

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية



شعبة علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة
دراسة حالة للمؤسسة التربوية "معهد الإصلاح" غرداية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

* أمال حواطي

من إعداد الطالب:

* أحمد فخار

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	د. العابد أم الخير
مناقشا	د. عكوشي عبد القادر
مشرفا ومقررا	د. حواطي أمال

الموسم الجامعي

1439/38 هـ * 2018 / 17 م

إهداء

إلى والدي العزيز الذي يسر أمامي سبل المعرفة والعلم وأمدني بالصبر والعزيمة.

إلى والدتي الحبيبة التي كانت ومازالت نبراسا يضيء لي الحياة.

إلى إخوتي و أخواتي و أحبائي تقديرا ووفاء إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى جميع أصدقائي و أحبائي

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته، وأدعوه سبحانه وتعالى أن ينال عملي هذا رضاه قبل رضا العباد، وأن يسدد خطاي في الدنيا والآخرة إنه سميع الدعاء.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الإمتنان إلى من ربياني صغيرا والدي الكريمين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها طيلة مدة إنجاز المذكرة، والشكر موصول أيضا إلى لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وتصحيحها.

أشكر كل من علمني حرفا خلال مشوارنا الدراسي وخاصة أساتذة قسم العلوم الإجتماعية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة معهد الإصلاح للتربية والتعليم أساتذة وإداريين على مساعدتهم في سبيل إنجاز هذا العمل.

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء أسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء.

ملخص الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة بمعهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية, وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من خلال بعدين أساسيين وهما بعد الإتصال وظروف العمل, وكذا معرفة مستوى رضا الأساتذة عن المناخ السائد داخل المؤسسة.

وتبلورت الدراسة في سؤال عام كالتالي:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية؟.

ويتفرع من خلال هذا التساؤل العام أسئلة فرعية كالتالي:

- هل هناك علاقة بين عملية الإتصال و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية؟.

- هل هناك علاقة بين ظروف العمل و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية؟.

أما الفرضية العامة فتتمثل في:

هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

وتندرج تحته فرضيات جزئية:

- هناك علاقة بين عملية الإتصال و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

- هناك علاقة بين ظروف العمل و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

لقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك كون المنهج يتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها, واعتمدنا على عينة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم 42 أستاذ, كما تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع

البيانات على عينة الدراسة, كما استخدم الباحث برنامج (SPSS) لجمع وتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة أن هناك علاقة جيدة وقوية بين الأساتذة فيما بينهم مما أدى إلى التعاون والتفاهم وتبادل الخبرات فيما بينهم, كما ساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة وهذا نتيجة نمط الإتصال السائد في المؤسسة.

- أكدت الدراسة أن هناك ظروف عمل ملائمة إلى حد ما حيث أن الإدارة تسعى جاهدة بتوفير كل ما يساعد في أداء الأستاذ بكل نشاط وحيوية.

- أكدت الدراسة أن هناك تقصيرا من طرف الإدارة في التكريمات حيث عبر معظم المبحوثين على أنه لا يوجد برنامج خاص في تحفيز وتكريم الأساتذة الجادين والمتميزين في أعمالهم, هذا ما يتطلب على إدارة المؤسسة البحث في برنامج خاص للحوافز المعنوية التي تحقق أكبر قدر ممكن من الرضا.

- أكدت الدراسة على أن هناك علاقات طيبة تجمع بين الأساتذة ومشرفيهم, كم أن المشرفين يقدمون يد العون للأساتذة من خلال أفكارهم وخبرتهم في مجال التعليم, مما ساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.

وعليه يمكن القول بصحة الفرضية العامة أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بمعهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة..... أ - ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع, أهميته وأهدافه: 04.....
- المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع: 04.....
- المطلب الثاني: أهمية الدراسة: 05.....
- المطلب الثالث: أهداف الدراسة: 05.....
- المبحث الثاني: تحديد اشكالية الدراسة وفرضياتها: 06.....
- المطلب الأول: اشكالية الدراسة: 06.....
- المطلب الثاني: فرضيات الدراسة: 08.....
- المبحث الثالث: تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية: 08.....
- المطلب الأول: تحديد المفاهيم: 08.....
- المطلب الثاني: الدراسات السابقة: 12.....
- المطلب الثالث: المقاربة السوسيولوجية: 18.....

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- تمهيد الفصل: 20.....
- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي: 21.....
- المطلب الأول: أهمية المناخ التنظيمي: 21.....
- المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي: 22.....
- المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي: 23.....
- المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي: 27.....
- المطلب الخامس: فعالية المناخ التنظيمي الجيد: 28.....

30.....	المبحث الثاني: الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي:
30.....	المطلب الأول: خصائص الإتصال:
31.....	المطلب الثاني: أنواع الإتصال:
33.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإتصال:
34.....	المطلب الرابع: فعالية الإتصال الجيد ومعوقاته:
36.....	المبحث الثالث: ظروف العمل كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي:
36.....	المطلب الأول: أهمية وأهداف ظروف العمل:
38.....	المطلب الثاني: آليات تحسين ظروف العمل:
39.....	المطلب الثالث: تشخيص ظروف العمل:
45.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

47.....	تمهيد الفصل:
48.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:
48.....	المطلب الأول: طبيعة الرضا عن العمل:
48.....	المطلب الثاني: أهمية دراسة الرضا الوظيفي:
50.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:
51.....	المبحث الثاني: مسببات ونواتج الرضا الوظيفي وأهم طرق قياسه:
51.....	المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي:
54.....	المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي:
55.....	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي:
60.....	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي:
60.....	المطلب الأول: نظريات الحاجات:
62.....	المطلب الثاني: نظرية مكريجور:
63.....	المطلب الثالث: نظرية هرزبرج ذات العاملين:

65.....	المطلب الرابع: نظرية التوقع:
67.....	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة	
69.....	تمهيد الفصل:
70.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:
70.....	المطلب الأول: مجالات الدراسة:
71.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث:
71.....	المطلب الثالث: منهج البحث وأدوات جمع البيانات
74.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل الفرضيات وأهم نتائجها:
74.....	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:
78.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:
88.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:
99.....	المطلب الرابع: النتائج العامة للدراسة:
100.....	خاتمة:
101.....	قائمة المراجع:
104.....	الملاحق:

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
73	يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة العمل	01
74	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	02
75	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الأقدمية	03
76	يبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة العلمية	04
77	يبين العلاقة بين سهولة الإتصال بين الأساتذة والإدارة وتفضيل العمل في المؤسسة	05
78	يبين طبيعة العلاقة بين الأساتذة	06
79	يبين العلاقة بين سهولة الإتصال بين الأساتذة فيما بينهم والشعور بالسعادة	07
80	يبين وسائل الإتصال المستخدمة غالباً في المؤسسة	08
81	يبين العلاقة بين وصول المعلومات إلى الأساتذة دون تأخير والإعجاب بالنظام الداخلي للمؤسسة	09
82	يبين العلاقة بين توضيح الإدارة للمشاكل و الشعور بالمتعة في الوظيفية	10
83	يبين العلاقة بين إزالة معوقات الإتصال في المؤسسة والشعور بالإرتياح مع الزملاء في العمل	11
84	يبين مدى استعداد الأساتذة لحل المشكلات	12
85	يبين العلاقة بين قنوات الإتصال المفتوحة والتشجيع على الإنضباط في العمل	13
87	يبين العلاقة بين تهيئة المدير للظروف العمل وتفضيل الأساتذة للعمل في هذه المؤسسة	14
88	يبين العلاقة بين توفير الوسائل البيداغوجية للأستاذ والشعور بالسعادة	15

89	يبين العلاقة بين تشجيع المدير للأساتذة و الإنضباط والإبداع أكثر	16
90	يبين إعجاب الأساتذة بطريقة معاملة المشرفين لهم	17
91	يبين العلاقة بين عدد التلاميذ في القسم وشعور الأستاذ بالمتعة في الوظيفة وعدم وجود مشاكل فيها	18
92	يبين العلاقة بين تكريم الإدارة للأساتذة المتميزين وعدم التفكير في ترك العمل بالمؤسسة.	19
93	يبين العلاقة بين ساعات العمل في الدوام اليومي وغياب الأساتذة	20
94	يبين زيارة المشرف وزيادة الدافعية	21
95	يبين العلاقة بين احترام المشرف للإجتهادات البيداغوجية للأستاذ ووصوله إلى إكمال المقرر الدراسي	22
96	يبين شعور الأساتذة بالفخر و الإعتراز بالانتساب للمؤسسة	23

ثانيا: قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل سلم الحاجات لابرهام ماسلو	61
02	يمثل نظرية العاملين لهرزبرج	64

مقدمة

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات الحياتية استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، ومن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي، إذ عرف هذا الموضوع انتشارا واسعا في البحوث والدراسات الاجتماعية التي تهدف إلى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها.

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة و أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية، لذا فإن المؤسسات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدهم على القيام بدورهم على أكمل وجه، فوجود مناخ مناسب داخل التنظيم يساهم في تنمية و تطوير الموارد البشرية لماله من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الرضا الوظيفي. لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع الرضا الوظيفي هو الآخر باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، فجودة أداء هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة في مؤسسة معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية، و لتحقيق ذلك قمنا بتنظيم الدراسة حسب الخطة التالية:

الفصل الأول: بدأنا الدراسة بتقديم الإطار المنهجي للدراسة، نعرض من خلاله أسباب اختيار الموضوع ثم أهميته وأهدافه، ثم تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، ثم تحديد أهم مفاهيم الدراسة و أخيرا الدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية للدراسة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي: و يحتوي على مختلف الأفكار المرتبطة بالمناخ التنظيمي انطلاقا من أهميته و عناصره و أنواعه و أهم أبعاده وصولا إلى فعالية المناخ التنظيمي الجيد، ثم تطرقنا إلى بعديه الإتصال وظروف العمل.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي: ويحتوي على مختلف الأفكار المرتبطة بالرضا الوظيفي انطلاقاً من أهميته والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وصولاً لمسبباته ونتائجه وأهم طرق قياسه، ثم أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: قمنا بعرض الإجراءات الميدانية للدراسة حيث احتوت على مجالات الدراسة ثم منهج الدراسة، يليه مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، وصولاً إلى تفرغ البيانات وتحليلها ثم مناقشة الفرضيات ووضع النتائج العامة.

ثم ختمنا الدراسة بتقديم الخاتمة تليها مختلف المراجع المعتمدة والملاحق المستخدمة في الدراسة.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع, أهميته وأهدافه

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع

المطلب الثاني: أهمية الدراسة

المطلب الثالث: أهداف الدراسة

المبحث الثاني: تحديد اشكالية الدراسة وفرضياتها

المطلب الأول: اشكالية الدراسة

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: تحديد المفاهيم والدراسات السابقة

والمقاربة السوسولوجية

المطلب الأول: تحديد المفاهيم

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع, أهميته وأهدافه:

المطلب الأول: أسباب اختيار الموضوع:

وبما أن المؤسسات التربوية التعليمية لا تقل أهمية عن المؤسسات الإنتاجية, أردنا أن نبحث في هذا الموضوع قصد المساهمة في توضيح وإبراز الجوانب الإيجابية وتدعيمها للرفع من مستوى الأداء وكذا تحديد بعض الجوانب السلبية التي قد تحول دون الأداء الجيد للأستاذ والتي تسمح للإدارة بمعالجتها للرفع من الفعالية والاستمرار في العمل بروح معنوية عالية للأستاذ وعلى هذا فإن اختيارنا لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي داخل هذه المؤسسة التربوية له أسبابه و مبرراته الذاتية والتي تتمثل في:

- كون الباحث أستاذا يعمل في هذه المؤسسة.

- الرغبة الشخصية في التطرق لمثل هذا النوع من الدراسات.

أما الأسباب الموضوعية و التي يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- كون الموضوع يندرج ضمن مجال التخصص.

- المناخ التنظيمي متغير تنظيمي لا يمكن الإستغناء عنه و هو مكون أساسي يحتاج إلى الدراسة.

- دور المناخ التنظيمي في حياة الفرد و الجماعة في مواقف مختلفة داخل مختلف المؤسسات.

- اعتبار رضا الأساتذة داخل المؤسسة عاملا أساسيا يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية.

المطلب الثاني: أهمية الدراسة:

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام للعمل داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير على الأفراد بتدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمة سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غاياتها المنشودة.

المطلب الثالث: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

1. محاولة التحقق من صحة الفرضيات .
2. محاولة التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
3. محاولة التعرف على نمط الإتصال وظروف العمل السائدان في المؤسسة محل الدراسة.
4. محاولة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة في المؤسسة محل الدراسة.
5. محاولة تقديم للمؤسسة أهم المعلومات والإقتراحات والتوصيات اللازمة التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي مناسب .

المبحث الثاني: تحديد اشكالية الدراسة وفرضياتها:

المطلب الأول: اشكالية الدراسة:

لقد أثبتت العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها و بروحهم المعنوية، بما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية، حيث تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها و تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، كما أن الأمر يتطلب توفر مجموعة من المدخلات والتي من أهمها المورد البشري، حيث أنه أكثر تأثيرا على المنظمة نظرا للطبيعة النفسية و الاجتماعية له و التي تقوم على مجموعة من الميولات و الاتجاهات و الدوافع، زيادة على خاصية الجماعة والرغبة في الانتماء و التفاعل، و بما أنه المحرك الرئيسي داخل التنظيمات كان على المنظمات بمختلف أنواعها الاهتمام به من خلال الحرص على درجة رضاه الوظيفي، إذ يجب أن يكون اتجاه الفرد نحو عمله إيجابيا كي ينعكس ذلك عليه بصفة خاصة و على المنظمة بشكل عام ، و هذا بالطبع لن يتأتى إلا باعتماد أحد المتغيرات التنظيمية الهامة و المتمثلة في المناخ التنظيمي وذلك بتوفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و الفكرية والتي تساهم بصورة بارزة في رفع أداء الفرد العامل إلى أعلى قدرة من الكفاءة و الفعالية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ، وبعث مشاعر السرور و المتعة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة من جهة أخرى، مما يجعلهم أكثر استقرارا وولاءا للمنظمة، لذلك فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعد على القيام بدورها على أكمل وجه.

ومن بين محددات المناخ التنظيمي نجد الإتصال الذي لا يوجد خلاف حول أهميته بين الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، لأن من طبيعة الإتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، كما تعكس عملية الإتصال مدى التوافق والترابط والتناقض والصراع بين العاملين.

وكمحدد آخر للمناخ التنظيمي نجد ظروف العمل, فبتحسين الظروف المحيطة بالعاملين من علاقات عمل وتفاعل اجتماعي وظروف مادية ومعنوية يزيد ذلك من الشعور بالرضا وبالأمان والارتباط أكثر بالعمل، مما يشجعهم على المبادرة والإبتكار والإبداع ويساهم ذلك في تحقيق استقرارهم وعدم التفكير في تركهم للوظيفة التي يشغلونها.

وباعتبار المؤسسة التربوية التعليمية كمنظومة تربوية تتكون من مجموعة من الأفراد من بينهم هيئة التدريس (الأساتذة) الذين يعملون بها في بيئة داخلية تنظيمية, وجدت لتحقيق جملة من الأهداف من بينها خدمة المجتمع من خلال تنشئة أجياله فكريا علميا وأخلاقيا, لذا فيعتبر هنا الأستاذ الحلقة الأهم في بلورة وترجمة أهداف المؤسسة, إذ على المؤسسة توفير له المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعده على القيام بمهامه ورسالته النبيلة على أكمل وجه.

ونظرا لما يمثله هذا الموضوع من أهمية في المؤسسات التربوية التعليمية, وبما أن الباحث يعمل في المؤسسة التربوية التعليمية فقد وقع اختيارنا على موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة في مؤسسة معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية ليكون محورا للدراسة , وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي :

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية؟.

ويتفرع من خلال هذا التساؤل العام أسئلة فرعية كالتالي:

. هل هناك علاقة بين عملية الإتصال و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية؟.

. هل هناك علاقة بين ظروف العمل و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية؟.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة:

. الفرضية العامة: هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

وتندرج تحته فرضيات جزئية:

. هناك علاقة بين عملية الإتصال و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

. هناك علاقة بين ظروف العمل و الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

المبحث الثالث: تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية :

المطلب الأول: تحديد المفاهيم:

1. المناخ التنظيمي:

حسب كامل محمد المغربي "يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار النسبي, وتتضمن مجموعة من الخصائص: الهيكل التنظيمي, النمط القيادي, السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الإتصال... الخ".¹

وقد عرفه محمد قاسم القريوتي على أنه "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوك الأفراد".²

¹ - كامل محمد المغربي , السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة, دار الفكر, عمان, ط3 2004,ص303.

² - محمد قاسم القريوتي , السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية , مكتبة الشرق, عمان, ط9, 1994, ص 215.

وقد عرف فورهان و جلمر " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها " ¹.

أما عن مفهوم المناخ التنظيمي بالنسبة للمؤسسة التربوية فهو عبارة عن مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل، أي أنه مجموعة من السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين فيها، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية السائدة وكذا بيئة العمل والخوافز ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة التربوية من حيث الجودة والفعالية ².

. **التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:** هو مجموعة من العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، فيشعر بها الأساتذة وتؤثر على روحهم المعنوية مما يجعلهم أكثر سعادة وارتياح أثناء القيام بأعمالهم والتي من بينها بعدي الإتصال وظروف العمل.

2. الإتصال:

يعرف الإتصال على أنه " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني." ³

يعرفه ألبرت هنري على أنه: "نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين".

ويعرفه ميلر على أنه: "الإتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر" ³.

¹ - محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الوفاء، الاسكندرية، 2004 ، ص 88.

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 293.

³ - ناصر داددي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 13.

ويرى شيرى على أنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أية وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".

. **التعريف الإجرائي للإتصال:** هي عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأساتذة، مما ينتج عنه تكوين علاقات إجتماعية بينهم، كما أنها تساعدهم على تبادل الخبرات وحل المشاكل ومناقشة مختلف المواضيع المتعلقة بالمنظومة التربوية.

3. ظروف العمل:

يقصد بظروف العمل على أنه " تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى نشاط العمال، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقه وتيرة العمل".

وكذلك تعرف ظروف العمل بأنها "مجموعة الظروف المادية والفيزيائية للعمل التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قدرته الذهنية والجسمية ولا يستطيع التحكم فيها كالحرارة، الضوضاء، البرودة والتهوية... الخ¹".

ويعرف هنري سافال ظروف العمل على أنه " قبل كل شيء ذات طبيعة مادية كالإضاءة ، الضوضاء ، الحرارة ، وكذلك ذات طبيعة بسيكولوجية ومعنوية كالعلاقات الأفقية مع باقي العمال ، والعلاقات العمودية مع السلم الإداري ، وهي ذات طبيعة تنظيمية كمحتوى العمل وأهميته وطبيعته²".

. **التعريف الإجرائي لظروف العمل:** في دراستنا هذه هي تلك الظروف الفيزيائية المحيطة بعمل الأستاذ وهي تشمل: توفير الوسائل البيداغوجية، عدد الطلبة داخل القسم، الإنارة، التهوية، الحرارة. وكذا الظروف النفسية الإجتماعية والمتمثلة في: التحفيز، الإشراف التربوي، النشاطات.

¹ صلاح الشنواني ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ط1 ، 2004 ، ص205.

² فطيمة حموعلي ، ظروف العمل و الاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص

تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2006 ، ص 06.

4. الرضا الوظيفي:

يعرف على أنه "حالة شخصية للفرد تعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والإرتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى¹."

ويعرفه لور " أن حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل."

ويرى سوبر " أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى نموه و خبراته."

و يرى هربرت " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

ما يوفره العمل للعاملين في الواقع ، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم²."

. التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: شعور الأساتذة بالسعادة وبالراحة النفسية والمعنويات العالية عند تواجدهم بالمؤسسة التعليمية وأثناء القيام بمهنتهم التعليمية.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص53.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص

المطلب الثاني: الدراسات السابقة:

✓ الدراسة الأولى:¹ دراسة إيهاب محمود عايش الطيب عنوانها: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي . دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها حيث عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ،مدى مشاركة العاملين ، نمط الاتصال ، طبيعة العمل ،التكنولوجيا المستخدمة، كما تهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وكانت إشكالية الدراسة كالتالي: ماأثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية؟.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نمط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين نمط الإتصال ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين طبيعة العمل ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

الإجراءات المنهجية: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ قوام العينة 230 موظفا و موظفة من العاملين بالشركة و العينة التي اختارها الباحث عينة عشوائية تم اختيارها من بين

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

1561 موظفا المجموع الكلي لمجتمع الدراسة, أما عن أدوات جمع البيانات فقد اعتمد على الإستبانة مكونة من 80 فقرة .

النتائج:

- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي ايجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية .
- وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.00 بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرين (الخبرة - المستوى الوظيفي) بين الفئتين 3 سنوات فأقل و 7 - 10 سنة , و الفئتين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا لصالح الفئة 7 - 10 سنة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة, حيث ظهرت فروق حوله بين طبقتين توجيهي ودبلوم ولصالح فئة دبلوم.
- ✓ **الدراسة الثانية:**¹ دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي عنونها: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, 2006.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات و كذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية, وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ؟.

¹ محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي, أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, 2006.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين (المصارحة, التحدي, الثقة, تحمل المسؤولية , المبادرة , التعاون) وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات وأداء الموارد البشرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الوزارات للعنصر البشري بداخلها وأداء الموارد البشرية.

الإجراءات المنهجية: عينة الدراسة مكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة التي بلغ عددها 620 موظف و تم اختيارها من بين 3363 موظفاً هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة و تم توزيع 620 استبانته تمثل حوالي 18.43% من مجتمع الدراسة الأصلي, و تم استخدام برنامج (Spss) و مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و الوصول إلى نتائج ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع و يعبر عنه كما و كيفاً.

النتائج :

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.
- وجود اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .
- أظهرت انه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات و أساليب و طرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة و مهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات، العلمية و التخصصات الحاصلين عليها.

✓ الدراسة الثالثة:¹ دراسة محمد فروج عنونها: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية لعينة من أساتذة جامعة ورقلة، مذكرة ماستر في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة ورقلة ، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود أو عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ في جامعة قاصدي مرباح بورقلة .

وتبلورت الدراسة في اشكالية عامة تتمثل في: هل تو جد علاقة بين المناخ التنظيمي وبين أداء الأستاذ الجامعي؟.

وتتفرع تحتها إشكاليات جزئية:

- هل توجد علاقة بين اتخاذ القرار وأداء الأستاذ الجامعي ؟
 - هل توجد علاقة بين الإتصال وأداء الأستاذ الجامعي؟
 - هل تو جد علاقة بين الالتزام الوظيفي وأداء الأستاذ الجامعي ؟
 - هل توجد علاقة بين العقد النفسي وأداء الأستاذ الجامعي؟
- أما الفرضية العامة تتمثل في: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ الجامعي.
- وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الإتصال وأداء الأستاذ الجامعي .

- توجد علاقة بين اتخاذ القرار و أداء الأستاذ الجامعي .

- توجد علاقة بين العقد النفسي وأداء الأستاذ الجامعي .

- توجد علاقة بين اللإلتزام الوظيفي وأداء الأستاذ الجامعي .

الإجراءات المنهجية: لقد استخدم المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة دراسة التي بلغت 80 أستاذ من جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

نتائج الدراسة :

¹ - محمد فروج، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الأستاذ الجامعي عند مستوى الدلالة 0,01 لدى أفراد العينة .
- توجد علاقة بين الإتصال و أداء الأستاذ الجامعي عند مستوى الدلالة 0,01 لدى أفراد العينة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار وأداء الأستاذ الجامعي عند مستوى 0.01.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقد النفسية وأداء الأستاذ الجامعي.
- توجد علاقة بين اللإلتزام الوظيفي وأداء الأستاذ الجامعي عند مستوى الدلالة 0.01.
- ✓ **الدراسة الرابعة:**¹ :دراسة بوجمعة نقبيل عنونها: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة, دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة, وكانت الدراسة وفق الإشكالية التالية:
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع المستخدم في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟.
- واندرجت حوله أسئلة فرعية كالتالي:
- ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟.
- ما أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من طرف مديري المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.
- الإجراءات المنهجية:** استخدم الباحث المنهج الوصفي, وتم تصميم الإستبيان كأدات لجمع البيانات تكون من 82 فقرة, واعتمد على العينة العشوائية حيث بلغ أفراد الدراسة 205 يتوزعون على 08 مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة, وقد استعان الباحث على اجراءات إحصائية مناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها.

¹ - بوجمعة نقبيل, علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة, مذكرة ماجستير في علوم التربية, كلية الآداب والعلوم الإنسانية, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين المناخ التنظيمي وأسلوب الصراع.
- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة.
- الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما وأن المديرين يستخدمون جميع الأساليب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة.

المطلب الثالث: المقاربة السوسولوجية:

إن كل بحث علمي يقوم على نظرية ما تساعده في معالجة الظاهرة المراد دراستها لأنها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها وبذلك يكتسب البحث الطابع العلمي, وعلى هذا الأساس تم الإعتماد في هذه الدراسة على نظرية العلاقات الإنسانية.

تقوم هذه المدرسة أساساً على أفكار "إلتون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة في هذا المجال، بحيث جاءت هذه المساهمة على أنقاض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، كما أعطت مدرسة العلاقات الإنسانية الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل داخل المؤسسة, وذلك أن "إلتون مايو" وزملائه اكتشفوا أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى، أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره وأحاسيسه, كما ظهرت داخل المؤسسة الحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والإهتمام، وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب استقرار الموظف في عمله.

ومن أبرز ما جاءت به هذه النظرية من مبادئ نوردتها فيما يلي:

1. تفسير سلوك الفرد في المنظمة وذلك بدراسة حاجاته الإجتماعية والنفسية.
2. الإهتمام بمشاعر الأفراد بالتركيز على الحوافز.
3. الإعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.
4. تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين.
5. مناقشة أهداف المنظمة مع العاملين مع محاولة الموافقة بينها وبين أهدافها وإشراكهم في القرارات¹.

¹. محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل, عمان, ط2, 2005, ص 45.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المطلب الأول: أهمية المناخ التنظيمي

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي

المطلب الخامس: فعالية المناخ التنظيمي الجيد

المبحث الثاني: الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي

المطلب الأول: خصائص الإتصال

المطلب الثاني: أنواع الإتصال

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإتصال

المطلب الرابع: فعالية الإتصال الجيد ومعوقاته

المبحث الثالث: ظروف العمل كبعد من أبعاد المناخ

التنظيمي

المطلب الأول: أهمية وأهداف ظروف العمل

المطلب الثاني: آليات تحسين ظروف العمل

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هو تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات إذ كان "كورنل" أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية و منذ ذلك الحين و هو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، و قد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة و أبعاد هذا المفهوم و التعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة باعتباره أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات.

وفي هذا الفصل وبغية الإلمام أكثر بالموضوع وقصد تبيانه أكثر قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي:

المطلب الأول: أهمية المناخ التنظيمي:

تتضح أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد, وذلك بتدعيمهم ومساندتهم على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي, ومساعدتهم أيضا على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة, حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية¹.
- يقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية, ومنها المناخ التنظيمي, حيث أن الجو السائد الذي يفضي إلى تفاعل إيجابي بين مكونات التنظيم من شأنه في نهاية المطاف أن يحقق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة².
- تؤكد الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة, لتبنى سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها, وبروحهم المعنوية, مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة, وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.
- إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية, حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد, وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي, وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى إلا أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسة³.

¹ - نجيبة جديدي ، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 11.

² - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص 126.

³ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 294.

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي:

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل المختلفة للبيئة الداخلية للمنظمة وهي كالتالي :

- 1- مرونة التنظيم: وهي قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية و الخارجية.
- 2- طبيعة العمل : وذلك من حيث طبيعته الروتينية التي تكرس الملل وتحد من الإبداع, أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه الى التجربة و الابتكار والإبداع .
- 3- أهمية الإنجاز: وذلك من خلال التركيز على الانجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- 4- أهمية التدريب : وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين, فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار وذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياته, وبالتالي يؤدي استقرار العمالة في المشروع .
- 5- أنماط السلطة : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة, وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار وهذا يعكس اللامركزية التي تنتج للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.
- 6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها, فالإدارة التي تتعامل بالصدق والأمانة و الإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع, وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب نشر الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن إتفاقهم يشكل تهديدا لها¹.

¹- كامل محمد المغربي, مرجع سابق, ص304.

7- أنماط الثواب والعقاب : إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله, فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه, والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام, إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطي لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل الإبداع.

8 - الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية, الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية, وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الولاء¹.

المطلب الثالث: عناصر المناخ التنظيمي:

1 - الهيكل التنظيمي: وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف².

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الإقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، ويتشكل هذا الهيكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها،

¹- كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص304.

²- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 219.

بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، ويؤدي إلى الحفاظ على الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة¹.

2 - نمط القيادة: يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم وذلك بعكس الإشراف اللامركزي، حيث أن كلما كان نمط القيادة تسلطياً مركزياً كلما أدى إلى جعل المناخ التنظيمي غير صحي لأنه يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية حيث يشعرون أن قراراتهم ستذهب أدراج الرياح مما يضعف الروح المعنوية لديهم، أما إذا كان نمط الإشراف ديمقراطياً يستمع إلى الآخرين ويشجعهم على طرح أفكارهم ومقترحاتهم، فإن ذلك يخلق مناخ تنظيمي صحي ويزيد من ثقة العاملين وروحهم المعنوية مما يؤدي إلى زيادة انتمائهم وتحقيقهم للأهداف².

3 - نمط الإتصال: الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف المستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الإقتراحات و الأفكار، الشكاوي، المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولي الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها. أما الإتصالات النازلة فهي تكون من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم والتطور، وقد تبين بأن الإتصال في إتجاه واحد تنازلياً فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى و انسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير و عدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها. وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن

¹ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص296.

² - حسين ناجي عارف، مرجع سابق، ص144.

هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعّالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد¹.

4 - المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها. والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك بجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية².

5 - طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال و عدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع و ذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية.

¹- كامل محمد المغربي, مرجع سابق, ص305.

²- فاروق عبده فليح, السيد محمد عبد المجيد, مرجع سابق, ص299.

فكلما كان العمل يميل إلى الروتين كلما أدى إلى فقدان العامل بالإحساس لأهمية هذا العمل, حيث يؤدي إلى خلق جو من الإكتئاب الذي يكون مؤشرا للمناخ التنظيمي غير الصحي, بينما إذا كان العمل يميل إلى الابتكار فإنه يؤدي إلى خلق جو من النشاط والتفاعل وشعور العامل بأهميته الأمر الذي ينعكس على المناخ التنظيمي¹.

6 - العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض, والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم, وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة, وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو نازلة, إيجابية أو سلبية, مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.

وللعلاقات الداخلية أهمية كبرى في التأثير على السلوك داخل المنظمة, وبالتالي تؤثر على كثير مما يُتخذ من القرارات, فضلا عن ما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة, نظرا لأن سلوك الأفراد سلوك متلازم, بمعنى أن سلوك كل فرد يعتمد على سلوك الفرد الآخر ويتوقف عليه, وينتج عن هذا التفاعل الأعراف التي تظهر في جماعات العمل, والقواعد السلوكية الملاحظة من قبل المشرفين, مما يولد الشعور أو المناخ النفسي داخل المنظمة من خلال طريقة تفاعل أعضاء المنظمة, ويؤدي إلى الإعتقاد بأن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة وعلى علاقاتهم وتفاعلهم مع مرؤوسيتهم.

7 - التكنولوجيا : رغم أن تكنولوجيا العصر تعتبر نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة و في المجتمع عامة, فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية و إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. وتعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي, فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير, وهذا لا يعني أن العمل

¹ - حسين ناجي عارف, مرجع سابق, ص145.

الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي ، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير والنجاح¹.

المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أنواع المناخ التنظيمي الأكثر شيوعاً، وهناك جملة من المناخات وهي كالتالي:

1- المناخ المفتوح: يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معاً دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

2 - المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.

3 - المناخ المراقب أو الموجه: ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

4 - المناخ المستقل: ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدرة ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادية

¹ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 299.

بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء؛ وذلك لقلّة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح¹.

5 - المناخ العائلي: يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري ضئيل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الإجتماعية.

6 - المناخ الأبوي: وفي هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الإجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز².

المطلب الخامس: فعالية المناخ التنظيمي الجيد:

لكي تخلق الإدارة مناخا تنظيميا جيدا عليها التعامل مع العناصر التالية:

1. الهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل واحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير، فإن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

¹ - مصطفى بلكو، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 06.

² - مصطفى بلكو، مرجع سابق، ص 06.

2. السياسات: إن وضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتلائم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح، لأن ذلك يبعث الثقة والإرتياح في نفوس العاملين وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى اظهار سخطهم واستيائهم، ومن الأساسيات المهمة مثلا سياسة التوظيف، وسياسة الأجور والترقية والنقل وانهاء الخدمة¹.

3. تدريب العاملين: أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتمسك به لكفاءته وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة.

4. وسائل وأنماط الإتصال: يسعى العامل إلى تحقيق ذاته، إلا أن ذلك لا يتم دون حصوله على المعلومات، ولا شك أن استخدام أنواعا متعددة من الإتصال ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليتها كما تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة.

5. عدالة التعامل: يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين، من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب... الأمر الذي يبعث بالإرتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة انتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت.

6. النمط القيادي: أن تبني الإدارة فلسفة انسانية الإنسان وذلك من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به، حتى يشعر بقيمته وباسهامه 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 والتدمير والتغيب والتمارض... الخ.

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 308.

7. أساليب الرقابة: لا شك أن الرقابة أمراً ضرورياً من أجل التأكيد بأن الأهداف المطلوبة قد حققت، إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى ابتداء الوسائل المختلفة لاختراقها الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة. إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تنبع من احساسه الداخلي بالواجب الملحق على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أم لا.

8. المسؤولية الاجتماعية: إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمشروع لا يعمل في فراغ وإنما يعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل، ولذلك فإن إدارة المشروع الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتتخلق مناخاً يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى¹.

المبحث الثاني: الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر موضوع الإتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل المجتمع أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

المطلب الأول: خصائص الإتصال:

من التعريفات السابقة نستطيع إستنتاج عدة عناصر أو ميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 - أن الإتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.

2 - أن الإتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل، ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 308.

3 - خلو الاتصال من المعنى، يعنى غياب الاتصال بين المستقبل والمرسل، بالإضافة إلى ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال.

4 - يهدف الاتصال أيضا إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين، وهذا من بين المهام ذات الإعتبار في المجتمعات الحديثة، ومن بينها خاصة المؤسسة الاقتصادية.

ولنفهم التفاعل الإنساني من القيام بعملية الإتصال يقترح (Gary T. Hunt) إعتبار الأفكار التالية:

1. يتضمن الإتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت: وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد بعقل المستقبل يشبه المعنى الموجود بذهن المرسل، وهو من الأهداف الرئيسية للإتصال، حتى قبل الرغبة في حدوث أثر لهذا المعنى على تصرفات المستقبل، ونظرا لإختلاف التكوين البشري، وشخصية ومحيط الإنسان الضيق من شخص إلى آخر فإنه يستحيل تطابق المعاني بين المرسل والمستقبل.

2. يتضمن الإتصال نقل المعلومات، وبذلك تبدأ عملية الاتصال عندما يحاول شخص ما تمرير أو إيصال معلومات إلى شخص آخر، وبشكل عام فهناك اتصال كلما استطاع أي نظام، وعلى الخصوص نظام حي، أن يؤثر على نظام آخر بتغييره، أو بتغيير حركته، أو سلوكه انطلاقا من تمرير معلومة، وعملية إيصال المعلومات تتم باستعمال رموز قد تكون شخصية أو غير شخصية، أو كليهما.

3. يتضمن الإتصال الآلاف من الإشارات المحتملة، حيث تحتوي عملية الاتصال وفقا لهذا على عدد من المثيرات والمحفزات والمنبهات، وتأخذ مثل هذه الإشارات صورة رسالة عندما يحددها الشخص في المعنى أو القصد¹.

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 15.

المطلب الثاني: أنواع الإتصال:

1. الإتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى الأسفل، وبناءا عليه تندفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

وللإتصال الهابط هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم، مجالات الحائط، التقارير النمطية... الخ، وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة.

2. الإتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.¹

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من "ليسلي وليود" في أربع نقاط والمتمثلة في ما يلي:

¹ . جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص 41، 45.

- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

3. الإتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.
- تبادل المعلومات (المشاركة).
- حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.¹

¹ - جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص 41، 45.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإتصال:

أولاً: أهمية الإتصال:

يعتبر الإتصال مهما للأسباب التالية:

- يعتبر الإتصال العملية الهادفة التي نستطيع من خلالها نقل المعلومات إلى الأفراد والجماعات كأنه جهاز عصبي.
- الإتصال الفعال يمكن الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب مما يخدم أهداف المنظمة ويساعد على تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- من خلال الإتصالات تستطيع الإدارة التزود بالمعلومات ومايتوجب عمله في الأنظمة الفرعية.
- الإتصال جزء أساسي لكافة الخطوات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ثانياً: أهداف الإتصال:

يهدف الإتصال إلى تحقيق بعض الغايات والتي تتمثل في:

- اطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوبة منهم تحقيقها, واطلاعهم أيضاً على البرامج والخطط و السياسات التي تم وضعها للوصول إلى هذه الأهداف.
- اطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ.
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبب علاجها.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات في المستويين التنظيمي والتنفيذي.
- اعلام الإدارة بحاجات العاملين ورغباتهم.
- التوصل إلى اتفاق والموافقة بخصوص أحد الشؤون لتحقيق المنافع المتبادلة.
- التمكّن من تغيير سلوك الآخرين لمصلحة المنظمة ومصالحهم في آن واحد.
- وظائف الإدارة لا تتم إلا من خلال الإتصال سواء كان تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة¹.

¹ - حسين ناجي عارف, مرجع سابق, ص121.

المطلب الرابع: فعالية الإتصال الجيدو معوقاته:

أولاً: فعالية الإتصال الجيد:

1. يوضع بناء على أهداف محددة مسبقا وخطة جيدة.
2. يوضع في ضوء احتياجات المنظمة.
3. وجود الثقة بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة.
4. الإتصال الجيد لا يعتمد على وسيلة واحدة.
5. الإتصال الجيد هو الذي تدعم الأقوال فيه الأفعال.
6. الإتصال الجيد هو الذي يتفق مع ادراكات الفرد والمعاني التي تتلائم مع خبراته واعتقاداته.
7. الإتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والإتصال بالعاملين تحت امرتهم.
8. الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الإتصال الجيد.
9. الإستفادة من ردود الفعل العكسية للمستقبلين للتأكد من فهمهم لعملية الإتصال.
10. الصداقة والصدق من أهم الركائز التي يجب أن تقوم عليها عملية الإتصال وبدونها يفقد الإتصال معناه¹.

ثانياً: معوقات الإتصال:

هناك مجموعة من المعوقات تقف حائلا دون اتمام عملية الإتصال بشكل كامل ومنها:

- 1- المعوقات النفسية والاجتماعية: وهي المعوقات التي تقف حائلا بسبب العلاقة بين القائد والمرؤوسين والفرق الإجتماعي بينهم.

1- كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص242.

2 - المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم وتشمل:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو الإشراف.

- المركزية.

- تعدد المستويات الإدارية مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الوظيفي مما يعرض المعلومات إلى التحريف والتزوير.

3 - المعوقات الفنية : وتمثل في:

- قصور أدوات الإتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة المنقولة.

- عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص الخطط والسياسات¹.

المبحث الثالث: ظروف العمل كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي:

إن أهمية العمل في حياة الفرد تحتم عليه الإحتكاك بالعديد من المؤثرات في مكان العمل, وهي ما يصطلح عليه بظروف العمل, حيث تسعى المؤسسات المعاصرة إلى إحداث نوع من التوازن بين حاجاتها وحاجات عمالها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات. وفي هذا الإطار تعددت الأساليب المستخدمة في التوفيق بين أهداف كل من المؤسسة والعمال. وتعد ظروف العمل من أبرز وأهم الأساليب المتبعة في تلبية احتياجات العمال, وبهذا تشكل ظروف العمل بأبعادها الفيزيائية والتنظيمية والاجتماعية مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المؤسسات اتجاه عمالها, ويتفق معظم كتاب إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المؤسسة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن تنعكس بنتائج ملموسة عليها من حيث النمو والتكيف مع مختلف المتطلبات البيئية.

¹ - حسين ناجي عارف, مرجع سابق, ص121.

المطلب الأول: أهمية وأهداف ظروف العمل:

أولاً: أهمية ظروف العمل:

لظروف العمل أهمية بالغة في حياة الفرد داخل المنظمة وخارجها بالنظر لما تحدثه من تأثيرات، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1. تعد ظروف العمل الجيدة على أنها حافزا بالنسبة للعامل من أجل إعطاء إنتاجية جيدة.
2. تولد لدى الفرد الراحة أثناء القيام بالعمل.
3. تكسب العامل المقدرة على التعلم واكتساب المهارة والخبرة والإهتمام بالعمل.
4. زيادة الرغبة في العمل والولاء للمنظمة.
5. قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الإجتماعية والإقتصادية والسياسية وانعكاستها على المجتمع بصفة عامة وأثر العمل في نفسية الإنسان.
6. ظروف العمل الجيدة قد تدفع بالفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزا له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لا اعتقاده أنها أساس وجوده.

إن دراسة ظروف العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبيا أم إيجابيا، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الظروف على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.¹

ثانياً: أهداف ظروف العمل:

تفيد دراسة ظروف العمل بشكل عام إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها باتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.

¹ - عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط 1، (ب س)، ص 87.

2. مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن الإمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.
3. إعطائها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتباراً لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.
4. المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.
5. إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
6. العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملاءمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.
7. زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يساهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة.
8. تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الإلتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين¹.

المطلب الثاني: آليات تحسين ظروف العمل:

لا تكاد تخلو أي مؤسسة من ظروف العمل التي قد تؤثر على العمال فيها وبالتالي على الانتاجية ، لذا تعمل إدارة المؤسسة على التخفيف من هذه الظروف قدر الامكان ، وهذه مجموعة من الأساليب المقترحة :

- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك لتجنب حدوث عدم التكيف النفسي الذي يسبب لهم الاضطرابات النفسية .

¹ - عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 87.

- تشجيع العلاقات بين الأفراد في المجموعة الواحدة وبين المجموعات المختلفة لأن ذلك يخلق جوا من التعاون والمحبة والمنافسة الشريفة .
- يجب أن يكون المصنع نظيفا ومريحا من حيث الإضاءة والتهوية وخاليا من الضوضاء والغبار بشكل كبير لأن ذلك يؤثر سلبا على العمال .
- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكلة ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان مع استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب وتطوير مهارات العاملين.
- تخفيف الأعباء البدنية للمنصب من خلال تبسيط الحركات، تحسين وضعيات العمل، التقليل من المهام المسندة للفرد والتقليل من الجهد المطلوب لأداء الأعمال¹.

المطلب الثالث: تشخيص ظروف العمل:

- إن داخل البيئة الداخلية للتنظيم ظروف تتفاعل فيما بينها، ووجودها ضروري لتحقيق الأهداف، فما هو داخل أسوار ومبنى المنظمة هو عنصر هام وفعال يساهم في فعالية المنظمة، وينظر إلى هذه الظروف من عدة زوايا طبقا لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وطبقا لأهدافها.
- فحسب "فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد" فإن ظروف العمل الداخلية تشمل العناصر الآتية:
1. الظروف الفنية أو التقنية (التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، الآلات والأجهزة).
 2. التنظيم الرسمي وما يشمل من (هيكل ووظائف قانون العمل ولوائحه، تعليمات تحكم علاقات العاملين، قنوات الإتصال، السلطة...).
 3. الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمنه من عمليات (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ونوع القيادة...).

¹ - عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص73.

4. التنظيم غير الرسمي ومايتضمنه من شبكة العلاقات الإجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين¹.
أما بالنسبة للشيخ "كامل محمد عويضة" فيرى أن الظروف تتكون من العوامل الفيزيائية (التهوية, الضوضاء, الإضاءة,...), وعوامل اجتماعية كالعلاقات بين العاملين وأسلوب إدارة العمل والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين².

وسوف نتناول هذه الظروف بشيء من التفصيل كآآتي:

أولاً: الظروف الإدارية والاجتماعية:

1. نمط القيادة: تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة , الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة. ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصراً هاماً من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة، وبالتالي فإن الأساليب البيروقراطية أو الديمقراطية في الإدارة تخلق أجواء مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تولد ظروف وقواعد بيئية مختلفة.

2. أخلاقيات المنظمة: وهذه تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءاً هاماً من البيئة الداخلية للمنظمة، كونها تعتبر محددات أساسية من محددات السلوك والأداء والتصرف ضمن المنظمة، وبالتالي تشكل مؤثراً هاماً من المؤثرات البيئية داخل المنظمة، وعليه فإن أخلاقيات المنظمة تشكل نوعاً من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأعمال.

3. نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم: ويقصد بها كل ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من أجل مخرجات نهائية أو وسيطية، يمكن أن تسهم بدورها في إغناء مدخلات المنظمات الأخرى، ولها تأثيرات سلبية منها:

¹ - فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 93.

² - كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 10.

- انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجياً.

4.النظم واللوائح: منذ أن بدأ التقدم الصناعي كبرت المنظمات في العصر الحديث وكان هناك جهد واع

من جانب الإدارة لوضع آلية مناسبة من النظم واللوائح والإجراءات أو حتى القوانين التي تنظم الموارد البشرية في المنظمات أو المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع القوانين والسياسات العامة التي تحكم كافة أشكال السلوك، وبالتالي أصبحت النظم واللوائح المرشد والموجه للعاملين منذ اليوم الأول من إتحاقهم بالعمل إلى اليوم الذي يتكون فيه العمل.

لقد أصبحت اليوم النظم واللوائح من المتطلبات التنظيمية لتطبيق التطوير وذلك بإصدار أنظمة جديدة ومتطورة ولوائح تتناسب مع التطور المنشود وقدرات ورغبات الموارد البشرية.

5.الحوافز المادية والمعنوية: يقصد بها جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله في

المنظمة، ويتضمن هذا المجال ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله الداخلية وبالتالي رضاه عن منظمته، وتشمل هذه الظروف الطبيعية من متغيرات الحرارة والتهوية والنظافة والمرافق، كما يتضمن أيضا الأجور والمكافآت ونظام التقاعد وفرص التطور والرقي في العمل، والأمن والاستقرار الوظيفي والاعتراف والتقدير والمكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع.

6.الإتصالات داخل المنظمة: يعرف الإتصال بأنه تمرير للمعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة

الفهم وتبادل وجهات النظر أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية، وتقوم المنظمة بكثير من الإتصالات والإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة¹.

ثانياً:الظروف الفيزيقية للعمل:

تعتبر ظروف العمل المادية أو الفيزيقية من بين أهم المكونات الأساسية لظروف العمل الكلية، ويقصد بها البيئة الفيزيقية التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية، فهي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى

¹- عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر، الدوحة، ط1998، 1، ص25.

للعمل، و التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه، كما أنها تساعده على أداء مهامه إن كانت إيجابية والعكس صحيح، ونجد منها :

1. الإضاءة : تعتبر الإضاءة في بيئة العمل المصنع أو الوحدة الإنتاجية، عامة فبالعينين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85 بالمئة من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها وحركتها.

إن الإضاءة الشديدة تؤدي إلى : ضعف تدريجي في قوة البصر نتيجة لإجهاد عصب العين، والتأثير على الجهاز العصبي المركزي يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب بالإضافة إلى نقص قدرة الأداء، وأيضا ارتفاع نسبة الحوادث والإصابات خاصة عند التفاوت الكبير في شدة الإضاءة بين الأماكن المتقاربة في المصنع .

فالإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن تصل في شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعا متجانسا على جميع أجزاء بيئة العمل وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، لأن الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت، والإضاءة غير المناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الأداء، بل تؤدي إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية.

2. الضوضاء : تعتبر الضوضاء عامل ذو تأثير سيء على العامل وأدائه لكون الضوضاء عاملا مزعجا ومشتتا للإنتباه والتركيز، حيث أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على الجهود الذهني، فالأصوات المرتفعة تؤدي إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه، حيث أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية نظرا للحاجة الأولى إلى التركيز أكثر، كما أن الضوضاء الموصولة أو المتصلة لا يلبث أن يتعود عليها الفرد ويتكيفها بحيث يقاوم تأثيرها الضار، بعكس الضوضاء المتقطعة الأكثر إضرارا وتأثيرا على أداء العامل بالسلب، لأن الإنسان يملك القدرة على التكيف مع المثيرات المستمرة ولكن احتماله للمثيرات المتقطعة أقل بكثير، فإذا كان هناك ضوضاء لا بد من الحد منها بطرق سليمة ومناسبة لأداء الأعمال¹.

¹ - سهام بن رحوم، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراء علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص52.

3. الحرارة : هي نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام وتقاس كمية

الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعرة وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مئوية. آثار الحرارة : يؤدي التعرض للحرارة إلى مجموعة من الآثار من بينها :

- اضطرابات نفسية أو عصبية كالشعور بالضيق والعصبية،سهولة الإثارة ،نسبة الأخطاء ،الزيادة في معدل الإصابات والحوادث وكذلك نقص القدرة على أداء الأعمال الذهنية وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل أي كان شكله.

- صدمة الحرارة (ضربة شمس) : نتيجة الحرارة المرتفعة مع حدوث دوار،رعشة وإغماء.

- التهابات الجلد، إلتهابات تقيحية.

- إلتهابات العيون، إلتهابات الجفون، ويؤدي إلى حدوث ضعف البصر.

فمن خلال أخطار التعرض للحرارة فيما سبق نستنتج أن الحرارة ظرف قاسي على العامل لذا يجب مراعاته ومحاولة توفيره بشكل جيد لضمان إنتاج عالي.

4. التهوية : هي إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل المصنع والهدف من توفير التهوية المناسبة

داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن.

آثار التهوية : من آثار الهواء الفاسد الذي يستنشقه العمال في مكان العمل نجد :

- يؤدي إلى أعراض مرضية كالصداع والنعاس و الإعياء ونقص الطاقة.

- بالإضافة إلى أن الهواء الفاسد يؤدي إلى إختناق العمال¹.

5. الغبار والأتربة : هي الجسيمات الصلبة الناتجة عن العمليات الميكانيكية : كالطحن، الطرق، الغريلة

وغيرها، ولا شك أنها تشبه في خواصها المادة الأصلية التي نتجت عنها، وتنتشر تلك الأتربة والغبار في جو العمل .

¹ - طه عبد القادر فرج ،علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط5، 1985، ص

آثار الغبار والأتربة : إن الجو العملي الذي يكون مشبعًا بالغبار و الأتربة من شأنه التأثير على العامل وكفاءته الإنتاجية، والذي يؤدي إلى مجموعة من السلبيات من بينها :

- يصبح الفرد العامل غير قادر على العمل جيدا في هذا الغبار لعدم الرؤية الواضحة.

- ارتفاع حالات الاصطدام أو السقوط من أماكن مرتفعة نتيجة للشعور بالدوران في الرأس.

- التأثير على الجهاز التنفسي بصورة خاصة إذا كان هذا الغبار يحتوي على مواد كيميائية سامة.

6. الأثاث والنظافة في مكان العمل: تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف ومقعد

لاستعماله في أعماله المكتبية، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة

عمل الموظف لأن هناك المكتب العادي ومكتب للحاسب الآلي ومكتب لجهاز الكمبيوتر والطابعة...، كما

يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة وكذلك بساطة الأثاث

ليسهل تنظيمه وتنظيفه، والنظافة تعد من العوامل الهامة في البيئة الداخلية، لأن عدم النظافة في مكان العمل

ووجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لانتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز

دائم عن العمل، فانعدام النظافة في مكان العمل يحدث أثرا نفسيا سلبيا لدى العامل وتجعله متوتر وغير

مرتاح.

هذا وهناك ظروف مادية أخرى ينبغي أخذها في الحسبان صالحة للعمل والإنتاج ولراحة العامل جسميا

ونفسيا في الوقت ذاته وعلى سبيل المثال:

- جودة الآلات والأجهزة وكفاءتها ووفرة عددها.

- جودة المواد الخام ووفرته.

- توافر مطاعم نظيفة وحسنة وكافية.

- توافر أنشطة رياضية وخدمات ترفيهية.

- نظافة دورات المياه وتوافرها وحسن مظهرها.

- حسن مظهر المؤسسة الخارجي.¹

¹ - أحمد محمد عبد الله مجدي ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، ط1، 2007 ، ص 368.

خلاصة الفصل:

المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية, ورغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوعه إلا أن أهميته تبقى كاملة ومتزايدة باستمرار في فاعلية المنظمة وسيورتها, كم يعتبر المناخ داخل المؤسسة البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره, وتختلف المناخات من مؤسسة لأخرى بتفاوت هذه العناصر مما يؤثر على أداء ورضا العاملين داخلها, بحيث يمكن قياسه عن طريق عدة وسائل و أدوات, باعتباره يتكون من العديد من الأبعاد فقد تناولنا في هذا الفصل بعدين أساسيين للمناخ التنظيمي وهما الإتصال كعملية تساعد على ربط و بناء العلاقات بين العاملين, وظروف العمل التي تساهم في شعور العاملين بالإرتياح والنشاط أثناء القيام بمهامهم داخل المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها, و هذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال التعريف به و بعناصره و أبعاده وأنواعه وفاعليته داخل المنظمة.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد الفصل

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: طبيعة الرضا عن العمل

المطلب الثاني: أهمية دراسة الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا

الوظيفي

المبحث الثاني: مسببات ونواتج الرضا الوظيفي

وأهم طرق قياسه

المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الأول: نظريات الحاجات

المطلب الثاني: نظرية مكريجور

المطلب الثالث: نظرية هرزبرج ذات العاملين

المطلب الرابع: نظرية التوقع

تمهيد:

يعد المورد البشري في المؤسسة الركيزة الأساسية لبناء المجتمع وهو أساس العملية الإنتاجية، ومهما بلغت درجة تطور تكنولوجيا المعلومات وتعقيدها ستبقى بحاجة ماسة للعقل البشري الذي يقودها ويسيرها. ومن هذا المنطلق كان لا بد أن يولى هذا المورد البشري جانبا من الاهتمام والأهمية بحيث يكون راضيا في عمله خاصة أنه يقضي جل وقته في العمل داخل المؤسسة، ويسعى إلى تحقيق المزيد من الحاجات، ويعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له، ويعد الرضا الوظيفي من أهم سمات العمل، لأنه يحقق الرفاه لدى العاملين داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي نجد أن الرضا قد يعبر بشكل مباشر عن سعادة العامل في المنظمة فيما يقوم به من عمل أو ما يوكل إليه من مهام، مما يعني تحقيق طموحات الفرد وإشباع رغباته، وبذلك يحقق سعادته واستقراره، مما يؤثر على كفاءته الإنتاجية في العمل.

ولأهمية هذا الموضوع وبعية الإلمام أكثر بالموضوع وقصد تبيانه أكثر قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

المطلب الأول: طبيعة الرضا عن العمل:

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهناك الروح المعنوية، والاتجاه النفسي نحو العمل، وهناك أيضا الرضا عن العمل. هذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله. وكلما تصور الفرد أن عمله لا يحقق الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يجرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله. ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد. وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، و يتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الإستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الإستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته النقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه، أو بزيادة معدل تأخيره. و كلما تراكمت مشاعر الإستياء لفترة طويلة، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل¹.

المطلب الثاني: أهمية دراسة الرضا الوظيفي:

لدراسة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن المسلم به أن لرضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد، وإن دراسة الرضا عن العمل في منظمة معينة يمثل مقياسا

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت،

للتقويم الشامل لأداء العاملين ومدى ولائهم وحبهم لهذا العمل، كما يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع، تتمثل في ما يلي:

أولاً. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريق مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في مايلي:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في مايلي:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

توجد العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي يوجب على الإدارة أن تدركها وتركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أهم هذه العوامل نجد مايلي:

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

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

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية "هرزبرج" فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

3. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك².

¹ - سامية زويش ، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014، ص 05.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان، 2006، ص 176، 177.

4. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا لها أهمية بالغة، إذ تساهم في التطور والنمو والإبداع لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

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

6. الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

7. جماعة العمل: كلما كان تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعله معهم يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبيا عن درجة رضاه عن العمل¹.

المبحث الثاني: مسببات ونواتج الرضا الوظيفي وأهم طرق قياسه:

المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي:

يتكون الرضا الوظيفي من خلال العديد من المسببات الناتجة من الفرد نفسه أو من العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد و قد تعددت وجهات النظر المحددة لهذه المسببات، كما أن للرضا الوظيفي انعكاس على سلوك العمال، وتتفرع هذه المسببات إلى مسببات شخصية و تنظيمية وهي كالتالي:

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص176، 177.

أولاً: المسببات الشخصية للرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء، و من أهم هذه المسببات ما يلي:

1. **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتماد برأيه و احترام ذاته و العلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل, أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الإعتماد على الذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

2. **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا, أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

3. **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفية و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله, أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا و قلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

4. **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الزوجية و الإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم¹.

و هناك من قسم هذه العوامل الشخصية إلى قسمين هما:

أ. عوامل تتعلق بقدرات العاملين و مهاراتهم، و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن، الجنس، التعليم.

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003 ، ص 231.

- 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 كلما زاد العمر زاد الرضا، وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس سنوات قبل التقاعد نظرا لجمود فرص تحقيق الذات في هذه السن.

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

- المستوى التعليمي: يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.

ب. عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، و مدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد¹.

ثانيا: المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي:

1. نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، و يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.

2. الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.

3. سياسات المنظمة: تشير إلى وجود أنظمة عمل، و لوائح، و إجراءات، و قواعد تنظيم العمل، وتوضيح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل و لا يعقده.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

4. **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع و المرونة و التكامل والأهمية والاستقلال و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

5. **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف الإضاءة و الحرارة و التهوية و حجم المكتب وترتيب المكاتب وحجم الإتصالات الشخصية وحجم الحجرة و غيرها.

6. **جماعات العمل:** تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة¹.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي:

إن للرضا عن العمل أثرا بالغا، حيث تظهر نتائجه على المعدلات التالية:

1. **الرضا عن العمل و معدل دورانه:** كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، و قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2. **الرضا عن العمل و معدل الغياب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، نستطيع التنبؤ بحضوره و العكس صحيح، فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل و بين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

3. **الرضا عن العمل و الإصابات:** إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص230.

في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث و الإصابات و بين درجة الشعور بالرضا عن العمل هي علاقة سلبية.

4. الرضا عن العمل و معدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

يمكن القول أنه من المهم أن يكون للعمال إتجاه جيد نحو أعمالهم أي أنه يكون موقفهم إتجاه عملهم إيجابيا، وذلك لأن الرضا يرتبط عكسيا بالغياب ومعدل دوران العمل والإصابات، أيضا وجود عمال راضيين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الإستخدام والتنمية للعمالة.

ولقد كان الإعتقاد التقليدي أن العامل المنتج هو العامل السعيد، وأن الإتجاه الإيجابي والموقف الجيد عن العمل يؤدي إلى سلوك أداء جيد، وأن الرضا المرتفع يرتبط بالأداء المرتفع، إلا أن الأبحاث التي أجريت على هذا الموضوع لا تؤكد أو تدعم أن الأداء المرتفع يلي الرضا المرتفع.

وبالتالي كلما استمرت المنظمات في استخدام الرضا كبديل للأداء فإن العديد من الأعمال التي تقوم بها الإدارة ستنصب فقط على زيادة الرضا، الأمر الذي قد ينتهي بالمنظمة إلى امتلاك قوة عمل قوته الولاء والإلتزام وراضية ولكن غير منتجة¹.

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204، 206.

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها ، وذلك لما له من تأثير على الإنتاج و المردودية، فهما يعدان من أهم العوامل المؤثرة في تطور المنظمات وبلوغها للأهداف المسطرة، ويمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا و هما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية.

أولاً: المقاييس الموضوعية:

ومن المقاييس التي تستخدم مؤشرا الغياب و ترك العمل في التنبؤ بدرجة الرضا للعاملين على أساس أن الغياب أو ترك العمل بصفة نهائية يجسد درجة نفور العامل وعدم رضاه عن عمله، وهناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا و متغيرات الغياب و ترك العمل، وبالتالي يكونان كمقياسين موضوعيين لأن الباحث لا يتدخل في تصميمهما أو التحكم فيهما.

1. الغياب: يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، و معدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالإستياء تجاه عمله و بالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم و هو ترك العمل، إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة ويمكن قياسه كالتالي:

$$\text{معدل الغياب} = (\text{مجموع أيام التغيب للأفراد} \div \text{عدد أيام العمل} \times \text{متوسط عدد الأفراد}) \times 100.$$

- مجموع أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.
- عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية و الرسمية.
- متوسط عدد الأفراد: هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة و في آخرها.

و تستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي أي مواقع المؤسسة وبا لتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.

2. ترك العمل: إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله وتعلقه بها، عكس ما يشير إليه ترك العمل و تقديم الاستقالة، وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالة مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا، ويقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية إلتحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تحدد بنسبة. مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاما في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم وسائل علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل¹.

ثانيا: المقاييس الذاتية:

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال نجد ما يلي:

1. طريقة ليكارت: يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة، وتشمل الإجابات ما يلي:

¹ - وهيبه عيساوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 82.

أوافق بشدة

أوافق

لم أقرر

لا أوافق

أعارض بشدة

ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها كل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب، ومن الملاحظات التي سجلت على هذا المقياس ما يلي:

- تعتبر طريقة (ليكرت) سهلة نظرا لأنها لا تحتاج إلى محكمين خبراء في الميدان.

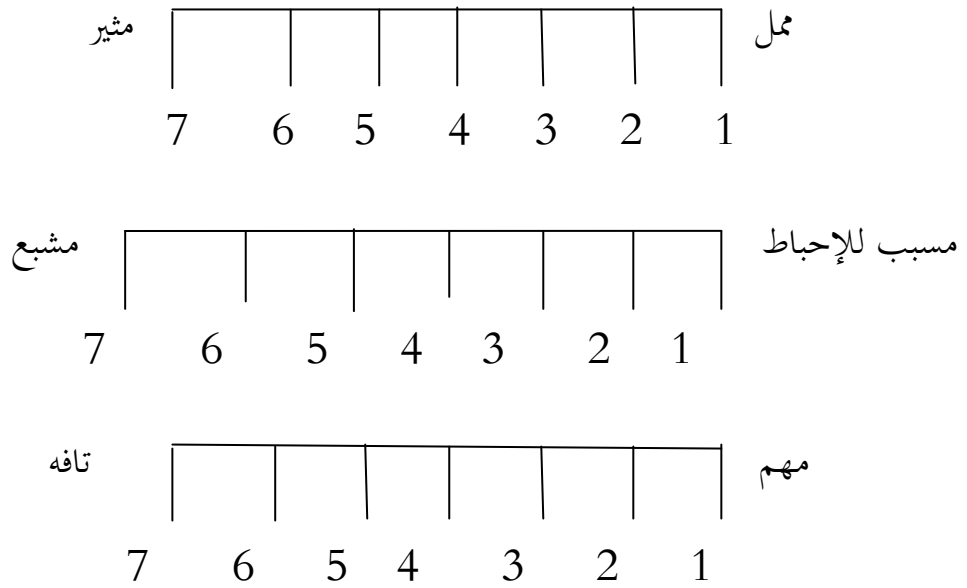
- إن طريقة (ليكرت) تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة العامة والمعارضة العامة.

- إن الفرد في طريقة (ليكرت) مطالب بأن يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن المفحوص¹.

2. طريقة أوزجود: يتكون مقياس الرضا حسب هذه الطريقة، من مجموعة من المقاييس الجزئية، لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيق يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه، أن يختار درجة واحدة والتي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، مرجع سابق، ص ص 414، 415.

وفيما يلي مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة:



وتجمع الدرجات التي أعطائها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجرة، الإشراف... الخ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه، ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص، لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويولي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى، أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.

3. طريقة هرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص، والمراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على النحو التالي:

أ. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

ب. الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.¹

4. **المقابلات الشخصية:** يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، و في هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، و تتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام و بهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، و تكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، و بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم و حقهم في الخصوصية.²

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا عن العمل أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا و محاولة التحكم و السيطرة عليه، و سنحاول في هذا المبحث التعرض لبعض هذه النظريات وهي كالتالي:

المطلب الأول: نظريات الحاجات:

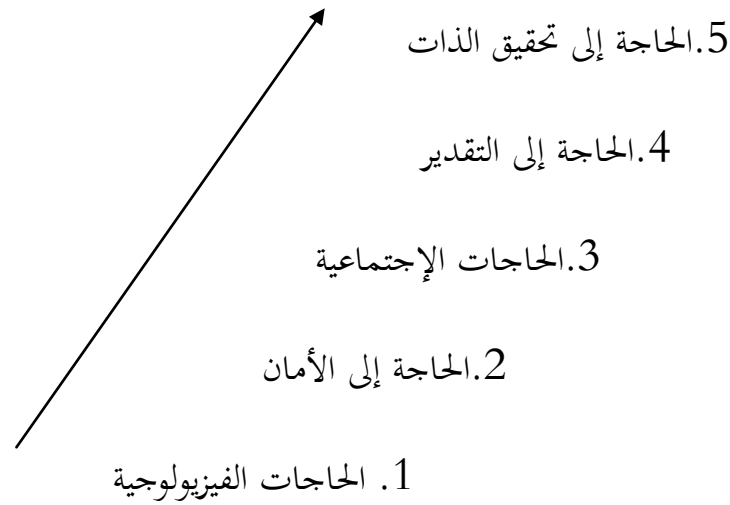
تعتبر نظرية الحاجات من بين أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطوره لحياة أفضل حيث تبين دراسته القديمة والتي نشرت سنة 1943 م بعنوان نظرية التحفيز الإنساني أن الفرد يسعى بتواصل واستمرار لتلبية حاجياته وغاياته بالتدرج، وقد قدم "ابراهيم ماسلو" عام 1954 م نظريته المعروفة باسم "نظرية تدرج

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، مرجع سابق، ص ص 415، 416.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص 198، 199.

الحاجات" والتي تركز على أن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان، وأنه كلما يتم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد بالحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية وهي على الشكل التالي:

الشكل (01): يمثل سلم الحاجات لابرهام ماسلو



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 284.

ويرى "ماسلو" أن إشباع هذه الحاجات يتم وفقاً لموقعها ضمن الهرم، فلا يمكن أن يقفز الإنسان إلى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية بدون إشباع الحاجات وفقاً لترتيبها (الأمان، الإلتناء، الإحترام).¹

وسنعرض فيما يلي شرحاً موجزاً لكل نوع من أنواع الحاجات السابقة :

1. الحاجة الفيزيولوجية : تعد الحاجات الفيزيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشتمل على المأكل والمشرب والنوم والراحة والجنس والتي لا يستطيع العامل الإستغناء عنها ، ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه

¹. عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط 1، 2006، ص 48.

الموظف في أي إدارة مهما كان نوعها خاصة أو عمومية من الحاجات الضرورية، لأن الجانب المادي من بين الوسائل المهمة التي تساعد الإنسان على الإستقرار والتمتع بحياة كريمة.

2. الحاجة إلى الأمان : تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتتضمن العناصر التالية : الحماية من المخاطر المادية , الحماية من المخاطر الصحية , الحماية من التدهور الاقتصادي , تجنب المخاطر غير المتوقعة.

3. الحاجات الإجتماعية: تعتبر هذه الحاجات من الإحتياجات الضرورية للإنسان والتي تأتي في الدرجة الثالثة، وبما أن الإنسان كائن اجتماعي فإنه بحاجة إلى جماعات ومؤسسات وإقامة علاقات مع أفراد أقوىاء للإستعانة بهم في مواجهة الأخطار، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم .

4. الحاجة إلى التقدير: بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة يبدأ بالسعي لإشباع حاجته إلى التقدير والاحترام، وهو الهدف الذي يسعى له أي فرد ولا يتم بمنأى أو بمعزل عن المؤسسات الإجتماعية، والتي تتيح للفرد إبراز مواهبه وتنمية قدراته للحصول على مكانة مرموقة في المجتمع، ينال من خلالها الفرد حوافز مادية في المؤسسة التي يعمل بها .

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وتعد هذه الحاجة أعلا مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكياته وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءاته للحصول على مكانة مرموقة داخل المجتمع، وفي حقيقة الأمر فإن المؤسسات تلعب دورا مهما في توفير وخلق بيئة عمل مساعدة للأفراد لإبراز القدرات ومكافأة المتميزين كل حسب مجال تخصصه¹.

¹. عمار بوحوش, مرجع سابق, ص 48.

المطلب الثاني: نظرية ماكريجور:

وضع "دوجلاس ماكريجور" أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان ، واصفا واحدا منها بنظرية (X) والأخرى بنظرية (Y). وتبنى نظرية (X) على الافتراضات التالية :

- الإنسان بطبيعته سلمي لا يحب العمل

- الإنسان يفضل تجنب المسؤولية في العمل

- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل

- العقاب والتهديد إحدى الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل

- ضرورة الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل

- إن الأجر والمزايا هي أهم الحوافز في العمل

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة أسلوب القوة والتهديد والإشراف المحكم وتجاهلت الدوافع لدى الأفراد العاملين.

أما افتراضات نظرية (Y) الإيجابية:

هذه النظرية قامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة، وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها. وإن هذه النظرية بجانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني :

- إنها تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.

- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كان ذلك فهو مغروسا في نفوس العاملين.

- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا.

- إن الإنسان وفق هذه النظرية يعمل آملا في المكافآت لا خوفا من العقاب.

ويلاحظ أن هذه النظرية (Y) قد تبنت أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل، وألغت الأساليب الإستبدادية في القيادة التي لا تتفق والطبيعة البشرية¹.

المطلب الثالث: نظرية هرزبرج ذات العاملين:

وترتبط هذه النظرية بنظرية "ماسلو" للإحتياجات، حيث تعادل هذه العوامل الإحتياجات الدنيا من سلمه، ويحدد "هرزبرج" في هذه النظرية مجموعتين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

إحدهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرتها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه. لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا.

أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو"، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعماله، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أن عدم توفر هذه العوامل سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، لكن توفرها في ذات الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم، ويمكن حصرتها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل أو الوظيفة².

¹ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 42.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 286، 288.

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل (02): يمثل نظرية العاملين لهرزبرج



المصدر: سامية زويش, مرجع سابق, ص 11.

المطلب الرابع: نظرية التوقع:

ترتكز هذه النظرية لصاحبها "فروم" على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه، وتعتمد هذه النظرية على ثلاث جوانب كما يلي:

- الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة.

- الإرتباط بين الأداء والعائد (المكافأة): وهي حرية اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.

- الإرتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. والشكل التالي يوضح نظرية فروم للتوقع.

وتكمن أهمية هذه النظرية في معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها، وكذا محاولة الإدارة تسهيل مسار العمل حتى يستطيع الفرد تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته¹.

¹ - حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 133.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها, حيث بينت الدراسة أن الرضا الوظيفي العام للموظف يتحقق بتحقق الرضا الوظيفي الجزئي له, كما أن له خصائص متباينة قد تختلف من فرد لآخر, لذا يتطلب الأمر الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث عن الوسيلة الكفيلة بتلبيتها لضمان تحقق الرضا الوظيفي, وتطرقنا كذلك إلى أهميته بالنسبة للموظف, المؤسسة, والمجتمع.

كما رأينا في هذا الفصل مسببات عدة للرضا الوظيفي, والفرد بمختلف خصائصه يتأثر بعوامل عدة لها دور في تحقيق رضاه منها: الأجر، الترقية،... الخ، فهذا ما لمسناه في عرضنا للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي, إضافة إلى ذلك قدمنا من خلال هذا الفصل طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي، والتي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين، كما عرضنا أيضا خلال هذا الفصل العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض نواتج العمل كالتغيب عن العمل، دوران العمل، ووجدنا أنها ترتبط عكسيا بالرضا الوظيفي, وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى بعض النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني مجتمع وعينة البحث

المطلب الثالث: منهج البحث وأدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات وأهم نتائجها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه، فالبحث العلمي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري و بين ما هو ميداني على اعتبار أن الميدان هو المحك الذي نختبر فيه ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية، وفي هذا الفصل سنستعرض في المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و المتمثلة في الملامح العامة التي تميز مجتمع الدراسة، وكذا المنهج المناسب لهذه الدراسة، وعرض لمجالات الدراسة والعينة وكذا أدوات البحث لجمع البيانات مثل الاستبيان، أما في المبحث الثاني سنستعرض البيانات ونقوم بتحليلها ومناقشة الفرضيات وأهم نتائجها، وعرض للنتائج العامة للدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

المطلب الأول: مجالات الدراسة :

حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية الآتية :

أولاً: المجال المكاني : لقد تمت الدراسة الميدانية في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية، وهي مؤسسة تربوية تعليمية تم تأسيسها يوم 01 أكتوبر 1979 م في الطورين المتوسط والثانوي، وهي مؤسسة خاصة تسعى إلى تكوين الطلبة وتخرج أجيال وطاقات حية في المستقبل متوازنة علميا ودينيا وأخلاقيا، وتم إنجاز المؤسسة بقدرة استيعاب حوالي 1000 طالب، ويتموقع المشروع في حي عوقبة بن نافع بلدية غرداية، كما تحتوي على طاقم إداري وتربوي متكون من 71 فرد، و590 طالبا لهذا الموسم الدراسي.

ثانياً: المجال البشري : و يقصد بالحدود البشرية عدد أفراد المؤسسة مجال الدراسة ، حيث تحتوي المؤسسة على 71 موظف فيها، موزعون كما يلي:

- إداريين: 19 عامل إداري.

- المفتشين: 10 مفتشين.

- الأساتذة: 42 أستاذ.

ثالثاً: المجال الزمني :

الفترة الأولى: دامت الدراسة في الجانب النظري من بداية شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر مارس 2018م.

الفترة الثانية: كانت بداية الدراسة الميدانية من وسط شهر أفريل إلى غاية 30 أفريل 2018م، ثم بدأت مرحلة تحليل و تفرغ البيانات من 01 ماي إلى غاية 23 ماي 2018م.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث:

أولاً: مجتمع البحث: مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع الدراسة، وهو يعتبر المكان الطبيعي وليس المخبري لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله بيانات ومعلومات حولها يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة¹.

أما عن مجتمع الدراسة الحالية فيتكون من الأساتذة العاملين في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية والبالغ عددهم 42 أستاذ.

ثانياً: عينة البحث: تعتبر عملية تحديد عينة البحث في العلوم الاجتماعية مهمة جداً و تستوجب الدقة في اختيارها لتكون تحليلاً للمجتمع الأصلي و تعطي نتائج أكثر واقعية، كما أن كل المعلومات الصادرة من عينة مجتمع البحث هي التي تتحكم في تصميم البحث.

و يعرف العينة على أنها " عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث مجال الدراسة"².

وفي دراستنا هذه استخدمنا المسح الشامل، أي أخذ كل أفراد مجتمع البحث في الدراسة والبالغ عددهم 42 أستاذ، ويستعمل غالباً هذا النوع عندما لا يكون مجتمع البحث كبيراً.

المطلب الثالث: منهج البحث وأدوات جمع البيانات:

أولاً: منهج البحث: من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح، بأسلوب علمي

¹ عبد الحافظ نائل العواملة، أساليب البحث العلمي، المكتبة الوطنية، الأردن، ط1، (ب س)، ص91.

² سالم القحطاني و(آخرون)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق SPSS، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2000،

يضمن له دقة النتائج و سلامتها، فالمنهج هو " عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك ".¹

وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها ، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره¹.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الأولية: تم التوجه في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الثانوية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات بعد معيشتها لواقع المؤسسة وذلك عن طريق الإستبيان كمصدر رئيسي لجمع المعلومات، وتمت الإستعانة بالملاحظة والمقابلة كطرق ثانوية قصد جمع معلومات أكثر حول الموضوع ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للأساتذة في المؤسسة محل الدراسة، تم إعداد الإستبيان والإعتماد عليه كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن الموضوع، حيث أنها وسيلة تتوفق مع خصائص العينة المدروسة، ويعرف الإستبيان على أنه"

¹ - ذوقان عبيدات و (آخرون)، البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض،(ب.س)، ص187.

تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".¹

ولقد قمنا بإنجاز هذا الإستبيان و الذي يحتوي على 48 سؤال موزع على أربعة محاور:

- المحور الأول: بيانات شخصية للمبحوث، يحتوي على أربعة أسئلة، من السؤال 01 إلى السؤال 04.

- المحور الثاني: عملية الإتصال، يحتوي على 13 سؤال، من السؤال 05 إلى السؤال 17.

- المحور الثالث: ظروف العمل، يحتوي على 18 سؤال، من السؤال 18 إلى السؤال 35.

- المحور الرابع: الرضا الوظيفي، يحتوي على 13 سؤال، من السؤال 36 إلى السؤال 48.

وفي الأخير قمنا بتوزيع هذا الإستبيان على كامل أفراد العينة والمتكونة من 42 مبحوث وذلك بعد إطلاع المشرف عليه وتعديله وتصحيحه.

¹- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي و (آخرون)، دار القصة،

الجزائر، ط2، 2004، ص 214.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الفرضيات وأهم نتائجها:

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

1.الجدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب علاقة العمل:

علاقة العمل	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ متفرغ	20	47.6%
أستاذ إضافي	22	52.4%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بتوزيع المبحوثين وفق علاقة العمل نلاحظ أن ما نسبة 52.4% من المبحوثين يمثلون الأساتذة الإضافيين, أما ما نسبة 47.6% يمثلون الأساتذة المتفرغين لهذه المؤسسة.

فمن خلال هذه النسب يتبين أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الأساتذة الإضافيين, مما يؤثر على درجة الإكتفاء الذاتي من الأساتذة, فهؤلاء الأساتذة الإضافيين غير مستقرين في المؤسسة أي تابعين إلى مؤسسات رسمية أخرى, فيقدمون ما لديهم من ساعات فراغ لهذه المؤسسة محل الدراسة, مما يجعل المؤسسة تعاني من اللاستقرار في كل بداية سنة دراسية جديدة.

من خلال الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين ممن علاقتهم بالعمل كإضافي داخل المؤسسة.

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

النسبة المئوية	التكرار	السن
50%	21	أقل من 30 سنة
31%	13	من 30 إلى 40 سنة
9.5%	04	من 41 إلى 50 سنة
9.5%	04	أكثر من 50 سنة
100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم 02 المتعلق بتوزيع المبحوثين وفق السن نلاحظ أن الأغلبية بنسبة 50% من المبحوثين أعمارهم أقل من 30 سنة، بينما نسبة 31% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، أما ما نسبة 9.5% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة، أما الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فأكثر فتقدر نسبتهم 9.5% كذلك.

فمن خلال هذه النسب يتبين أن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب والذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهي الفئة الأكثر نشاطا وحيوية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقطب وتشجع الفئة الشبانية أكثر وذلك على أساس الكفاءة والشهادة العلمية، كما أن الفرد في هذه المرحلة العمرية يكون قادرا على العطاء و لديه طاقة جيدة ونشطة وقادرة على تحمل أعباء العمل و يتميز بنضج فكري، كما يمكنه تقديم الكثير للمؤسسة إذا ما عرفت كيف تقوم باستغلال الطاقات البشرية لديها في تحقيق أهدافها، إذ يقل معدل غيابه وكذلك حرصه على عمله وعدم تفريطه فيه.

من خلال الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين يمثلون فئة الشباب والتي تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 30 سنة داخل المؤسسة.

3. الجدول رقم (03): يبين توزيع الباحثين حسب سنوات الأقدمية:

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	23	54.77%
من 5 إلى 10 سنة	09	21.42%
من 11 إلى 15 سنة	04	9.52%
أكثر من 15 سنة	06	14.29%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم 03 المتعلق بتوزيع الباحثين وفق سنوات الأقدمية نلاحظ أن أغلبية الباحثين بنسبة 54.77% لديهم أقل من 5 سنوات أقدمية, أما عن الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات فتقدر نسبتهم 21.42%, أما الذين تفوق أقدميتهم عن 15 سنة فأكثر فتقدر نسبتهم 14.29%, أما ما نسبة 9.52% من الباحثين لديهم أدمية ما بين 11 إلى 15 سنة.

من خلال هذه النسب يتبين لنا أن أغلبية الباحثين لديهم أقل من 5 سنوات أدمية في مجال التعليم, وهذا راجع إلى التجديد والاستقرار للأساتذة والذي تشهده المؤسسة في كل سنة, كما أن المؤسسة تستقطب خريجي الجامعات بأعداد كبيرة مما جعلت الفئة الشبانية طغت أكثر على المؤسسة.

من خلال الجدول نستنتج أن أغلبية الباحثين يفتقدون إلى الخبرة, حيث تتراوح أدميتهم أقل من 05 سنوات.

4.الجدول رقم (04):يبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة العلمية:

النسبة المئوية	التكرار	نوع الشهادة
9.52%	04	بكالوريا
90.48%	38	جامعي
100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم 04 المتعلق بتوزيع المبحوثين وفق الشهادة العلمية نلاحظ أن ما نسبته 90.48% من المبحوثين صرحوا بأنهم يحملون شهادات جامعية, بينما الذين صرحوا بمستوى البكالوريا من المبحوثين فتقدر نسبتهم 9.52% فقط.

من خلال هذه النسب يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية, وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف والتي تعتمد على الكفاءات الجامعية والسعي إلى تكوينها وتطويرها بغض النظر إلى سنوات الخبرة والأقدمية.

من خلال الجدول نستنتج أن أغلبية المبحوثين يمثلون المستوى الجامعي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

1. الجدول رقم (5): يبين العلاقة بين سهولة الإتصال بين الأساتذة والإدارة وتفضيل العمل في

المؤسسة.

المجموع		تفضيل العمل في هذه المؤسسة					
		لا		نعم			
%100	36	%2.78	1	%97.22	35	نعم	سهولة الإتصال بين
%100	6	%33.33	2	%66.67	4	لا	الأساتذة والإدارة
%100	42	%7.14	3	%92.86	39		المجموع

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 92.86% بالنسبة للذين صرحوا بأنهم يفضلون العمل في هذه المؤسسة, تدعمها نسبة 97.22% من الذين قالو بأن هناك سهولة في الإتصال بين الأساتذة والإدارة, ثم تليها نسبة 66.67% من الذين صرحوا بأنه لا توجد سهولة في الإتصال بين الأساتذة والإدارة.

بالمقابل نجد نسبة 7.14% فقط للذين لا يفضلون العمل في هذه المؤسسة, تدعمها نسبة 33.33% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد سهولة في الإتصال بين الأساتذة والإدارة, ثم تليها نسبة 2.78% فقط منهم قالوا بأنه توجد سهولة في الإتصال بين الأساتذة والإدارة في هذه المؤسسة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك سهولة في العملية الإتصالية بين الأساتذة والإدارة وهذا ما صرح به أغلب المبحوثين, وهذا يعني بأن الإدارة تفتح قناة الإتصال بينها وبين الأساتذة, كما أنها تزيل كل المعوقات التي تعيق عملية الإتصال, وهذا راجع إلى أن الإدارة تسعى إلى تنمية علاقتها وصلاتها بالأساتذة بغرض خلق جو ودي في العمل من أجل الوصول إلى الغاية المنشودة, وهذا ما يساعد الأساتذة إلى توصيل انشغالاتهم ومطالبهم واقتراحاتهم إلى رؤسائهم بكل سهولة, مما أثر ذلك في نفوسهم بالإيجاب وعزز فيهم الثقة بمسؤوليهم وحفزهم بالإجماع على تفضيل العمل في هذه المؤسسة على غيرها, لذا فنجد مدرسة العلاقات

الإنسانية تدعوا إلى ضرورة الإستماع إلى الفرد وتفهم شعوره وتقدير مجهوداته وتزويده بالمعلومات والأفكار و الإتصال به دائما, فكلما تم مراعاة هذه الركائز كلما أدى إلى رفع معنوياته وبالتالي تحسين الأداء.

إذن من خلال ما سبق نستنتج بأن سهولة الإتصال بين الأساتذة والإدارة يؤدي بهم الى تفضيل العمل في هذه المؤسسة على غيرها.

2. الجدول رقم (06): يبين طبيعة العلاقة بين الأساتذة.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العلاقة
33.33%	14	علاقة صداقة
23.80%	10	علاقة عمل
42.85%	18	علاقة صداقة وعمل
100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن نسبة 42.85% من المبحوثين تربطهم علاقة صداقة وعمل في نفس الوقت, في حين نجد نسبة 33.33% من المبحوثين قالوا بأنهم تربطهم علاقة صداقة فقط, أما عن الذين صرحوا بأن علاقتهم بزملائهم هي علاقة عمل فتقدر نسبتهم 23.80%.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين تربطهم علاقة صداقة وعمل داخل المؤسسة, إذا يرون أن العلاقات التي تربطهم ببعضهم هي علاقات غير رسمية إجتماعية قبل أن تكون علاقات في إطار العمل, يسودها روح التعاون و التآخي و التآزر في الأوقات العصيبة و تقديم المساعدة عن الحاجة إلى ذلك, و كذا تبادل الأفكار و الآراء حول المواضيع المختلفة سواء أكانت تتعلق بالمؤسسة التي يعملون فيها أو الوظيفة إضافة إلى تبادل المعلومات حول المستجدات التي تحصل على مستوى المصلحة التي يعملون فيها أو المؤسسة و هذا ما يساعد على خلق جو إجتماعي هاديء مليء بالتفاهم والانسجام مما يساعد على تحسين نفسية العمال و تغيير نظرهم السلبية للعمل إن وجدت كما أنه يخلق التضامن والتكاتف فيما بينهم ويرفع من روحهم المعنوية, كما أنه يقضي على القلق الذي يمكن أن ينتاب العاملين وهذا ما يعتبر حافزا معنويا

قويا يدفع بالأفراد العاملين إلى تحسين أدائهم، أو يعود سبب ذلك إلى أن الاساتذة يقطنون في نفس المنطقة أو الولاية و بالتالي فإنهم يحملون عادات و تقاليد مشتركة سهلت عليهم عملية التفاهم، أما بالنسبة للذين قالوا بأنهم تربطهم علاقة عمل فقط فنجدهم من الأساتذة الجدد الذين وافدو إلى المؤسسة في هذه السنة، لذلك مازال لم يسعفهم الحظ إلى تكوين هذه العلاقة مع زملائهم الأساتذة.

وعليه نستنتج أن أغلب المبحوثين تربطهم علاقة اجتماعية غير رسمية يسودها التفاهم و التعاون و روح التآخي.

3. الجدول رقم (07): يبين العلاقة بين سهولة الإتصال بين الأساتذة فيما بينهم والشعور بالسعادة.

المجموع		الشعور بالسعادة					
		لا		نعم			
36	100%	-	-	36	100%	نعم	سهولة الإتصال بين
6	100%	33.33%	2	4	66.67%	لا	الأساتذة فيما بينهم
42	100%	4.77%	2	40	95.23%		المجموع

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 95.23% من الذين يشعرون بالسعادة تجاه ما يجدونه من تعاون وتفاهم وعلاقات مع زملائهم الأساتذة، تدعمها نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك سهولة في الإتصال بين الأساتذة فيما بينهم، ثم تليها نسبة 66.67% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد سهولة في الإتصال بين الأساتذة.

بالمقابل نجد ما نسبة 4.77% فقط من الذين لا يشعرون بالسعادة، تدعمها نسبة 33.33% من المبحوثين قالوا بأنه لا توجد سهولة في الإتصال بين الأساتذة فيما بينهم.

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك سهولة في الإتصال بين الأساتذة فيما بينهم وهذا ما صرحه جل الأساتذة بذلك، وهذا ما يدل على أن قناة الإتصال مفتوحة على خطها الأفقي، مما سهل عملية التفاعل الإجتماعي والتي يتم من خلاله بناء جماعات غير رسمية في العمل وبالتالي تنمية روح الفريق مما يساعد على التعاون وتبادل الخبرات بين الأساتذة، فيؤثر ذلك بالإيجاب على روحهم المعنوية ويشعرهم بالسعادة، فالعلاقة

التي تربط المبحوثين مع بعضهم البعض هي علاقة صداقة وعمل في نفس الوقت, حيث نجد أن الأساتذة متعاونون فيما بينهم و متصلين على الدوام وهذا راجع إلى كونهم يعملون في مكان واحد قريبين من بعضهم زيادة على ذلك كونهم من جنس واحد, وهذا ما أكده التون مايو بأن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل و يبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية و لا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة.

إذن من خلال ما سبق نستنتج بأن سهولة الإتصال بين الأساتذة فيما بينهم يشعروهم بالسعادة و الارتياح في العمل.

4.الجدول رقم (08): يبين وسائل الإتصال المستخدمة غالبا في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	وسائل الإتصال
38.10%	16	الهاتف
35.71%	15	المراسلات
26.19%	11	الإعلانات
100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن ما نسبة 38.10% من المبحوثين قالوا بأنه غالبا ما تتصل بهم الإدارة عن طريق الهاتف, بينما من قالوا بأن الإدارة غالبا ما تتصل بهم عن طريق المراسلات فتقدر نسبتهم 35.71%, في حين نجد نسبة 26.19% قالوا بأن وسيلة الإتصال الغالبة في المؤسسة هي الإعلانات. من خلال الجدول يتبين لنا أن نسب تصريحات المبحوثين متفاوتة بحيث ليس هناك إتفاق بالأغلبية على وسيلة محددة, وأول نسبة يمثلها الهاتف بما يوحي وجود علاقات غير رسمية بين الأساتذة والإدارة, وبنسبة متقاربة نجد المراسلات وذلك لإعلام الأساتذة بما يتعلق بالمؤسسة من تعليمات و توجيهات, ويرجع هذا إلى اهتمام المؤسسة بانشغالات الأساتذة بها ومعرفة كل التطورات من خلال عملية الإتصال بهاتين الوسيلتين اللتين تعتبران من أسهل الوسائل المستخدمة وخاصة في وقتنا الحالي.

5.الجدول رقم (09): يبين العلاقة بين وصول المعلومات إلى الأساتذة دون تأخير والإعجاب بالنظام الداخلي للمؤسسة.

المجموع		الإعجاب بالنظام الداخلي للمؤسسة					
		لا		نعم			
%100	33	%18.19	6	%81.81	27	نعم	وصول المعلومات دون تأخير
%100	9	%44.44	4	%55.56	5	لا	
%100	42	%23.80	10	%76.20	32		المجموع

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 76.20% من المبحوثين معجبون بالطرق النظامية التي تعمل بها المؤسسة, تدعمها نسبة 81.81% من الذين صرحوا بأن كل المعلومات تصل إلى الأساتذة دون تأخير وبطرق نظامية ورسمية, تليها نسبة 55.56% قالوا أن المعلومة لا تصل في وقتها. بالمقابل نجد ما نسبة 23.80% من الذين لا تعجبهم الطرق النظامية التي تعمل بها المؤسسة, تدعمها نسبة 44.44% صرحوا بعدم وصول المعلومات إلى الأساتذة في وقتها وبطرق نظامية ورسمية, ثم تليها نسبة 18.19% من المبحوثين أثبتوا عكس ذلك.

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك تدفق جيد للمعلومات داخل المؤسسة, حيث أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن كل المعلومات تصل دون تأخير وبطرق نظامية ورسمية, وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعملية الإتصال و إيصال المعلومة من أجل إبلاغ الأساتذة بكل المستجدات والتطورات والأخبار الجديدة المتعلقة بعملية التدريس إذ أن سرعة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات يسمح باكتشاف الأخطاء والاطلاع على النقائص في الأداء وتحسينها مباشرة, وكذا التعرف على كل ما هو جديد في التقارير و مهام العمل و التغييرات المستحدثة ، كما أن تدفق المعلومات بسهولة بين الاساتذة بمصادقية وشفافية يسمح بالتعرف على الأهداف التي يسعى المعهد إلى تحقيقها مما ينمي روح المسؤولية لدى العاملين، إذ أن توفر المعلومات الضرورية حول أداء المهام و الوظائف يسهل الوصول إلى الغايات المنشودة، كما أنه يفسح المجال للعاملين للحوار و المناقشة مع المستويات العليا و هذا ما ينجم عنه علاقات طيبة بين الإدارة و الأساتذة وتصبح الأهداف

العامه هي أهداف خاصة للأساتذة بحيث يسعون جاهدين من أجل الوصول إليها بكفاءة عالية و في وقت أقصر, كما يشعر الأساتذة بأنهم جزء من المؤسسة وأنهم عنصر فعال فيها, مما يساهم ذلك في الرفع من معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم.

إذن من خلال ما سبق نستنتج بأن وصول المعلومات إلى الأساتذة دون تأخير وبطرق نظامية ورسمية يزيد من إعجاب الأساتذة بالطرق النظامية التي تعمل بها المؤسسة.

6.الجدول رقم(10): يبين العلاقة بين توضيح الإدارة للمشاكل و الشعور بالمتعة في الوظيفة.

المجموع	الشعور بالمتعة في الوظيفة				غالباً	أحياناً	نادراً
	لا		نعم				
20	100%	2	10%	18	90%	توضيح الإدارة للمشاكل	
19	100%	10	52.63%	9	47.37%		
3	100%	2	66.67%	1	33.33%		
42	100%	14	33.33%	28	66.67%	المجموع	

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 66.67% من الذين يشعرون بالمتعة في وظيفتهم ولا يجدون متاعب ومشاكل فيها,تدعمها نسبة 90% من المبحوثين قالو غالباً ما تتواصل الإدارة مع الأساتذة من أجل إيضاح المشاكل الخاصة بالمنظومة التعليمية وسبل علاجها, مقارنة بنسبة 33.33% من المبحوثين صرحوا بأنه ما نادراً ما تتواصل الإدارة مع الأساتذة من أجل توضيح المشاكل. بالمقابل نجد ما نسبة 33.33% من الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالمتعة, تدعمها نسبة 66.66% من الذين قالوا بأن الإدارة نادراً ما تتواصل مع الأساتذة من أجل إيضاح المشاكل الخاصة بالمنظومة التعليمية وسبل علاجها, مقارنة بنسبة 10% فقط صرحوا بأنه غالباً ما تتواصل الإدارة مع الأساتذة من أجل توضيح المشاكل.

من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة غالبا ما تتواصل مع الأساتذة من أجل إيضاح المشاكل الخاصة بالمنظومة التعليمية وسبل علاجها, وهذا راجع إلى الأهمية التي توليها الإدارة لمعالجة المشاكل وتوضيحها, حيث أن إدارة المؤسسة تتقاسم وتشارك مع الأساتذة كل المشاكل الخاصة بالعمل من أجل القضاء على مختلف الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعالية أداء الأستاذ, كما أن الإدارة تعمل على جعل من عملية اتخاذ القرار عملية جماعية وذلك بإشراك الأساتذة في العملية الإدارية, مما ينعكس بالإيجاب على نشاط المؤسسة, وهذا مايشعر الأساتذة بالانتماء إلى المؤسسة وأنهم غير مهمشين فيها, مما يساهم ذلك في الرفع من معنوياتهم فيشعرون بالمتعة في مهنتهم التعليمية ولا يلقون أية متاعب ومشاكل فيها.

من خلال ما سبق نستنتج بأن تواصل الإدارة مع الأساتذة من أجل إيضاح المشاكل الخاصة بالمنظومة التعليمية وسبل علاجها يشعر الأساتذة بالمتعة في الوظيفة.

7.الجدول رقم(11): يبين العلاقة بين إزالة معوقات الإتصال في المؤسسة والشعور بالإرتياح مع

الزملاء في العمل.

المجموع		الشعور بالإرتياح مع الزملاء					
		لا		نعم			
35	100%	2	5.71%	33	94.29%	نعم	إزالة معوقات الإتصال
7	100%	3	42.86%	4	57.14%	لا	
42	100%	5	11.90%	37	88.10%	المجموع	

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 88.10% من الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالإرتياح مع زملائهم الأساتذة, تدعمها نسبة 94.29% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تزيل كل معوقات الإتصال, تليها نسبة 57.14% من قالوا عكس ذلك.

بالمقابل نجد ما نسبة 11.90% فقط من الذين لا يشعرون بالإرتياح مع زملائهم الأساتذة, تمثلهم أعلى نسبة من الذين قالوا بأن الإدارة لا تزيل معوقات الإتصال بنسبة 42.86%, تليها ما نسبة 5.71% من المبحوثين فقط صرحوا بأن الإدارة تزيل كل معوقات الإتصال.

من خلال الجدول يتبين لنا عدم وجود معوقات الإتصال في المؤسسة من خلال بذل المؤسسة جهدها للإزالة كل المعوقات, وهذا ما أكده الباحثين بالإجماع على أن كل قنوات الإتصال مفتوحة بجميع اتجاهاتها, وهذا ما يساهم في خلق علاقات انسانية داخل المؤسسة بين الإدارة والأساتذة وبين الأساتذة فيما بينهم, ويؤدي هذا إلى التفاعل وخلق جو ودي في العمل للوصول إلى التفاهم المتبادل والتعاون المشترك وتبادل للخبرات وحل للمشاكل بين مختلف الأطراف, فيشعر الأساتذة بالارتياح مع زملائهم في العمل, وهذا مانادى عليه التون مايو بضرورة وجود الجو الإجتماعي في العمل لأن الإنسان إجتماعي بطبعه فهو الأساس في التأثير على نفوس الأفراد وروحهم المعنوية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء. إذن فمن خلال ماسبق نستنتج بأن إزالة الإدارة لمعوقات الإتصال يسهم في شعور الأساتذة بالارتياح مع زملائهم في العمل.

8. الجدول رقم (12): يبين مدى استعداد الأساتذة لحل المشكلات.

الإستعداد	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	90.48%
لا	04	9.52%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن معظم الباحثين بنسبة 90.48% قالوا بأن لديهم استعداد لحل بعض المشكلات المتعلقة بالطلبة والدراسة والمؤسسة عامة مع زملائهم الأساتذة, بالمقابل نجد نسبة 9.52% من الباحثين فقط صرحوا بأن ليس لديهم استعداد لحل المشاكل. من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم الباحثين لديهم الإستعداد الكامل لحل بعض المشكلات المتعلقة بالطلبة والدراسة والمؤسسة عامة مع زملائهم الأساتذة, وهذا نتيجة نضجهم ووعيهم بالمسؤولية التي يحملونها, كما أن ذلك راجع إلى شعورهم بالإنتماء والولاء لمؤسستهم, إذ أن الإدارة تعمل جاهدة على إشراك الأساتذة في المنظومة التعليمية من أجل القضاء على مختلف الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعالية أداء الأستاذ.

إذن نستنتج أن أغلبية الأساتذة لديهم كامل الإستعداد لحل مختلف المشكلات المتعلقة بالدراسة.

9.الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين قنوات الإتصال المفتوحة والتشجيع على الإنضباط في

العمل.

المجموع		العمل في المؤسسة يشجع على الإنضباط والإبداع							
		نادرا		أحيانا		غالبا			
100 %	37	8.10%	3	29.72 %	11	62.16 %	23	نعم	قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات
100 %	5	80%	4	20%	1	-	-	لا	
100 %	42	16.66 %	7	28.57 %	12	45.76 %	23		المجموع

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 45.76% من المبحوثين غالبا ما يشجعهم العمل في المؤسسة على الإنضباط والإبداع أكثر وتمثلهم أعلى نسبة من الذين صرحوا بأن قنوات الإتصال مفتوحة في جميع اتجاهاتها بنسبة 62.16%, بالمقابل نجد أن من المبحوثين من صرحوا بأنه ما نادرا ما يشجعهم العمل في هذه المؤسسة على الإنضباط والإبداع بنسبة 16.66% وتمثلهم أعلى نسبة من الذين قالوا بأن قنوات الإتصال غير مفتوحة في جميع اتجاهاتها بنسبة 80%, أما بالنسبة للمبحوثين الذين قالوا بأنه أحيانا ما يشجعهم العمل في المؤسسة على الإنضباط والإبداع أكثر فتقدر نسبتهم 28.57% وتمثلهم أعلى نسبة من الذين صرحوا بأن قنوات الإتصال مفتوحة في جميع اتجاهاتها بنسبة 29.72%.

من خلال الجدول يتبين لنا أن قنوات الإتصال في المؤسسة مفتوحة في جميع اتجاهاتها الأفقية والعمودية, مما يوحي إلى أن المؤسسة تشجع وتسهل عملية الإتصال داخل المؤسسة مما يسهل على اطلاع الأساتذة على الأهداف والغايات المطلوبة منهم تحقيقها, واطلاعهم أيضا على البرامج والخطط و السياسات التي تم وضعها للوصول إلى هذه الأهداف, كما يسهل على الأساتذة توصيل انشغالاتهم ومطالبهم واقتراحاتهم إلى رؤسائهم

بكل سهولة, وكما يسهل أيضا على الأساتذة فيما بينهم تحقيق التعاون والتشاور وتبادل الأفكار والخبرات لمواجهة متاعب العمل, مما ينتج عن ذلك علاقات غير رسمية داخل المؤسسة, وبالتالي شعور الأساتذة بالمتعة والراحة أثناء القيام بمهامهم عندما تكون رؤيتهم واضحة تجاه ما يقومون به من أعمال, فيدفعهم ذلك إلى الحرص والعطاء ويكونون أكثر انضباطا وابداعا في العمل, وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية أن شعور الفرد بالطمأنينة والانتماء والالتزام داخل المؤسسة يعكس ذلك في سلوكه بالإيجاب مما يزيده في الانضباط والإبداع أكثر في العمل.

إذن فمن خلال ما سبق نستنتج أن قنوات الإتصال المفتوحة داخل المؤسسة تشجع على الأساتذة على الانضباط في العمل.

➤ استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تفسيرنا وتحليلنا للجداول السابقة نستنتج مايلي:

* أن المؤسسة جميع قنوات اتصالاتها الأفقية,الصاعدة,النازلة مفتوحة في جميع اتجاهاتها وهذا ما صرح به معظم الباحثين, كما أن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة أن تزيل كل المعوقات التي تعيق الإتصال داخل المؤسسة, مما أدى ذلك إلى سهولة في التواصل بين الأساتذة والإدارة و بالتالي تنمية علاقاتهم وصلاتهم بالأساتذة, مما ساعد كثيرا الأساتذة على اىصال انشغالاتهم ومطالبهم واقتراحاتهم إلى رؤسائهم بكل سهولة, فأثر ذلك في نفوسهم بالإيجاب فشعروا بالمتعة تجاه أعمالهم كما لا يجدون أية متاعب ومشاكل فيها.

* كما وجدنا أن هناك سهولة في التواصل بين الأساتذة فيما بينهم وهذا ما صرح به أغلبية الباحثين, مما يؤكد على وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الأساتذة فيما بينهم, مما ساهم ذلك في تكوين جماعات غير رسمية في العمل وبالتالي تنمية روح الفريق و التعاون والتفاهم وتبادل الخبرات في العمل.

* أما عن وسائل الإتصال التي تتعامل بها المؤسسة نجد أنها تتعامل أكثر بالهاتف والمراسلات, حيث أنها تسعى جاهدة إلى اىصال وتبليغ كل المعلومات إلى الأساتذة في وقتها المناسب وبطرق نظامية ورسمية, مما جعل الأساتذة يعجبون كثيرا بالطرق النظامية التي تعمل بها المؤسسة.

من خلال ما سبق نستخلص أن الأساتذة قد وصلوا إلى مستوى من الرضا الوظيفي من المؤسسة التي ينتمون إليها, وهذا ما أكده معظم الباحثين حين صرحوا بالإجماع على أنهم يفضلون العمل في هذه المؤسسة على

غيرها, وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى التي تقول للنمط الإتصال علاقة بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية على أنها صحيحة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

1.الجدول رقم (14): يبين العلاقة بين تهيئة المدير للظروف العمل وتفضيل الأساتذة للعمل في هذه

المؤسسة.

المجموع		تفضيل العمل في هذه المؤسسة					
		لا		نعم			
%100	34	%2.94	1	%97.06	33	نعم	تهيئة المدير للظروف العمل
%100	8	%37.5	3	%62.5	5	لا	
%100	42	%9.52	4	%90.48	38	المجموع	

يمثل الجدول رقم 14 العلاقة بين تهيئة المدير للظروف المناسبة للعمل وتفضيل الأساتذة للعمل في هذه المؤسسة على غيرها. حيث نلاحظ الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 90.48% من الذين صرحوا بأنهم يفضلون العمل في هذه المؤسسة, تدعمها ما نسبة 97.06% من الباحثين قالوا بأن المدير يهيئ كل الظروف المناسبة للعمل, تليها نسبة 62.5% من قالوا عكس ذلك.

بالمقابل نجد ما نسبة 9.52% فقط من الباحثين لا يفضلون العمل في هذه المؤسسة, تمثلهم أعلى نسبة من الذين قالوا بأن المدير لا يهيئ لهم الظروف المناسبة للعمل بنسبة 37.5%, تليها ما نسبة 2.94% من الباحثين فقط أثبتوا عكس ذلك.

من خلال الجدول يتبين لنا أن المدير يهيئ كل الظروف المناسبة للعمل في المؤسسة وهذا ما أجمع عليه أغلبية الباحثين, حيث يبذل قصارى جهده من أجل توفير الجو المناسب للعمل من ظروف فيزيولوجية كالوسائل البيداغوجية اللازمة للدراسة وتوفير قاعات تتميز بجميع المقاييس من تهوية ونظافة واتساع والعدد المناسب للطلبة في القسم, وكذا الظروف السيكلوجية لتشجيع الأساتذة ومن خلال وضع برامج خاصة

كالأنشطة الترفيهية والرحلات وكذا مساعدة الأساتذة في ضبط سلوك التلاميذ, ويرجع هذا إلى أن المدير يولي أهمية بالغة لظروف العمل ومعرفته بدورها في الروح المعنوية للأساتذة وكذا تأثيرها على نفوس التلاميذ من خلال التحصيل الدراسي, وهذا ما أكد عليه التون مايو في تجربته بمصنع هوثورن من خلال النتائج التي تحصل عليها أن لظروف العمل وإشباع حاجات الفرد أثر بليغ في نفوس الأفراد مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاج.

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن تهيئة المدير للظروف المناسبة للعمل تدفع بالأساتذة لتفضيل العمل في هذه المؤسسة على غيرها.

2.الجدول رقم (15): يبين العلاقة بين توفير الوسائل البيداغوجية للأستاذ والشعور بالسعادة.

المجموع		الشعور بالسعادة					
		لا		نعم			
%100	35	%8.58	3	%91.42	32	نعم	توفير الوسائل البيداغوجية
%100	7	%14.29	1	%85.71	6	لا	للأستاذ
%100	42	%9.52	4	%90.48	38	المجموع	

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 90.48% من المبحوثين قالوا بأنهم يشعرون بالسعادة والإرتياح في وظيفتهم مقارنة بالآخرين, وتدعمها نسبة 91.42% من المبحوثين أكدوا بأن الإدارة توفر لهم كل الوسائل البيداغوجية اللازمة, تليها نسبة 85.71% أثبتوا عكس ذلك. بالمقابل نجد نسبة 9.52% فقط من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالسعادة والإرتياح في وظيفتهم مقارنة بالآخرين, وتدعمها نسبة 14.29% من المبحوثين قالوا بأن الإدارة لا توفر لهم كل الوسائل البيداغوجية اللازمة, تليها نسبة 8.58% من الذين أكدوا على أن الإدارة توفر لهم كل الوسائل البيداغوجية اللازمة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم المبحوثين صرحوا بتوفير المؤسسة لكل الوسائل البيداغوجية اللازمة للعمل من صبورة, أدوات الكتابة, المكتبة والمخبر وغيرها, هذا ما يوحي باهتمام المؤسسة بالعملية التربوية, كما تعرف قيمة هذه الوسائل البيداغوجية وتأثيرها على أداء الأستاذ في إنجازه للدروس وأدائه الوظيفي, مما أدى ذلك إلى شعور الأساتذة بالسعادة والإرتياح والنشاط أثناء القيام بمهامهم وزادهم أكثر فعالية في أدائهم الوظيفي من أجل الوصول إلى نتائج جيدة خلال نهاية الموسم الدراسي وفي مختلف المستويات.

من خلال ما سبق نستنتج أن توفير المؤسسة لكل المتطلبات التي يحتاجها الأستاذ تساعده في إنجاز برنامجه التعليمي وبالتالي شعوره بالسعادة والإرتياح والنشاط أثناء القيام بمهامه.

3.الجدول رقم (16): يبين العلاقة بين تشجيع المدير للأساتذة و الإنضباط والإبداع أكثر.

المجموع		العمل على الإنضباط والإبداع أكثر							
		نادرا		أحيانا		غالبا			
%100	15	-	-	%6.66	1	93.33	14	غالبا	تشجيع المدير للأساتذة
%100	16	18.75	3	%31.25	5	%50	8	أحيانا	
%100	11	36.36	4	%54.54	6	%9.09	1	نادرا	
%100	42	16.66	7	%28.57	12	54.76	23	المجموع	

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 54.76% من الذين قالوا غالبا ما يشجعهم العمل في المؤسسة على الإنضباط والإبداع أكثر وتمثلهم أعلى نسبة من الذين صرحوا بأن المدير غالبا ما يشجعهم على تحسين أدائهم بنسبة 93.33%, بالمقابل نجد أن من المبحوثين من صرحوا بأنه نادرا ما يشجعهم العمل في المؤسسة على الإنضباط والإبداع أكثر بنسبة 16.66% وتمثلهم أعلى نسبة من الذين صرحوا بأن المدير نادرا ما يشجعهم على تحسين أدائهم بنسبة 36.36%, أما ما نسبة 28.57% قالوا

بأنه أحيانا ما يشجعهم العمل في المؤسسة على الإنضباط والإبداع أكثر وتدعمها نسبة 54.54% ممن قالوا بأن المدير نادرا ما يشجعهم على تحسين أدائهم.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين قالوا بأن المدير يشجعهم على العمل داخل المؤسسة، مما أثر ذلك على نفوس الأساتذة بالإيجاب فساهم في الرفع من معنوياتهم وحفزهم على الإنضباط والإبداع في العمل أكثر، فالتشجيع المستمر من طرف المدير يجعل الأساتذة يشعرون بأهميتهم و قيمتهم و أنهم أهم مورد من موارد المؤسسة و أن نجاحها وبقائها يتوقف على أدائهم و تفانيهم في العمل مما يزيد من دافعيتهم للعمل فيكونوا أكثر انضباطا وابداعا في أعمالهم، وهذا ما أكده التون مايو من خلال تجاربه في مصنع هوثورن أن تحفيز الفرد لا يكفي فقط بالنواحي المادية بل يتعداها إلى النواحي المعنوية، فالاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره وتشجيعه كثيراً يشبع من حاجاته إلى الأمان والاستقرار وتقدير الذات كما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الإنتاج.

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن تشجيع المدير للأساتذة يساهم في خلق الدافعية و الانضباط والابداع لدى الأساتذة في العمل.

4.الجدول رقم (17):يبين إعجاب الأساتذة بطريقة معاملة المشرفين لهم.

الإعجاب بطريقة معاملة المشرفين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	35	83.33%
لا	7	16.67%
المجموع	42	100%

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 83.33% تعجبهم كثيرا طريقة معاملة المشرفين لهم، بالمقابل نجد نسبة 16.67% من المبحوثين أثبتوا عكس ذلك على أنهم لا تعجبهم طريقة معاملة المشرفين لهم.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين تعجبهم كثيرا طريقة معاملة المشرفين لهم، وهذا راجع إلى خبرة وحنكة المشرفين في توجيه الأساتذة والتعامل معهم وإعطائهم النصائح والتوجيهات التي تساعدهم أكثر

في أداء مهامهم, كما أنهم يتمتعون بمهارات الإتصال مما أدى إلى خلق علاقات طيبة يسودها التفاهم و التوافق و فتح مجالات للحوار و النقاش حول شتى المواضيع سواء على صعيد العمل أو على صعيد آخر، فدور المشرف لا يتوقف عند مجرد نقل الأوامر والقرارات الإدارية فقط بل أيضا الإستماع إلى مشاكل و مشاغل التي يعاني منها الأساتذة سواء أكانت إجتماعية أو إقتصادية ومناقشتهم حولها و مساعدتهم على إيجاد الحلول المناسبة لها .

و عليه نستنتج أن أغلب المبحوثين تعجبهم طريقة معاملة المشرف لهم نظرا لطبيعة العلاقة التي تربطهم مع بعضهم البعض و التي تتعدى العلاقة الرسمية في العمل ليسودها نوع من العلاقات غير الرسمية, مما انعكس على التجاوب بين الأساتذة ومشرفيهم والعمل على اتباع قراراتهم وتنفيذها من أجل التحسين والتطوير.

5.الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين عدد التلاميذ في القسم وشعور الأستاذ بالمتعة في الوظيفة وعدم وجود مشاكل فيها.

المجموع	الشعور بالمتعة في الوظيفة ولا وجود لمتاعب ومشاكل فيها						
	لا		نعم				
26	100%	8	30.76%	18	69.23%	نعم	تناسب عدد الطلبة في القسم
16	100%	9	56.25%	7	43.75%	لا	
42	100%	17	49.47%	25	59.52%	المجموع	

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 59.52% من الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالمتعة في الوظيفة ولا يجدون أي متاعب ومشاكل فيها, تدعمها نسبة 69.23% من المبحوثين قالوا بأن في القسم عدد مناسب من التلاميذ, تليها نسبة 43.75% من قالوا عكس ذلك. بالمقابل نجد ما نسبة 49.47% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالمتعة في الوظيفة كما يجدون متاعب ومشاكل فيها, تمثلهم أعلى نسبة من الذين قالوا بأن في القسم عدد غير مناسب من التلاميذ بنسبة 56.25%, تليها ما نسبة 30.76% من المبحوثين أثبتوا عكس ذلك.

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك عدد مناسب من التلاميذ داخل القسم وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين, وهذا راجع إلى استراتيجية المؤسسة في استقطاب التلاميذ حيث أنها تستقطب عدد محدد حسب قدرة طاقة استيعابها, فأثر ذلك على الأساتذة بالإيجاب مما شعرهم بالراحة والمتعة أثناء القيام بمهامهم فلا يشعرون بأية متاعب ومشاكل, فكلما كان عدد التلاميذ مناسباً في القسم كلما شعر الأستاذ بالراحة أثناء عملية التدريس فكان أكثر اهتماماً وتشجيعاً لهم, من خلال قدرته على التواصل معهم وتجاوبهم معه من أجل إثراء الدرس, كما أن قدرة الأستاذ على التحكم في صفه تزيد كلما قل عدد التلاميذ فيه مما يرفع من مستوى أدائه و درجة استيعاب الطلبة لدروسهم.

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن عدد التلاميذ في القسم ساعد الأستاذ على أداء وظيفته التعليمية و يشعره بالمتعة أثناء القيام بها.

6.الجدول رقم (19): يبين العلاقة بين تكريم الإدارة للأساتذة المتميزين وعدم التفكير في ترك العمل بالمؤسسة.

المجموع		عدم التفكير في ترك العمل بالمؤسسة				غالبا	أحيانا	نادرا	المجموع
		لا	نعم	لا	نعم				
5	100%	1	20%	4	80%				
12	100%	1	8.33%	11	91.67%			تكريم الإدارة للأساتذة المتميزين	
25	100%	2	8%	23	92%				
42	100%	3	7.14%	39	92.86%				

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 92.86% من المبحوثين لا يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة إلا في ظروف استثنائية, وتدعمها نسبة 92% ممن قالوا بأنه نادرا ما تكرم الإدارة الأساتذة المتميزين, بالمقابل نجد ما نسبة 7.14% فقط من المبحوثين يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة, وتدعمها نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه غالبا ما تكرم الإدارة الأساتذة المتميزين.

من خلال النسب التي بينها الجدول نستنتج أن مؤشر التكريم في المؤسسة يكاد ينعدم فهناك نسب متفاوتة بين من قالوا أحيانا ونادرا ما تكرم الإدارة الأساتذة الجادين والمتميزين في أعمالهم, لأن الإدارة ليس لها استراتيجية خاصة تتبعها في تكريم الأساتذة, بل هذا التكريم مناسباتي أو عبارة عن صدف تمر عليها المؤسسة, ومع ذلك فإن الأساتذة لم يتأثروا كثيرا بالسلب بهذا الأمر و لم يفكروا بترك المؤسسة لأنه توجد عوامل أخرى ساهمت في الرفع من روحهم المعنوية و شجعتهم على البقاء فيها, وهذا دليل على انتمائهم وولائهم للمؤسسة, وعليه وجب على الإدارة إعادة النظر في نظام الحوافز والتكريمات للأساتذة الجادين والمتميزين في أعمالهم من أجل زيادة الرفع من مستوى رضاهم الوظيفي, وهذا ما فسره التون مايو من خلال التجارب التي قام بها إلى أن طبيعة الإنسان تحب التحفيز لإشباع حاجاتها المادية والمعنوية, فكلما كان هناك نظام خاص بالحوافز كلما شعر الفرد بالإهتمام والانتماء أكثر فزادت فعاليته في الأداء وكل هذا من أجل وصوله إلى إشباع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية.

إذن من خلال ما سبق نستنتج بأن عدم تكريم الإدارة للأساتذة الجادين والمتميزين في أعمالهم لم يدفعهم إلى التفكير في ترك العمل بالمؤسسة.

7.الجدول رقم (20): يبين العلاقة بين ساعات العمل في الدوام اليومي وغياب الأساتذة.

المجموع		غياب الأساتذة							
		نادرا		أحيانا		غالبا			
%100	32	87.5	28	%9.38	3	3.12	1	نعم	ساعات العمل في الدوام اليومي مناسبة
%100	10	%10	1	%40	4	%50	5	لا	
%100	42	69.04	29	16.67	7	14.29	6		المجموع

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن الإلتجاه العام للجدول يمثل نسبة 69.04% من المبحوثين قالوا بأنهم نادرا ما يتغيبون عن عملهم, وتمثلهم أعلى نسبة من الذين أكدوا على أن ساعاتهم في الدوام اليومي مناسبة جدا بنسبة 87.5%, بالمقابل نجد نسبة 14.29% من المبحوثين صرحوا بأنهم غالبا ما يتغيبون عن أعمالهم متى سمحت لهم الفرصة بذلك, وتدعمها أعلى نسبة 50% من الذين قالوا أن ساعاتهم في الدوام اليومي غير مناسبة, أما عن المبحوثين الذين أحيانا ما يتغيبون عن أعمالهم فتقدر نسبتهم 16.67%, وتمثلهم أعلى نسبة من الذين أثبتوا على أن ساعاتهم في الدوام اليومي غير مناسبة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين لا يتغيبون عن أعمالهم متى سمحت لهم الفرصة بذلك, وهذا دليل على حرص الأستاذ على المداومة قصد إكمال البرنامج في أجاله المحددة وخاصة أقسام الشهادة, كما أن ساعاتهم في الدوام اليومي مناسبة وهذا يرجع إلى اهتمام المؤسسة بالأستاذ بتوفير له ساعات العمل في الدوام اليومي حسب طاقته وبرنامج المدرسي, وكذا حسب حجم ساعات عمله وخاصة الأساتذة الذين هم علاقتهم بالمؤسسة كإضافي أي تابعين إلى مؤسسات أخرى, فتحاول الإدارة تنسيق برنامج تبعاً للمؤسسة الأخرى, مما أدى ذلك إلى شعور الأساتذة بالإرتياح تجاه أعمالهم وكذا شعورهم بالمسؤولية فكانوا أكثر حرص في مداومة ساعاتهم في العمل.

إذن من خلال ما سبق نستنتج أن كلما كانت ساعات العمل في الدوام اليومي مناسبة قل غياب الأساتذة.

8.الجدول رقم(21): يبين زيارة المشرف وزيادة الدافعية.

النسبة المئوية	التكرار	زيارة المشرف تزيد من الدافعية
78.58%	33	نعم
21.42%	9	لا
100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 78.58% أثبتوا أن زيارة المشرفين لهم تزيدهم أكثر دافعية وإلتهام للعمل, بالمقابل نجد نسبة 21.42% من المبحوثين أكدوا عكس ذلك على أن زيارة المشرفين لهم لا تزيدهم من الدافعية في إلتجاه أعمالهم.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية الباحثين تساعدهم كثيرا زيارة المشرفين لهم مما يزيدهم دافعية في إنجاز أعمالهم, هذا لأن المشرفين يحسنون معاملة الأساتذة كما أنهم يقدرون ظروفهم المهنية والاجتماعية, كما أن زيارة المشرف للأساتذة ليس لهدف الانتقاد وتصيد الأخطاء وإنما لهدف التحسين والتطوير وتبادل الخبرات و الاطمئنان على سير العملية التربوية و التأكد من عدم وجود أي متاعب أو صعوبة تواجه الأساتذة و التلاميذ على حد سواء مما أدى ذلك إلى ارتياح الأساتذة لمشرفيهم فساهم في الرفع من معنوياتهم ودفعهم أكثر إلى الإنجاز.

و عليه نستنتج أن زيارة المشرف للأساتذة تزيد من دافعتهم للعمل.

9.الجدول رقم (22):يبين العلاقة بين احترام المشرف للإجتهادات البيداغوجية للأستاذ ووصوله إلى إكمال المقرر الدراسي.

المجموع		الوصول إلى إكمال الدروس							
		نادرا		أحيانا		غالبا			
%100	33	%3.03	1	%12.12	4	84.84	28	نعم	احترام المشرف للمجهودات
%100	9	22.22	2	%33.33	3	44.44	4	لا	
%100	42	%7.14	3	%16.67	7	76.19	32	المجموع	

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن الإتجاه العام للجدول يمثل نسبة 76.19% من الباحثين قالوا بأنهم غالبا ما يصلون إلى إكمال دروسهم, وتمثلهم أعلى نسبة من الذين قالوا بأن المشرف يحترم اجتهاداتهم بنسبة 84.84%. بالمقابل نجد من الباحثين من قالوا نادرا ما يصلون إلى إكمال دروسهم بنسبة 7.14%, وتدعمها نسبة 22.22% من الذين قالو بأن المشرف لا يحترم اجتهاداتهم.في حين نجد ما

نسبة 16.67% ممن قالوا بأنهم أحيانا ما يصلون إلى إكمال دروسهم, وتمثلهم أعلى نسبة من الذين قالوا بأن المشرف لا يحترم اجتهاداتهم بنسبة 33.33%.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين غالبا ما يصلون إلى إتمام وإكمال المقرر السنوي في كل سنة, وهذا راجع إلى اهتمام المشرف بالأستاذ وتقدير واحترام كل الجهود التي يبذلها في سبيل التعليم, وكذا مساعدته بأهم الأفكار والتوجيهات والنصائح التي تسهم في الرفع من مستوى أداء الأستاذ, فكلما رأى الأستاذ قبول واحترام اجتهاداته من قبل المشرفين ومساندتهم له كلما كان ذلك حافزا له في أدائه من حيث اهتمامه أكثر بالتلاميذ وعدم إهمال دروسهم والحرص على إكمال برنامجه الدراسي وخاصة أقسام الشهادة, ومحاولة الوصول إلى نتائج جيدة خلال نهاية الموسم الدراسي وفي مختلف المستويات. إذن من خلال ما سبق نستنتج أن احترام المشرف للاجتهادات البيداغوجية للأستاذ يدفعه للوصول إلى إكمال المقرر الدراسي.

10. الجدول رقم (23) : يبين شعور الأساتذة بالفخر و الإعتزاز بالانتساب للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الشعور بالفخر والإعتزاز
92.86%	39	نعم
7.14%	3	لا
100%	42	المجموع

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن معظم المبحوثين بنسبة 92.86% يشعرون بالفخر والإعتزاز لانتمائهم وانتسابهم لهذه المؤسسة, بالمقابل نجد نسبة 7.14% فقط من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالفخر والإعتزاز بهذه المؤسسة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم المبحوثين يشعرون بالفخر والإعتزاز لانتمائهم وانتسابهم لهذه المؤسسة, وهذا راجع إلى الجو العام الذي يسود المؤسسة من نظام عمل مقبولة وعلاقات اجتماعية حسنة تربط بين الأساتذة فيما بينهم و بين الأساتذة و الإدارة إضافة إلى ظروف العمل المناسبة, كل هذه العوامل

ساعدت على أداء الوظيفة التعليمية, و بالتالي شعور الأساتذة بالسعادة والراحة النفسية والطمأنينة داخل البيئة التي يعملون فيها, وكذا شعورهم بالأمن والأمان وبالتالي وصول الأساتذة إلى مستوى من الرضا الوظيفي فكانوا أكثر انتماء وولاء للمؤسسة.

➤ استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تفسيرنا وتحليلنا للجداول السابقة نستنتج مايلي:

* أن المؤسسة تهتم بظروف العمل وهذا ما صرح به معظم المبحوثين, والمتثلة في كل من الظروف الفيزيكية والسيكولوجية للعمل, مما أثر ذلك بالإيجاب على نفوس الأساتذة فساهم في الرفع من روحهم المعنوية وجعلهم يفضلون العمل في هذه المؤسسة على غيرها, نظرا لشعورهم بالسعادة والإرتياح تجاه أعمالهم في هذه المؤسسة. *أن المؤسسة قد قصرت نوعا ما عن الحوافر المعنوية مثل التكريم والتشجيع حيث نجد هناك نسب متفاوتة بين من قالوا غالبا أو أحيانا أو نادرا ما تقوم المؤسسة بتكريس هذه الحوافر, لكن لحسن الحظ لم يتأثر ذلك على نفوس الأساتذة بالسلب لأن هناك عوامل أخرى ساهمت في الرفع من روحهم المعنوية.

*أن المشرفين يحترمون كثيرا اجتهادات الأساتذة كما يحسنون معاملتهم وتربطهم علاقات طيبة, إذ يساعدهم في تقديم الملاحظات والتوجيهات البناءة التي تساعدهم أكثر في تحسين مستواهم, فكان ذلك حافزا لهم على المزيد من الإهتمام بالتلاميذ وعدم إهمال دروسهم والحرص على تحصيل أحسن النتائج في نهاية السنة الدراسية.

من خلال ما سبق نستخلص أن الأساتذة قد وصلوا إلى مستوى من الرضا الوظيفي من المؤسسة التي ينتمون إليها, وهذا ما أكده كل المبحوثين بالإجماع بأنهم يشعرون بالفخر والإعتزاز إلى المؤسسة التي ينتمون إليها بنسبة 92.86%, فهنا يتأكد لنا أن ظروف العمل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم, وعليه يمكن أن نقول أن الفرضية الثانية صحيحة.

المطلب الرابع: النتائج العامة للدراسة:

من خلال تفسيرنا وتحليلنا للجداول وفرضيات الدراسة توصلنا إلى:

- أكدت الدراسة على أن معظم الباحثين هم أساتذة ذو فئة الشباب لهم أقل من 5 سنوات خبرة وأقدمية في التعليم, كما يحملون شهادات جامعية وهذا نظرا لاستراتيجية المؤسسة في التوظيف, كما أن علاقتهم بالعمل كإضافيين غير متفرغين بما يوحي وجود اللاستقرار في العمل داخل المؤسسة.

- أكدت الدراسة أن هناك علاقة جيدة بين الإدارة والأساتذة وهذا ما عبر به معظم الباحثين بشعورهم بالسعادة والإرتياح تجاه ما يجدونه من علاقة, كما ساهمت في خلق جو من الود والأخوة في العمل, وهذا نتيجة إزالة الإدارة لكل معوقات الإتصال داخل المؤسسة.

- أكدت الدراسة أن هناك علاقة جيدة وقوية بين الأساتذة فيما بينهم مما أدى إلى التعاون والتفاهم وتبادل الخبرات فيما بينهم, كما ساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة .

- أكدت الدراسة أن هناك ظروف عمل ملائمة إلى حد ما حيث أن الإدارة تسعى جاهدة بتوفير كل ما يساعد في أداء الأستاذ بكل نشاط وحيوية.

- أكدت الدراسة أن هناك تقصيرا من طرف الإدارة في التكريمات حيث عبر معظم الباحثين على أنه لا يوجد برنامج خاص في تحفيز وتكريم الأساتذة الجادين والمتميزين في أعمالهم, هذا ما يتطلب على إدارة المؤسسة البحث في برنامج خاص للحوافز المعنوية التي تحقق أكبر قدر ممكن من الرضا.

- أكدت الدراسة على أن هناك علاقات طيبة تجمع بين الأساتذة ومشرفيهم, كم أن المشرفين يقدمون يد العون للأساتذة من خلال أفكارهم وخبرتهم في مجال التعليم, مما ساعدهم على تحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن هناك مستوى من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم نتيجة طبيعة المناخ التنظيمي السائد, وبهذا نقول بصحة الفرضية العامة أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بمعهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة في معهد الإصلاح للتربية والتعليم بغرداية, واشتملت على أربعة فصول الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة والفصل الثاني بعنوان المناخ التنظيمي والفصل الثالث بعنوان الرضا الوظيفي, أما الفصل الرابع بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية وعرض وتحليل النتائج, وبتناولنا بعدين من أهم أبعاد المناخ التنظيمي هما بعد نمط الإتصال وبعد ظروف العمل وأثرهما على الرضا الوظيفي, وتوصلنا إلى النتائج التالية:

وجدنا أن هناك مستوى من المناخ التنظيمي داخل المؤسسة إذ أثر على نفوس الأساتذة مما زاد من مستوى رضاهم الوظيفي في المؤسسة التي ينتمون إليها, مما يؤكد أهمية هذا الموضوع وخاصة في المؤسسة التعليمية وتأثيره على سلوك الأفراد بالإيجاب مما يعزز في نفوسهم الإلتزام والولاء للمؤسسة.

أما عن بعدي الدراسة فوجدنا أن بعد الإتصال في مستوى جيد حسب تصريحات الأساتذة, لذلك وجب الإهتمام أكثر بهذه العملية, أما فيما يخص ظروف العمل فهو في مستوى حسن إذ يحتاج إلى المزيد من الدعم وخاصة الظروف السيكلوجية, لهذا وجب على المؤسسة إعادة النظر في هذا الموضوع وإيلاء له المزيد من الإهتمام.

وفي الأخير تبقى هذه الدراسة كمحاولة صادقة وجادة من بين الدراسات التي أجريت في ميدان علم إجتماع التنظيم والعمل, إذ على المؤسسة أخذ هذه النتائج بعين الإعتبار للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية وإلى تمام الإزدهار والرقى والنجاح.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. الديب إبراهيم رمضان ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، (ب.ب)، ط2 ، 2007.
2. السلمي علي ، ادارة السلوك الانساني ، دار غريب ، القاهرة ، (ب.س) .
3. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، عمان ، ط2، 2005.
4. العواملة عبد الحافظ نائل، أساليب البحث العلمي، المكتبة الوطنية،الأردن، ط1، (ب س).
5. العيسوي عبد الرحمن ، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط 1، (ب س).
6. القحطاني سالم و(آخرون) ، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق SPSS، المطابع الوطنية الحديثة،الرياض، 2000.
7. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية ، مكتبة الشرق، عمان، ط 9، 1994.
8. القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل، عمان ، 2008.
9. الكبيسي عامر ، التصميم التنظيمي ، دار الشرق للطباعة والنشر ، الدوحة، ط1، 1998.
10. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار الفكر، عمان، ط 3، 2004.
11. أنجرس مورييس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي و(آخرون)، دار القصة، الجزائر، ط2، 2004.
12. بوحوش عمار، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط 1، 2006.
13. دادي عدون ناصر، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
14. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
15. رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، دار الوفاء، الاسكندرية، 2004.
16. سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

17. عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان، ط1، 2010.
18. عاشور أحمد صقر ، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
19. عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1983.
20. عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل، عمان ، 2006.
21. عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
22. عبيدات ذوقان و (آخرون)، البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الرياض، (ب.س).
23. عقيلي عمر وصفي ، المؤمن قيس عبد علي ، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، (ب ب)، ط1، 1994.
24. عويضة كامل محمد، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
25. فرج طه عبد القادر ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط5، 1985.
26. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
27. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
28. مجدي أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، ط1، 2007.

ثانياً: المذكرات والرسائل الجامعية:

29. الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
30. الطيب إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

31. بلكو مصطفى، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة
 ماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
 التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
32. بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص
 تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 .
33. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس
 عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة، 2009.
34. جديدي نجية، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم
 السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
35. حموعلي فطيمة، ظروف العمل و الاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر في
 علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.
36. زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر في
 علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي
 محند أولحاج، البويرة، 2014.
37. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحوكمت
 الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012 .
38. فروج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة ماستر في علم النفس،
 تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
39. نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، مذكرة
 ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

الملاحق

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل



استمارة بحث

أستاذي الفاضل, تحية طيبة وبعد:

في إطار الدراسة الميدانية الخاصة بإنجاز مذكرة مكملة لليل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل, تحت عنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة", نضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع, ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات التي تدلون بها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

لذا نرجو منكم قراءة هذه الإستمارة بتمعن، والإجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة والتي تعبر عن رأيكم.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر والإمتنان.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. علاقة العمل : متفرغ إضافي
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
4. الشهادات العلمية : بكالوريا ليسانس ماستر شهادة غير ذلك

المحور الثاني: نمط الإتصال.

5. قنوات الإتصال داخل المؤسسة مفتوحة في جميع الإتجاهات(الصاعدة,الهابطة,الأفقية): نعم لا
6. تبذل الإدارة جهدها لإزالة كل المعوقات التي تعيق الإتصالات: نعم لا
7. عملية الإتصال سهلة بين الأساتذة والإدارة: نعم لا
8. عملية الإتصال سهلة بين الأساتذة فيما بينهم: نعم لا
9. ماهي وسائل الإتصال المستخدمة في مؤسستكم غالبا بين الإدارة والأساتذة ؟:
- الهاتف المراسلات الإعلانات
10. كل المعلومات تصل إلى الأساتذة دون تأخير وبطرق نظامية ورسمية: نعم لا
11. تتواصل الإدارة مع الأساتذة من أجل إيضاح المشاكل الخاصة بالمنظومة التعليمية وسبل علاجها:
- غالبا أحيانا نادرا
12. يحاول المدير تنمية علاقاته وصلاته بالأساتذة حتى يخلق جوا وديا في العمل: نعم لا
13. ما طبيعة علاقتك مع مسؤولك المباشر: جيدة حسنة سيئة

14. ما طبيعة علاقتك بزملائك الأساتذة: علاقات صداقة علاقات عمل معا

15. أتبادل المعلومات والأفكار مع زملاء الأساتذة حتى نتبادل الخبرات: غالبا أحيانا نادرا

16. عندي استعداد لحل بعض المشكلات المتعلقة بالتلاميذ والدراسة والمؤسسة عامة مع زملاء الأساتذة:

نعم لا

17. تفضل أن تلتقي بزملائك الأساتذة خارج أوقات العمل: نعم لا

المحور الثالث: ظروف العمل.

18. يهيئ المدير الظروف المناسبة للعمل: نعم لا

19. تكرم الإدارة الأساتذة الجادين والمتميزين في أعمالهم: غالبا أحيانا نادرا

20. يشجع المدير الأساتذة باستمرار على تحسين أدائهم مع التلاميذ: غالبا أحيانا نادرا

21. هناك زيادة في الأجر للأساتذة الجادين والمتميزين في أعمالهم: غالبا أحيانا نادرا

22. تعجبني طريقة معاملة المشرفين لي: نعم لا

23. يحترم المشرف إجتهاداتي البيداغوجية: نعم لا

24. زيارة المشرف لي تزيدني أكثر دافعية وإنجاز للعمل: نعم لا

25. يمدني المشرف بأفكاره وخبرته مما يساعدني على تحسين أدائي في العملية التدريسية: نعم لا

26. تنظم الإدارة نشاطات ثقافية ورياضية لصالح الأساتذة: غالبا أحيانا نادرا

27. تنظم الإدارة رحلات ترفيهية للأساتذة: غالبا أحيانا نادرا

28. هل تشارك في برامج الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؟: نعم لا

- إذا كان الجواب بلا لماذا: ضيق الوقت بعد المسافة

ضعف مستوى الأنشطة عدم وجود الرغبة

29. ظروف العمل الفيزيائية (الحرارة، التهوية، الإضاءة) في قاعات التدريس مناسبة وجيدة: نعم لا

30. عدد التلاميذ في قاعات التدريس مناسب: نعم لا

31. يوجد في القسم مكتب مخصص ويليق بمقام الأستاذ: نعم لا

32. تتميز قاعات التدريس بالإتساع والنظافة والجمال تليق بالعمل: نعم لا

33. توفر الإدارة للأستاذ كل الوسائل والمستلزمات البيداغوجية للعمل (صبورة، أدوات الكتابة، خرائط، مخبر، مكتبة، ...):

نعم لا

34. توجد قاعة للأساتذة خاصة مجهزة بكامل التجهيزات (الحاسوب، الأنترنت، مكتب، خزانة، ...): نعم لا

35. ساعات العمل في الدوام اليومي مناسبة للأستاذ: نعم لا

المحور الرابع: الرضا الوظيفي.

36. أتغيب عن عملي متى سمحت لي الفرصة: غالبا أحيانا نادرا

37. أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين: نعم لا

38. لا أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة إلا في ظروف استثنائية: نعم لا

39. أشعر بالسعادة والإرتياح تجاه عملي في أغلب الأوقات: غالبا أحيانا نادرا

40. أفضل العمل في هذه المؤسسة على غيرها: نعم لا

41. وظيفتي ممتعة ولا أجد أية متاعب ومشاكل فيها: نعم لا

42. أشعر بالإرتياح مع زملائي الأساتذة في العمل: نعم لا

43. أهتم كثيرا بتلاميذي ولا أهمل دروسهم: غالبا أحيانا نادرا

44. أصل إلى إكمال المقرر الدراسي في كل سنة: غالبا أحيانا نادرا

45. يسعدني ما أجده من تعاون وتفاهم وعلاقات مع زملائي الأساتذة: نعم لا

46. تعجبني كثيرا الطرق النظامية التي تعمل بها هذه المؤسسة: نعم لا

47. يشجعني العمل في هذه المؤسسة على الإنضباط والإبداع أكثر في عملي: غالبا أحيانا نادرا

48. أشعر بالفخر والإعتزاز بأنني أنتمي وأنتسب لهذه المؤسسة: نعم لا