طبيعة العمل	بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء	بعد الرضا عن الإشراف
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	0.690**	0.908**	0.912**	0.322*	0.646**
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.019	0.000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

**دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (6_3) أن هناك علاقة موجبة بين المحورين مع أبعادهما، وبذلك تعتبر فقرات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة لجميع الأبعاد أقل من 0.05.

وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي تكون الاستبانة بشكلها النهائي تتضمن المحورين بجميع فقراتهما.

ثانيا_ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب قيمة ألفا كرونباخ لكل محور على حده والاستبانة ككل لأن خيارات الإجابة من شكل ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

الجدول رقم(7_3): يبين معاملات ثبات الاستبانة

	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول: المناخ التنظيمي	35	0.900
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	31	0.905
الاستبانة ككل	66	0.929

يوضح الجدول رقم (7_3) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحورين والتي قدرت قيمه بـ (0.900، 0.905 على التوالي)، وبالرغم من أن الحد الأدنى المقبول في الثبات غير محدد إلا أن هذه القيمة تتراوح بين 0 و 1، نلاحظ أن قيمة ألفا لمحوري الدراسة أكبر من 0.5، وهذا يعني أن قيمها قيم مقبولة لأغراض التحليل.

بناءا على ما توصلنا إليه بخصوص صدق وثبات الاستبانة تكون هذه الأخيرة قابلة للتوزيع على أفراد عينة الدراسة(أنظر الملحق رقم01).

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الانتهاء من عملية التأكد من ثبات وصدق الاستبانة قمنا بالخطوات الآتية كإجراءات مكملة لعملية تطبيق الدراسة الميدانية:

1-بعد تعديل الاستبانة قام الطالبان بتقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 30 استبانة.

2-تم استرداد 30 استبانة، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي100%.

3-معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (spss) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statical Package for Sciences Social)S.P.S.S الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

وقبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig-P.value) أكبر من 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت مستوى الدلالة (Sig-P.value) أقل من 5% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (8_3): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))

البيان	عدد الفقرات	قيمةZ	مستوى الدلالة
المحور الأول: المناخ التنظيمي	35	0.114	0.200
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	31	0.154	0.066

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (8_3) نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة لكل المحورين أكبر من0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

وبعد التأكد من نوعية توزيع البيانات استخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها تتلاءم مع التوزيع الطبيعي، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

*التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛

*حساب معامل الارتباط سيبرمان لأن المتغيرات ترتيبية؛

*معامل ألفا كرونباخ؛

*اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)؛

*اختبار "One Sample T test " لدراسة الفروق في إجابات عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة؛

*اختبار التباين الأحادي لدراسة الفروق One Way ANOVA؛

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

بعد التأكد من جودة الاستبانة وأنها صالحة للتحليل سنتناول في هذا المبحث تحليل وتفسير محاور الدراسة من خلال تحليل المحور الأول ثم القيام بتحليل المحور الثاني.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

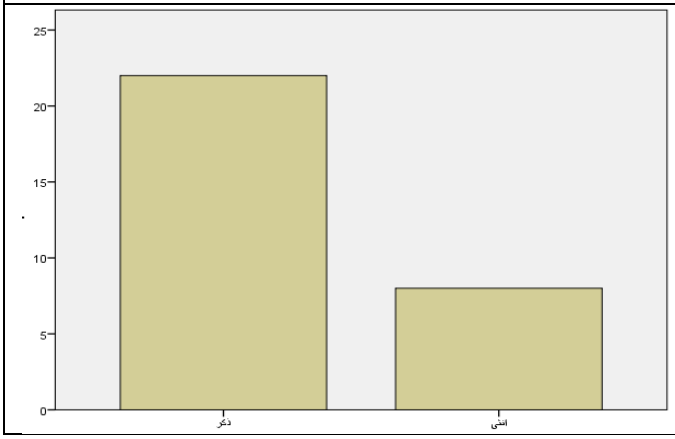
تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، القسم التابع له.

2_1_الجنس: كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(9_3): يوضح عينة الدراسة وفق متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	22	73.3
	أنثى	8	26.7

الشكل (2_3): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس



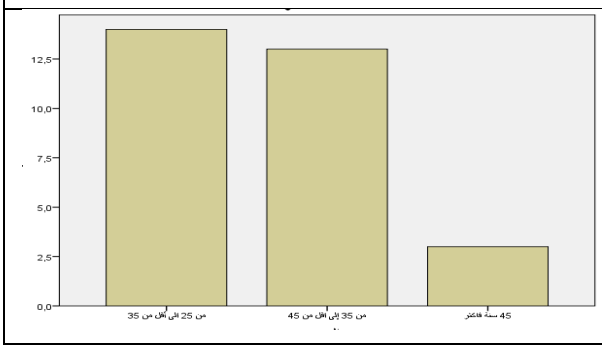
من خلال الجدول رقم(9_3) والشكل رقم(2_3) نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 46.6%، حيث أن 22 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 30 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (73.3%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 8 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (26.7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، والسبب راجع إلى أن أغلبية العمال هم رجال.

2_2_العمر: كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(10_3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
العمر	25–أقل 35	14	46.7
	35–أقل 45	13	43.3
	45 فأكثر	3	10

الشكل رقم(3_3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



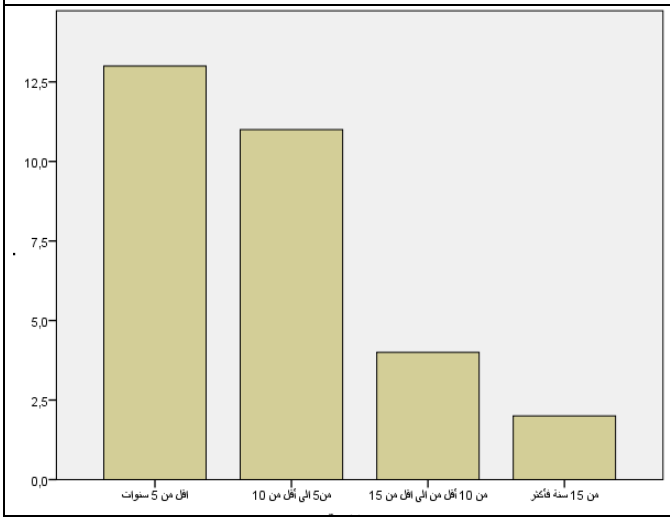
من خلال الجدول رقم(10_3) والشكل رقم (3_3) نلاحظ أن معظم عينة الدراسة لا تتجاوز أعمارهم 35 سنة بنسبة(46.7%).

2_3_سنوات الأقدمية: كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(11_3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الأقدمية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	13	43.3
	10-5 سنوات	11	36.7
	15-10 سنة	4	13.3
	15 سنوات فأكثر	2	6.7

الشكل رقم(4_3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الأقدمية.



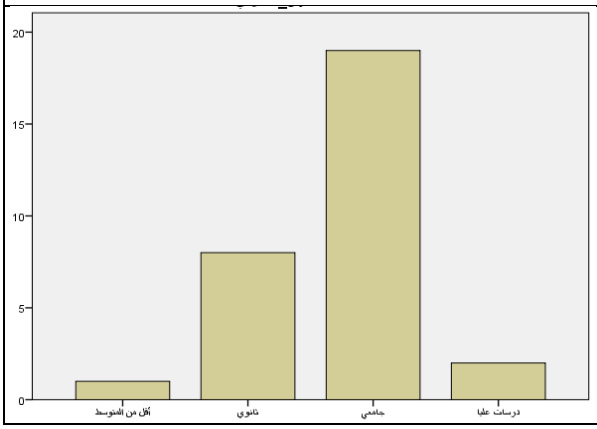
من خلال الجدول رقم(11_3) والشكل رقم (4_3) نلاحظ أن معظم عينة الدراسة لا تتجاوز خبرتهم بالمؤسسة 5 سنوات بنسبة (43.3%) والسبب راجع إلى الفئة العمرية التي ينتمون إليها –أقل من 30 سنة–.

2_4_المستوى التعليمي: كانت النتائج المتحصل عليها بحسب هذا المتغير كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(12_3): يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	أقل من المتوسط	1	3.3
	ثانوي	8	26.7
	جامعي	19	63.3
	دراسات عليا	2	6.7

الشكل رقم(5_3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



من خلال الجدول رقم (12_3) والشكل رقم (5_3) نلاحظ أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة (63.3%) والسبب راجع إلى العينة المختارة من عمال الإدارة إذ تتطلب مستويات علمية عالية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي

لتحليل فقرات المحور الأول استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لبلدية العمارية –ولاية المدية– يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 66.66%[1].

الفرض العدمي (H_0): وسيط النسبة المئوية للإجابة يساوي درجة الحياد وهي 66.66%.

الفرض البديل (H_1): وسيط النسبة المئوية للإجابة لا يساوي درجة الحياد وهي 66.66%.

بحيث نعتبر **الفقرة إيجابية** بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.699) أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي لها أكبر من 66.66%.

و**الفقرة سلبية** بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة tالجدولية والتي تساوي (1.699) أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 66.66%.

وتكون آراء العينة في **الفقرة محايدة** إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

يتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة ثمانية فرضيات جزئية كما سيأتي.

1_الفرضية الجزئية الأولى: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد المصارحة أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد المصارحة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

[1] 66.66%هي القيمة المرجح باستعمال النسبة المئوية للعدد 2المقابل لخيار الإجابة أحيان أو لا أدري.

جدول رقم (13-3): تحليل فقرات بعد المصارحة لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تم حل الكثير من المشكلات قبل تراكمها وتعقدها نتيجة مصارحتي لرئيسي المباشر في العمل	1,43	,568	47,77	-5,46	,000	5
2	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز ثقافة المصارحة بينه وبيننا	1,56	,678	52,21	-3,49	,002	4
3	لا توجد انعكاسات سلبية نتيجة مصارحتي رئيسي المباشر في العمل فيما يخص أمور العمل	1,76	,773	58,88	-1,65	,109	3
4	يقوم رئيسي المباشر بمصارحتي بمشاعره اتجاهي	1,93	,827	64,43	-,441	,662	2
5	أشعر بالخوف من الإفصاح عن مشاعري مع رؤسائي في العمل	1,96	,668	65,55	-,273	,787	1
البعد الأول: المصارحة		1.73	0.33	57.77	19,79	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(13-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد المصارحة ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي % 65.55 ومستوى الدلالة "0.787" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال محايدون في الإفصاح عن مشاعرهم اتجاه رئيس العمل.

2- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي 64.43 %ومستوى الدلالة "0.662" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن الرؤساء المباشرين حياديين بمشاركة مشاعرهم اتجاه عمالهم.

3- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي 58.88% ومستوى الدلالة "0.109" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن الرؤساء المباشرين حياديين اتجاه إنعكاسات سلبية نتيجة مصارحة العمال فيما يخص أمور العمل.

4- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي 52.21% ومستوى الدلالة "0.002" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الرئيس المباشر يحرص على تعزيز ثقافة المصارحة بينه وبين العمال.

5- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي 47.77% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أنه تم حل الكثير من المشكلات قبل تراكمها وتعقدها نتيجة مصارحة العمال لرئيسهم المباشر في العمل.

2_الفرضية الجزئية الثانية: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد التحدي أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد التحدي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (14-3): تحليل فقرات بعد التحدي **لدى أفراد عينة الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
6	أستطيع التغلب على الكثير من التحديات التي تواجهني في العمل	2,43	,626	81,10	3,791	,001	3
7	أتعامل مع المهام الوظيفية بأنها تحدي يجب التغلب عليه	1,96	,850	65,55	-,215	,831	4
8	يشجعني رئيسي المباشر على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لها	2,43	,568	81,10	4,176	,000	2
9	أواجه أية مشكلة تتعلق بالعمل وأناقشها بدلا من التهرب منها وتجنبها	2,50	,682	83,32	4,014	,000	1
البعد الثاني: التحدي		2.33		77.76		0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم**(14-3)** آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد التحدي ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي 83.32% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن العماليواجهون أية مشكلة تتعلق بالعمل ويناقشون بدلا من التهرب منها وتجنبها.

2- في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي 81.10% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الرئيس المباشر يشجع على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لها.

3- في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي 65.55% ومستوى الدلالة "0.831" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين في التعامل مع المهام الوظيفية.

4- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي 81.10% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال يستطيعون التغلب على الكثير من التحديات التي تواجههم في العمل.

3_الفرضية الجزئية الثالثة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد تكلفة الثقة أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الثقة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (15-3): تحليل فقرات بعد الثقة **لدى أفراد عينة الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
10	أستطيع التعبير لرئيسي المباشر عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل	2,23	,773	74,43	1,651	,109	3
11	أثق في تصرفات وأعمال رئيسي المباشر	2,10	,661	69,99	,828	,415	1
12	يبذل رئيسي المباشر جهدا كبيرا لتعزيز ثقة بينه وبيني	2,10	,758	69,99	,722	,476	2
البعد الثالث: الثقة		3.20	0.48	64.09	13,68	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(**15-3**) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الثقة ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي 69.993% ومستوى الدلالة "0.476" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون فيما يخص بذل الرئيس المباشر جهدا كبيرا لتعزيز ثقة بينه وبينهم.

2- في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي 69.993% ومستوى الدلالة "0.415" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول الثقة في تصرفات وأعمال الرئيس المباشر.

3- في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي 74.435% ومستوى الدلالة "0.109" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون فيما يخص التعبير للرئيس المباشر عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل.

4_الفرضية الجزئية الرابعة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد تحمل المخاطرة أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد تحمل المخاطرة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16-3): تحليل فقرات بعد تحمل المخاطرة **لدى أفراد عينة الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
13	يحرص رئيس المباشر على تزويدي بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	2,33	,711	77,76	2,567	,016	2
14	تتم محاسبتي على الأعمال التي أقوم بتنفيذها على ضوء الصلاحيات الممنوحة لي	2,06	,639	68,88	,571	,573	4
15	يمكنني إنجاز أعمالي دون الرجوع للمستويات الإدارية العلي	2,16	,530	72,21	1,720	,096	3
16	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل مسؤولية أعمالي	2,43	,678	81,10	3,496	,002	1
البعد الرابع: تحمل المخاطرة		1.58	1.77	52.82	24,00	0,000	
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول(**16-3**) رقم آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد تحمل المخاطرة ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي 81.101% ومستوى الدلالة "0.002" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال لديهم تشجيهم من قبل رئيسهم المباشر على تحمل مسؤولية أعمالهم.

2- في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي 72.21% ومستوى الدلالة "0.096" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول امكانية إنجاز أعمالهم دون الرجوع للمستويات الإدارية العليا.

3- في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي 68.88% ومستوى الدلالة "0.573" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول محاسبتهم على الأعمال التي يقومون بتنفيذها على ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم.

4- في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي 77.76% ومستوى الدلالة "0.016" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الرئيس المباشر يحرص على تزويديم بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية.

5_الفرضية الجزئية الخامسة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد المبادرة أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد المبادرة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17-3): تحليل فقرات بعد المبادرة لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
17	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل	2,23	,678	74,43	1,882	,070	2
18	أمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية	1,80	,714	59,99	-1,53	,136	4
19	أحرص على تجريب أساليب جديدة في العمل على رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة	1,80	,761	59,99	-1,43	,161	5
20	أمتلك الرغبة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل	2,26	,691	75,54	2,112	,043	1
21	يهتم رئيسي المباشر بالاقتراحات والمبادرات التي أتقدم بها	2,13	,819	71,10	,891	,380	3
البعد الخامس: المبادرة		2.04		68.19	16,32	000.	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(**17-3**) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد المبادرة ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "20" بلغ الوزن النسبي 75.54% ومستوى الدلالة "0.043" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال لديهم الرغبة في تقديم إقتراحات جديدة في العمل.

2- في الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبي 74.43% ومستوى الدلالة "0.070" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول امتلاك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية.

3- في الفقرة رقم "21" بلغ الوزن النسبي 71.10% ومستوى الدلالة "0.380" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن الأساتذة حياديون حول اهتمام الرئيس المباشر بالاقتراحات والمبادرات التي يتقدمون بها

4- في الفقرة رقم "19" بلغ الوزن النسبي 59.99% ومستوى الدلالة "0.161" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول الحرص على تجريب أساليب جديدة في العمل على رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة

5- في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي 59.99% ومستوى الدلالة "0.136" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول امتلاك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية

6_الفرضية الجزئية السادسة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد التعاون أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد التعاون توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (18-3): تحليل فقرات بعد التعاون لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
22	أساعد في وضع الأهداف المستقبلية للبلدية	2,00	,587	66,66	,000	1,00	3
23	يتم إنجاز العمل بالبلدية بشكل جماعي	1,80	,610	59,99	-1,79	,083	4
24	توجد روح التعاون بين جميع الوحدات والأقسام داخل البلدية	1,76	,817	58,88	-1,56	,129	5
25	توجد مشاركة اجتماعية في حل المشكلات التي أقع بها	2,03	,668	67,76	,273	,787	2
26	توجد مشاركة اجتماعية في التعامل مع قضايا العمل	2,40	,563	79,99	3,890	,001	1
البعد السادس: التعاون		2	1.27	68.19	21.36	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(18-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد التعاون ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "26" بلغ الوزن النسبي 79.99% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أنه توجد مشاركة إجتماعية في التعامل مع قضايا العمل.

2- في الفقرة رقم "25" بلغ الوزن النسبي 67.76% ومستوى الدلالة "0.787" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول وجود مشاركة اجتماعية في حل المشكلات التي يقعون بها

3- في الفقرة رقم "22" بلغ الوزن النسبي 66.66% ومستوى الدلالة "1.000" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول المساعدة في وضع الأهداف المستقبلية للبلدية

4- في الفقرة رقم "23" بلغ الوزن النسبي 59.99% ومستوى الدلالة "0.083" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول اتمام إنجاز العمل بالبلدية بشكل جماعي.

5- في الفقرة رقم "24" بلغ الوزن النسبي 58.88% ومستوى الدلالة "0.129" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول وجود روح التعاون بين جميع الوحدات والأقسام داخل البلدية.

7_الفرضية الجزئية السابعة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الهيكل التنظيمي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (19-3): تحليل فقرات بعد الهيكل التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
27	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع طبيعة ومهام عملي	2,16	,746	72,21	1,223	,231	2
28	يتناسب تخصصي مع طبيعة ومهام وواجبات وظيفتي	2,06	,739	68,88	,494	,625	4
29	توجد درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بيني وبين رؤسائي بالبلدية	2,13	,819	71,10	,891	,380	3
30	خطوط السلطة لرئيسي المباشر واضحة	2,00	,870	66,66	,000	1,000	5
31	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف العامة لها	2,33	,802	77,76	2,276	,030	1
البعد السابع: الهيكل التنظيمي		2.01		67.12	17.21	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(19-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الهيكل التنظيمي ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "31" بلغ الوزن النسبي 77.76% ومستوى الدلالة "0.030" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للبلدية يتوافق مع الأهداف العامة الخاصة بها.

2- في الفقرة رقم "27" بلغ الوزن النسبي 72.21% ومستوى الدلالة "0.231" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول توافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع طبيعة ومهام عملهم.

3- في الفقرة رقم "29" بلغ الوزن النسبي 71.10% ومستوى الدلالة "0.380" (وهو اكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول تواجد درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بينهم وبين رؤسائهم بالبلدية.

4- في الفقرة رقم "28" بلغ الوزن النسبي 68.88% ومستوى الدلالة "0.625" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول تناسب تخصصهم مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.

5- في الفقرة رقم "30" بلغ الوزن النسبي 66.66% ومستوى الدلالة "1.000" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول وضوح خطوط السلطة لرئيسهم المباشر.

8_الفرضية الجزئية الثامنة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد التكنولوجيا أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد التكنولوجيا توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (20-3): تحليل فقرات بعد التكنولوجيا لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
32	ساعدتني التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية على تقليل الجهد الذي أبذله	2,40	,723	79,99	3,026	,005	4
33	توجد عمليات تطوير مستمرة التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية	2,63	,614	87,76	5,641	,000	1
34	أسهم استخدامي للتكنولوجيا بالبلدية في سرعة إنجازي للعمل	2,50	,731	83,32	3,746	,001	2

35	التكنولوجيا الموجودة بالبلدية سهلة الاستخدام	2,46	,730	82,21	3,500	,002	3
البعد الثامن: التكنولوجيا		2	0.41	68.32	19,26	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(20-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد التكنولوجيا ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "33" بلغ الوزن النسبي 87.76% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أنه توجد عمليات تطوير مستمرة التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية.

2- في الفقرة رقم "34" بلغ الوزن النسبي 83.32% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال يسهمون استخداماتهم للتكنولوجيا بالبلدية في سرعة إنجازهم للعمل.

3- في الفقرة رقم "35" بلغ الوزن النسبي 82.21% ومستوى الدلالة "0.002" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن التكنولوجيا الموجودة بالبلدية سهلة الاستخدام.

4- في الفقرة رقم "32" بلغ الوزن النسبي 79.99% ومستوى الدلالة "0.005" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل أن التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية ساعدت على تقليل الجهد المبذول.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الرضا الوظيفي

لتحليل فقرات المحور الثاني أيضا استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الإحصائية التالية: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي لبلدية العمارية –ولاية المدية– يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 66.66%.

يتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة خمسة فرضيات جزئية كما سيأتي.

1_الفرضية الجزئية الأولى: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا عن الأجر أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الرضا عن الأجر توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (21-3): تحليل فقرات بعد الرضا عن الأجر لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
36	تنعكس نتائج تقييم أدائي في الأجر الذي أحصل عليه	1,30	,651	43,32	-5,88	,000	5

37	توفر لي وظيفتي فرصا لتأمين مستقبلي من خلال (التقاعد، صندوق التكافل، تعليم الأبناء، التأمين)	1,33	,660	44,43	-5,52	,000	4
38	يؤمن لي راتبي حياة كريمة	1,93	,944	64,43	-,387	,702	2
39	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله	2,13	,776	71,10	,941	,354	1
40	أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج البلدية	1,60	,770	53,32	-2,84	,008	3
البعد الأول: الرضا عن الأجر		1.66	0.35	55.33	17,85	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم (21-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الرضا عن الأجر ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "39" بلغ الوزن النسبي 71.10% ومستوى الدلالة "0.354" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول تناسب الأجر الذي يحصلون عليه مع الجهد الذي يبذلونه.

2- في الفقرة رقم "38" بلغ الوزن النسبي 64.43% ومستوى الدلالة "0.702" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول تأمين الراتب لهم حياة كريمة.

3- في الفقرة رقم "40" بلغ الوزن النسبي 53.32% ومستوى الدلالة "0.008" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول الاضطرار لمزاولة عمل إضافي خارج البلدية.

4- في الفقرة رقم "37" بلغ الوزن النسبي 44.43% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول توفير الوظيفة لهم فرصا لتأمين مستقبلهم من خلال (التقاعد، صندوق التكافل، تعليم الأبناء، التأمين)

5- في الفقرة رقم "36" بلغ الوزن النسبي 43.32% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على إنعكاس نتائج تقييم أداء في الأجر الذي يحصلون عليه.

2_الفرضية الجزئية الثانية: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (22-3): تحليل فقرات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت لدى أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
41	الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة والإتقان	1,53	,730	51,10	-3,50	,002	6
42	المعايير التي تمنح بها الترقيات واضحة ومقبولة	1,76	,858	58,88	-1,48	,147	4
43	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوفرة	1,86	,819	62,21	-,891	,380	2
44	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز	2,10	,758	69,99	,722	,476	1
45	تمنحني البلدية فرصا للتدريب من أجل الترقية	1,63	,850	54,43	-2,36	,025	5
46	توجد عدالة في الحصول على ترقية	1,83	,833	61,10	-1,09	,283	3
البعد الثاني: الرضا عن الحوافز والمكافآت		1.78	0.68	59.94		0,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(22-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الرضا عن الحوافز والمكافآت ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "44" بلغ الوزن النسبي 69.99% ومستوى الدلالة "0.476" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول الشعور بعدالة ما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز.

2- في الفقرة رقم "43" بلغ الوزن النسبي 62.21% ومستوى الدلالة "0.380" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول توفر واتاحة فرصة الترقية في عملهم.

3- في الفقرة رقم "46" بلغ الوزن النسبي 61.10% ومستوى الدلالة "0.283" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديون حول تواجد عدالة في الحصول على ترقية.

4- في الفقرة رقم "42" بلغ الوزن النسبي 58.88% ومستوى الدلالة "0.147" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل أن العمال حياديون حول وضوح قابلية المعايير التي تمنح بها الترقيات.

5- في الفقرة رقم "45" بلغ الوزن النسبي 54.43% ومستوى الدلالة "0.025" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن البلدية يمنح فرصا للتدريب من أجل الترقية.

6- في الفقرة رقم "41" بلغ الوزن النسبي 51.10% ومستوى الدلالة "0.002" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أنالترقية في العمل ترتبط بالكفاءة والإتقان.

3_الفرضية الجزئية الثالثة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا عن مجال طبيعة العمل أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الرضا عن مجال طبيعة العمل توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (23-3): تحليل فقرات بعد الرضا عن مجال طبيعة العمل **لدى أفراد عينة الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
47	أوقات الراحة في عملي متوفرة ومناسبة	2,13	,899	71,10	,812	,423	6
48	أشعر براحة أثناء تأدية عملي	2,46	,899	82,21	2,841	,008	1
49	أشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل	2,30	,876	76,65	1,874	,071	2
50	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة	1,86	,973	62,21	-,750	,459	8
51	يتوفر لي في البلدية كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية	1,50	,731	49,99	-3,74	,001	10
52	توجد عدالة في توزيع واجبات العمل وتحمل الأعباء	1,60	,855	53,32	-2,56	,016	9
53	ظروف العمل المحيطة بي مساعدة ومريحة(روائح، رطوبة، الأصوات المزعجة...)	2,20	,846	73,32	1,293	,206	4
54	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في العمل بكل سهولة	1,46	,681	48,88	-4,28	,000	11
55	تتيح لي وظيفتي فرصة التجديد والتطوير في عملي	2,13	,899	71,10	,812	,423	5
56	عدد الساعات التي أعملها مقبولة	2,26	,868	75,54	1,682	,103	3
57	أحس بأنني على دراية بكل المستجدات والأحداث في البلدية	1,43	,727	47,77	-4,26	,000	12
58	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة	2,03	,889	67,76	,205	,839	7
البعد الثالث: مجال طبيعة العمل		1.95	1.22	64.99	17,48	0,000	
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(23-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد مجال طبيعة العمل ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "48" بلغ الوزن النسبي 82.21% ومستوى الدلالة "0.008" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص الشعور براحة أثناء تأدية عملهم.

2- في الفقرة رقم "49" بلغ الوزن النسبي 76.65% ومستوى الدلالة "0.071" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص الشعور بوضوح مسؤولياتهم في العمل.

3- في الفقرة رقم "56" بلغ الوزن النسبي 75.54% ومستوى الدلالة "0.103" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص قابلية عدد الساعات التي يعملونها.

4- في الفقرة رقم "53" بلغ الوزن النسبي 73.32% ومستوى الدلالة "0.206" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص مساعدة وأريحية ظروف العمل المحيطة بهم (روائح، رطوبة، الأصوات المزعجة...)

5- في الفقرة رقم "55" بلغ الوزن النسبي 71.10% ومستوى الدلالة "0.423" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص إتاحة الوظيفة لهم فرصة التجديد والتطوير في عملهم.

6- في الفقرة رقم "47" بلغ الوزن النسبي 71.10% ومستوى الدلالة "0.423" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص توفر وتناسب أوقات الراحة في عملهم.

7- في الفقرة رقم "58" بلغ الوزن النسبي 67.76% ومستوى الدلالة "0.839" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة.

8- في الفقرة رقم "50" بلغ الوزن النسبي 62.21% ومستوى الدلالة "0459" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص عقلانية كمية العمل التي تطلب منهم مقارنة بالوقت المتوفر.

9- في الفقرة رقم "52" بلغ الوزن النسبي 53.32% ومستوى الدلالة "0.016" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على وجود عدالة في توزيع واجبات العمل وتحمل الأعباء.

10- في الفقرة رقم "51" بلغ الوزن النسبي 49.99% ومستوى الدلالة "0.001" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على التوفر في البلديةعلى كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية.

11- في الفقرة رقم "54" بلغ الوزن النسبي 48.88% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على الحصول على المعلومات المحتاجة في العمل بكل سهولة.

12- في الفقرة رقم "57" بلغ الوزن النسبي 47.77% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل علىإحساس بأنهم على دراية بكل المستجدات والأحداث في البلدية.

4_الفرضية الجزئية الرابعة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (24-3): تحليل فقرات بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء **لدى أفراد عينة الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
59	أتعاون مع زملائي في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلي	2,66	,660	88,88	5,525	,000	1
60	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي	2,63	,718	87,76	4,829	,000	2
61	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام	2,43	,773	81,10	3,067	,005	3
البعد الرابع: الرضا عن العلاقة مع الزملاء		2.57	0.31	85.65	18,25	0,000	
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.							

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(24-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الرضا عن العلاقة مع الزملاء ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "59" بلغ الوزن النسبي 88.88% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن يتعاونون مع زملائهم في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.

2- في الفقرة رقم "60" بلغ الوزن النسبي 87.76% ومستوى الدلالة "0.000" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أن تتيح لي وظيفتهم إقامة علاقات اجتماعية مع زملائهم.

3- في الفقرة رقم "61" بلغ الوزن النسبي 81.10% ومستوى الدلالة "0.005" (وهو أقل من 0.05)؛ مما يدل على أنه تتسم علاقتهم برؤسائهم بالتقدير والاحترام.

5_الفرضية الجزئية الخامسة: درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول بعد الرضا عن الإشراف أكبر من درجة الحياد والمقدرة بالوزن النسبي 66.66%.

بعد إجراء اختبار T للعينة الواحدة لكل فقرة على حده من الفقرات التي تضمنها بعد الرضا عن الإشراف توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (25-3): تحليل فقرات بعد الرضا عن الإشراف **لدى أفراد عينة الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
62	لعامل القرابة والصداقة دور في تعامل رئيسي المباشر معي	2,06	,868	68,88	,421	,677	3
63	يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبات في العمل	1,93	,827	64,43	-,441	,662	4
64	أشعر بحرية مقبولة ونوع من الاستقلالية في أداء مهامي دون تدخل مباشر من الرئيس المباشر لي	1,83	,833	61,10	-1,09	,283	5
65	تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين	2,23	,858	74,43	1,489	,147	2
66	أشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل	2,30	,876	76,65	1,874	,071	1
البعد الخامس: الرضا عن الإشراف		2.07	0.46	69.05		,000	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم(25-3) آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات بعد الرضا عن الإشراف ولتفسيرها تم ترتيبها تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما سيأتي:

1- في الفقرة رقم "66" بلغ الوزن النسبي 76.65% ومستوى الدلالة "0.071" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص الشعور بعدالة رئيسهم المباشر في العمل.

2- في الفقرة رقم "65" بلغ الوزن النسبي 74.43% ومستوى الدلالة "0.147" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص تلقي اقتراحاتهم موافقة من المسؤولين.

3- في الفقرة رقم "62" بلغ الوزن النسبي 68.88% ومستوى الدلالة "0.677" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص دورعامل القرابة والصداقة في تعامل رئيسهم المباشر معهم.

4- في الفقرة رقم "63" بلغ الوزن النسبي 64.43% ومستوى الدلالة "0.662" (وهو أكبر من 0.05)؛ مما يدل على أن العمال حياديين فيما يخص اسهام رئيسهم المباشر في مساعدتهم حين يجدون صعوبات في العمل.

5- في الفقرة رقم "64" بلغ الوزن النسبي 61.10% ومستوى الدلالة "0.283" (وهو أقل من 0.01)؛ مما يدل على أن العمال محايدون في الشعور بحرية مقبولة ونوع من الاستقلالية في أداء مهامهم دون تدخل مباشر من الرئيس المباشر لهم.

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي (محل الدرسة) لدى عمال الإدارة المحلية لبلدية العمارية بالمدية، وللتعرف على ذلك سيتم اختبار فرض الدراسة كما يأتي.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

للإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار التجانس Levene's Test في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

الفرض العدمي (H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محوري الدراسة كل على حده تعزى للمتغير المدروس.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1_الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه.

فإذا كانت مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات.

أما إذا كانت مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود تجانس).

بعد إجراء اختبار التجانس تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (26-3): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test	قيمة T	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	ذكر	22	73.36	12,81943	0.414	-,054	0.525
	أنثى	8	77.12	8,90325		-,049	
الرضا الوظيفي	ذكر	22	60.45	12,35864	2.942	-,762	0.097
	أنثى	8	60.75	15,26668		-,902	

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم(26-3) نلاحظ أن مستوى الدلالة لاختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمحوري المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لذلك نقبل الفرض البديل (وجود تجانس)، ونرجع ذلك إلى أن التشريعات والقوانين المعمول بها في جميع مؤسسات وإدارات القطاع العام في الجزائر لا تولي اختلافا بين الرجل والمرأة.

2_الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى الفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي.

فرض العدم (H_0): لا يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الثلاثة.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف بين إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب الفئات العمرية الثلاثة.

فإذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرض العدمي (عدم وجود اختلاف).

أما إذا كانت مستوى الدلالة في اختبار التبادل الأحادي أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرض البديل (وجود الاختلاف).

بعد إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27-3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	172,948	2	86,474	0.500	0.612
	داخل المجموعات	4666,518	27	172,834		
	المجموع	4839,467	29			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	382,674	2	191,337	1.394	0.265
	داخل المجموعات	3706,293	27	137,270		
	المجموع	4088,967	29			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(27-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محوري المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير العمر ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع عمال الإدارة المحلية لبلدية العمارية أينما كانوا ومهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

3_الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر فقرات الاستبانة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (28-3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	598,309	3	199,436	1.233	0.321
	داخل المجموعات	4241,158	26	163,121		
	المجموع	4839,467	29			
الرضا	بين المجموعات	409,730	3	136,577	0.965	0.424

الوظيفي	داخل المجموعات	3679,237	26	141,509		
	المجموع	4088,967	29			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(28-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المستوى التعليمي ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع عمال الإدارة المحلية لبلدية العمارية أينما كانوا ومهما اختلفت مستوياتهم العلمية فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

4_الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا إلى اختلاف هذا المتغير استخدمنا تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (29-3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير سنوات الأقدمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	807,797	3	269,266	1.736	0.184
	داخل المجموعات	4031,670	26	155,064		
	المجموع	4839,467	29			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	237,523	3	79,174	0.534	0.663
	داخل المجموعات	3851,444	26	148,132		
	المجموع	4088,967	29			

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(29-3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع العمال أينما كانوا ومهما اختلفت مدة خدمتهم في البلدية فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة على النحو الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة؛ وللإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار الانحدار البسيط، والذي يقاس بحسب الصيغة الرياضية الخطية التالية: $Y = B_0 + B_1 X$

حيث أن: Y: الرضا الوظيفي.

X_1: المناخ التنظيمي.

1_ تقدير النموذج القياسي: بعد إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية (spss)، ظهرت نتائج تقدير معامل نموذج تقدير أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الصيغة الخطية الآتية[1]:

2_التحليل الإحصائي:

2_1_اختبار معنوية المعالم: انطلاقا من استخدام إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معالم النموذج يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي وذلك عند مستوى 5%. بحيث القيمة الجدولية T_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس المستوى معنوية أي 5%، وبدرجة حرية (n-k) وتساوي 30-1=29، أي: T_{tab}= 1.699.

جدول رقم (30-3): نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

المقدرات	المعاملات	القيم المحسوبة T_{cal}	القيم الجدولية T_{tab}	أدنى مستوى معنوية
الثابت	B_0	1.644	1.699	0.111
الثقة التنظيمية	B_1	2.823	1.699	0.009

من خلال الجدول رقم(30-3) نلاحظ ما يلي:

المقطع الثابت: t المحسوبة أقل من t المجدولة T_{tab}(1.699) < T_{cal} [(441.6)] ؛ وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ومنه المقطع الثابت في النموذج غير معنوي إحصائيا.

[1] انظر الملحق رقم 03.

ميل X: t المحسوبة أكبر من t المجدولة < T_{tab}(1.699) [T_{cal}(2.823)] ؛ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ومنه ميل **X** معنوي وذو دلالة إحصائية؛ وبذلك **X** (الرضا الوظيفي) تؤثر على y (المناخ التنظيمي).

2_2_اختبار المعنوية الكلية للنموذج: من النتائج الموجودة بمعادلة تقدير نموذج أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والمتعلقة بمعامل التحديد R^2 واختبار فيشر F يمكن اختبار المعنوية الكلية للنموذج المتحصل عليه كما سيأتي.

2_2_1_معامل التحديد المعدل $\bar{R}^2$: إن القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد تقدر بـ 0.222 (وهي بعيدة عن الواحد)، حيث أن المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 22.2% من التغيرات التي تحدث على المناخ التنظيمي، مما يدل على أن هناك ارتباطا ضعيفا بين المناخ التنظيمي والمتغير المفسر (الرضا الوظيفي)، أما الباقي 87.8 % تفسرها عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

2_2_2_اختبار فيشر F: يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال فرضيتي العدم (والتي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي: $B_1 = 0$ والفرضية البديلة (معامل المتغير المفسر غير معدوم، أي: $B_1 \neq 0$)، ومن مقارنة القيمة المحسوبة F_{cal} والمقدرة بـ 7.972 مع القيمة الجدولية (التي يتم استخراجها من جدول فيشر F عند مستوى معنية 5% ودرجة الحرية للبسط والمقام كما هو مبين في العلاقة التالية: $F_{n-k}^{k} = F_{30-1}^{1} = F_{29}^{1} = 4.18$) نلاحظ أن القيمة المحتسبة F_{cal} أكبر من القيمة الجدولية F_{tab} وعليه سنرفض فرضية العدم والتي تنص على أن المتغير المستقل يساوي للصفر ما عدا الثابت، ونقبل بالفرضية البديلة والتي مفادها أنه يوجد على الأقل المتغير المستقل لا يساوي الصفر؛ مما يدل على معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (المناخ التنظيمي).

ج- التحليل الاقتصادي:

المقطع الثابت موجب وأكبر من الصفر لكنه غير دال إحصائيا، أما ميل المتغير المستقل موجب وذلك يدل على العلاقة الطردية بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (المناخ اللتنظيمي)، وهذا مقبول من حيث النظرية الاقتصادي، أي كلما زاد الرضا الوظيفي حسن من المناخ التنظيمي للمنظمة؛ والعكس صحيح.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المنظمة، لذلك قمنا بتصميم استبانة وفقا لمقياس **ليكرت** الثلاثي، وقمنا أولا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال صدقها الظاهري إذ عرضناها على مجموعة من المحكمين، ثانيا قياس الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.929 وهذا تقدير قريب من 1 يدل على ثبات جيد للاستبانة، وبعد أن قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، استرجعنا منها ما يعادل 100%، وكانت كلها صالحة للتحليل.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بأن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان موافق حول أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في المصارحة، التحدي، المبادرة، التعاون، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، وغير موافقين حول بعدي الثقة، وتحمل المخاطرة، أما من خلال المحور الخاص بالرضا الوظيفي فوجدنا بأنهم غير راضين عن الأجر والحوافز والمكافآت، مجال طبيعة العمل،أما بالنسبة لعلاقاتهم مع زملائهم والإشراف في البلدية فهم راضون عنها.

وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية فوجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجميع المتغيرات بالنسبة لمحوري الدراسة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

وعند دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في المنظمة وجدنا أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في المصارحة، التحدي، الثقة، تحمل، المخاطر، المبادرة، والتعاون لها تأثير في الرضا الوظيفي في المنظمة بنسبة 22.2% والباقي تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

الخاتمة

ارتبطت إشكالية دراستنا بالمناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في المنظمة للإدارة المحلية، لذلك تعرضنا من خلال هذا البحث في الجانب النظري إلى مدخل نظري ومفاهيمي للمناخ التنظيمي وكذلك الرضا الوظيفي، فبعد تقديم تعريف للمناخ التنظيمي استعرضنا العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي لننتقل إلى الرضا الوظيفي قدمنا له تعريف ثم تناولنا طرق قياسه، ثم تطرقنا إلى علاقة الأسلوبين ببعضهما البعض لفهم آلية تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، ثم انتقلنا إلى الجانب التطبيقي قدمنا أولا عرضا عن الإدارة المحلية لبلدية العمارية ثم استعرضنا الدراسة الاستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في الإدارة المحلية حول دور المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المنظمة في الإدارة المحلية .

الإجابة على الإشكالية:

إن المناخ التنظيمي في مقامه الأول هو توفير الجو الملائم للعمل، وقدرته على التأثير في العمال الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المنظمة وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها، ومراعاة بأن العصر الحالي عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات، فهذا ما يفرض تحديا رئيسيا يتمثل بتطوير القيادة ضمن إطار فكري حديث، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة، مما يمكنها من إدارة المنظمات المستقبل بكفاءة وفاعلية، لذلك يعد المناخ التنظيمي هو الأنسب بوصفه العنصر الهام على مواجهة التحديات الملحة التي يفرضها عالم اليوم، والسبيل لتحقيق ذلك يكمن في السعي لتحقيق الرضا الوظيفي للعمال، فهذا الأخير له فاعليته في الارتقاء بأداء المنظمات وتمكينها من تحقيق مكاسب مادية وإستراتيجية هامة تمثلت في تحسين جودة الخدمات، تحقيق رضا المستفيد، وتحسين بيئة العمل؛ والإدارة المحلية وكغيرها من مؤسسات القطاع العام أحوج ما تكون للاستفادة من هذه الأساليب لمواجهة المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع.

ولعل المناخ التنظيمي بما يشتمل عليه من أبعاد، متطلبات الأداء الوظيفي للعمل، التدريب، أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، أنماط السلطة الإدارية، المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية، أساليب التحفيز، الاستقرار والأمن الوظيفي، تتقاطع وبشكل متكامل مع مبادئ الرضا الوظيفي للوصول في النهاية إلى أعلى نسبة من رضا المنتفعين وهي الهدف والغاية الأسمى التي تعمل كثير من الإدارات المحلية على تحقيقها.

الإجابة على الفرضيات:

من أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية المنشقة من إشكالية دراستنا، وضعنا مجموعة من الفرضيات للاختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

- ✓ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي في الإدارة المحلية لبلدية العمارية يفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 60% ما **يثبت صحة الفرضية الأولى.**
- ✓ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الرضا الوظيفي في الإدارة المحلية لبلدية العمارية لا تفوق درجة المتوسط وهي الوزن النسبي المقدر بـ 60 % ما **ينفي صحة الفرضية الثانية.**
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية .
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بحسب آراء أفراد عينة الدراسة .

نتائج الدراسة:

بعد استكمال البحث في موضوع دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج جاءت على النحو الآتي.

- ✓ بلغ الوزن النسبي لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في بعد المصارحة، التحدي، الثقة، تحمل المخاطرة، المبادرة، التعاون، الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا (57.77%، 77.76%، 64.09%، 52.82%، 68.19%، 67.12%، 68.32% على التوالي) مما يدل على توفر مناخ تنظيمي يتحقق فيه أغلبية أبعاده بالإدارة المحلية لبلدية العمارية بالمدية بحسب أراء أفراد عينة الدراسة؛
- ✓ بلغ الوزن النسبي لأبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في بعد الرضا عن الأجر، الرضا عن الحوافز والمكافآت، مجال طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء، الرضا عن الإشراف (55.33%، 59.94%، 64.99%،85.65%،69.05%) مما يدل على عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن أغلبية أبعاد الرضا الوظيف يبالإدارة المحلية لبلدية العمارية بالمدية بحسب أراء.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة جميع فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ما **يثبت صحة الفرضية الثالثة؛**
- ✓ وجود أثر معنوي يقدر بـ 22.2% بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها ما **يثبت صحة الفرضية الرابعة.**

الاقتراحات:

بناءا على النتائج التي أظهرت الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- ✓ ضرورة أن تهتم الإدارة المحلية بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيعمل على زيادة حبهم للإدارة و تعزيز ولائهم وانتمائهم لها.
- ✓ ضرورة أن تستمر الإدارة المحلية بتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة نظرا لأهمية هذا العنصر من وجهة نظرة العاملين على الرضا الوظيفي كما أظهرت نتائج الدراسة، بالإضافة أنها ستساعد الإدارة المحلية على تحسين أدائها وتطويرها .
- ✓ ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم من اجل تحقيق أهدافها .
- ✓ تعزيز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال التأكيد على حسن نوايا الإدارة اتجاه العاملين .
- ✓ تعزيز الشعور بالعدالة لدى موظفي الإدارة المحلية، وذلك من خلال توعية العاملين بالأسس التي من خلالها يتم توزيع الحوافز والمكافآت، وذلك من حيث أهمية تأثيره على عدم رضا العاملين .
- ✓ القيام دوريا بالتعرف على الأسباب التي تساعد على خلق التوجهات السلبية نحو المناخ التنظيمي بحيث تستطيع الإدارة إزالتها أو التخفيف من حدتها في الوقت المناسب .

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا هذه معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، ولهذا نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- ✓ اجراء دراسات مستقبلية على نفس الموضوع وذلك من اجل التحسين والتطوير .
- ✓ القيام بدراسة مقارنة بين مجموعة من الإدارات الأخرى بهدف التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي بها وأثره على الرضا العاملين بها .
- ✓ إجراء دراسات مشابهة بتطبيقها على قطاعات أخرى صناعية او تجارية تقدم خدمات مختلفة .
- ✓ القيام بدراسات للتعرف على اثر المناخ التنظيمي على متغيرات إدارية أخرى، كأثره على الولاء التنظيمي للأفراد وعلى أداء العاملين ومدى إحساسهم بضغوط العمل .

قائمة المراجع

I. باللغة العربية

أ. الكتب

1. أنور سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2003.
2. تشاندا اشوك، كابرا شلبا، **إستراتجية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة، 2002.
3. جلدة سامر، **السلوك التنظيمي**، دار أسامة، الأردن، بدون طبعة، 2008.
4. خضير حمود كاظم، الشماع خليل حسن، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، ط3، 2007.
5. خليل أحمد خليل، **المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع**، دار الحداثة، لبنان، ط1، 1984.
6. راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002.
7. رسمي محمد حسن، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء، مصر، ط1.
8. سعيد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز "سرفس" للاستشارات والتطوير، مصر، بدون طبعة، 1994.
9. الشرايدة تيسير سالم، **الرضا الوظيفي**، دار صفاء، الأردن، ط1، 2008.
10. صلاح الدين عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2002.
11. الصيرفي محمد، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2009.
12. الطجم عبد الله والسواط طارق، **السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات التطبيقية**، ط3، المملكة العربية السعودية، 2000.
13. طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، مصر، بدون طبعة، 2007.
14. عاشور أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، لبنان، بدون طبعة، 1979 .
15. فليه فاروق عبده، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2005.
16. فليه فاروق، السيد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة، الأردن، بدون طبعة، 2005.
17. قاسيمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2014.
18. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية، لبنان، بدون طبعة، 2000.

19. الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط3 ، قطر، 1998.

20. لطجم عبد الغني، السواط عوض الله، **السلوك التنظيمي**، دار الحافظ، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.

21. ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2003.

22. مصطفى كامل أبو العزم عطية، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي، مصر، بدون سنة نشر، بدون طبعة.

23. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007.

24. موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، الأردن، بدون طبعة، 1995 .

25. موسى عبد الفتاح حافظ، عبد الرحمن سيد سليمان،سميرة إبراهيم شند، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة–مصر، بدون طبعة، 1997 .

ب. المذكرات

1. أعراب حكيم، **دور القيادة المباشرة في خلق رضا العمال**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، 2008.

2. بوعكاز فريد، **الإشراف والرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008.

3. شامي صليحة، **المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010.

4. العايش محمد إيهاب الطيب، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

5. عمران محمد جواد، **أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية**، مذكرة ماجستير في الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996.

6. المثنى محمد عبد الحفيظ محمد خير، **النفط والنزاع في أبي دراسة في تحليل النزاع**، مذكرة ماجستير في العلاقات الدولية، جامعة الخرطوم، 2010.

7. زكري رحيمة، **أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة**، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016/2015.

ت. المجلات

1. الخانق سناء عبد الكريم، **المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين**، مجلة الباحث، العدد10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
2. عبد الخالق ناصف، **الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1989.
3. قبقوب عيسى، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد16، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
4. مزياني الوناس، **محددات الرضا الوظيفي وأثره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، العدد2، 2011.
5. يوسف عبد عطية بحر، أيمن سليمان سلام أبو سويرح، **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد 18 العدد2، 2012.

ث. المواقع الالكترونية

1. ــــــــــ، **الصراع التنظيمي مفهومه – أنواعه– أسباب حدوثه– أساليب إدارته**، [على الرابط]، https://hrdiscussion.com/hr35695.html.
2. ــــــــــ، **محاضرات مقرر علم اجتماع التنظيم والتخطيط**، [على الرابط]، http://entsab.com/vb/showthread.php?t=69369.
3. طلال مشعل، **المشاكل الأسرية وكيفية حلها**، [على الرابط] http://mawdoo3.com .
4. العقاد أيمن، **لماذا يتم إجراء مسح بالمؤسسات لمعرفة مدى رضا العاملين؟**، [على الرابط] http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=18.
5. يحياوي مريم، **التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية الجزائرية دراسة ميدانية بثانوية أحمد سليماني باتنة–الجزائر–** [على الرابط]، https://platform.almanhal.com/Files/2/87274.

II. المراجع باللغة الأجنبية

berger.c.l, cummings.L.L, **organizational structure and behaviors organizational behavior and human performance**, Vol.23, No3, 1997.

قائمة الملاحق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

الموضوع: استبانة

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال ولأغراض البحث العلمي، والمتمثل في متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير من خلال جمع المعلومات اللازمة حول موضوع "المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي في المنظمة _دراسة حالة بلدية العمارية ولاية المدية_.

و لكم منا خالص التقدير و الامتنان لحسن تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة(×) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

الجنس: **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

المستوى الدراسي:

- أقل من المتوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

العمر:

- أقل من 25 سنة ☐
- من(25سنة إلى أقل من 35 سنة) ☐
- من(35سنة إلى أقل من 45 سنة) ☐
- 45 سنة فأكثر) ☐

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

- من سنة إلى 5سنوات ☐
- من 6سنوات إلى 10سنوات ☐
- من 11سنة إلى 15سنة ☐
- أكثر من15سنة ☐

القسم (أو الدائرة) تابع له: حدد .....

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: المناخ التنظيمي

ضع علامة(×) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
أولا: المصارحة	أشعر بالخوف من الإفصاح عن مشاعري مع رؤسائي في العمل			
	يقوم رئيسي المباشر بمصارحتي بمشاعره اتجاهي			
	لا توجد إنعكاسات سلبية نتيجة مصارحتي رئيسي المباشر في العمل فيما يخص أمور العمل			
	يحرص رئيسي المباشر على تعزيز ثقافة المصارحة بينه وبيننا			
	تم حل الكثير من المشكلات قبل تراكمها و تعقدها نتيجة مصارحتي لرئيسي المباشر في العمل			
ثانيا: التحدي	أواجه أية مشكلة تتعلق بالعمل وأناقشها بدلا من التهرب منها و تجنبها			
	يشجعني رئيسي المباشر على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل و إيجاد حلول لها			
	أستطيع التغلب على الكثير من التحديات التي تواجهني في العمل			
	أتعامل مع المهام الوظيفية بأنها تحدي يجب التغلب عليه			
ثالثا: الثقة	أثق في تصرفات و أعمال رئيسي المباشر			
	يبذل رئيسي المباشر جهدا كبيرا لتعزيز ثقة بينه وبيني			
	أستطيع التعبير لرئيسي المباشر عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل			
رابعا: تحمل	يشجعني رئيسي المباشر على تحمل مسؤولية أعمالي			
	يحرص رئيس المباشر على تزويدي بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية			
	يمكنني إنجاز أعمالي دون الرجوع للمستويات الإدارية العلي			
	تتم محاسبتي على الأعمال التي أقوم بتنفيذها على ضوء الصلاحيات الممنوحة لي			
خامسا: المبادرة	أمتلك الرغبة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل			
	يشجعني رئيسي المباشر على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل			
	يهتم رئيسي المباشر بالاقتراحات و المبادرات التي أتقدم بها			
	أمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبداعية			
	أحرص على تجريب أساليب جديدة في العمل على رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطرة			
سادسا	توجد مشاركة اجتماعية في التعامل مع قضايا العمل			
	توجد مشاركة اجتماعية في حل المشكلات التي أقع بها			

	أساعد في وضع الأهداف المستقبلية للبلدية			
	يتم إنجاز العمل بالبلدية بشكل جماعي			
	توجد روح التعاون بين جميع الوحدات و الأقسام داخل البلدية			
سابعا : الهيكل التنظيمي	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع الأهداف العامة لها			
	يتوافق الهيكل التنظيمي للبلدية مع طبيعة ومهام عملي			
	توجد درجة كبيرة من الوضوح في العلاقات القائمة بيني وبين رؤسائي بالبلدية			
	يتناسب تخصصي مع طبيعة ومهام وواجبات وظيفتي			
	خطوط السلطة لرئيسي المباشر واضحة			
ثامنا : التكنولوجيا	توجد عمليات تطوير مستمرة التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية			
	أسهم استخدامي للتكنولوجيا بالبلدية في سرعة إنجازي للعمل			
	التكنولوجيا الموجودة بالبلدية سهلة الاستخدام			
	ساعدتني التكنولوجيا المستخدمة بالبلدية على تقليل الجهد الذي أبذله			

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

ضع علامة(×) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

	العبارة	نعم	لا أدري	لا
أولا: الرضا عن الأجر	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع الجهد الذي أبذله			
	يؤمن لي راتبي حياة كريمة			
	أضطر لمزاولة عمل إضافي خارج البلدية			
	توفر لي وظيفتي فرصا لتأمين مستقبلي من خلال (التقاعد، صندوق التكافل، تعليم الأبناء، التأمين)			
	تنعكس نتائج تقييم أدائي في الأجر الذي أحصل عليه			
ثانيا: الرضا عن الحوافز والمكافآت	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز			
	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوفرة			
	توجد عدالة في الحصول على ترقية			
	المعايير التي تمنح بها الترقيات واضحة ومقبولة			
	تمنحني البلدية فرصا للتدريب من أجل الترقية			
	الترقية في العمل ترتبط بالكفاءة والإتقان			
ثالثا: الرضا	أشعر براحة أثناء تأدية عملي			
	أشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل			
	عدد الساعات التي أعملها مقبولة			

	ظروف العمل المحيطة بي مساعدة ومريحة(روائح، رطوبة، الأصوات المزعجة...)			
	تتيح لي وظيفتي فرصة التجديد والتطوير في عملي			
	أوقات الراحة في عملي متوفرة ومناسبة			
	كمية العمل التي تطلب مني مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة			
	توجد عدالة في توزيع واجبات العمل وتحمل الأعباء			
	يتوفر لي في البلدية كل عناصر الأمان والحماية من الأخطار المهنية			
	أحصل على المعلومات التي أحتاجها في العمل بكل سهولة			
	أحس بأنني على دراية بكل المستجدات والأحداث في البلدية			
	يمنحني العمل المكانة الاجتماعية اللازمة			
رابعا: الرضا عن	أتعاون مع زملائي في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إلي			
	تتيح لي وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي			
	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام			
خامسا: الرضا عن الإشراف	أشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل			
	تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين			
	لعامل القرابة والصداقة دور في تعامل رئيسي المباشر معي			
	يسهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبات في العمل			
	أشعر بحرية مقبولة ونوع من الاستقلالية في أداء مهامي دون تدخل مباشر من الرئيس المباشر لي			

و في الأخير، الرجاء عدم إغفال أي سؤال و إعادة الاستبيان و شكرا جزيلا لكم

الاسم	الدرجة العلمية ومكان العمل	الإمضاء
حمداني محي الدين	أستاذ	
بولصنام محمد	أستاذ محاضر _أ_	
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر _ب_	
الزاهي محمد الأمين	أستاذ مساعد _أ_	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	66

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		y	x
N		30	30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	60,5333	74,3667
	Ecart type	12,91813	11,87429
Différences les plus extrêmes	Absolue	,114	,154
	Positif	,101	,072
	Négatif	-,114	-,154
Statistiques de test		,114	,154
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200[c,d]	,066[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
x11	30	1,4333	,56832	,10376
x12	30	1,5667	,67891	,12395
x13	30	1,7667	,77385	,14129
x14	30	1,9333	,82768	,15111
x15	30	1,9667	,66868	,12208
x21	30	2,4333	,62606	,11430
x22	30	1,9667	,85029	,15524
x23	30	2,4333	,56832	,10376

x24	30	2,5000	,68229	,12457
x31	30	2,2333	,77385	,14129
x32	30	2,1000	,66176	,12082
x33	30	2,1000	,75886	,13855
x41	30	2,3333	,71116	,12984
x42	30	2,0667	,63968	,11679
x43	30	2,1667	,53067	,09689
x44	30	2,4333	,67891	,12395
x51	30	2,2333	,67891	,12395
x52	30	1,8000	,71438	,13043
x53	30	1,8000	,76112	,13896
x54	30	2,2667	,69149	,12625
x55	30	2,1333	,81931	,14958
x61	30	2,0000	,58722	,10721
x62	30	1,8000	,61026	,11142
x63	30	1,7667	,81720	,14920
x64	30	2,0333	,66868	,12208
x65	30	2,4000	,56324	,10283
x71	30	2,1667	,74664	,13632
x72	30	2,0667	,73968	,13505
x73	30	2,1333	,81931	,14958
x74	30	2,0000	,87099	,15902
x75	30	2,3333	,80230	,14648
x81	30	2,4000	,72397	,13218
x82	30	2,6333	,61495	,11227
x83	30	2,5000	,73108	,13348
x84	30	2,4667	,73030	,13333
y11	30	1,3000	,65126	,11890
y12	30	1,3333	,66089	,12066

y13	30	1,9333	,94443	,17243
y14	30	2,1333	,77608	,14169
y15	30	1,6000	,77013	,14061
y21	30	1,5333	,73030	,13333
y22	30	1,7667	,85836	,15671
y23	30	1,8667	,81931	,14958
y24	30	2,1000	,75886	,13855
y25	30	1,6333	,85029	,15524
y26	30	1,8333	,83391	,15225
y31	30	2,1333	,89955	,16424
y32	30	2,4667	,89955	,16424
y33	30	2,3000	,87691	,16010
y34	30	1,8667	,97320	,17768
y35	30	1,5000	,73108	,13348
y36	30	1,6000	,85501	,15610
y37	30	2,2000	,84690	,15462
y38	30	1,4667	,68145	,12441
y39	30	2,1333	,89955	,16424
y310	30	2,2667	,86834	,15854
y311	30	1,4333	,72793	,13290
y312	30	2,0333	,88992	,16248
y41	30	2,6667	,66089	,12066
y42	30	2,6333	,71840	,13116
y43	30	2,4333	,77385	,14129
y51	30	2,0667	,86834	,15854
y52	30	1,9333	,82768	,15111
y53	30	1,8333	,83391	,15225
y54	30	2,2333	,85836	,15671
y55	30	2,3000	,87691	,16010

x1	30	8,6667	1,84453	,33676
x2	30	9,3333	1,78757	,32636
x3	30	6,4333	1,77499	,32407
x4	30	9,0000	1,59741	,29165
x5	30	10,2333	2,76285	,50442
x6	30	10,0000	2,05107	,37447
x7	30	10,7000	2,76867	,50549
x8	30	10,0000	2,27429	,41523
y1	30	8,3000	1,93248	,35282
y2	30	10,7333	3,73181	,68133
y3	30	23,4000	6,70358	1,22390
y4	30	7,7333	1,72073	,31416
y	30	60,5333	12,91813	2,35852
y5	30	10,3667	2,53912	,46358
x	30	74,3667	11,87429	2,16794

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1072,495	1	1072,495	7,972	,009[b]
	Résidu	3766,972	28	134,535		
	Total	4839,467	29			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	22,447	13,654		1,644	,111
	x	,512	,181	,471	2,823	,009

a. Variable dépendante : y