



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي

مذكرة تحت عنوان

## تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

–دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت –

إشراف الاستاذة :

د. مخلوف سليمة

من إعداد الطلبة :

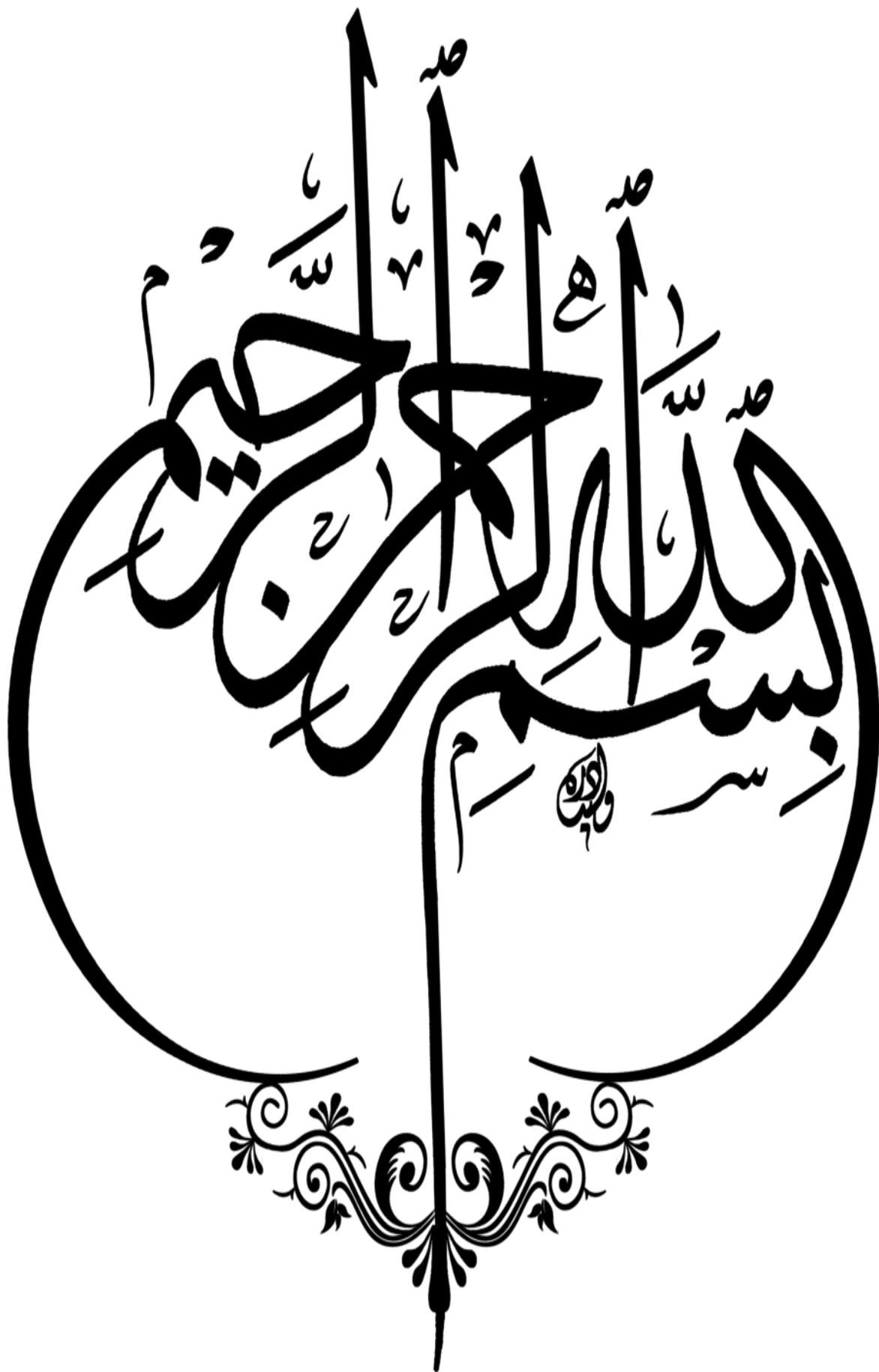
• خالد العربي

• لرجان أبو بكر الصديق

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	
أزمور رشيد	جامعة عين تموشنت	أستاذ محاضر –ب–	رئيسا
مخلوف سليمة	جامعة عين تموشنت	أستاذة محاضرة –ب–	مشرفا
مداوي ايمان	جامعة عين تموشنت	أستاذة مساعدة –ب–	مناقشا

السنة الجامعية 2023–2024



## قال الله تعالى

﴿ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ﴾

﴿ اَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ اَنَاءَ اللَّیْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا یَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَیَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ یَسْتَوِی الَّذِیْنَ

یَعْلَمُونَ وَالَّذِیْنَ لَا یَعْلَمُونَ اِنَّمَا یَتَذَكَّرُ اُولُو الْاَلْبَابِ ﴾

صدق الله العظيم

الآية ٩ من سورة الزمر

عن أنس - رضي الله عنه - قال: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -:

«اللَّهُمَّ انْفَعْنِي بما علمتني، وعلمني ما ينفعني، وارزُقني علما ينفعني»

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - نحوه وفيه زيادة:

«وزدني علماً، والحمد لله على كل حال، وأعوذ بالله من عذاب النار»



بدايةً، أحمد الله تعالى على نعمه التي لا تُحصى، والتي بها استمدينا القوة والعزيمة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمشرفتنا الفاضلة الأستاذة "مخلف سليمة" التي لم تبخل علينا بوقتها وجهدها، وكانت دائماً مصدر إلهام وتوجيه.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة بلحاج بوشعيب ، على دعمهم المتواصل وتقديمهم للمعلومات القيمة التي أفادتني كثيراً خلال فترة دراستي.

نشكر كذلك لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ستسهم بالتأكيد في تحسين عملنا الأكاديمي.

ولا ننسى أن نقدم أسمى آيات الشكر والعرفان لوالدي ووالدتي وإخوتي وأخواتي، على دعمهم الدائم وتشجيعهم المستمر، والذي كان له الأثر الكبير في تحقيق هذا الإنجاز.

كما نتقدم بالشكر إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا دائماً إلى جانبنا، وقدموا لنا الدعم المعنوي والمساعدة كلما احتجت.

شكراً لكل من ساعدنا ولو بكلمة، وجزاكم الله كل خير على دعمكم وتشجيعكم

# إهداء



إلى من كان لهم الفضل الكبير في تشجيعي ودعمي لتحقيق هذا الإنجاز

- . إلى والدي العزيز، الذي علمني أن الأمل والعمل هما الطريق إلى النجاح .
- . إلى والدتي الحبيبة، التي كانت دائماً ترفع من معنوياتي بصلواتها ودعائها .
- . إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً معي، يشجعونني ويدعمونني بكل الطرق الممكنة .
- . إلى أصدقائي الأوفياء، الذين لم يتوانوا عن تقديم المساعدة والمساندة .
- . إلى كل من علمني حرفاً، من أساتذتي الأجلاء، الذين لم يدخروا جهداً في توجيهي وإرشادي.

أهدي هذا العمل إليكم، عربون شكر وامتنان على كل ما قدمتموه لي، ولعل هذا الإنجاز يكون بداية  
لمزيد من النجاحات

العربي

صديق



## ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيرات الدراسة و تحليلها من خلال برنامج الزمر الإحصائية تم التوصل الى وجود مناخ تنظيمي إيجابي و رضا وظيفي مرتفع و ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بينهما .

**الكلمات المفتاحية :** المناخ التنظيمي ، الرضا الوظيفي، الترقية، الاشراف، الهيكل التنظيمي.

## **Abstract**

The study aims to analyze the impact of the organizational climate on the job satisfaction of the workers of the Sonelgas Foundation with a blind eye. The researchers relied on the analytical descriptive approach by describing the study's variables and analysing them through the statistical Zumar program.

**Keywords:** organizational climate, job satisfaction, promotion, supervision, organizational structure.



الفهرس

بسملة

شكر

اهداء

فهرس المحتويات

أ..... مقدمة

الفصل الأول : مدخل نظري حول المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي

2..... تمهيد

3..... المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي

3..... المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي و أهميته و أهدافه

3..... الفرع الأول : تعريف المناخ التنظيمي

5..... الفرع الثاني : أهمية المناخ التنظيمي و أهدافه

7..... الفرع الأول : أنواع المناخ التنظيمي

10..... الفرع الثاني : عناصر المناخ التنظيمي

11..... المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي و طرق تحسينه

11..... الفرع الأول : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :

14..... الفرع الثاني : تحسين المناخ التنظيمي

16..... المبحث الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي

17..... المطلب الأول : مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي

17..... الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي :

18	الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي
19	المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي و مظاهره
19	الفرع الأول: مسببات الرضا الوظيفي
20	الفرع الثاني : مظاهر الرضا الوظيفي
21	المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه
21	الفرع الأول : قياس الرضا الوظيفي
22	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
26	المبحث الثالث الدراسات السابقة
26	المطلب الأول : الدراسات العربية
30	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
31	المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول

### الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت

35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز ولاية عين تموشنت
36	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:
36	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي:
37	المطلب الثالث : مصالح المؤسسة
37	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
40	المطلب الثاني : مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات
41	المطلب الثالث: عينة وحدود الدراسة

42	المبحث الثالث : دراسة بيانات الاستبيان و تحليل الفرضيات
42	المطلب الأول : بيانات الاستبيان
43	المطلب الثاني : صدق الاستبيان و ثباته و تحليل محاوره
43	الفرع الأول : الصدق
52	الفرع الثاني : ثبات الاستبيان
52	المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
57	الفرع الثالث : عرض و تحليل عبارات المحاور
62	المطلب الثالث : تحليل و مناقشة الفرضيات
66	خلاصة الفصل الثاني
70	خاتمة
73	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	درجات سلم ليكارت الخماسي	1
44	الوزن المرجح ليكارت الخماسي	2
45	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول "الهيكل التنظيمي "	3
47	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني "القيادة "	4
48	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " وسائل الاتصال "	5
49	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الحوافز "	6
50	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول " الاجر "	7
51	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " الاشراف "	8
52	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " الترقية "	9
53	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " فريق العمل (الرؤساء و المرؤوسين) ":	10
54	: ثبات الاستبيان	11
55	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	12
55	وزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	13
56	افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
57	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	15

قائمة الجداول و الأشكال

58	توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب	16
59	توزيع افراد العينة حسب متغير الاجر	17
60	تحليل عبارات المحور الاول المناخ التنظيمي	18
62	تحليل عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي	18
64	تحليل الفرضية الاولى من خلال اختبار "ت" للعينة البسيطة	20
65	تحليل الفرضية الثانية من خلال اختبار "ت" للعينة البسيطة	21
66	تحليل الفرضية الثالثة من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط	22
66	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي	23

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت	01

مقدمة

إن التطورات السريعة التي يشهدها العصر الحالي في جميع جوانب الحياة تستلزم بدورها تطوراً في الفكر والممارسات الإدارية والمعارف الإنسانية التي تركز اهتمامها على الإنسان. يُعد المناخ التنظيمي أحد الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً، نظراً لارتباطه الوثيق بالموارد البشرية باعتبارها قوى عاملة ومنتجة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر المناخ التنظيمي متغيراً مهماً في نجاح الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد معاً. يلعب المناخ التنظيمي دوراً حيوياً في التأثير على بعض المتغيرات الشخصية والإدراكية للأفراد، مثل السلوك وردود الأفعال المختلفة، وكذلك الثقافة المحيطة التي تتشكل من المعتقدات والقيم والاتجاهات والمبادئ.

يمكن القول أن كلمة "مناخ" تُستخدم هنا كمجاز للإشارة إلى البيئة الطبيعية (الجغرافية) وتأثيراتها المتبادلة. في الفكر الإداري، يُستخدم هذا المصطلح للدلالة على المحيط الداخلي للمنظمة، والذي يشمل أسساً مثل الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا، المشاركة، وظروف العمل وغيرها. هذه الأسس تخلق بدورها نمطاً من التفاعل بين التنظيم ككيان إداري والموارد البشرية، بالإضافة إلى البيئة الخارجية التي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتويها.

يُعد الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم التي تهتم المؤسسات الحديثة، إذ يرتبط بشكل مباشر بأداء الموظفين ونجاح المنظمة ككل. يعبر الرضا الوظيفي عن مدى شعور الموظف بالارتياح والسعادة تجاه وظيفته، ويشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذا الشعور، مثل بيئة العمل، العلاقات بين الزملاء، سياسات الإدارة، الفرص المتاحة للنمو المهني، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

تحظى مسألة الرضا الوظيفي بأهمية بالغة لأنها تؤثر على مستوى الإنتاجية والإبداع لدى الموظفين، وتساهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل. عندما يشعر الموظفون بالرضا، يكونون أكثر استعداداً لبذل الجهد الإضافي والتفاني في العمل، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

تهدف العديد من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة إلى فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق تحسينه، إذ أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يتطلب توافر بيئة عمل داعمة ومحفزة، بالإضافة إلى سياسات إدارية تُشعر الموظفين بالتقدير والاهتمام. لذلك، يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً رئيسياً على صحة بيئة العمل وفعالية الإدارة، ويعكس قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات موظفيها.

## مقدمة

كما أصبح المناخ التنظيمي من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات ونجاحها. يُشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتضمن مجموعة من القيم، والمعتقدات، والممارسات التي تسود في مكان العمل. هذه البيئة ليست فقط نتاج الهيكل التنظيمي والقيادة والاتصالات وظروف العمل، بل هي أيضًا نتيجة للتفاعل المستمر بين الموظفين وإدارة المنظمة.

و يُعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى صحة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة. الرضا الوظيفي يُشير إلى الحالة العاطفية الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، ويعكس مدى توافق توقعاته واحتياجاته مع ما يقدمه له العمل. البيئة التنظيمية الجيدة تُساهم في تعزيز هذا الرضا من خلال توفير ظروف عمل ملائمة، دعم القيادة، فرص التطور المهني، والعلاقات الجيدة بين الزملاء.

إن المناخ التنظيمي الإيجابي يُحفز الموظفين على الأداء العالي، يزيد من التزامهم تجاه المؤسسة، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي والغياب. بالمقابل، يمكن للمناخ التنظيمي السلبي أن يؤدي إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤثر سلبيًا على الإنتاجية والروح المعنوية للموظفين، وبالتالي على نجاح المنظمة ككل. تسعى هذه المقدمة إلى تسليط الضوء على أهمية المناخ التنظيمي وأثره العميق على الرضا الوظيفي، مبرزة كيف يمكن للمؤسسات أن تستفيد من تحسين مناخها التنظيمي لتعزيز رضا موظفيها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح. و من خلال طرح الاشكال الآتي:

### 1. إشكالية الدراسة

مامدى تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؟

#### ● الأسئلة الفرعية ؟

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟ ماذا نعني بالرضا الوظيفي؟
- هل هنالك مناخ تنظيمي إيجابي في بيئة العمل لدى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؟
- هل هنالك رضا وظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؟
- هل يؤثر المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت على الرضا الوظيفي على عمالها؟

### 2. فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ

التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرضا

الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

### 3. مبررات إختيار موضوع الدراسة

هناك عدت أسباب أدت بنا إلى إختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، ف بالإضافة إلى أهميته وإلى كونه من المواضيع المهمة فيما يخص الموارد البشرية فإن هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نجملها فيما يلي:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع، والإحساس بأهميتها في الواقع العلمي والعملي؛
- حداثة الموضوع وزيادة الإهتمام به من قبل الباحثين؛
- تركيز الإهتمام على الدور البارز والمتنامي للعنصر البشري في كل مؤسسة؛
- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي للعمال .
- طبيعة التخصص العلمي الذي ندرسه وصلته بموضوع الدراسة.

### 4. أهداف الدراسة

- إنطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة الحالية والمتمثل في تحديد أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- الإجابة على الأسئلة الفرعية واختبار فرضياتها، وبالتالي التعمق في مفهوم المناخ التنظيمي بصفة عامة؛ وفي سياق الرضا الوظيفي بصفة خاصة ومعرفة درجة التأثير؛
  - معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ؛
  - معرفة أثر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت ؛
  - محاولة إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع وخاصة باللغة العربية.

### 5. أهمية الدراسة

نظراً لحداثة مفهوم التحول الرقمي ضمن قطاع التعليم العالي والذي إنعكس على المجال البحثي لهذا الموضوع، ولقد برزت أهمية الدراسة من حداثة المتغيرات التي تناولتها والتي لم تحظ بالاهتمام الكافي من لدن الدارسين بمتغيرات الدراسة. ولهذا تظهر أهمية الدراسة في جانبين أساسيين وهما:

الأهمية العلمية ( الأكاديمية): تكمن أهمية الموضوع في هذا الجانب فيما يلي:

- حداثة الموضوع ومختلف عناصره، بحيث سيتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة مدى تأثير كل عنصر على الآخر؛

## مقدمة

- يساعد البحث في هذا المجال على فهم كيفية تأثير البيئة التنظيمية على مشاعر الموظفين ورضاهم عن وظائفهم. وهذا الفهم يمكن أن يؤدي إلى تطوير استراتيجيات إدارية تحسن من بيئة العمل وتعزز من رفاهية الموظفين.

الأهمية العملية ( التطبيقية): كما تتجلى أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على النقاط التالية:

- محاولة وضع الأسس العلمية لدراسات تطبيقية المناخ التنظيمي باعتبار أن هذه الدراسة تمثل محاولة بسيطة تركز على الجوانب التطبيقية لمفهوم المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي؛

- قياس مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة .

- العمل على معرفة التأثير المتبادل بين متغيرات الدراسة في المؤسسة

### 6. نموذج الدراسة

وفقا لما تمّ توضيحه في مشكلة الدراسة وأهدافها تقوم هذه الدراسة على أساس إختبار أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي، ومن خلال التعرض للدراسات السابقة يمكن تلخيص النموذج المستخلص منها والمقترح للدراسة كالاتي:

بحيث تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية: أحدهما مستقل والآخر تابع وأخرى معدلة وضابطة وهي كالاتي:

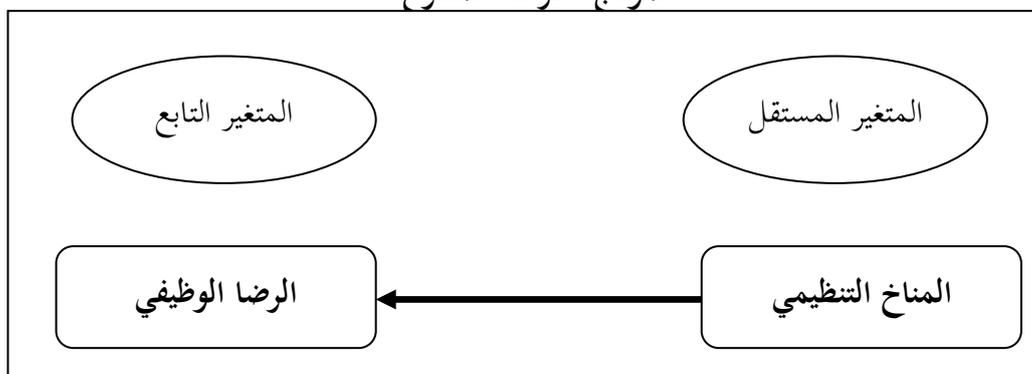
➤ المتغير المستقل: المناخ التنظيمي؛

➤ المتغير التابع: الرضا الوظيفي؛

➤ المتغيرات الضابطة: وتمثلت في:

- الخصائص الديمغرافية: وتمثلت في النوع، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري وبالإضافة إلى الكليات.

### نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مجموعة من الدراسات السابقة

### 7. حدود الدراسة

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، يتم إجراء هذه الدراسة في إطار مجموعة من الحدود فتمثل في:

- **الحدود المفاهيمية:** تتمثل في اقتصار هذه الدراسة على دراسة المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي؛
- **الحدود المكانية:** فتمثلت في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؛

8. **الحدود الزمنية:** لهذه الدراسة في الفترة التي يتم العمل على هذا البحث؛ في شقيه النظري والميداني فكانت من 17 مارس 2024 وحتى 23 مارس 2024.

### 9. منهج البحث

إعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الإستنباطي، طبقاً لهذا المنهج تبدأ من الحقائق الكلية إلى الجزئية، والإستنباط هو الطريق لتفسير القواعد العامة والكلية وينتهي منها إلى إستخلاص النتائج التي يمكن تطبيقها على الحالات النظرية، والمنهج الإستنباطي معروف في الدراسات الإجتماعية بالمنهج التحليلي؛ حيث يتم إجراء دراسة تحليلية معمقة لكل جزئية من جزئيات البحث فلا يكتفي بعرض ما هو كائن بل يتناول كل جزئية بالتحليل. كما إعتمد هذا البحث على الأسلوب الكمي لجمع البيانات حيث تم إستخدام أداة الإستقصاء. ويشمل منهج البحث تحديد كل من نوع ومصادر جمع البيانات، وإطار مجتمع البحث، وعينة البحث، وتصميم قائمة الإستقصاء وأساليب القياس ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي والتي تم التعرض لها بشيء من التفصيل في الفصل الميداني.

### 1.9 هيكل الدراسة

للإجابة على مشكلة الدراسة وإختبار فرضياتها ولتحقيق أهدافها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، بحيث سبقتهم مقدمة وتليهم خاتمة متبوعة بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب التطبيقي وتقديم التوصيات، بحيث يتضمن الجانب النظري فصلين الى وهما:

يتضمن **الفصل الأول** الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، يتم ضمنه التطرق إلى مفهوم المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي وفيه يتم التمييز بين متغيرات الدراسة ، في الفصل الأول تم التطرق الى ثلاثة مباحث و متمثلة في المبحث الأول حول المناخ التنظيمي من تعريف و اهمية و ابعاد و عوامل مؤثرة و نفس الشيء بالنسبة الى المبحث الثاني و الذي سمي الرضا الوظيفي هو الاخر تطرقنا في ماهيته و أهميته و أهدافه و العوامل المؤثرة فيه ، ثم يليه المبحث الثالث و هو عبارة عن الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بهذا البحث

## مقدمة

---

ليتم في الأخير؛ في الفصل الثاني وقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية والتي تتضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تأكيد صحة الفرضيات من عدمها.

الفصل الأول:  
التنظيمي  
مدخل نظري حول المناخ  
والرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر المناخ التنظيمي من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين ورفاهيتهم في مكان العمل. يُعرف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتشكل من مجموعة من السياسات والإجراءات والثقافات والقيم السائدة. هذه البيئة تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين ومستويات رضاهم الوظيفي. الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، والذي ينعكس على أدائه وإنتاجيته.

العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي قوية ومترابطة؛ حيث يمكن لمناخ تنظيمي داعم ومحفز أن يعزز من رضا الموظفين، بينما قد يؤدي مناخ تنظيمي سلبي إلى انخفاض مستويات الرضا والتفاني في العمل. من الجوانب التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي: التقدير والتحفيز، العدالة في التعامل، والاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين. و هذا ما سنتطرق اليه من خلال تقسيم هذا الفصل الى :

- المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي .
- المبحث الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي .
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

## المبحث الأول : الاطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي

ان المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الداخلية للمؤسسة التي تتشكل من القيم، المعتقدات، السياسات والممارسات التي تؤثر على سلوك الموظفين وأداءهم. يُعدّ المناخ التنظيمي عاملاً حاسماً في تحديد مدى رضا الموظفين وولائهم، فضلاً عن تأثيره المباشر على الإنتاجية والكفاءة التنظيمية. يُظهر المناخ التنظيمي الجيد التزام المؤسسة بتحقيق توازن بين الأهداف الاستراتيجية واحتياجات العاملين، مما يعزز من روح الفريق والتعاون الداخلي. و عليه سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب هي المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي و أهميته و أهدافه و المطلب الثاني : أنواع و عناصر المناخ التنظيمي ثم المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي و طرق تحسينه ,

### المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي و أهميته و أهدافه

#### الفرع الأول : تعريف المناخ التنظيمي

تعددت تعريفات مفهوم المناخ التنظيمي بسبب تنوع العوامل والمؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، مما أدى إلى اختلاف علماء ومفكري الإدارة في تحديد مفهوم موحد للمناخ التنظيمي. بناءً على هذه الحقيقة، سنعرض بعض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي كما قدمها بعض الباحثين والمفكرين، بهدف تقديم خلفية شاملة وقريبة إلى المفهوم. فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي:

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي والتحفيز وانعكاسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>.

كما أنه يشير إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حميدة مزهود، سمية خالد ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في مؤسسة في مؤسسة مطاحن مطاحن بني هارون ، (القرام قوكة ميله ) نموذجاً ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال ، المركز الجامعي عبد الحميد بالصوف ، ميله ، الجزائر ، 2018-2019، ص03.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وموسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار إتراف، الشارقة، الأردن، 2009 ص.258-257.

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

ويركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو بيئة اجتماعية تتشكل من ثقافة وقيم وعادات وأعراف تؤثر على فعالية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين.

وعرفه القيروتي بأنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم ومن ثم سلوكهم<sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على مدى تمتع خصائص المنظمة بالطبقة المستقرة والثبات النسبي ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهه لتلك البيئة وتداركه لها.

وعرفه المغربي بأن حدده بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية<sup>3</sup>.

في حين عرفه الذنبيات بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات<sup>4</sup>.

وعرفه آخرون بأنه مشاعر ومواقف والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية والتي يمكن قياسها عملياً من خلال إدراك أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 305.

<sup>2</sup> القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009، ص. 170.

<sup>3</sup> واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الص اراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر عمان، الأردن، 2011، ص 26.

<sup>4</sup> حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، دار حامد لنشر والتوزيع 2008 ص 53.

هذا التعريف يشير إلى أن المناخ التنظيمي هو المشاعر والاتجاهات والمواقف التي يتميز بها جو العمل والتي قياسها من خلال إدراك أفراد المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا صياغة التعريف الآتي:

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل، والتي يدركها الموظفون ويتفاعلون معها ويتأثر سلوكهم بها. يتميز هذا المناخ بالثبات النسبي، مما يجعله عاملاً يمكن من خلاله التفريق بين مؤسسة وأخرى. يتشكل المناخ التنظيمي من تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، ويتأثر بنوعية القوى العاملة في المؤسسة.

ومن التعريفات السابقة يمكن استنتاج الخصائص الآتية<sup>1</sup>:

- 1 - إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة إذ يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- 2 - يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.
- 3 - إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- 4 - إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

الفرع الثاني : أهمية المناخ التنظيمي و أهدافه :

أولاً : أهمية المناخ التنظيمي

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:

- للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية تطوري التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة.

<sup>1</sup>حميدة مزهود، سمية خالد، المرجع السابق، ص03.

-إن وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الإبداع داخل المنظمة والهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى<sup>1</sup>.

-يحدد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه.

-يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل، ويؤثر في قيمته واتجاهاته ورضاه عن العمل، هذا فضلا عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفعالية التنظيمية ويؤثر في المخرجات كالعقاب، ودوران العمل والدافعية نحو العمل.

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.

-أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

-يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، وذلك من خلال تدعيمهم ومساندتهم على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة<sup>3</sup>.

### ثانيا : أهداف المناخ التنظيمي:

يتمركز المناخ التنظيمي على مجموعة من الأهداف وتتمثل في:

<sup>1</sup>فؤاد محمد علاء الدين الجوري: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص 21

<sup>2</sup>نقيب بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بنانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 ص 30

<sup>3</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009 ص 18

-تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.

-تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.

-تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأي منظمة.

-تحقيق استقرار النظام الاجتماعي، والتفاعل بين أعضاء المنظمة.

-تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.

-تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.<sup>1</sup>

-تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين، وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.

-تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.

### المطلب الثاني : أنواع و عناصر المناخ التنظيمي :

يعكس المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمؤسسة ويؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم. يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة متنوعة من العناصر والأنواع التي تشمل القيم والعقائد والسياسات والممارسات اليومية داخل المؤسسة ، و عليه يتضمن هذا المطلب ما يلي :

### الفرع الأول : أنواع المناخ التنظيمي

هناك العديد من أنواع للمناخ التنظيمي نذكر منها:

#### 1-المناخ المفتوح

<sup>1</sup>أثير حسو إسحاق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد ، 26 ، 2012،

هذا المناخ يتميز بأجواء روح معنوية عالية ومشجعة، حيث يتمتع أفرادها بشعور بالانتماء والتحفيز. يتميز بوجود قيادة داعمة وديمقراطية، ويُشجع على استقلالية العامل ومشاركته في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات. يتسم بانتشار الاتصالات في جميع الاتجاهات، وتعزيز مستوى الإنتاجية بأهداف محددة وعبء عمل معقول. يعمل الإداريون على تيسير أداء المهام وزيادة الرضا والانتماء نحو العمل، ويظهر سلوك المدير تكاملاً بين الدور والشخصية، إذ يتميز بالجدية والإلهام ويكون قدوة في العمل. كما يتسم بمرونة في التعامل مع الأمور واتخاذ القرارات، ويتمتع بقدرة على التحكم في مختلف المواقف والتفاعل معها بشكل فعال.<sup>1</sup>

## 2- المناخ المستقل

في هذا المناخ التنظيمي، يتمتع الموظفون بدرجة عالية من الحرية في تنفيذ مهامهم وتحقيق احتياجاتهم الاجتماعية، مما يمنحهم فرصة للتعبير عن ذاتهم وتحقيق إمكانياتهم بشكل كامل، مع وجود فرصة محدودة للتحرر من القيود المفروضة.

## 3- المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد الجادين ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات بأدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة الرتبة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات شخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.<sup>2</sup>

## 4 -المناخ السلطوي (المتشدد)

يُعتمد في هذا النمط القيادي على الأوتوقراطية، حيث يميل القائد إلى السيطرة المطلقة وعدم تفويض السلطة أو المشاركة في اتخاذ القرارات مع مرؤوسيه. يُلاحظ انخفاض مستوى الثقة التنظيمية بين القائد والمرؤوسين، بالإضافة إلى اعتماده على نظرية تفسير سلوك الأفراد التي تفترض كسلهم وعدم رغبتهم في العمل، مع تركيزه

<sup>1</sup> سليمان فاطمة ، دور المناخ التنظيمي في تشكيل هوية العامل داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هدام التيجاني بئر العائر ولاية تبسة ، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و تنمية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2018 ، ص 50.

<sup>2</sup> محمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنها، د، ط، القاهرة مصر، 2000، ص410

على الحوافز السلبية بدلاً من الإيجابية كوسيلة للتحفيز. ومن الملفت للنظر أن توجهاته تجاه الإنتاج تكون مرتفعة بينما يهمل اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وغالبًا يكون هذا الاهتمام محدودًا<sup>1</sup>.

## 5- المناخ الموجه

تتسم البيئة العملية بتوجه قوي نحو الإنتاج والأداء، مما ينطوي على تضحية بإشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين. يزداد الضغط بفعل القيود القانونية والإجرائية، والتقارير المكثفة، مما يتسبب في زيادة الأعباء الإدارية. ويعتمد الرضا الوظيفي بشكل كبير على الأداء الوظيفي. تتميز سلوكيات المديرين بالقوة والتوجيه، وتقل مرونة النهج مما يزيد من الشعور بالعزلة. ويلاحظ تراجع الاهتمام بالأفراد، مما يؤدي إلى تفويض المسؤوليات بشكل محدود يشبه الأسلوب العسكري، مع التركيز على تحقيق الأهداف العملية على حساب احتياجات الفرد.

## 6-المناخ العائلي:

يتميز هذا المناخ بتوافر جوٍّ من الألفة والترابط بين جميع العاملين، حيث يتجهون جميعًا نحو تلبية احتياجاتهم الاجتماعية دون التركيز الكافي على تحقيق الأهداف وإتمام المهام. فالرؤساء لا يتولون توجيه أداء الفريق، مما يؤدي إلى وجود تداخل في السلطات، ولا يضعون عبء الأعمال الروتينية على عاتق الموظفين، بل يُيسِّرون عملهم بشكل يتيح لهم الفرصة لبناء علاقات صداقة وتواصل متبادل<sup>2</sup>.

7-المناخ الأبوي: ويسود هنا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتوري المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من إهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

## 8-المناخ المغلق:

يُلاحظ في هذا السياق انخفاضًا حادًا في الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وتراجع اندماج الفريق وانعزال الأفراد، مما يؤدي إلى تقليل مستوى الأداء. كما يتسم سلوك المدير بفقدان الإبداع وعدم القدرة على تحفيز الفريق، مع

<sup>1</sup>الكتبي محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، بدون دار نشر، بدون بلد2005، ص108

<sup>2</sup>سليمي فاطمة، المرجع السابق، ص 51.

التركيز على الإنتاجية والامتثال للقواعد واللوائح. هذا بالإضافة إلى ضعف القدرة على توجيه الأنشطة وعدم الاهتمام بحاجات الأفراد، مع عدم المبادرة لمساعدتهم في حل مشكلات العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : عناصر المناخ التنظيمي

أشار المغربي الى إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأمثل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى<sup>2</sup>:

أ- الهيكل التنظيمي: وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة واتخاذ القرارات.

ب- نمط القيادة : بعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي.

ج - نمط الاتصال: إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. د المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآراءهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.

هـ - طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم.

و - التكنولوجيا: إن تكنولوجيا العصر تعد نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة.

وأورد القريوتي عناصر المناخ التنظيمي كالاتي<sup>3</sup> :

أ- الهيكل التنظيمي: ويشمل حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>سليمي فاطمة ، المرجع نفسه ، ص 51.

<sup>2</sup>شبابي ايمان ، منصوري شيماء ، اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية ببلدية عين رقادة بقالمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، الجزائر ، 2022-2023، ص43.

<sup>3</sup>واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد لمنشر، عمان، الأردن، ط4، 2006، ص28.

ب- نمط القيادة والإشراف: النمط التسلطي والذي يؤدي إلى مناخ غير صحي للعاملين، والمناخ التشاوري والذي يزيد ثقة العاملين بأنفسهم، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة.

ج- نمط الاتصال: من حيث كونها عمودية تنازلية أو تصاعدية أو أفقية.

د- طبيعة العمل: ويقصد بذلك كيفية العمل روتينيا أو غير روتيني.

هـ - المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تعد مصدر من مصادر الدعم المعنوي للعاملين وتخفف من وجود الصراعات داخل المؤسسة.

و - تكنولوجيا العمل: والتي قد ترفع حجم البطالة، وتخفف الروح المعنوية لدى العاملين.

ز - البيئة الخارجية: إقامة جسور مع البيئة الخارجية لضمان الدعم المادي والمعنوي.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي و طرق تحسينه

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات ورضا العاملين، حيث يشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر على البيئة العملية داخل المؤسسة و يتفرع هذا المطلب الى فرعين الأول العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و الفرع الثاني طرق تحسينه .

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة والتي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسة أخرى، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل خارجية عوامل شخصية ونفسية وعوامل تنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

#### 1-العوامل الخارجية: ومن أبرز هذه العوامل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>حميدة مزهود، سمية خالد، المرجع السابق، ص22.

أ - البيئة الخارجية : وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت قيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

ب - البيئة الداخلية: ويقصد بها العادات والتقاليد والثقافات المحلية والاتجاهات، إذ تؤثر تلك البيئة على مدى استيعاب وفهم الأفراد للمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ج - البيئة التكنولوجية: تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة من أجل إحداث تغيير في منتجاتها وخدماتها، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التكنولوجية.

د- المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ومختلف الضغوطات التي تتعرض لها الأسرة والتي تكون مصدر لقلق الموظفين ومن ثم تؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

هـ- البيئة الثقافية : يقصد بها ثقافة الأفراد أفكارهم وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها والعوامل التي تؤثر على إدراكهم المناخ منظماتهم.

و- البيئة الاقتصادية : تلعب العوامل الاقتصادية دوراً حاسماً في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث تتأثر بشكل مباشر بتقلبات السوق والاقتصاد. على سبيل المثال، في فترات الركود أو التغييرات الهيكلية مثل عمليات الخصخصة والتقليصات في العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق ويفتقد إلى الاستقرار والتحفيز. أما في حالة نمو الاقتصاد الوطني، فإن الظروف السوقية والمالية تتحسن، مما يشجع المديرين على المبادرة والمخاطرة. وفي هذا السياق، يكون المديرون أكثر استعداداً لاستقبال الأفكار الإبداعية والمبتكرة دون تردد<sup>1</sup>.

## 2-العوامل التنظيمية: من أهم هذه العوامل:

<sup>1</sup>فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 296.

أ- السياسات والممارسات الإدارية: كلما اعتمدت الممارسات الإدارية على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتمتلكت صفات الاحترام المتبادل، زاد الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية. وهذا يسهم بشكل كبير في تطوير اتجاهات إيجابية تجاه النظام العام والعاملين.

ب -القيم المهنية: تعبر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم في حين أن المنظمة التي يسود فيها القيم المادية والاستغلالية فإنها تجرهم الهجر المنظمة.

ج -طبيعة البناء التنظيمي: إن البناء التنظيمي غير المرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، وكلما كان مرحا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجع على الإبداع والابتكار والتكيف مع الظروف.

د- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى المقبول الصراع إذ لا تؤثر بشكل سلبي على اداء العاملين من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية .

هـ - حجم المنظمة: تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل درجة التعقيد والحجم، فالمنظمات الكبيرة مثلا نتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية والمنظمات المركبة تستخدم عندا كبيرا من المهنيين والمختصين الذين يركزون على حل المشاكل، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي منفتح على الإبداع والتفكير في المنظمات الصغيرة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة.<sup>1</sup>

### 3-العوامل الشخصية:

أ -قدرات الفرد : عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة له.

ب- تناقض القيم: بعض السلوكيات المتعارضة مع القيم الأخلاقية في بيئة العمل قد تثير لدى الموظف مشاعر الذنب والقلق وتؤدي إلى تأنيب الضمير، مما ينعكس سلبيًا على إنتاجيته وأدائه. فعلى سبيل المثال، في بيئة عمل تتسم بدرجة من المخاطرة المنظمة، حيث يُشجع على المبادرة والابتكار بطريقة محسوبة، يمكن أن

<sup>1</sup>حميدة مزهود، سمية خالد ، المرجع السابق ، ص23.

يحفز ذلك الموظفين على زيادة إنتاجيتهم. بالمقابل، في بيئة تنظيمية تتبنى منهجًا تحفظيًا أو عشوائيًا، فإن ذلك قد يؤدي إلى شعور بالإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

### الفرع الثاني : تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من فكرة أساسية، وهي حاجة العاملين في المؤسسة إلى بيئة عمل تعزز أداءهم بفعالية. عملية تحسين جودة المناخ التنظيمي تتمثل في الجهود التي تبذلها المؤسسة لتعزيز كرامة الفرد وتعزيز قيم العمل المشتركة، بهدف تحقيق فريق عمل راضٍ وملتزم، يشعر بالانتماء والتحفيز، مما يؤثر إيجابًا على أدائهم الوظيفي. وتشمل طرق تحسين المناخ التنظيمي:<sup>1</sup>

#### 1- الإهتمام بالهيكل التنظيمي

يجب على الإدارة أن تقوم بتعديل وتطوير هيكلها التنظيمي من خلال تقسيم وتجميع الوظائف بشكل يخدم كلاً من أهداف التنظيم وأهداف العاملين، مما يجعل الوظيفة أكثر فعالية وفاعلية. ينبغي أن يساهم هذا التعديل في استفادة قصوى من قدرات وولاء الفرد، من خلال تنظيم العمل على أساس الجماعات، حيث يكون كل فرد عضوًا في جماعة متميزة بالتناغم والتفاعل العالي.

#### 2- الإهتمام بالسياسات

أ - أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات و الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

ب - كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين و ذلك عكس السياسات المتقلبة و الغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم و استيائهم و من السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف الترقية ، النقل و إنهاء الخدمة.

<sup>1</sup>شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "امحمد بوقرة " بومدراس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة امحمد بوقرة ، بومدراس ، الجزائر ، 2009-2012، ص54.

### 3- الإهتمام بتدريب العاملين

تدعم الإدارة العليا تطوير كفاءات ومهارات العاملين من خلال إرسالهم إلى الدورات التدريبية، مما يعزز الثقة بالنفس لديهم. يتمثل دور الإدارة في تعزيز هذه الكفاءات والمهارات عبر الدورات التدريبية، مما يعزز الولاء والثقة بالمؤسسة والانتماء لها، ويسهم في تطويرها بمختلف الوسائل.

### 4- الإهتمام بوسائل و أنماط الإتصال:

يجب تفعيل عملية الإتصال بكافة الإتجاهات الرأسية ، الصاعدة ، الهابطة و الأفقية ، و الإهتمام بالأراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها . كذلك تنظيم قنوات إتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الإتجاهات ، و ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة .

### 5- عدالة التعامل:

خلق المناخ التنظيمي الفعال يتطلب أساسًا شعور العاملين بالعدالة في معاملتهم، من خلال وضع أنظمة تكافؤية ولا تحيزية في التعامل مع المكافآت، والترقيات، والأجور، والعقوبات، والتدريب. هذا التوجه يشجع على انتشار روح الرضا بين العاملين ويحفزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة أدائهم المستهدف. فالمعاملة العادلة تعزز الولاء للمنظمة وتعزز المساهمة في تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### 6- النمط القيادي:

أن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والإستقرار

<sup>1</sup>زينب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع بالمنظمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع عمل و تنظيم ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، الجزائر ، 2017- 2018 ، ص43

النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب و التذمر و التغيب و التمارض  
1.

## 7-أساليب الرقابة

مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف ، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لإبتداع مختلف الوسائل الإختراقها والحد من دورها ، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء و الإيقاع بالآخرين و إنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الإنحرافات عن الخطط و اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الإنحراف الحاصل بالأداء ، و أن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري و الفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة و العاملين فيها بالشكل الملائم.

## 8-المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ و إنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة ، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة و المجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها ، حيث أن ربط أهداف العاملين و المنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورا مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الإلتزام للمنظمة في المجتمع و العاملين في المنظمة و يعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.<sup>2</sup>

## المبحث الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي

يُعَدُّ الرِّضَا الوظيفيُّ أحد المفاهيم الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية والنقطة الأساسية التي يُولي لها الاهتمام الكبير في بيئة العمل المعاصرة. فهو يمثل شعور الموظفين بالرضا والسعادة تجاه عملهم وبيئتهم الوظيفية. وعنصر مهم في فهم مدى الارتباط العاطفي والالتزام للمؤسسة ودورهم في تحقيق أهدافها. يتأثر

<sup>1</sup>شامي صليحة ، المرجع السابق ، ص54.

<sup>2</sup>شامي صليحة ، المرجع السابق ، ص55.

الرضا الوظيفي بعدة عوامل، منها بيئة العمل، والتعامل مع الزملاء، والمسار المهني، ومدى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. ويُعدُّ الرضا الوظيفيُّ ذا أهمية قصوى للمؤسسات، حيث إنَّ الموظفين الراضين يكونون أكثر إنتاجية وتفاؤلاً في عملهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. و عليه سنقسم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب و هي المطلب الأول : مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي و المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي و مظاهره ثم المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه.

### المطلب الأول : مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي

سننطلق في هذا المطلب الى تعريف الرضا الوظيفي من خلال اقوال الباحثين و العلماء للتعرف على رايهم بخصوص هذا المصطلح و ثم المرور الى ابراز أهمية الرضا الوظيفي .

### الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي :

تختلف تعاريف الرضا الوظيفي من باحث إلى آخر، حيث يتعلق هذا المفهوم بمشاعر الفرد ويتأثر بتغير الظروف والأسباب، مما يجعله صعب التفسير. فيما يلي أهم التعاريف للرضا الوظيفي:

عرف هو بيك (Hoppeck) الرضا عن العمل بأنه : " عبارة عن الاهتمام بمجموعة الظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.<sup>1</sup>

اما ستون (Stone) رأى بأنه الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح انسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في التقدم لتحقيق أهدافه الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوضياف زهرة ، اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر ، 2019-2020، ص16.

<sup>2</sup> صوار يوسف، ستي سيد احمد، " أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعية" المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد الثاني، ديسمبر، 2016، ص41

ويرى هيرز بيرغ "Herzberg الرضا الوظيفي بأنه: " حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل"<sup>1</sup>.

وقد أشار لاندر Lander الى أن مفهوم الرضا الوظيفي: " يدور حول فكرة أساسية مفادها أن الرضا يتمركز حول موقف العامل اتجاه عمله اما إيجابا أو سلبا، أي تقديره لعمله من حيث ميله أو كرهه له"<sup>2</sup>.  
بينما كان تعريف صقر عاشور للرضى الوظيفي على شكل معادلة<sup>3</sup>:

الرضى عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن فرص  
الترقية + الرضا عن الاشراف الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل."

وقد تم التركيز في هذه المعادلة على الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة دون أخذ الظروف الخارجية للعمل في الاعتبار، مثل القوانين والتشريعات والعوامل الاجتماعية والاقتصادية. ولأن المنظمة لا تعمل في فراغ، بل تتفاعل وتتأثر بالبيئة الخارجية، فإنه من الضروري أن نأخذ ذلك في الاعتبار عند حساب المتغيرات التي تؤثر في تحقيق الرضا.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الرضا الوظيفي يمثل حالة نفسية تعكس مدى رضا وقبول الموظف لعمله، ومدى انسجام توقعاته مع الواقع المهني الذي يعيشه.

### الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

تأتي أهمية الرضا الوظيفي من تأثيره الإيجابي على أداء الموظف وتحسين جودة المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تقليل معدلات الدوران والغياب في العمل و تكتم أهميته في :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 85-86.

<sup>2</sup> مصطفى منصور، الضغوط النفسية والمدرسية واستراتيجيات مواجهتها. دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2017، ص 52

<sup>3</sup> بوضيف زهرة ، المرجع السابق، ص 16.

- يتمتع الراضون عن العمل بصحة نفسية ذهنية وجسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة المقدمة للمستهلكين والعكس صحيح
- يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقتهم الفكرية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في مختلف المؤسسات.

### المطلب الثاني : مسببات الرضا الوظيفي و مظاهره

يُعتبر الرضا الوظيفي مفهومًا متعدد الأبعاد يرتبط بتجربة الموظف لمدى ارتياحه ورضاه عن عمله وبيئة العمل التي يعمل فيها. وتتأثر مستويات الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل والمظاهر و التي سنتطرق اليها في هذا المطلب .

### الفرع الأول: مسببات الرضا الوظيفي

أظهرت الأبحاث أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، إذ يميل بعض الأشخاص بطبيعتهم وشخصيتهم نحو الرضا أو الاستياء، وتعتبر بعض العوامل التالية من أهم المسببات<sup>2</sup>:

#### -احترام الذات:

كلما كان هناك ميل للفرد لاحترام ذاته، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل والعكس.

#### -تحمل الضغوط

كلما كان الفرد قادر على تحمل الضغوط والتعامل والتكيف معها، كلما كان رضا الفرد عن عمله أكثر .

<sup>1</sup>العفيفي مروى ، بن حدة عمارية ، الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين مؤسسة الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر ، 2019-2020، ص04.

<sup>2</sup>بولحضان فتيحة ، شبوتي مريم ، القيادة و الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في الشركة الافريقية للزجاج، أولاد صالح ، الطاهير ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، الجزائر ، 2017-2018، ص75.

-المكانة الإجتماعية:

كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

-الرضا العام عن الحياة

يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم فينقلون هذه التعاسة إلى عملهم .

و منه تلخص مسببات الرضا الوظيفي في مجموعتين؛ الأولى تتعلق بما توفره البيئة الداخلية للمنظمة، مثل نظام العوائد والإشراف، وسياسات المنظمة، وتصميم العمل، بالإضافة إلى ظروف العمل. أما الثانية، فتتعلق بعوامل شخصية مثل احترام الذات، وتحمل الضغوط، والمكانة الاجتماعية، وأخيرًا الرضا العام عن الحياة.

الفرع الثاني : مظاهر الرضا الوظيفي

يمكن التعرف على الرضا الوظيفي من خلال بعض العلامات التي تعكس سعادة الموظفين في مكان العمل، مثل:

-قلة الفقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة في عمال راضيين عن عملهم.

-انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى، وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل، كميا تدل على الرضا واستقرار العمال.

-أن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل، كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.<sup>1</sup>

-مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس العاملين في عملهم.

-زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث وفرة الإنتاج، ال يمكن أن يكون الا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

<sup>1</sup> اشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (اسسه و تنظيماته) ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، الإسكندرية ، 2001، ص335.

مما سبق يمكن القول أن مظاهر الرضا الوظيفي التي تتصل بالسموك العاملين في العمل تتمثل في انخفاض معدلات الغياب وقمة الشكاوي والإبداع والتطوير ومشاركة العاملين في مختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي إلى رضا العاملين في عملهم.

### المطلب الثالث : قياس الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة عليه

قياس الرضا الوظيفي هو عملية تقييم تجربتها المؤسسات لفهم مدى رضا موظفيها عن بيئة عملهم وظروفهم الوظيفية. يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً هاماً لجودة الحياة في العمل، ويمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام و هذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب من خلال :

#### الفرع الأول : قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة في تجربة الفرد لعمله، إلا أن تقييمها وقياسها يُعتبر صعباً. يعود ذلك إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاهات وتحديد مدى دقتها من خلال سلوك الفرد. بشكل كبير، يعتمد قياس الرضا الوظيفي على ما يُذكره الفرد، وتم تطوير أساليب متنوعة لهذا الغرض<sup>1</sup>:

**1- المقاييس الرتيبة وقوائم الإحصاء:** تعد قوائم الاستقصاء هي المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل وهي تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها الأفراد معبرين من خلالها عن ردود أفعالهم اتجاه عملهم .

**2- أسلوب الأحداث الحرجة:** وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله، وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا. فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي تم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف يلعب دورا هاما في رضا الأفراد من العمل.

**3- المقابلات الشخصية:** الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه، حيث يتم سؤال الأفراد عن اتجاهاتهم. عادةً ما يكون الفرد أكثر تفصيلاً وصدقاً في إفصاحه عن آرائه ومشاعره

<sup>1</sup> العفيفي مروى ، بن حدة عمارة، المرجع السابق، ص04.

عن طريق هذه الطريقة، بالمقارنة مع استخدام قوائم الاستقصاء. ومن خلال هذه المقابلات والحصول على إجابات الأفراد، يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي تسببت في اتجاهاتهم المتعلقة بالعمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يُمكن تحديد العوامل الرئيسية من بين هذه الجوانب في النقاط التالية:

#### 1- الأجر:

الدخل ليس هو العامل الوحيد في تحقيق الرضا الوظيفي، بل يُعتبر وسيلة مهمة لتلبية الاحتياجات المادية والاجتماعية للأفراد. على الرغم من أن العديد من الدراسات تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، إلا أن بعض الباحثين، مثل هرزبيرج، يقترحون نظريات تخالف هذا الرأي.

هرزبيرج، في نظريته، أكد أن الأجر ليس بالضرورة يؤدي إلى الرضا الوظيفي، بل يمكن أن يمنع عدم الرضا. بمعنى آخر، الأجر يمكن أن يحد من شعور عدم الرضا في العمل، لكنه لا يضمن تحقيق الرضا بشكل كامل. فهو يشير إلى أن هناك عوامل أخرى مثل التطوير المهني، والعلاقات الاجتماعية في محيط العمل، والتحفيز، والتقدير، التي تلعب أدواراً مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

فالأجر يعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز للتقدير والاعلا ويكون في حالات وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية ومعنوية عديدة.<sup>3</sup>

#### 2- محتوى العمل:

دورٌ أساسيٌ يلعبه نوع ومحتوى العمل في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، حيث تتفاوت المهام والوظائف في مدى تأثيرها على رضا الموظفين. فبعض المهام تتطلب دقة وسرعة في التنفيذ، مما قد يؤدي إلى انخفاض

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص235.  
<sup>2</sup> بن يوب دلال ، لبيض خيرة ، الرضا الوظيفي و اثره في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر " بوعاتي محمد ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع عمل و تنظيم جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 2018-2019، ص32.  
<sup>3</sup> احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، لبنان ، 1983، ص143.

مستوى الرضا فيها، بينما تُعزز الوظائف التي تتيح للعاملين القيام بمهام متعددة وتقديم إسهامات إضافية وتمكنهم من التطوير الوظيفي والأداء بمهاراتهم الكاملة.

تعتمد بعض المنظمات على توسيع نطاق مسؤوليات الموظفين وتقديم فرص لتطويرهم وزيادة تحفيزهم، وذلك من خلال توسيع مجالات العمل التي يشاركون فيها وتكليفهم بمهام ومسؤوليات جديدة. يهدف هذا النهج إلى رفع روح الفريق وتوسيع قدرات العاملين، مما يساهم في تحقيق مستوى أعلى من الرضا الوظيفي.

يُعتبر محتوى العمل من بين المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين، حيث يشمل نوعية المهام التي يقومون بها ودرجة تحدياتها وتطلباتها، وتقدير المؤسسة لمساهماتهم وتوفير الفرص للتطوير والنمو المهني<sup>1</sup>:

-طبيعة أنشطة العمل.

-فرص الإنجاز التي يوفرها العمل

-فرص النمو التي يوفرها العمل .

### 3-فرص الترقية

تأثير الترقية على رضا الموظفين يتوقف في الغالب على توافر فرص الترقية ومدى توافقها مع توقعاتهم وطموحاتهم الشخصية. عندما يتجاوز طموح الموظفين وتوقعاتهم للترقية ما يتاح فعليًا، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض رضاهم عن العمل. وعلى الجانب المقابل، فإن الحصول على ترقية غير متوقعة يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى الرضا لديهم.

ترقيات العمل يجب أن تكون مبنية على استراتيجية تهدف إلى زيادة الفعالية وتحسين الأداء دون التنازل عن أهداف المؤسسة. يجب أن تستند هذه الترقيات إلى معايير الكفاءة والجدارة، مع الحرص على الديمقراطية في العملية لضمان الشفافية والعدالة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم ترقيات العمل في نقل الخبرات والمهارات إلى مستويات أعلى، مما يعزز قدرات المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

<sup>1</sup> زين الدين ضيف ، الشلوك الاشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2000، ص 52.

#### 4 - نمط الإشراف:

عندما يكون المدير حساساً لاحتياجات مرؤوسيه ومشاعرهم، يكسب تفانيهم ورضاهم تجاه العمل. وبالتالي، يعتمد تأثير المدير على رضا الأفراد على عدة عوامل، منها خصائص الشخصية لكل من المدير والمرؤوسين، وقدرته على التحكم في الحوافز وتلبية الاحتياجات، ودرجة التفويض للصلاحيات والحريات بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل فهو يوفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد .

#### 5 - جماعة العمل:

دور جماعة العمل يلعب دوراً بارزاً في تأثيرها سلباً أو إيجاباً على رضا العامل، حيث تنبثق العوامل النفسية والعلاقاتية التي تتجلى خلال التفاعلات بين الفرد وزملائه كعوامل مؤثرة في توجيه سلوكه وتحديد مدى مواظبته على الحضور في العمل.

يؤدي العلاقات الإيجابية التي يبنها الموظف مع زملائه إلى تلبية حاجاته الاجتماعية في بيئة العمل. وكلما كانت المنظمة تشجع على التواصل والتفاعل بين أفرادها، زاد رضاهم عن العمل. وتعتمد قوة هذه العلاقات على مدى انسجام الفرد مع الفريق وحاجته الاجتماعية<sup>1</sup>.

#### 6 - الاتصالات في العمل

يقصد به تبادل الأفكار والآراء والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل، فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، تنظيم توجيه ورقابة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ابن يوب دلال ، لبيض خيرة ، المرجع السابق ، ص34.

<sup>2</sup> أمال زرقاوي ، اثر الصرع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، بسكرة ، الجزائر ، 2014، 64é.

فكلما كان الاتصال سهلا كلما دل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة خاصة الاتصال بين الإدارة والعمال، الذي يساهم في إطلاع العمال بكل ما يحدث داخل المنظمة من مستجدات ومشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة رضاهم الوظيفي .

### 7- الشعور بالأمن الوظيفي

وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر والمستقبل، وهو يرتبط إيجابا مع الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

### 8- الظروف الفيزيائية

كلما كانت ظروف العمل الفيزيائية مثل المكان الذي يؤدي فيه العامل عمله، والأثاث المكتبي، والآلات، ووسائل التهوية، والإضاءة مناسبة، كلما زادت فرصة تحقيق الرضا الوظيفي للموظف. فعندما تكون جودة هذه الظروف جيدة، يزداد العامل رغبةً وارتباطاً بعمله، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل. وفي المقابل، تؤثر درجة جودة أو سوء ظروف العمل الفيزيائية على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله، وبالتالي تؤثر على درجة رضاه عن العمل. على سبيل المثال، تشير الدراسات إلى أن معدلات التغيب والانسحاب من الخدمة ترتفع في الأعمال التي تعاني من ظروف عمل فيزيائية سيئة، بينما تقل في الأماكن التي توفر ظروف عمل فيزيائية جيدة .

1

### 9- ساعات العمل:

منذ بزوغ الثورة الصناعية، كانت إدارة الحجم الساعي للعمل اليومي من بين المسائل الرئيسية المطروحة للنقاش. يتمثل جوهر هذا النقاش في كيفية استثمار الموارد البشرية بشكل أمثل. وقد أظهرت الدراسات أن توفير فرصة للفرد لتحديد ساعات عمله يؤدي إلى زيادة حرية استخدام وقت الراحة. فعندما يتمكن الأفراد من تحديد أوقات عملهم بشكل مرن، فإن هذا يرتبط بزيادة الرضا عن العمل.

<sup>1</sup>هاجر موسى ، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة حالة بجامعة بسكرة ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، لجزائر ، 2015-2016، ص24.

ومع ذلك، فإن التعارض بين ساعات العمل ووقت الراحة يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل. على سبيل المثال، عندما يصبح الفرد ملزمًا بساعات عمل طويلة دون أي مرونة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بالإرهاق وقلة الراحة، مما ينعكس سلبيًا على رضاه عن العمل

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عند ما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة.

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد اتجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة :

بمرور الوقت، أصبحت دراسات المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي محور اهتمام للعديد من الباحثين والمختصين في مجالات الأعمال والاقتصاد والعلوم الاجتماعية. و في هذا المبحث سنتطرق الى مجموعة من الدراسات التي تطرقت الى ذات متغيرات الدراسة .

### المطلب الأول : الدراسات العربية :

**1-دراسة شامي صليحة بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس" دراسة سنة 2009/2010** دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس والتي هدفت إلى: التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته و إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها. التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد الاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه و تمثلت عينتها : كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم

<sup>1</sup> أن يوب دلال ، لبيض خيرة ، المرجع السابق ، ص 34.

تجارية بجامعة بومرداس، استخدم أداء المسح المكتبي، الانترنت الاستبيان المقابلة الجداول و الإحصاءات المستخدمة لجمع البيانات وفق المنهج الموجبي و من ابرز نتائجها وجود توجيهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة والاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي .

**2- دراسة رآفت حامد يوسف حمدونة 2010، بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي :** هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وتحديد أثره على إبداع العاملين وقد ارتكزت الدراسة على مجموعة من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي و المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، حوافز العمل على إبداع العاملين نمط الاتصال التكنولوجي المستخدمة، نمط اتخاذ القرارات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد اشتملت الدراسة على 279 عامل وقد تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : يتجه أفراد العينة توجهها سلبيا نحو المناخ التنظيمي السائد وهذا توجه يشمل كافة عناصر المناخ التنظيمي التي تناولتها الدراسة الهيكل التنظيمي نمط القيادة حوافز العمل على إبداع العاملين، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، نمط اتخاذ القرارات و تتجه إدارة المستشفيات إلى اعتماد أسلوب العقاب بشكل لا يخضع المعايير منطقية أو لوائح منصوص عليها، ولا يخضع لمعايير العدالة، بالإضافة إلى عدم استخدام التدرج المستويات لوائح وقوانين العقاب، وقد أثر ذلك بشكل سلبي على معنويات العاملين ودافعيتهم وانتمائهم للمنظمة.

**3-دراسة بشرى عبد العزيز العبيدي بعنوان دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ،دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات** مقالة مقدمة لمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد ،العدد ،36 ، سنة 2013 ، يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات وماهي العوامل التي على هذا الرضا سلبا او إيجابا ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان هناك رضا وظيفي إلى حد ما لدى العاملين في مصنع محل البحث ، كذلك أن لبيئة العمل دور هام في زيادة مستويات الرضا الوظيفي .

**4-دراسة عليات العيد "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز- ورقة حضري" سنة 2014/2015** والتي هدفت إلى: التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء

الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز. محاولة إضفاء نوع من التحسين في دراسة هذا الموضوع من خلال أدوات التحليل وإحصاءات جديدة نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة. السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات ويساهم فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولوياته ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي. وتمثلت عينتها في: 39 فرد من العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة ، واستخدمت أداة استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة لجمع البيانات وفق المنهج. وكان من أبرز نتائجها يتضح من خلال تحليل نتائج الاستمارة أن توجه الأفراد العاملين نحو الهيكل التنظيمي إيجابية أي أن المؤسسة لديها تنظيم على مستوى هيكلها التنظيمي يحدد فيه سلطة اتخاذ القرار ومسؤولية كل موظف وقد أثبت ذلك المستقيمين من أفراد العينة الذين أكدوا على وجود مناخ تنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي من خلال إجاباتهم حيث يؤدي ذلك إلى الرفع من أداء المؤسسة.

5-دراسة بن موقف الميلود، بن صافي عبد الكريم "الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي، جامعة زيان 2016/2017، عاشور، الجلفة هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء والكشف عن بعض العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للمعلمين، المقارنة بين ظروف العمل في المدرسة الخاصة والمدرسة العمومية و استخدمت المنهج هو المنهج المقارن و بلغ مجتمع الدراسة 23 معلم باستخدام أسلوب المسح الشامل منهم 17 معلم في المدرسة العمومية و 6 معلمين في المدرسة الخاصة بالاعتماد على العينة النمطية، تم إعداد استبيان للدراسة كوسيلة أساسية لجمع المعلومات عن الموضوع و توصلت الدراسة الى ظروف العمل للمعلم في المدرسة الخاصة ملائمة من ناحية عدد التلاميذ داخل القسم بينما في المدرسة العمومية ، عكس ذلك، وهذا من أهم عوامل الأداء التي تؤثر بشكل حاسم في نجاح أي عملية تعليمية، من أهم عناصر الاختلاف بين المدرستين أن المدرسة العمومية ذات بعد تعليمي بيداغوجي أما المدرسة الخاصة فهي ذات بعد تعليمي تجاري، بالرغم من وجود عدم الرضا عن الراتب في كل من المدرستين العمومية والخاصة إلا أن معلمي المدرسة الخاصة متمكنين من المادة العلمية والعكس بالنسبة لمعلمي المدرسة العمومية.

6-دراسة بن عزيزة كريمة، زراولة فتيحة "الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة إذاعة عين الدفلي"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة 2017/2018 هدفت الدراسة إلى كشف الواقع الفعلي المستوى الرضا الوظيفي لدى الصحفيين وأثره على الأداء الوظيفي و المنهج المتبع هو المنهج التحليلي. كما أظهرت نتائج الدراسة بأن الصحفيين يؤكدون بضرورة وجود الرضا والتعاون فيما بينهم لرفع مستوى الأداء الوظيفي، كما يشعرون بحماس أكبر للعمل حيث يحصلون على الأجر والحوافز والترقيات وبالتالي يزيد إقبالهم على العمل مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

7- بالاساسي زاكي شريفي سمية، أثر التمكين على الرضا الوظيفي دراسة عينة من المؤسسات بولاية الوادي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمدة الحضر بالوادي، 2019/2018 تهدف الدراسة إلى البحث عن الأثر والعلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي و تم استخدام هو المنهج الوصفي التحليلي حيث استعمل الباحثان الاستبيان، حيث اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع 120 استبانة، استرجع منها 108 أي نسبة 90% وبعد المراجعة تبين أنها صالحة للمعالجة باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بالإضافة إلى المقابلة و أهم النتائج المتوصل إليها انه يوجد أثر إيجابي للمشاركة على الرضا الوظيفي و يوجد أثر إيجابي للاندماج على الرضا الوظيفي كما يوجد أثر إيجابي للالتزام على الرضا الوظيفي.

8-دراسة فريدة محمد غزالي الأندنوسي سنة بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى 2019 والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل والتكنولوجيا ) بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة و التعرف على درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة. تمثلت عينتها في 905 موظفة واستخدمت البيانات الأولية للمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، محاور

الاستبيان وفق المنهج الوصفي المسحي جاءت درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية لمطالبات بجامعة أم القرى بدرجة متوسطة .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية :

## 1 - دراسة korkaew Jand Suthineer بعنوان

### " Factors affecting job performance: a review of literarure "

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات الموجودة حول تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي للمورد البشري ببعض المنظمات ، وتوصلت إلى أن كل من العدالة التنظيمية وإشراك العاملين ، والتحفيز

على العمل لها تأثيرات مباشرة على الأداء الوظيفي المهمة والأداء السياقي، في حين أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر و غير مباشر على أداء المهمة و الأداء السياقي .

## 2- دراسة Ouida Mildred Brown بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الإعدادية للمناطق الحضرية بمقاطعة كلارك ( نيفادا)2001

### The relationship between organizational climate and job satisfaction of selected urban middle school teachers in the Clark County School District (Nevada)<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف عن طبيعة العلاقة التي تجمع المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للمعلمين على مستوى المدارس الإعدادية للمناطق الحضرية بمقاطعة كلارك نيفادا)، وقد ركزت الدراسة على الإحاطة بمكونات المناخ التنظيمي الثلاثة : الجد الإحباط والتصرفات الجوهرية . اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد اشتملت الدراسة على 197 معلم موزعون على 19 مدرسة، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة كبيرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث تميزت العلاقة بالارتباط العالي من حيث مكونات المناخ التنظيمي الثلاثة : الجد الإحباط والتصرفات الجوهرية، وبين مكونات الرضا الوظيفي الثلاثة : الرضا العام الرضا الداخلي، والرضا الخارجي. هناك علاقة ارتباط قوية أيضا بين مميزات المناخ الوظيفي ومميزات الرضا التنظيمي

، أظهرت الدراسة أنه كلما ارتفع سلوك الجدد ارتفع معدل الرضا الداخلي، وكلما ارتفع معدل السلوك المحبط كلما انخفض معدل الرضا.

كما أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناخ المفتوح والرضا الوظيفي العالي.

### المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

نلاحظ بأن الدراسات التي أشرنا إليها كانت متنوعة فيما بينها و التي شملت العديد من المؤسسات في أماكن مختلفة و التي مست مختلف القطاعات ،من حيث تناولها لموضوع التدقيق الاجتماعي و علاقته بمدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية .

#### -البيئة:

- تركز الدراسة على قطاع محدد ، وهو مؤسسة سونلغاز، بينما تركز الدراسات الأخرى على ميادين مختلفة؛
- تدرس العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في بيئة صناعية محددة، بينما تركز الدراسات الأخرى على مؤسسات من قطاعات مختلفة.

#### -المنهج:

- تعتمد الدراسة على منهجية مختلطة، حيث تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي باستخدام الاستبيان.
- بينما تعتمد الدراسات الأخرى على منهج واحد فقط، إما وصفي تحليلي أو كمي.

#### -العينة:

- تركز الدراسة على عينة محددة من موظفي مؤسسة سونلغاز، بينما تركز الدراسات الأخرى على عينات من مؤسسات مختلفة.

كما تتميز بـ :

✚ تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي بشكل تفصيلي، مع تحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة.

✚ تقدم الدراسة توصيات قابلة للتطبيق في سياق المؤسسة محل الدراسة ، بينما تركز الدراسات الأخرى على توصيات عامة.

### خلاصة الفصل الأول :

خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تحديد مدى رضا العاملين عن عملهم في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. توضح النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر المناخ التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أن العوامل مثل الثقة بالإدارة، والتواصل الفعال، والدعم المتبادل يمكن أن تعزز من مستوى رضا العاملين وبالتالي تحسين أدائهم. ومن الجدير بالذكر أن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والرعاية

الاجتماعية للعاملين يسهم في بناء مناخ تنظيمي صحي ومشجع، مما يعزز الارتباط العاطفي والانتماء للمؤسسة ويحفز على تحقيق أداء متميز واستمرارية العمل بشغف وحماس.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية عين

تموشنت

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها من خلال الفصول السابقة والمتمثلة في توضيح المناخ التنظيمي ، و ماهية الرضا الوظيفي ، كما حاولنا إبراز وتوضيح أثر المتغير المستقل وهو "المناخ التنظيمي " على المتغير التابع وهو "الرضا الوظيفي " ، لذا فإننا في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما سبق من خلال هذا الجانب التطبيقي على إحدى الشركات و هي مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت .

من خلال هذه النظريات سوف نقسم فصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز ولاية عين تموشنت**

**المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث : دراسة بيانات الاستبيان و تحليل الفرضيات**

المبحث الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز ولاية عين تموشنت

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تريد التكيف مع التطورات الاقتصادية سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ،هيكلها التنظيمي ، أهداف و مهام المؤسسة حيث أن سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات . وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

### 1.النشأة و التأسيس:

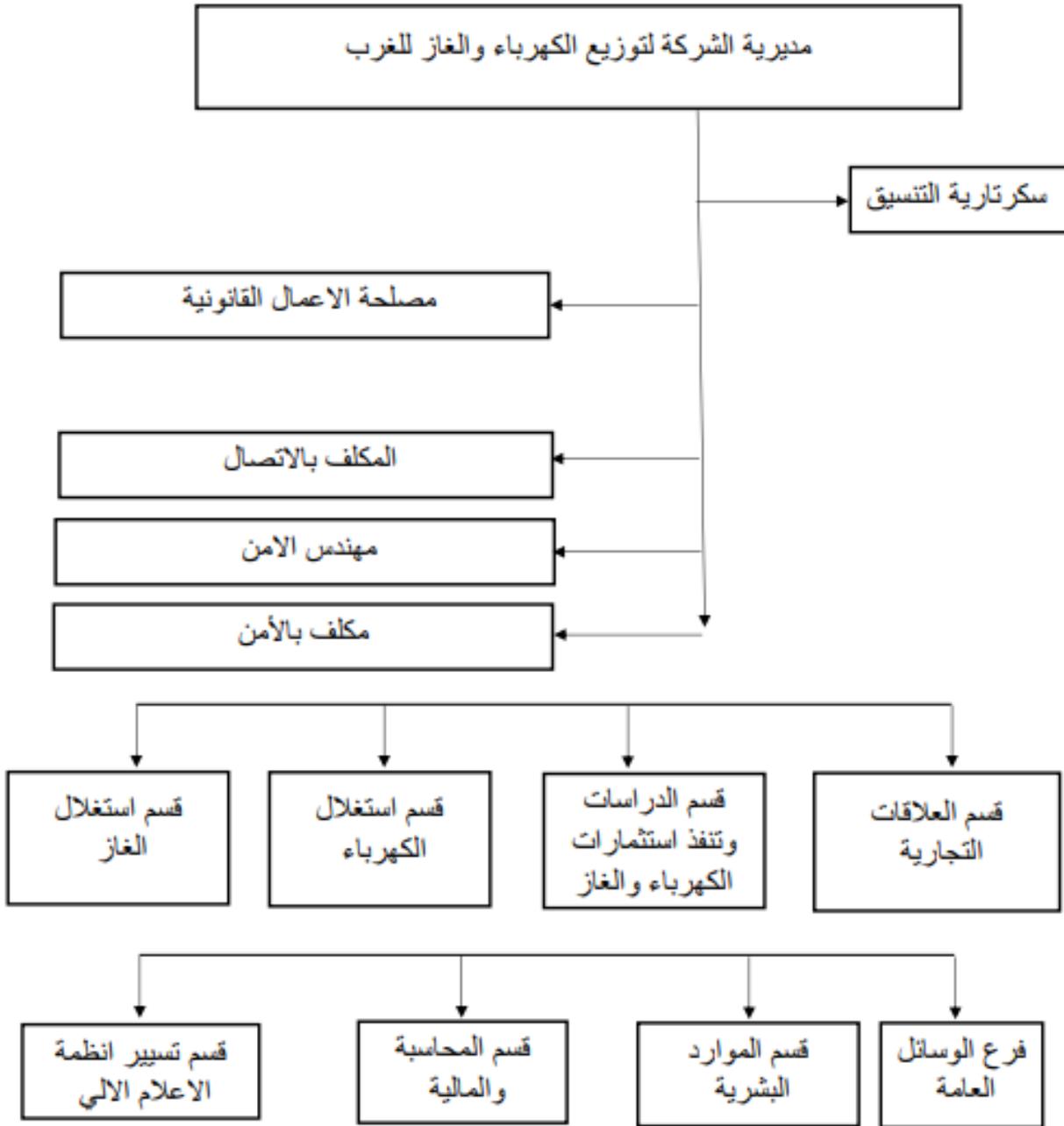
تأسست سنة 1995 بمرسوم إداري ، تقع على طريق بلدية شعبة اللحم ، توظف 315 عون من جميع الفئات مهنية ، مهينة بستة (06) و كالات تجارية، و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة(03) مصالح تقنية في الغاز.

تشرف على تسيير التقني و التجاري لشبكتي توزيع الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية ، كما تغطي كل دوائر الولاية عين تموشنت -المالح-عين الكيحل-العامرية-عين الأربعاء-حمام بوحجر-بني صاف-ولهاصة.

و تغطي شبكة توزيع الغاز 13 بلدية من أصل 28 بلدية ، فيما يخص 15 بلدية متبقية فهي مبرمجة في البرنامج الخماسي 2010-2014 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : مصالح المؤسسة

من الشكل السابق نلاحظ أن مديرية التوزيع لعين تموشنت تتكون من:

مديرية الشركة تقوم بتسيير المؤسسة وبتخاذ القرارات المتعلقة بها؛

-أمانة التنسيق (السكرتارية) : تعتبر وظيفة حساسة في المؤسسة حيث أنها تمثل همزة وصل بين الإدارة وكل أقسام المؤسسة والمستثمرين؛

-قسم العلاقات التجارية: يقوم بإدارة العلاقة مع زبائن المؤسسة وبناء على طلباتهم يقوم بتوصيلهم بالكهرباء والغاز، كما أنها تضم ستة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي: حمام بوحجر، بني صاف ، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت جنوب، ووكالة عين تموشنت شمال - قسم استغلال الغاز : يسهر على انجاز كل أشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط ويقوم بصيانة صمامات الغاز وقياس توترات القنوات الفولانية قسم استغلال الكهرباء: يقوم بتوزيع الكهرباء والعمل على تسيير وتوسيع الشبكة الكهربائية إيصالها لأبعد الحدود؛

-قسم الدراسات وتنفيذ الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز : يقوم بدراسة مختلف الاستثمارات في مجال الكهرباء والغاز ويقدم عروضاً استثمارية للمقاولين وهذا لتوسيع الشبكة وإيصالها لكل الزبائن

-قسم المالية والمحاسبة: يتابع كل العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة، ويقوم بتحضير الميزانية وبمراقبة الإتفاق على الاستثمار؛

-قسم الموارد البشرية: يسهر على كل الأمور المتعلقة بالعمال من أجر وشكاوى ومخططات التكوين وتسيير المستخدمين مثل التوظيف التوجيه التكوين، والنقل..... الخ.

-مهندس الأمن: يتابع حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، يقوم بوضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية ... الخ

- مصلحة الأمن الداخلي: تعمل المصلحة على التنسيق مع المدير فيما يخص القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي وتسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية وأيضا تتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية وتراقب أعوان الأمن الداخلي.

مصلحة الاتصالات:

- تمثل هذه المصلحة المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنظيم مالات إعلامية وتحسيسية حول مواضيع خاصة بنشاط المؤسسة، وأيضا تقوم تحسي الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز؛
- تعمل على تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي الصحافة والإذاعة ) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية والمشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة
- **مصلحة الأعمال القانونية:** تعمل على متابعة كل المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا فيها.

فرع الوسائل العامة:

- يقوم بتوفير نقل للعمال؛
- كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية
- يتعامل مع موردي الشركة؛
- يتكفل بشراء الأجهزة والمعدات؛
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:
- يؤمن نقل المعلومات بين الأقسام
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح وصيانة أجهزة الكمبيوتر،
- التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي؛
- القيام بعمليات مختلفة من كتابة وطباعة .... الخ

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

تم تنفيذ دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت لفحص تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

" سنقدم فيما يلي نظرة شاملة على الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، حيث سناقش مجموعة من العناصر الأساسية والتي تشمل: نطاق الدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة المستهدفة، بالإضافة إلى تفاصيل بيانات الاستبانة المجمع. بعد ذلك، سنستخدم البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22 لتحليل البيانات، حيث سنوضح الخطوات والتقنيات المستخدمة في هذا التحليل.

المطلب الثاني : مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

مجالات الدراسة:

تمت دراسة ميدانية مدتها أسبوع، بدءاً من تاريخ 10 أفريل 2024 وحتى 16 أفريل 2024. خلال هذه الفترة، تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة التي تُعتبر أساساً للدراسة أو تُساعد في تنميتها. كما تم إعداد وضبط وتنظيم نموذج الاستبيان بواسطة الأستاذ وعدد من الموظفين في المؤسسة، تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة. بعد استرجاع الاستبيانات، تم التحول إلى مرحلة تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات اللازمة.

-طريقة جمع البيانات:

تمت على نوعين من البيانات:

-البيانات الأولية : وكان ذلك من خلال بحثنا في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان الجمع المعلومات الميدانية اللازمة الموضوع البحث، ومن تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss version 22 استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

-البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات والكتب المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

أدوات جمع البيانات:

تُعتبر استخدام الاستبيانات من بين الأدوات الرئيسية في الدراسات، حيث تُعد وسيلة فعّالة لاستطلاع آراء العمال واستقصاء معلوماتهم بهدف جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج محددة. في هذه الدراسة، تم توجيه الاستبيانات وإطارات البحث للمشاركين، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين على مستوى المؤسسة. الهدف من ذلك كان استكشاف مدى تأثير المناخ التنظيمي على رضا العمال في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. تم تلخيص النتائج لإعداد ملخص يسهل استخدامه في تحديد متغيرات الدراسة وعناصرها بشكل متكامل.

المطلب الثالث: عينة وحدود الدراسة

مجتمع الدراسة: نظرًا للمعلومات المقدمة في الجدول، يمكن أن نستنتج أن مجتمع دراستنا يتضمن مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت

عينة الدراسة: اختبرت العينة المقصودة حيث وزعت الاستمارات على كافة إطارات مؤسسة سونلغاز والبالغ عددهم 30 استبيان .

حدود الدراسة

الحدود المكانية : مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت

- الحدود الزمنية: امتدت فترة التبرص 17 مارس 2024 وحتى 23 مارس 2024.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: المناخ التنظيمي
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : دراسة بيانات الاستبيان و تحليل الفرضيات

المطلب الأول : بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: المناخ التنظيمي
- المحور الثاني: الرضا الوظيفي

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذا البحث نظرًا لشيوعه وسهولة قياسه وتوازن درجاته. يقوم هذا المقياس بترجمة خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان، والتي تشمل: قويًا، متفقدًا، محايدًا، غير متفقد، ضعيفًا. هذه الدرجات تسمح بتقدير مجموعة واسعة من المواقف والآراء بشكل متوازن ومحايد، مما يجعلها مناسبة لتحليل التفاعلات الاجتماعية والسلوكية بشكل شامل ومفصل.

الجدول رقم 01 : درجات سلم ليكرت الخماسي

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

حيث يكون الاتجاه العام حسب قيم متوسط المرجح ليكرت الخماسي كالتالي :

جدول رقم 02: الوزن المرجح ليكرت الخماسي :

الاتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 1 الى 1.80
درجة منخفضة	من 1.81 الى 2.60

درجة متوسطة	من 2.61 الى 3.40
درجة عالية	من 3.41 الى 4.20
درجة عالية جدا	من 4.21 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت

المطلب الثاني : صدق الاستبيان و ثباته و تحليل محاوره

الفرع الأول : الصدق

أولا : صدق الاتساق الداخلي للعبارة الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي للعبارة في الاستبيان، تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة على محورها. تم تقدير مستوى الدلالة لكل معامل باستخدام مستوى الدلالة 0.05%

1-الاتساق الداخلي للعبارة المحور الأول (المناخ التنظيمي):

• البعد الأول : الهيكل التنظيمي

الجدول رقم 03: الاتساق الداخلي للعبارة البعد الأول "الهيكل التنظيمي" :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الأول
0.01	0.866**	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالترتيب و التنسيق .
	0.832**	يتصف الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة

		و الاستجابة للمتغيرات
	0.876**	الوظائف موزعة بالمؤسسة بشكل منطقي و موضوعي
	0.820**	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة واضحة .

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول معامل الارتباط ومستوى الدلالة للفقرات المتعلقة بالبعد الأول من الهيكل التنظيمي في المؤسسة. تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات تتمتع بمعامل ارتباط مرتفع جداً، مما يدل على وجود علاقة قوية وإيجابية بينها وبين الأداء العام للمؤسسة.

- الفقرة التي تشير إلى أن الهيكل التنظيمي يمتاز بالترتيب والتنسيق حصلت على أعلى معامل ارتباط (0.876\*\*)، مما يعكس أهمية التنظيم والترتيب في تحسين الأداء الوظيفي.
  - الفقرة المتعلقة بمرونة واستجابة الهيكل التنظيمي للمتغيرات حصلت على معامل ارتباط قدره (0.832\*\*)، مما يشير إلى أن المرونة تعد عاملاً مهماً للتكيف مع التغيرات والتحديات.
  - توزيع الوظائف بشكل منطقي وموضوعي أيضاً حصل على معامل ارتباط مرتفع (0.866\*\*)، مما يؤكد على أهمية التوزيع العادل والمنطقي للوظائف في تعزيز كفاءة العمل.
  - وضوح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين حصل على معامل ارتباط قدره (0.820\*\*)، مما يعكس ضرورة وضوح الأدوار والسلطات في المؤسسة لتحقيق فعالية التواصل والتنظيم.
- مستوى الدلالة (0.01) لجميع الفقرات يشير إلى أن هذه العلاقات قوية جداً وإحصائياً ذات دلالة، مما يعني أن النتائج ليست عرضية بل هي مؤشرات قوية على تأثير هذه الجوانب من الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

• البعد الثاني : القيادة :

الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " القيادة ":

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الثاني
0.01	0.172	تسمح إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة
	0.328	هناك ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوسين بالمؤسسة .
	0.977**	يبادر الرئيس بالمؤسسة بتفويض بعض صلاحيته الى المرؤوسين
	0.033	يشجع الرئيس بالمؤسسة على المناقشة الجماعية لاساليب العمل

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول إلى مجموعة من الفقرات المرتبطة بأداء المؤسسة ومعاملات الارتباط ومستويات الدلالة الخاصة بها. أولاً، يُلاحظ أن هناك ارتباطاً إيجابياً ضعيفاً بين سماح إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة ومعامل الارتباط البالغ 0.172، مع مستوى دلالة 0.01، مما يعني أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية ولكنه ضعيف. ثانياً، الفقرة المتعلقة بالثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين تُظهر معامل ارتباط 0.328، مما يشير إلى ارتباط متوسط، ولكن مستوى الدلالة غير مذکور، لذا لا يمكن تحديد مدى إحصائية هذا الارتباط. ثالثاً، تفويض الرئيس بعض صلاحياته للمرؤوسين يظهر ارتباطاً قوياً جداً بمعامل ارتباط 0.977 ومستوى دلالة \*\*، مما يشير إلى أن هذا العامل ذو تأثير كبير وذو دلالة إحصائية قوية. وأخيراً، التشجيع على المناقشة الجماعية لأساليب العمل يظهر ارتباطاً ضعيفاً جداً بمعامل ارتباط 0.033، مما يعني أن تأثير هذا العامل على الأداء ضعيف وغير ذي دلالة إحصائية. من خلال هذه البيانات، يمكن ملاحظة أن تفويض الصلاحيات هو العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

• البعد الثالث : وسائل الاتصال

الجدول رقم 05: الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " وسائل الاتصال " :

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الثالث
0.01	0.756**	تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة في عملية الاتصال بالعاملين
	0.735**	توفر المؤسسة نظام الاتصال تنتقل فيه المعلومات بسهولة
	0.796**	تستخدم المؤسسة تقنيات اتصالية حديثة في العمل
	0.571**	توجد اتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لعدة جوانب متعلقة بوسائل الاتصال في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي. نلاحظ أن المؤسسة تستخدم وسائل متنوعة في عملية الاتصال بالعاملين، وهو ما يتضح من معامل الارتباط العالي (0.756\*\*) ومستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى علاقة قوية وإحصائية ذات دلالة. كذلك، توفر المؤسسة نظام اتصال يسمح بانتقال المعلومات بسهولة، مع معامل ارتباط قدره (0.735\*\*)، مما يعزز فعالية التواصل. استخدام التقنيات الاتصالية الحديثة في العمل يظهر بأعلى معامل ارتباط (0.796\*\*)، مما يدل على تأثير إيجابي قوي على الاتصال الفعال. كما توجد اتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يعكسه معامل ارتباط قدره (0.571\*\*)، مما يشير إلى وجود تأثير ملحوظ لهذه الاتصالات على بيئة العمل. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج على أهمية وجود نظام اتصال فعال ومتعدد الوسائل في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

• البعد الرابع : الحوافز

الجدول رقم 06: الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " الحوافز ":

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الرابع
0.01	0.768**	تمنح إدارة المؤسسة الحوافز بناء على الجهود الإضافية التي يبذلها العامل
	0.730**	تتكفل إدارة المؤسسة بنقل العمل
	0.716**	يحصل العمال على تحفيزات من قبل المدير عند القيام بأعمال متميزة
	0.275	تركز المؤسسة على نظام الحوافز أكثر من نظام العقوبات

• المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول مجموعة من الفقرات التي تتعلق بالبعد الأول للأداء الوظيفي، مع قيم معامل الارتباط ومستوى الدلالة لكل منها. الفقرة الأولى، "تمنح إدارة المؤسسة الحوافز بناءً على الجهود الإضافية التي يبذلها العامل"، حققت أعلى معامل ارتباط بمقدار 0.768، مع مستوى دلالة قدره 0.01، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومهمة إحصائياً بين الحوافز والجهود الإضافية. الفقرة الثانية، "تتكفل إدارة المؤسسة بنقل العمل"، حققت أيضاً معامل ارتباط عالٍ بمقدار 0.730، مما يدل على وجود علاقة قوية، ولكن لم يذكر مستوى الدلالة في هذه الحالة.

أما الفقرة الثالثة، "يحصل العمال على تحفيزات من قبل المدير عند القيام بأعمال متميزة"، فقد أظهرت معامل ارتباط قدره 0.716، مما يشير إلى علاقة قوية بين التحفيزات والأداء المتميز. وأخيراً، الفقرة الرابعة، "تركز المؤسسة على نظام الحوافز أكثر من نظام العقوبات"، أظهرت معامل ارتباط أقل بكثير بقيمة 0.275، مما

يشير إلى أن التركيز على الحوافز بدلاً من العقوبات له علاقة ضعيفة بالأداء الوظيفي بالمقارنة مع الفقرات الأخرى.

## 2-الاتساق الداخلي العبارات المحور الأول (الرضا الوظيفي):

البعد الأول : الاجر

الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول " الاجر ":

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الأول
0.01	0.711**	الاجر الذي تتقاضاه في المؤسسة عادلا
	0.695**	الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج المؤسسة مناسب
	0.759**	الدخل الذي تتقاضاه يكافئ العمل الذي تقوم به
	0.590**	الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة مناسب

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول إلى تحليل معامل الارتباط بين مختلف جوانب الأجر والعدالة المدركة في المؤسسة وبين البعد الأول من الأداء الوظيفي. نلاحظ أن جميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين تقييم الموظفين للأجر الذي يتقاضونه وعوامل العدالة والرضا المتعلقة به وبين أدائهم الوظيفي.

تحديدًا، يُظهر الأجر الذي يعتبره الموظف عادلاً في المؤسسة أعلى معامل ارتباط (0.711\*\*)، مما يشير إلى أن شعور الموظف بالعدالة في الأجر يرتبط بقوة مع البعد الأول للأداء الوظيفي. يلي ذلك التقييم الذي

يقارن الأجر بوظائف أخرى خارج المؤسسة، حيث يسجل معامل ارتباط مقداره (0.695\*\*). كما يتضح أن الدخل الذي يُعادل العمل الذي يقوم به الموظف يحمل أعلى قيمة معامل ارتباط (0.759\*\*)، مما يعكس مدى أهمية هذا الشعور في تعزيز الأداء الوظيفي. وأخيراً، يظهر أن الأجر الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بزملائه في المؤسسة يسجل أقل معامل ارتباط (0.590\*\*)، لكنه لا يزال دالاً بشكل قوي على وجود ارتباط إيجابي.

• البعد الثاني: الاشراف

الجدول رقم 08: الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني " الاشراف ":

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الثاني
0.01	0.882**	الرئيس المباشر يعطي الحرية للمرؤوسين للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة
	0.755**	مشرفك يستمع لآرائك و مقترحاتك لتطوير أداء العمل
	0.697**	طريقة معاملة مشرفك جيدة و مناسبة
	0.780**	مشرفك في العمل ذو كفاءة عالية في اتخاذ القرارات

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يُظهر الجدول أعلاه نتائج تحليل معامل الارتباط ومستوى الدلالة للبعد الثاني المتعلق بكيفية تعامل المشرفين مع مرؤوسيه. من الواضح أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين الحرية التي يمنحها الرئيس المباشر للمرؤوسين للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ومستوى الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط 0.882\*\* عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى أن هذا العامل له تأثير كبير ومعنوي.

كما أظهرت النتائج أن مشرفك الذي يستمع لآرائك ومقترحاتك لتطوير أداء العمل يمتلك أيضًا ارتباطًا قويًا بالأداء، حيث بلغ معامل الارتباط  $0.755^{**}$ . بالإضافة إلى ذلك، تُظهر البيانات أن الطريقة التي يعامل بها المشرف ومدى كفاءته في اتخاذ القرارات لهما ارتباطات إيجابية ومعنوية بالأداء، حيث بلغت معاملات الارتباط  $0.697^{**}$  و  $0.780^{**}$  على التوالي.

### البعد الثالث : الترقية

الجدول رقم 09: الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث " الترقية ":

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الثالث
0.01	$0.552^{**}$	فرص الترقية و التأهيل متاحة لكل العاملين
	$0.776^{**}$	تعتقد ان سياسة الترقية في المؤسسة عادلة
	$0.848^{**}$	تعتقد ان فرص التدريب في المؤسسة تتيح مجالات افضل للترقية
	$0.682^{**}$	تعتقد ان الوظيفة التي تشغلها الآن ملائمة لخبرتك في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول إلى معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمجموعة من الفقرات المتعلقة بفرص الترقية والتأهيل داخل المؤسسة . الفقرة الأولى "فرص الترقية والتأهيل متاحة لكل العاملين" تظهر معامل ارتباط مقداره  $0.552^{**}$  عند مستوى دلالة 0.01، مما يشير إلى وجود ارتباط متوسط وقوي الدلالة الإحصائية بين هذه الفرصة وشعور الموظفين بعادتها. الفقرة الثانية "تعتقد أن سياسة الترقية في المؤسسة عادلة" تسجل معامل ارتباط مرتفع قدره  $0.776^{**}$ ، مما يعكس ارتباطًا قويًا وإيجابيًا. الفقرة الثالثة "تعتقد أن فرص التدريب في المؤسسة تتيح مجالات أفضل للترقية" حققت أعلى معامل ارتباط  $0.848^{**}$ ، مما يدل على وجود علاقة قوية جدًا بين التدريب والترقية. الفقرة الأخيرة "تعتقد أن الوظيفة التي تشغلها الآن ملائمة لخبرتك في المؤسسة" حصلت

على معامل ارتباط  $0.682^{**}$ ، مما يشير إلى ارتباط قوي وإيجابي بين ملاءمة الوظيفة والخبرة. عمومًا، توضح هذه المعاملات أن هناك ارتباطات قوية ودالة إحصائيًا بين هذه العوامل المختلفة وبين فرص الترقية والتأهيل داخل المؤسسة، مما يشير إلى أهمية هذه العوامل في تحسين رضا الموظفين وتعزيز فرص نموهم المهني.

البعد الرابع: فريق العمل (الرؤساء و المرؤوسين)

الجدول رقم 10: الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع " فريق العمل (الرؤساء و المرؤوسين)":

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد الرابع
0.01	$0.621^{**}$	يساعدني رئيسي المباشر حين اجد صعوبة في العمل
	$0.745^{**}$	يوجد مستوى تعاون عال من قبل الزملاء
	$0.819^{**}$	هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل
	$0.691^{**}$	تعتقد ان هناك تقدير و احترام من قبل زملائك في المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أعلاه مجموعة من فقرات البعد الرابع المتعلقة بتقييم الدعم والتعاون في بيئة العمل، ويعرض معامل الارتباط ومستوى الدلالة لكل منها. يمكن ملاحظة أن جميع الفقرات لديها معاملات ارتباط قوية وإيجابية مع الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن الدعم والتعاون في بيئة العمل يرتبطان بشكل كبير بتحسين الأداء.

الفقرة "يساعدني رئيسي المباشر حين اجد صعوبة في العمل" حصلت على معامل ارتباط قدره  $0.621^{**}$  مع دلالة معنوية عند مستوى 0.01، مما يشير إلى أن الدعم المباشر من الرئيس له تأثير كبير وإيجابي على الأداء.

أما الفقرة "يوجد مستوى تعاون عال من قبل الزملاء" فقد سجلت معامل ارتباط أعلى، بلغ  $0.745^{**}$ ، مما يدل على أن التعاون بين الزملاء يعد عاملاً مهماً في تعزيز الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الفقرة "هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل" حققت أعلى معامل ارتباط، بلغ  $0.819^{**}$ ، مما يشير إلى أن التنسيق بين الأقسام هو العامل الأكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي من بين الفقرات المدرجة. أخيراً، الفقرة "تعتقد أن هناك تقدير واحترام من قبل زملائك في المؤسسة" حصلت على معامل ارتباط قدره  $0.691^{**}$ ، مما يعكس أهمية التقدير والاحترام في تحسين الأداء الوظيفي.

### الفرع الثاني : ثبات الاستبيان :

تم اجراء اختبار الثبات لاجابات العينة المدروسة و كانت النتائج كما يلي :

### الجدول رقم 11: ثبات الاستبيان

معامل الفا كرومباخ	الاستبيان ككل
0.711	

يعتبر معامل ألفا كرونباخ البالغ 0.711 للاستبيان ككل مؤشراً جيداً على الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة في البحث. هذا يعني أن الأسئلة أو البنود المدرجة في الاستبيان مترابطة بشكل معقول وتقدم نتائج موثوقة عند استخدامها لقياس اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت .

### المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة :

في هذا المطلب سنتطرق الى تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة .

الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية :

1-الجنس :

الجدول رقم 12: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	63.3
انثى	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يعكس الجدول توزيع الجنس بين المشاركين في الدراسة. يتبين أن عدد الذكور يبلغ 19 مشاركًا، ما يمثل نسبة 63.3% من إجمالي العينة. بينما يبلغ عدد الإناث 11 مشاركة، ما يشكل نسبة 36.7%. يعكس هذا التوزيع تباينًا واضحًا في تمثيل الجنسين، حيث يتفوق عدد الذكور بشكل ملحوظ على عدد الإناث

2-الفئة العمرية

الجدول رقم 13: توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 19 سنة الى اقل 30 سنة	2	6.7

33.3	10	من 30 سنة الى اقل 40 سنة
56.7	17	من 40 سنة الى اقل 50 سنة
3.3	1	50 سنة فما فوق
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الجدول يوضح توزيع العمر لعينة معينة، حيث يبدو أن الأكثرية في العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة، حيث يشكلون 56.7% من العينة. يليهم الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 33.3%، بينما تمثل الفئة العمرية من 19 إلى أقل من 30 سنة نسبة 6.7%، وأخيراً، يبدو أن هناك نسبة صغيرة جداً من الأفراد الذين يبلغون 50 عامًا فأكثر، حيث تمثل 3.3% من العينة.

### 3-المستوى التعليمي

الجدول رقم 14: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.3	1	متوسط فاقل
10	3	ثانوي
70	21	جامعي
16.7	5	دراسات عليا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبيّن الجدول المقدم نسبة التوزيع للمستوى التعليمي بين الأفراد ونسبة التكرار لكل مستوى. يتضح من البيانات أن غالبية الأفراد (70%) لديهم مستوى تعليمي جامعي، مما يشير إلى أهمية التعليم العالي في المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن نسبة قليلة من الأفراد (3.3%) لديهم مستوى تعليمي متوسط فاقل، وهو ما يشير إلى أهمية تعزيز الفرص التعليمية وتحسين جودة التعليم للأفراد في هذه الفئة. علاوة على ذلك، يظهر أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد (16.7%) حاصلين على درجات عليا، مما يعكس التطور المستمر للتعليم والرغبة في تحصيل المزيد من المعرفة والتخصصات.

#### 4-الخبرة

الجدول رقم 15: توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	3	23.3
من 05 إلى 10 سنوات	8	26.7
من 11 إلى 20 سنة	12	40
أكثر من 20 سنة	3	23.3
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يلاحظ أن الأكثرية العظمى من العمالة (40%) تمتلك خبرة تتراوح بين 11 و 20 سنة، مما يشير إلى وجود قوة عمل ذات خبرة متوسطة إلى طويلة الأمد. بينما تتوزع النسبة المئوية للخبرة الأقل من 5 سنوات والخبرة من 5 إلى 10 سنوات بشكل متساوٍ عند 23.3%، مما يعكس وجود توازن نسبي في توزيع الخبرة على مدار

الفترات الزمنية المختلفة. وبالمثل، تظهر النسبة المئوية للخبرة التي تزيد عن 20 سنة والتي تبلغ 23.3% أيضاً، وهي نسبة تشير إلى وجود بعض العمال ذوي الخبرة الطويلة الأمد .

### 5-المنصب

الجدول رقم 16: توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذي	7	23.3
عون تحكم	8	26.7
ملحق رئيسي للإدارة	12	40
متصرف فاكثر	3	10
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول السابق توزيع المناصب والتكرارات النسبية لكل منها في مؤسسة معينة، حيث يُظهر أن العمال الذين يحملون مناصب "عون تنفيذي" و"عون تحكم" يمثلون نسبة معتبرة من إجمالي الموظفين بنسبة 23.3% و 26.7% على التوالي، مما يشير إلى وجود تمثيل قوي لهذه الفئتين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. بينما يتبين أن "ملحق رئيسي للإدارة" يشكل النسبة الأكبر من التكرارات بنسبة 40%، مما يدل على أهمية هذه المنصب في الهيكل التنظيمي وربما على وجود مستوى عالٍ من المسؤوليات والتحديات المرتبطة بهذا الدور. أما "متصرف فاكثر" فيمثل نسبة صغيرة من التكرارات بنسبة 10%.

6-الاجر :

الجدول رقم 17: توزيع افراد العينة حسب متغير الاجر

الاجر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 20000 دج	7	23.3
20000-45000 دج	8	26.7
اكثر من 45000 دج	12	40
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من الجدول، يمكن ملاحظة أن الفئة التي تتراوح أجورها بين 20000 و 450000 دج تشكل النسبة الأكبر من العينة بنسبة 26.7%، بينما تشكل الفئة التي تزيد أجورها عن 450000 دج النسبة الأكبر من العينة بنسبة 40%. هذا يشير إلى وجود تفاوت واضح في توزيع الدخل داخل العينة، حيث يبدو أن هناك عددًا أقل من الأفراد يحصلون على دخل أقل من 20000 دج مقارنةً بالفئات الأخرى.

الفرع الثالث : عرض و تحليل عبارات المحاور

ستتطرق هنا الى تحليل عبارات محاور الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل محور و كالاتي :

الجدول رقم 18: تحليل عبارات المحور الاول المناخ التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
<b>البعد الأول : الهيكل التنظيمي</b>				
يمتاز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالترتيب و التنسيق .	3.336	1.325	3	متوسطة
يتصف الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة و الاستجابة للمتغيرات	3.233	0.817	4	متوسطة
الوظائف موزعة بالمؤسسة بشكل منطقي و موضوعي	3.433	1.040	2	مرتفعة
خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة واضحة .	3.666	0.994	1	مرتفعة
<b>البعد الثاني : القيادة</b>				
تسمح إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة	3.166	0.912	4	متوسطة
هناك ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوسين بالمؤسسة .	3.333	0.758	3	متوسطة
يبادر الرئيس بالمؤسسة بتفويض بعض صلاحيته الى المرؤوسين	5.200	9.249	1	مرتفعة جدا
يشجع الرئيس بالمؤسسة على المناقشة الجماعية لاساليب العمل	3.666	0.844	2	مرتفعة
<b>البعد الثالث : وسائل الاتصال</b>				
تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة في عملية الاتصال بالعاملين	3.533	0.973	3	مرتفعة
توفر المؤسسة نظام الاتصال تنتقل فيه المعلومات بسهولة	3.766	0.817	1	مرتفعة

مرتفعة	2	0.808	3.633	تستخدم المؤسسة تقنيات اتصالية حديثة في العمل
متوسطة	4	1.066	3.366	توجد اتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل المؤسسة
<b>البعد الرابع : الحوافز</b>				
مرتفعة	1	1.188	3.633	تمنح إدارة المؤسسة الحوافز بناء على الجهود الإضافية التي يبذلها العامل
مرتفعة	2	0.927	3.633	تتكفل إدارة المؤسسة بنقل العمل
مرتفعة	2	0.944	3.633	يحصل العمال على تحفيزات من قبل المدير عند القيام باعمال متميزة
مرتفعة	3	0.674	3.600	تركز المؤسسة على نظام الحوافز اكثر من نظام العقوبات

**المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22**

يبدو أن جدول البيانات يقيم عدة جوانب من هيكل وإدارة المؤسسة. الأرقام المقابلة لكل بيان توضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم كل بيان.

من الواضح أن هناك عناصر محفزة للمؤسسة مثل وضوح خطوط السلطة، وتفويض الصلاحيات من قبل الرئيس، وتقديم الحوافز للأداء المتميز. هذه العناصر تُظهر متوسطات عالية للأداء (متوسطات العناصر الأولى: 3.433، 3.666، 5.200).

على الجانب الآخر، هناك بعض الجوانب التي تبدو متوسطة وقد تحتاج إلى تحسين، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصالات الغير رسمية (متوسطات العناصر الأخيرة: 3.366، 3.633).

الجدول رقم 19: تحليل عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
<b>البعد الأول : الاجر</b>				
الاجر الذي تتقاضاه في المؤسسة عادلا	3.833	1.053	1	مرتفعة
الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج المؤسسة مناسب	3.033	0.889	3	متوسطة
الدخل الذي تتقاضاه يكافئ العمل الذي تقوم به	2.900	0.844	4	متوسطة
الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة مناسب	3.633	0.808	2	مرتفعة
<b>البعد الثاني : الاشراف</b>				
الرئيس المباشر يعطي الحرية للمرؤوسين للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة	3.233	1.006	4	متوسطة
مشرفك يستمع لآرائك و مقترحاتك لتطوير أداء العمل	3.366	0.850	3	متوسطة
طريقة معاملة مشرفك جيدة و مناسبة	3.666	0.660	1	مرتفعة
مشرفك في العمل ذو كفاءة عالية في اتخاذ القرارات	3.466	1.041	2	مرتفعة
<b>البعد الثالث : الترقية</b>				
فرص الترقية و التاهيل متاحة لكل العاملين	3.266	0.907	2	متوسطة

متوسطة	3	0.971	3.233	تعتقد ان سياسة الترقية في المؤسسة عادلة
متوسطة	4	0.994	3.100	تعتقد ان فرص التدريب في المؤسسة تتيح مجالات افضل للترقية
مرتفعة	1	0.935	3.433	تعتقد ان الوظيفة التي تشغلها الآن ملائمة لخبرتك في المؤسسة
<b>البعد الرابع : فريق العمل (الرؤساء و المرؤوسين)</b>				
مرتفعة	2	0.711	3.666	يساعدني رئيسي المباشر حين اجد صعوبة في العمل
متوسطة	3	0.927	3.336	يوجد مستوى تعاون عال من قبل الزملاء
مرتفعة	1	1.008	3.500	هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل
مرتفعة	1	0.820	3.500	تعتقد ان هناك تقدير و احترام من قبل زملائك في المؤسسة

**المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22**

يتضح من الجدول أعلاه أنه يقدم تقييماً شاملاً لمختلف جوانب البيئة العملية والعناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظف. يتكون الجدول من أربعة أبعاد رئيسية: الأجر، الإشراف، الترقية، وفريق العمل.

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول، نلاحظ أن العديد من العوامل تحظى بتقدير مرتفع أو متوسط، مما يشير إلى وجود جو مناسب داخل المؤسسة. على سبيل المثال، في البعد الأول (الأجر)، يتضح أن المشاركين يرون الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة عادلاً بمتوسط يبلغ 3.33 من 5، وهذا يعكس مستوى رضا مرتفع بشكل عام عن مستوى الأجور.

من الجانب الآخر، هناك بعض الجوانب التي تحظى بتقدير متوسط، مثل فرص الترقية والتأهيل والتي حصلت على متوسط 3.17. وهذا يشير إلى وجود بعض الاستفسارات أو الشكوك بشأن فرص الترقية والتطوير داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : تحليل و مناقشة الفرضيات

### 1-تحليل الفرضية الأولى الرئيسية

تنص الفرضية الأولى على :

• H0: لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

• H1: يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمناخ التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

سنحلل هذه الفرضية من خلال اختبار "ت" للعينة البسيطة

الجدول رقم 20: تحليل الفرضية الأولى من خلال اختبار "ت" للعينة البسيطة

النموذج	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	30	3.618	0.773	25.61	29	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول النموذج الإحصائي لدراسة المناخ التنظيمي، حيث تم تحليل عينة تتكون من 30 فردًا. يبلغ المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي 3.618، مع انحراف معياري يبلغ 0.773. تم حساب قيمة "ت" بواقع 25.61 مع درجة حرية تقدر بـ 29، وهذا يدل على أن هناك فروقات دالة إحصائية في مستوى المناخ

التنظيمي بين الفردين. يُلاحظ أن مستوى الدلالة لهذه الفروقات يساوي 0.000، مما يشير وجود مناخ تنظيمي إيجابي بين العمل في مؤسسة سونلغاز و عليه نرفض الصفري و نقبل الفرض البديل .

## 2-تحليل الفرضية الثانية الرئيسية :

- $H_0$ : لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.
- $H_1$ : يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.
- سنحلل هذه الفرضية من خلال اختبار "ت" للعينة البسيطة

الجدول رقم 21:تحليل الفرضية الثانية من خلال اختبار "ت" للعينة البسيطة

النموذج	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	30	3.387	0.517	35.84	29	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يُظهر الجدول المقدم النتائج الإحصائية لدراسة الرضا الوظيفي، حيث تم استخدام نموذج استنبائي على عينة مكونة من 30 فردًا. يبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الرضا الوظيفي 3.387، مع انحراف معياري يبلغ 0.517. تم حساب قيمة "ت" بمقدار 35.84، ودرجة الحرية تبلغ 29، ومستوى الدلالة تم احتسابه كـ 0.000.

هذه النتائج تشير إلى وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي في العينة المدروسة، حيث يُعتبر المتوسط الحسابي الذي يقترب من 3.5 من 5 كمؤشر على رضا عالي بالنظر إلى قيمة "ت" الكبيرة والتي تتجاوز قيمة الدلالة

المقبولة عادة (بقيمة 0.000)، يمكن القول إن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً بين المتغيرات المدروسة وهو الرضا الوظيفي. هذا يشير إلى أن العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي قد تكون موضوعاً للتحليل والتفسير لتعزيز بيئة العمل ورفاهية الموظفين و عليه نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل يوجد رضا الوظيفي بين العمال في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

### 3-تحليل الفرضية الثالثة :

•  $H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستو معنوية  $\alpha \geq 0,05$  للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بين العمال في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

•  $H_1$ : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستو معنوية  $\alpha \geq 0,05$  للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بين العمال في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

و كانت اهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقبل (المناخ التنظيمي) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي) متضمنة في الجدول التالي :

### الجدول رقم 22: تحليل الفرضية الثالثة من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	الانحدار	1	1.652	8.763	0.006
	البواقي	28	0.211		
	المجموع	29	7.769		
$R=0.238$				$R^2=0.488$	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على متغير تابع معين. بلغ مجموع المربعات للانحدار 1.852 بدرجة حرية واحدة، ومجموع مربعات البواقي 5.917 بدرجة حرية 28، مما يشير إلى أن المناخ التنظيمي يفسر جزءًا من التباين الكلي (7.769) في المتغير التابع. متوسط مربعات الانحدار كان 1.652، في حين كان متوسط مربعات البواقي 0.211، مما نتج عنه قيمة F المحسوبة بلغت 8.763. مستوى الدلالة (0.006) أقل من 0.05، مما يدل على أن تأثير المناخ التنظيمي على المتغير التابع ذو دلالة إحصائية. معامل التحديد R<sup>2</sup> البالغ 0.488 يشير إلى أن 48.8% من التباين في المتغير التابع يمكن تفسيره بالمناخ التنظيمي، فيما يشير معامل الارتباط R البالغ 0.238 إلى وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين.

الجدول رقم 23 : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطا المعياري	B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.206	0.408		5.407	0.001
المناخ التنظيمي	0.237	0.110	0.488	2.960	0.006

معادلة نموذج الانحدار:  $Y = 2.206 + (0.488x)$

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الجدول يعرض نتائج تحليل الانحدار، ويبين درجة الدلالة لكل متغير مستقل (الثابت والمناخ التنظيمي) على المتغير التابع (مجموع المربعات).

- المعادلة لنموذج الانحدار تعطينا قيمة ثابتة للنموذج وقيمة للمناخ التنظيمي. في هذه الحالة، الثابت يُقدر بمتوسط مجموع المربعات عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفر، وهي 2.206. والمعادلة تقول إذا زاد المناخ التنظيمي بمقدار واحد، فإن مجموع المربعات يزداد بمقدار 0.488.
- الجدول يعرض أيضًا نتائج اختبار الفرضيات، حيث تُظهر قيمة F المحسوبة (5.407) وقيمة t لكل متغير مستقل (2.960 للمناخ التنظيمي) بالإضافة إلى مستوى الدلالة المقابل.

- يظهر المستوى الدلالة أن هناك علاقة دالة ودلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث يكون للمتغيرات المستقلة (الثابت والمناخ التنظيمي) تأثير دال ودلالة إحصائية على مجموع المربعات. و عليه، يُظهر الجدول أن هناك علاقة إحصائية دالة بين المناخ التنظيمي ومجموع المربعات، مما يشير إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على مدى الرضا والأداء في العمل.

#### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا للجانب الميداني في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، والتي استندنا فيها على استمارة استبيان قمنا بتوزيعها على العمال في المؤسسة، وجدنا أن هذه العملية ساعدتنا في الحصول على معلومات قيمة. بعد تحليل هذه المعلومات والنتائج التي توصلنا إليها، ان المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي بين العمال .



ختامًا، يُظهر التحدي الذي يواجه المناخ التنظيمي أهمية كبيرة في البيئة العملية الحديثة. فهو يمثل الثقافة والقيم والعادات التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. من المهم فهم تأثير المناخ التنظيمي على الأداء والتفاعل بين الموظفين. بالتالي، يتطلب الأمر التركيز على بناء بيئة تنظيمية إيجابية تعزز الابتكار والتعاون والمسؤولية. إدارة المناخ التنظيمي تعد تحديًا دائم الوجود ويجب أن تكون جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات القيادة وإدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح المستدام في المنظمات.

أما الرضا الوظيفي فيمثل مفتاحاً أساسياً لسعادة الفرد في بيئة العمل. فهو يعكس قدرة الفرد على الشعور بالراحة والرضا داخل بيئة العمل، وهذا يؤثر بشكل كبير على أدائه وإنتاجيته. إذا كان الفرد راضيًا عن عمله، فسيكون أكثر تفانيًا وإنتاجية، وبالتالي سيحقق الشركة أهدافها بشكل أفضل. ومع ذلك، فإن الرضا الوظيفي لا يأتي بسهولة، بل يتطلب بيئة عمل صحية وداعمة، وفرصًا للتطوير والنمو المهني. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشعر الفرد بالاعتراف بجهوده وإسهاماته من قبل الإدارة والزملاء، مما يعزز من شعوره بالانتماء والمسؤولية. في النهاية، يمثل الرضا الوظيفي ركيزة أساسية لبناء علاقات مستدامة بين الفرد وبيئته العملية، مما يسهم في تحقيق النجاح المشترك.

و تثبت الأبحاث العلمية أنّ المناخ التنظيمي يمثل عنصراً أساسياً في تحديد مدى رضا الموظفين عن عملهم. فعندما يكون هناك مناخ تنظيمي إيجابي، يُشجّع فيه على التفاعل بين الموظفين وتبادل الأفكار والآراء بحرية، ينعكس ذلك إيجاباً على رضاهم الوظيفي. يعزز المناخ التنظيمي الداعم للتعاون والثقة بين الزملاء والإدارة شعور الموظفين بالانتماء والاهتمام بالعمل، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة رضاهم الوظيفي وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. على العكس من ذلك، إذا كان هناك مناخ تنظيمي سلبي يتميز بالتوتر وعدم الثقة وعدم التفاعل، فإن ذلك يؤثر سلباً على رضا الموظفين ويمكن أن يؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة معدلات الانقطاع عن العمل. بشكل عام، يمكن القول بأنّ المناخ التنظيمي الإيجابي يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز رضا الموظفين وبالتالي، يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فعالية. و توصلت نتائج الدراسة إلى أن :

-وجود مناخ تنظيمي جيد على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

-وجود رضا وظيفي مرتفع بين العمال في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

-وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي بين العمال في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت

### التوصيات :

-يجب تشجيع الشفافية والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة. يمكن تنظيم جلسات تحفيزية وورش عمل لتحسين مهارات التواصل وحل النزاعات.

- يجب تطبيق سياسات عادلة وموضوعية في المؤسسة. يجب أن يشعر الموظفون بأن هناك مساواة في الفرص والمعاملة داخل المنظمة.

-ينبغي على الإدارة أن تظهر الاهتمام والدعم لموظفيها من خلال تقديم المساعدة والتوجيه عند الحاجة. يمكن تنظيم برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مهارات ورفاهية الموظفين.

-يجب تقديم الدعم للموظفين في التعامل مع الضغوط العملية. يمكن تنظيم جلسات تثقيفية حول إدارة الوقت والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

-تحفيز الموظفين عبر تعزيز شعورهم بالانتماء إلى المنظمة وبالمسؤولية تجاه أهدافها وقيمها.

-يجب على الإدارة جمع ردود فعل منتظمة من الموظفين حول المناخ التنظيمي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه.

قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولا الكتب

1. احمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، لبنان ، 1983
2. اشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي (اسسه و تنظيماته) ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1، الإسكندرية ، 2001
3. حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، دار حامد لنشر والتوزيع 2008
4. خيضر كاظم حمود وموسى اللوزي وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الأردن، 2009
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
6. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009 حمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، جامعة بنها، د، ط، القاهرة مصر، 2000
8. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005
9. القيروتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009
10. الكتبي محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط 1، بدون دار نشر، بدون بلد 2005
11. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
12. مصطفى منصور، الضغوط النفسية والمدرسية واستراتيجيات مواجهتها. دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن - عمان، 2017

13. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد لمنشر، عمان، الأردن، ط،4، 2006

14. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر عمان، الأردن،،2011

ثانيا : الرسائل و الاطروحات الجامعية :

1. امال زرقاوي ، اثر الصرع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة بسكرة ، بسكرة ، الجزائر ، 2014

2. بن يوب دلال ، لبيض خيرة ، الرضا الوظيفي و اثره في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر " بوعاتي محمد ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع عمل و تنظيم جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 2018-2019

3. بوضياف زهرة ، اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر ، 2019-2020

4. بولحفان فتيحة ، شبوتي مريم ، القيادة و الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في الشركة الافريقية للزجاج، أولاد صالح ، الطاهير ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، الجزائر ، 2017-2018

5. حميدة مزهود، سمية خالد ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في مؤسسة في مؤسسة مطاحن مطاحن بني هارون ، (القرارم قوقة ميله ) نموذجاً ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة

6. زين الدين ضياف ، الشلوك الاشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2000

7. زينب حراث ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع بالمنظمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع عمل و تنظيم ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، الجزائر ، 2017- 2018

8. سليمي فاطمة ، دور المناخ التنظيمي في تشكيل هوية العامل داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هدام التيجاني بئر العاتر ولاية تبسة ، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و تنمية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2018

9. شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "امحمد بوقرة " بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2009-2012
10. شبابي ايمان ، منصوري شيماء ، اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية ببلدية عين رقادة بقالمة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم ، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، الجزائر ، 2022-2023
11. صوار يوسف، ستي سيد احمد، " أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي يوجد الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعية" المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد الثاني، ديسمبر، 2016
12. العفيفي مروى ، بن حدة عمارية ، الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين مؤسسة الاسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر ، 2019-
13. فؤاد محمد علاء الدين الجوري: أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الافتراضية السورية، 2015،
14. نقبيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بثنانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009
15. هاجر موسى ، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، دراسة حالة بجامعة بسكرة ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015-2016

### ثالثا : المجالات و المقالات :

- 1.أثير حسو إسحاق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد ، 26 ، 2012

قائمة الملحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص : تسيير الموارد البشرية

## استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان **المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت** ، ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية وأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	النوع
أكبر من 50 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 19 إلى أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط فاقل	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
متصرف فأكثر	ملحق رئيسي للإدارة	عون تحكم	عون تنفيذي	المنصب

أقل من 20000 دج	20000-450000 دج	أكثر من 450000 دج	

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: المناخ التنظيمي

الرقم	العبرة	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول : الهيكل التنظيمي</b>						
01	يمتاز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالترتيب و التنسيق .					
02	يتصف الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة و الاستجابة للمتغيرات					
03	الوظائف موزعة بالمؤسسة بشكل منطقي و موضوعي					
04	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بالمؤسسة واضحة .					
<b>البعد الثاني : القيادة</b>						
05	تسمح إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في تنفيذ الأنشطة المختلفة					
06	هناك ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوسين بالمؤسسة .					
07	يبادر الرئيس بالمؤسسة بتفويض بعض صلاحيته الى المرؤوسين					
08	يشجع الرئيس بالمؤسسة على المناقشة الجماعية لاساليب العمل					
<b>البعد الثالث : وسائل الاتصال</b>						
09	تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة في عملية الاتصال بالعاملين					
10	توفر المؤسسة نظام اتصال تنتقل فيه المعلومات بسهولة					
11	تستخدم المؤسسة تقنيات اتصالية حديثة في العمل					
12	توجد اتصالات غير رسمية بين الموظفين داخل المؤسسة					
<b>البعد الرابع : الحوافز</b>						
13	تمنح إدارة المؤسسة الحوافز بناء على الجهود الإضافية التي يبذلها العامل					
14	تتكفل إدارة المؤسسة بنقل العمل					
15	يحصل العمال على تحفيزات من قبل المدير عند القيام باعمال متميزة					
16	تركز المؤسسة على نظام الحوافز أكثر من نظام العقوبات					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

البعد الاول : الاجر

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
					الاجر الذي تتقاضاه في المؤسسة عادلا	01
					الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج المؤسسة مناسب	02
					الدخل الذي تتقاضاه يكافئ العمل الذي تقوم به	03
					الاجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المؤسسة مناسب	04
البعد الثاني : الاشراف						
					الرئيس المباشر يعطي الحرية للمرؤوسين للعمل بالطريقة التي يراها مناسبة	05
					مشرفك يستمع لآرائك و مقترحاتك لتطوير أداء العمل	06
					طريقة معاملة مشرفك جيدة و مناسبة	07
					مشرفك في العمل ذو كفاءة عالية في اتخاذ القرارات	08
البعد الثالث : الترقية						
					فرص الترقية و التاهيل متاحة لكل العاملين	09
					تعتقد ان سياسة الترقية في المؤسسة عادلة	10
					تعتقد ان فرص التدريب في المؤسسة تتيح مجالات افضل للترقية	11
					تعتقد ان الوظيفة التي تشغلها الآن ملائمة لخبرتك في المؤسسة	12
البعد الرابع : فريق العمل (الرؤساء و المرؤوسين)						
					يساعدني رئيسي المباشر حين اجد صعوبة في العمل	14
					يوجد مستوى تعاون عال من قبل الزملاء	15
					هناك تنسيق جيد بين مختلف الأقسام في العمل	16
					تعتقد ان هناك تقدير و احترام من قبل زملائك في المؤسسة	17

نشكركم على حسن تعاونكم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



عين تموشنت في: 2024.4.10.1/24

### استمارة تسجيل مذكرة ماستر

الاسم واللقب: لعرجان أ بوبكر احمد بيل رقم التسجيل: 191 34064875	الطالب الأول
تاريخ ومكان الميلاد: 28 جوان 2008 بعين تموشنت	
رقم الهاتف: 0553680087 البريد الإلكتروني:	
الاسم واللقب: خالد ي لعربي رقم التسجيل: 191 937065188	الطالب الثاني
تاريخ ومكان الميلاد: 06 جانفي 2008 عين تموشنت	
رقم الهاتف: 0540364805 البريد الإلكتروني:	

الشهادة المحضرة: ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم الشبكات التخصص: صواردة لبرية
السنة الجامعية: 2024 / 2025

عنوان المذكرة: تأثير المناخ التطديسي على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية -

الامضاء	الرتبة	الأستاذ (ة) المشرف (ة)
	أستاذ مساعد قسم - ب -	خلوف هلمة

<input type="checkbox"/> غير موافق	<input type="checkbox"/> موافق	رئيس اللجنة العلمية
------------------------------------	--------------------------------	---------------------

رئيس القسم

مسؤول شعبة التكوين

رئيس اللجنة العلمية