

## المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان

رياض ضياء عزيز/كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة ميسان

### المستخلص

شهدت المنظمات تطورات وتحديات عديدة ومتلاحقة في مجالات عدة، مما يستلزم الأمر ضرورة إجراء تحولات و تغييرات جذرية و متسارعة لأساليب العمل والإدارة فيها من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق رضا العاملين والذي ينعكس على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين نوعيته و يحقق ميزة التفوق على المنافسين . وينشر المناخ التنظيمي أثره في متغيرات إدارية وسلوكية عدة ، هذا مع العلم إن اثر المناخ التنظيمي لا يقتصر على أنواع معينة من المنظمات دون غيرها بل يشمل المنظمات جميعها مهما كان نشاطها .

وقد استهدفت هذه الدراسة تحديد تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي / دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، لتحليل المعلومات التي جمعها بواسطة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٥٠) موظف في المنظمة المبحوثة، وأستخدم الباحث الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات الميدانية، متمثلة بنظام (SPSS) حيث اوجد التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، وختتمت الدراسة بجملة من المقترحات الضرورية للمنظمة المبحوثة.

### Organization Climate and its Effect in Job Satisfaction A Survey Study for The Opinions of a Sample of Functionaries of Misan Oil Company

#### Abstract

Organizations have witnessed developments and challenges in various fields compelling the necessity for rapid and radical changes and transformations to take place concerning business and management by establishing an organizational climate that creating the job satisfaction that reflection labors performance level and quality's improvement and creating superiority feature on competitors. and organization climate deployment its effect in multiple managerial and behavioral changeables organization

climate's effect no limited on sample types from organization but its covering all organization any was its activities.

The aim of study limited the Organization Climate's Effect in Job Satisfaction /A Survey Study for The Opinions of a Sample of Functionaries of Misan Oil Company, the researcher depend on analysis descriptive method, for information analysis that collection by questionnaire for information collection ,and chose random sample content from (50) labor in research organization the researcher is used the statistic methods for deal with surveying data, mummer by (spss) system, where the date statistic analysis find relationship connection and effect between organization climate and job satisfaction, study closing by multiple from necessary proposals for research organization.

## المقدمة

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي الذي يحظى باهتمام المفكرين والباحثين ، لما له من تأثير فعال في حاضر المنظمات ومستقبلها ، وتظهر أهميته من خلال دوره الواضح في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها لمواكبة التطور والعمل على إبقائها على المدى البعيد ، ولاسيما في المنظمة المتعلمة التي تعد بحق من ملامح القرن الحادي والعشرين التي تتطلب مناخاً تنظيمياً مختلفاً ، وغير تقليدي ، ومشجعاً للتعلم الذي يعد العنصر الحاسم ، والمقوم الفاعل من مقومات المنظمات المعاصرة والمفتاح الأساس للازدهار والنجاح المتواصل في الوضع الراهن في عهد الثورة المعرفية والمعلوماتية والرقمية .

وتقع المسؤولية الكبرى في ذلك على عاتق الإدارة بصورة عامة مما يجعلها أمام تحديات جديدة تتطلب تطويراً جديداً للأنماط الإدارية لتواكب التطورات الحالية.

## منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت حول المناخ التنظيمي على انه يعد احد ابرز المحددات لقيام منظمة متعلمة وان معظم الجهود والبحوث التي تناولت الموضوع لم تتعرض إلى تأكيد تأثيرات المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين في ا لمنظمات العراقية بشكل عام وشركة نפט ميسان بشكل خاص ، عليه فقد تمت صياغة مشكلة البحث تأسيساً على ذلك من خلال التساؤل الآتي:

هل هنالك علاقة ارتباط وأثر معنوي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة؟

### ثانياً- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع الصناعي في العراق وأهمية وقيمة المنتجات التي تقدمها الشركات العاملة فيه وبشكل خاص شركات النفط، لأنها تشمل مختلف الشرائح الاجتماعية وبمختلف الأجناس والأعمار ، كما تظهر أهمية البحث انطلاقاً من كونه محاولة لتقديم إطار نظري وميداني يربط بين المناخ التنظيمي من جهة وبين الرضا الوظيفي من جهة أخرى ، ومدى إسهام المناخ التنظيمي في تحسين الرضا الوظيفي ، فضلاً عما سبق فإن أهمية البحث تتوضح من خلال كون مجتمع البحث يعمل في ظل ظروف غير طبيعية مما يستدعي دراسات من هذا النوع.

### ثالثاً- هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات البحث.

### رابعاً- فرضيات البحث

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الثانية:

يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً في الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة.

### خامساً- أنموذج البحث



شكل (١) أنموذج البحث

سادساً- أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد البحث في اختيار فرضياته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة وتحليلها ، وذلك باستخدام الوسائل الآتية : المقابلات الشخصية والاستبيان مع الأفراد المبحوثين بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة.

سابعاً- أساليب التحليل الإحصائي

استناداً إلى طبيعية توجهات البحث ومضامين فرضياته فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل فيما يأتي:

\* التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

\* معامل الارتباط والذي يستخدم في تحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

\* الانحدار الخطي، ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ثامناً- حدود الدراسة

١-الحدود الزمانية: أجريت اختبارات الدراسة الميدانية للمدة من شهر أيار لغاية أيلول ٢٠١١.

٢-الحدود المكانية: تم اختيار شركة نفط ميسان كمجتمع للدراسة.

٣-الحدود البشرية : تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من العاملين في شركة نفط ميسان من مختلف المستويات التنظيمية.

**المناخ التنظيمي:**

**أولاً- مفهوم المناخ التنظيمي**

بدأت فكرة المناخ التنظيمي (Organizational Climate) بالظهور على نطاق واسع في بداية الستينيات ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ولاسيما في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ( اللوزي ، ١٩٩٤ ، ١٤٧)، وعلى الرغم من ذلك فإن المناخ التنظيمي يعد من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية ( السالم وصالح ، ٢٠٠٠ ، ٣٥٥)، إلا أن الخلفية التاريخية والمعرفية للمناخ التنظيمي تعود إلى التراث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي أكدت على أن الجانب المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة التنظيمية، وأن المنظمة ليست مستودعاً من العناصر المادية والبشرية وإنما هي أنماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي توفر أجواء عمل إنسانية تؤثر في الاتجاهات المستقبلية لعمل المنظمة أو نشاطها بشكل يعادل أو يفوق تأثيرات الجانب المادي للعمل ( Bateman & Zeithaml, 1989, 59) .

ويعد ( Argyris Chris ) أول من استعمل مصطلح المناخ التنظيمي بشكل أكثر شمولية سنة

(١٩٥٨) في دراسته التي طرحت بعنوان (بعض المشاكل في تصورات المناخ التنظيمي ) وحاول فيها تشخيص حركية المجموعات البشرية من ناحية الإجراءات والسياسات التنظيمية الرسمية وحاجات الأفراد والقيم والشخصيات داخل المنظمة (العباسي، ٢٠٠٨، ٤). وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا مصطلح المناخ التنظيمي بتباين اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية . فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه ويطلقه على الشيء وليس على صفته. ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ التنظيمي وهل انه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم انه يشمل بيئتها الخارجية أيضاً ( الكبيسي، ١٩٩٨، ٦٢) . ويستعرض الجدول (١) عدد من المفاهيم وفق آراء الباحثين.

جدول (١) مفاهيم المناخ التنظيمي وفق آراء الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	( Kangis & Willams, 2000, 534 )	التوقعات التي تكون لدى الأفراد الخاصة بالمكونات الأساسية في منظماتهم التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى وذلك من خلال تجسيد توقعات الأفراد الخاصة جميعها بعدد من الأبعاد مثل الاستقلالية والعدالة والإبداع والثقة والتماسك والقيم السائدة والمواقف.
2	( Dutka , 2002, 10-11 )	إدراك الأفراد لبيئة عملهم والمتمثلة ببيئة المهمة.
3	( Allen , 2003, 63 )	له تأثير في طريقة تفكير الأفراد الذي يعبر عن خصائص بيئتهم.
4	( Stone, etal.,2004,468 )	يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية لاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها.
5	( الخالدي ، ٢٠٠٥ ، ٤٧ )	هو سمة تتصف بها المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي وتوفر ظروفاً تنظيمية اجتماعية ونفسية ملائمة للأفراد وتسمح لهم بتبادل العلاقات مع المنظمة وتساهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم.
6	( Dorthe , 2006, 3 )	عبارة عن خلاصة المشاعر والأحاسيس التي توجه سلوك الأفراد داخل التنظيم.
7	( الحيدر، ٢٠٠٦ ، ٤٧ )	يعبر عن بيئة المنظمة من حيث مستوى إدراك العاملين لتوزيع

الهيكل التنظيمي وحجم المسؤولية وتوقع نظام المكافآت وتقدير الدعم وإدارة الصراع ومدى الشعور بالتماسك الذي يمثل التفسير العقلي أو المنطقي لمحيط التنظيم، وهذا الإدراك يبرز من تفاعلات الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين في المنظمة.		
مجموعه من العوامل والعناصر المرتبطة كالصفات السلوكية والموقفية التي تنعكس على السلوك الفردي للأفراد في بيئة عملهم.	(James, 2007, 178)	8
تركيب معياري من الاتجاهات والسلوكيات المستندة على قاعدة أساسها تفسير المواقف والأفعال التي تعد مصدر ضغط لتوجيه وإدارة النشاطات والعمليات في المنظمة.	(Kundu, 2007, 100)	9
تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة وهيكل وعمليات تعمل على تسهيل انجاز السلوك المطلوب.	(Hafer & Greshman, 2008, 186)	10
مجموعة من السمات والخصائص التي تنسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا الوظيفي.	(الفريجات، وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٥٧)	11
مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.	(الرحاطة، ٢٠١٠، ١١٨)	12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

- وبناءً على ما تقدم وما تم عرضه يورد الباحث مفهوم المناخ التنظيمي على انه :
- ١- انه يمثل الأجواء الداخلية للمنظمة.
  - ٢- خلاصة المشاعر التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة.
  - ٣- مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة .
  - ٤- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي في السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة .

٥- تميز هذه الخصائص المنظمة عن غيرها من المنظمات.

٦- تتسم هذه الخصائص بالاستقرار والثبات النسبي.

ومن خلال ما تم عرضه من مفاهيم المناخ التنظيمي والتي توضح ماهيته وطبيعته إلا أن عدداً من الدراسات تظهر فيها مشكلة عدم التمييز (الخلط) بين مفهوم المناخ التنظيمي وعدد من المصطلحات التنظيمية والإدارية، ومن هنا ولتوخي الدقة في ذلك يستلزم الأمر الإشارة إلى الفرق بين المناخ التنظيمي وعدد من هذه المصطلحات وكما يوضحه الجدول (٢).

### جدول (٢)

#### الفرق بين المناخ التنظيمي والإداري والنفسي

معيار التمييز	المناخ التنظيمي	المناخ الإداري	المناخ النفسي
الخصائص القياس وحدة التحليل	يتعلق بخصائص المنظمة القياس من خلال المتوسطات الإدراكي المنظمة	يتعلق بخصائص المستويات الإدارية والإدارة القياس من خلال المنهج التطبيقي المستويات الإدارية والإدارة.	يتعلق بخصائص الفرد ودوافعه القياس من خلال التقييم الشخصي للأحداث أو الظروف الفرد

المصدر : العباسي، علاء عبد السلام مصطفى، ٢٠٠٨، المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### ثانياً- أهمية المناخ التنظيمي

تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة، والسياسات التنظيمية، والخصائص التي يتصف بها العاملون، وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة، إذ كشفت نتائج عدد من الدراسات بأن المناخ التنظيمي يؤثر في أداء العاملين ودوافعهم، ومن ثم يؤثر في أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها (Hanger & Rob, 2001, 3). وأشار (العباسي، ٢٠٠٨، ١٢) إلى أن أهمية المناخ التنظيمي تظهر من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على النجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية

وله تأثير واضح في أداء الأفراد ورؤيتهم ودوافعهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي ، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في نجاح أو تطور المنظمات ولكن الشيء الذي لا بد من تأكيده هو أن المناخ التنظيمي يعد احد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح والتطور . ويذكر (Gibson) أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل فاعل ومباشر في عملية التطوير الإداري من خلال الأداء الإداري الذي يتحدد في وصف العلاقات والسلوكيات في موقع العمل وتحديدها (الطائي، ١٩٩٥، ٢١) . وذكر ( البدر، ٢٠٠٦، ١٩) إن أهمية المناخ التنظيمي تأتي من خلال التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وان تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيراً مباشراً. وأشار (الخالدي، ٢٠٠٥، ١٩) إلى أهمية المناخ التنظيمي تكمن في زيادة المقدرة على التنبؤ في ظل المناخ الإبداعي ، وكذلك في زيادة القدرة على التنبؤ بأداء المديرين والعاملين في ظل المناخ التنظيمي الايجابي مقارنة بالمناخ التنظيمي السلبي.

مما سبق يرى الباحث إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره في الرضا والأداء الوظيفيين للأفراد عن طريق تأثيره في سلوك العاملين وتوقعاتهم الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنظمة وفعاليتها.

### ثالثاً- أبعاد المناخ التنظيمي

من خلال مراجعة أدبيات المناخ التنظيمي وآراء الكتاب والباحثين فيه اتضح أن هناك تبايناً في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي ، فم نهم من يسميه بالعناصر (الفريجات، وآخرون، ٢٠٠٩، ٢٦٢) وآخرون يسمونه بالخصائص (الرحاطة، ٢٠١٠، ١١٨) ومنهم من يسميه بالعوامل (Temenos, 1990, 26)، وسوف تعتمد الدراسة الحالية على تسميته بالأبعاد . وتختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بين الباحثين بسبب التعدد و التنوع في المتغيرات والعوامل التي من أهمها بيئات المنظمات فضلاً عن تباين مداخل الدراسات . وستتناول الدراسة الحالية ستة أبعاد للمناخ التنظيمي لأغراض هذه الدراسة وهي : (الهيكل التنظيمي ، الضغوط ، الصراع ، الحوافز، المشاركة ، دعم الأفكار الجديدة/الإبداع) .

#### ١- الهيكل التنظيمي ( Organizational Structure )

يعد العديد من الباحثين إن الهيكل التنظيمي احد أهم أبعاد المناخ التنظيمي ، إذ يعرفه (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٩٩) على أنه تركيب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات التنظيمية المحددة ، وهو يتخذ الشكل الهرمي، حيث يوجد عدد قليل من المراكز في المستويات الأعلى وتتزايد مع التدرج إلى الأدنى حتى نصل إلى قاعدة الهرم . كما يعرفه (البكر،



٢٠٠٥، ٩٦) على أنه الإطار الذي يتم خلاله تحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم الإدارات والأقسام في المنظمة.

## ٢- الضغوط ( Stress )

تتعرض الضغوط التي تصيب الأفراد العاملين في المنظمة على سلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ، وان اغلب مصادر هذه الضغوط هي من مدخلات البيئة المحيطة ، ويعرفها (Lazarus) بأنها أحداث خارجية أو متطلبات استثنائية تجعل الفرد في وضع غير اعتيادي ، بينما يعرفها (Warchel) بأنها عبارة عن إحساسات واستجابات للبيئة ولأحداثها التي تبدو بصيغة تهديدات (الكبيسي، ١٩٩٨، ٢٤) . بينما يذهب ( Temenos, 1990, 2 ) إلى عدها تحديات تقع على عاتق الأفراد العاملين الذين يجب أن يوسعوا قدراتهم لمواجهةها وتحقيق أهداف العمل .

## ٣- الصراع ( Conflict )

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في المنظمات وهو أمر حتمي لان الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة ، وان أية منظمة لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها . والصراع قد ينشأ داخل المنظمات بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد ( اللوزي، ٢٠٠٣، ٧٤ ) . ويعرفه (Burton, etal., 1999, 7) بأنه ناتج عن المعارضة العالية بشأن الأهداف والآراء والمعتقدات التي تظهر من خلال الاحتكاك والنزاع بين الأفراد .

## ٤- الحوافز ( Rewards )

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها إن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها ( الفريجات، وآخرون، ٢٠٠٩، ١٠٤) . ويشير ( Downey ) إلى أن الحوافز بُعد يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها. ويتضمن هذا البعد الترقية والرواتب والتقدير الشخصي والتطور المهني (العباسي، ٢٠٠٨، ٢٨) .

## ٥- المشاركة ( Participation )

يقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم ( Griffin, 1999, 499) . إن مشاركة الأفراد والجماعات في صنع القرارات يعبر عن المناخ التنظيمي الذي يشعر فيه الأفراد بالانتماء للمجموعة والتقارب فيما بينهم والولاء للمنظمة لتحقيق أهداف مشتركة

(Temenos,1990,2) . وهنا يتواصل الأفراد مع بعضهم البعض ويشتركون في المعلومات ويعملون على حل المشاكل معاً (Fiedeldey, 2005, 2) .

٦- دعم الأفكار الجديدة/الإبداع ( Innovation )

تحتاج المنظمات إلى توفير بيئة عمل مبدعة تدعم الإبداع وتشجعه من خلال إعطاء الحرية للأفراد في انجاز المهام والواجبات وتحمل المخاطر وحل المشاكل ( Mcshane & Glinow , 2000,352). ويذكر (Daft , 2001, 357) إن الإبداع هو تبني فكرة جديدة لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، كما يشير (حنظل، ٢٠٠٧، ٤٢) إلى إن الإبداع يعني فكرة استخدام الموارد المتاحة بأسلوب جديد لتوليد منتجات متميزة عما هو شائع في المجال الذي تكون فيه تعبيراً عن قدرات وطاقت جديدة ساعدت في الوصول إلى هذه النتيجة.

وتتضمن مراحل الإبداع مجموعة من المراحل هي: (Kotler & Armstrong , 1999, 275) (١) توليد الأفكار (٢) تنقية أو تصفية الأفكار وتطويرها (٣) دراسة الجدوى (٤) تبني الفكرة وتهيئة البيئة لتنفيذها (٥) تنفيذ الإبداع (٦) تقييم النتائج والتغذية العكسية .

#### رابعاً- طرق قياس المناخ التنظيمي

تمثل المقاييس الأداة المهمة في الاختبارات الميدانية للظواهر التنظيمية والاجتماعية المختلفة ، وتعتمد أية مقاييس على ثلاثة جوانب رئيسة تصف الأولى المتغيرات الأساسية للمقياس والثانية المؤثرات التي تفصل وتفسر المتغيرات واختبارات الصدق والثبات ، إن الدقة الموضوعية في تحديد متغيرات المقياس ومؤثراته تشكل أساساً في بناء المقياس وإمكانية الاستجابة للنتائج المتوقعة منه ثالثاً (الخالدي ، ٢٠٠٥ ، ٥٧) .

ويؤكد (James & John ) إن أكثر المداخل شيوعاً وشمولاً لقياس المناخ التنظيمي هي : (صالح ، ٢٠٠١ ، ٢٣ - ٢٤) .

١- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية :

يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي بمجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة والمستويات الإدارية وحجم القوى العاملة ومعدل الإنتاجية والهيكل التنظيمي .

٢- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية :

يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس المدركة من خلال الأفراد العاملين بالمنظمة ، والتي تعد المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيساً للتنظيم. ويتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات ادراكات الأفراد عن المنظمة.

٣- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية :

يركز هذا المدخل على المقاييس الشخصية ، والذي يعد المناخ التنظيمي مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة ل تصورات محددة لدى الأفراد ، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الادراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة ، وهذا المدخل يرى إن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم . وتشير الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي إلى وجود نوعين من المقاييس، الأول : المقاييس الموضوعية التي تركز على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتعلقة بالخصائص الهيكلية والبنائية للمنظمة (العباسي، ٢٠٠٨، ٣٢)، أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوصفية التي تعتمد على استمارات الاستبانة التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في المنظمة (Heller,etal., 1982, 183-195) ، إذ أكدت معظم الدراسات في مجال المقاييس التنظيمية على أنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بصحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية ، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة المقاييس الوصفية وثباتها واستقرارها ، وذلك لأنها المقاييس التي تؤدي الخصائص الشخصية دوراً مهماً فيها ( الهيبي ويونس ، ١٩٨٧ ، ٦ ) .

#### الرضا الوظيفي:

#### أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي

يرجع الأصل اللغوي لمصطلح الرضا الوظيفي إلى ما ورد في الخطاب ألقراءني بقوله تعالى (ولسوف يعطيك ربك فترضى) سورة الضحى : الآية ٥ ، وقوله تعالى ( رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه) سورة البينة : الآية ٨. وكذلك فقد ورد في رأي (ابن منظور) إن الرضا أو الرضاء تدل على عدم السخط في حين ينصرف الرضا إلى القناعة والاستحسان(الحيالي، ٢٠٠٥، ٣٠). وقد أشار (أبو بكر ) إلى إن هناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية (Moral) وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل (Attitude Toward The Job) ومصطلح الرضا الوظيفي Job (Satisfaction) ويهكن القول إن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفضيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو وظيفته التي يشغلها حالياً وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية(لطيف، ٢٠١٠، ٧١). كما إن درجة الرضاء عن العمل تختلف من فرد لآخر بل بالنسبة لنفس الفرد قد تختلف من وقت إلى لآخر حسب الظروف التي يعمل فيها ووضعها الأدبي والمادي في محيط عمله وظروفه العائلية (حسن وزهير، ٢٠٠٩، ٣٢٩). وبنفس الاتجاه أشار (الشرايدة، ٢٠١٠، ٦٢) إلى إن هناك محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة

تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة . ويستعرض الجدول (٣) عدد من المفاهيم وفق آراء الباحثين.

جدول (٣) مفاهيم الرضا الوظيفي وفق آراء الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
١	(عبد الباقي، ٢٠١٢، ٢٠١)	درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد.
٢	(الحيالي، ٢٠٠٥، ٣٢)	مجموعة المشاعر الايجابية تجاه ما تقدمه الوظيفة للفرد العامل والناجمة من ادراكهم للجوانب الذاتية والشخصية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية والتي من شأنها إن تجعل الفرد راضياً عن عمله فيتحقق الرضا الوظيفي.
٣	(الجريد، ٢٠٠٧، ٤٦)	عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لاشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.
٤	(الصيادي، ٢٠٠٨، ٧)	يتحقق من السعادة التي تستمد من حيث نشاط العمل (السعادة الوظيفية) والاحساس بالانجاز الذي يجده الفرد في مقابلة اجتماعية للنجاح ومن تحقيق الشخص لقدرته أثناء عملية الانجاز والأجور والحوافز والعلاقات الإنسانية في العمل والتي تنعكس على أداء العاملين والذي ينعكس بدوره على الأداء الاستراتيجي للمنظمة وعلى المدى البعيد.
٥	(الشريدة، ٢٠١٠، ٦٥)	الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأشباع حاجاته النفسية بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والروساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.
٦	(لطيف، ٢٠١٠، ٧٤)	ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته كأداة لاشباع حاجاته بمختلف أنواعها وتحقيق هذا الإشباع الناجم عن عوامل متعددة تجعله راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

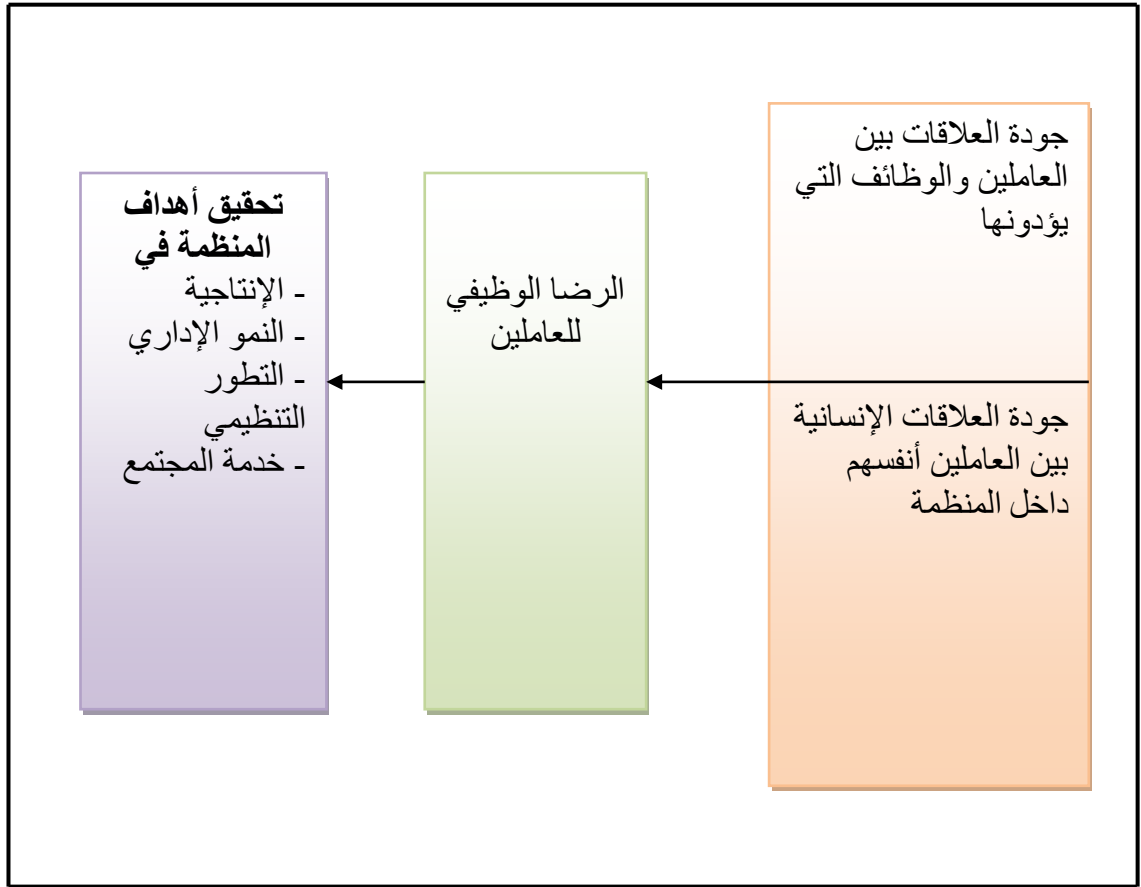
وأشار (الفريجات، وآخرون، ٢٠٠٩، ١١٨) إلى الرضا الوظيفي يقترن بثلاثة أبعاد أساسية هي:

- ١- الجانب الشعوري أو العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ول ذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ انه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته.
- ٢- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله.
- ٣- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به
- تأسيساً على ما تقدم يرى الباحث إنه على الرغم من عدم الاتفاق حول مفهوم الرضا الوظيفي إلى انه بالإمكان تحديد بعض الجوانب المشتركة والتي منها:
  - ١- إحساس داخلي يشعر به الفرد.
  - ٢- يرتبط هذا الإحساس بدرجة إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته.
  - ٣- تعتدب العوامل الذاتية والشخصية والتنظيمية والبيئية والاجتماعية من العوامل التي من شأنها إن تجعل الفرد راضياً عن عمله.
  - ٤- يزيد الشعور بالرضا الوظيفي إلى زيادة احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية داخل العمل.

#### ثانياً- أهمية الرضا الوظيفي

- يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض إن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتتي يشعر العاملون فيها بالرضا، مع ملاحظة إن الموظف عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما انه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل (الجريد، ٢٠٠٧، ٤٧).
- ويحقق الرضا العديد من الإيجابيات، فزيادة الرضا ترتبط بانخفاض دوران العمل، وتقليل ظاهرة التغييب. ويميل الأفراد من ذوي الأداء العالي نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا أنخ فض رضاهم، بسبب قدرتهم على إيجاد فرص أخرى بديله لعملهم (الشماع، ١٩٩١: ٢٥٥). وحددت (الحنيطي) عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وعلى النحو الآتي : (ألغامدي، ٢٠٠٦، ٣٨-٣٩)
- أ- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى ا لعاملين في المنظمات المختلفة.
  - ب- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين.
  - ت- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
  - ث- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.

وينفس الاتجاه أشار (الصيادي، ٢٠٠٨، ٨) إن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين تؤدي إلى زيادة تحمل المسؤولية الفردية وبذلك فان العاملين سيكونون أكثر فخرًا بتلك الوظائف وسيكون لديهم نظرة واضحة حول مدى مساهمة وظائفهم في تحقيق النجاح للمنظمات في أدائها الاستراتيجي. و الشكل (١) يوضح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.



شكل (٢)

أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة

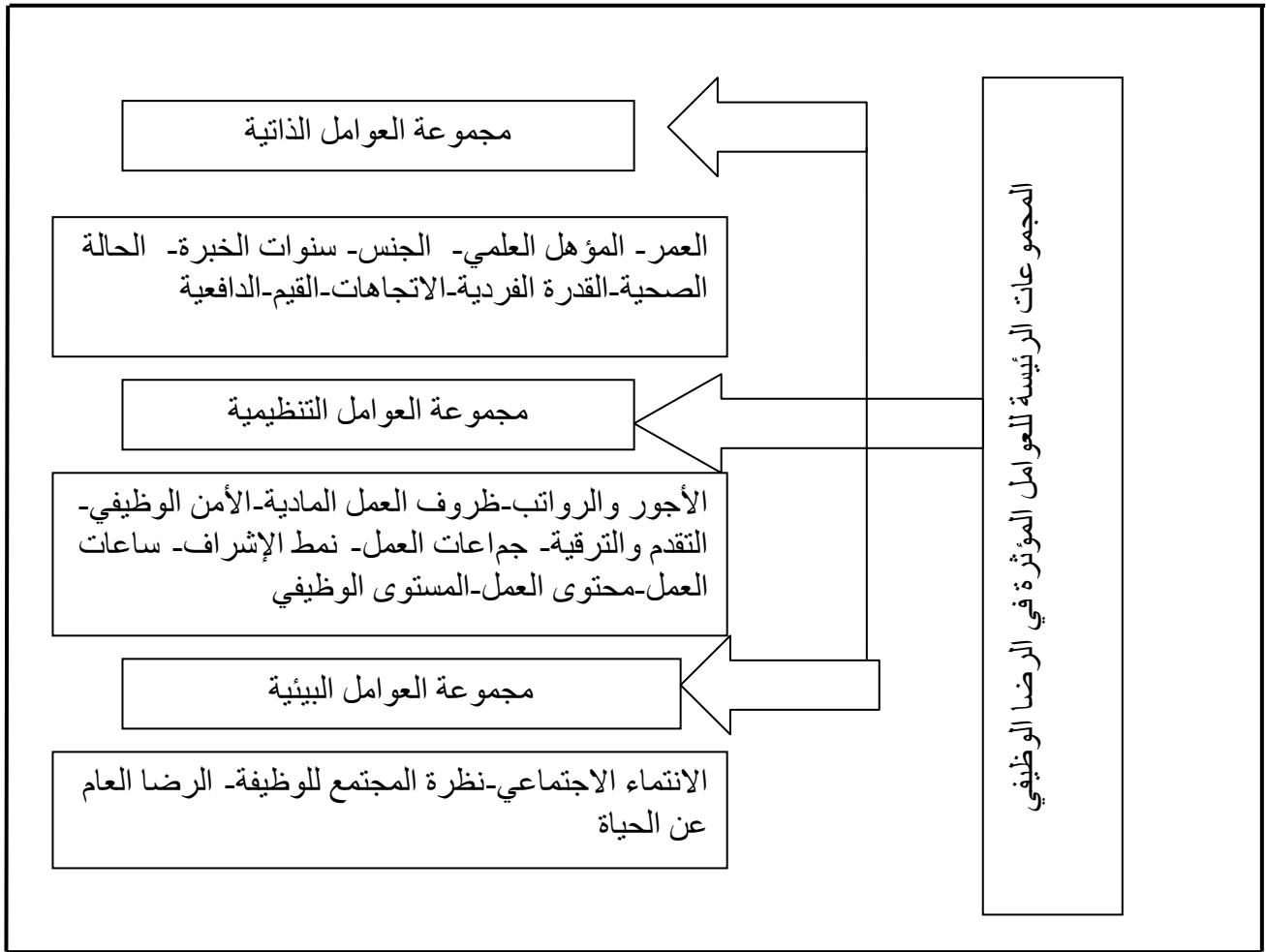
المصدر: الموسوي، باقر محمد باقر، ٢٠٠٨، قياس الرضا الوظيفي للملاكات الطبية والمساعدة والساندة، دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص ١١.

## ثالثاً- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

على الرغم من إن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات ال واسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي(الشرايدة، ٢٠١٠، ٩٨).

ويتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد(عبد الباقي، ٢٠٠١، ٢١٢).

ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى ثلاثة مجموعات رئيسية كما موضحة في الشكل رقم (٣)



الشكل(٣):المجموعات الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المصدر: لطيف، بصير خلف خزل، (٢٠١٠)، تأثير التمكين ف الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق. ص ٨٤.



أ- العوامل الذاتية:

وهذه العوامل قسمت إلى قسمين: (الشرايدة، ٢٠١٠، ١٠٠)

الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر والمؤهل والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

ب- العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيا دة وأساليب اتخاذ القرارات والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل كما إن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه الأنشطة التي يمارسها الفرد (الجريد، ٢٠٠٧، ٥١).

ت- العوامل البيئية:

وهذه العوامل تتعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد، فهو عضو في أسرة معينة، ويرتبط بجماعات وزملاء داخل العمل وتشمل أيضا كافة الجوانب الثقافية في المجتمع (عبد الباقي، ٢٠٠١، ٢١٥).

رابعاً- نظريات الرضا الوظيفي:

تعتبر الدوافع من أكثر الجوانب التي يمكن إن مناقشتها في نظريات الرضا الوظيفي، ولقد نادى هذه النظريات بضرورة الأخذ بمبدأ دوافع العمل أو الترغيب فيه باعتباره أسلوباً إنسانياً يحث العامل أو الموظف ويدفعه إلى توجيه جهوده واستثمار قدراته المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة (حرحوش، السالم، ٢٠٠٠ : ١٤٧).

وسنستعرض في هذا المبحث مجموعة من نظريات الدوافع التي ركزت بعضها على محتوى الدوافع (نظريات هرمية الحاجات، نظرية الدرر، نظرية العاملين، نظرية دافع الإنجاز)، بينما عالج بعضها الأخر عمليات الدوافع (نظرية التوقع، نظرية العدالة، نظرية تعزيز القوة).

١ : نظريات محتوى الدوافع

حددت هذه النظريات ماذا يدفع الأفراد إلى العمل، وركزت على التعرف على دوافعهم وحاجاتهم، والتعرف أيضا على أنواع الحوافز التي يكافحون من اج لها طمعاً في إشباع حاجاتهم (الحيالي، ٢٠٠٥، ٣٩)، وفيما يأتي سيتم التطرق إلى نظريات محتوى الدوافع :

أ- نظرية هرمية الحاجات لماسلو:

تعتبر نظرية الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة، لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي: (الموسوي، ٢٠٠٤، ٢٣٦-٢٣٨).

- ١- الحاجات الجسمية (الفسولوجية): وتمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والهواء والنوم والجنس.
- ٢- حاجات الأمن والسلامة: تتضمن حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرار العمل للفرد.
- ٣- الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء): تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين.

- ٤- حاجات التقدير واحترام الذات: هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.
  - ٥- حاجات تحقيق الذات: يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناءً على القدرات والكفاءات التي يمتلكها.
- ب- نظرية العاملين لهيزربرغ:

- تناول هيزربرغ في دراسته التي عدت أساساً لنظريته على العديد من الأفراد وفي مستويات مختلفة ووحدات متباينة بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا وقد تمخضت الدراسة في بنائها الفكري عن وجود عاملين يحددان مصدر الرضا لدى الأفراد هما: (الشماع وحمود، ٢٠٠٧، ٢٨٠)
- ١-العوامل الوقائية: وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها ومنها الرواتب والأجور، والمكانة الاجتماعية، وظروف العمل، والعلاقة بالمشرفين والرؤساء.
  - ٢-العوامل الدافعة: وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة كم الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل ومنها التقدم والترقية، والمسؤولية، وطبيعة الوظيفة نفسها.
- ت- نظرية الوجود والانتماء والنمو للدرفر:

لا تضيف هذه النظرية الكثير لأفكار ماسلو إلا أنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاثة حاجات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو حيث تعبر الحاجة للوجود عن الحاجات

الفسولوجية في نظرية ماسلو وكذلك فالحاجة للانتماء تعكس ما عبر عنه ماسلو بالحاجة للتقدير وكذلك فالحاجة للنمو هي الحاجة لتحقيق الذات عند ماسلو . ويمكن للفرد أن يشعر بالحاجة لاشباع أكثر من حاجة في آن واحد وان الفشل في تحقيق حاجة عليا قد يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع الحاجات الأدنى منها، وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد الدرر على ضرورة التزام المدبر وهو بصدد تحفيز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات عند ماسلو(القيوتي، ٢٠٠٩، ٦١).

ث- نظرية الحاجة للانجاز ماركلياند:

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبياً وتركز على الحاجة للانجاز والتي تبين بان بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي داخلي للانجاز العالي فلا يحتاجون من يحفزهم لذلك فهي مهمة جداً لتحفيز "المدراء" وكل فرد تريده المنظمة أن يقدم أداء متميزاً حتى إذا لم يكن هناك من يحثه ويحفزه على ذلك. ولعل من افتراضات هذه النظرية: (برنوطي، ٢٠٠١، ٣٦٦-٣٦٧)

- للإنسان حاجة نفسية تختلف قوتها نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية.
- يندفع الأشخاص الذين يملكون دافعاً قوياً للانجاز ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم.
- يتميز المنجزون أو ذوي الحاجة العالية للانجاز بخصائص منها أنهم يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية الشخصية ويملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة.

٢- نظريات عمليات الدوافع

نجد إن نظريات محتوى الدوافع حاولت تحديد القوى الداخلية التي تدفع الأفراد في العمل، ولكن نظريات عمليات الدوافع التي تدعى نظريات العملية التي ركزت على كيف وبأي الأهداف يندفع الأفراد في العمل؟ ووفقاً لهذه النظريات، تمثل الحاجات عنصراً واحداً فقط في العملية التي من خلالها يقرر الأفراد كيف يتصرفوا، ومن أشهر هذه النظريات " نظرية التوقع، نظرية العدالة، ونظرية التعزيز الإيجابي (حرحوش، السالم، ٢٠٠٠ : ١٥٧).

أ- نظرية التوقع لفروم:

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها ، الأول إن الفرد يفضل عادةً القيام بالنشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر القيمة، والثاني يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما الغايات والرغبات التي يهدف إلى تحقيقها والمدى الذي يصل إليه اعتقاده بان نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقاً للفرض الأول هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها(نوري وكورنل، ٢٠١١، ٢٨٠).

ب- نظرية العدالة:

وضع فروم نظريته في تفسير دوافع الأفراد العاملين حيث أوضح بان الدافع ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين فالفرد يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج المرغوب فيها فاذا كان الفرد يرغب ببعض الأشياء بدرجة كبيرة وإذا كان من السهولة الحصول على هذا الشيء أي إن الفرد لا يتوقع إن هناك صعوبات ستواجهه، في هذه الحالة سيستمر الفرد في سلوكه لتحقيق هدفه (عباس وعلي، ٢٠٠٧، ١٧٣).

ت- نظرية التعزيز لسكنر :

يرى سكنر من خلال نظريته بان العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، ومن هنا فان التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فان المعززات هي التي تتحكم في السلوك أي إن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الإنسان تزيد من احتمال تكرار ذلك في المستقبل (عباس وبركات، ٢٠٠١، ١٩٥).

#### خامساً- أساليب قياس الرضا الوظيفي

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا إن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن رؤوسهم (عبد الباقي، ٢٠٠١، ٢١٥-٢١٦).

يضاف الى ذلك انه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الشخص تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها ويرجع هذا الى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الشخص. (الربيعي، ٢٠٠٧ : ١٠٣).

وهناك مجموعة من الطرق التي استخدمها الباحثون لقياس الرضا الوظيفي، منها الآتي:

أ- طريقة الاستقصاء:

تعتمد هذه الطريقة على تقصي آراء الأفراد بمجموعة من الأسئلة وهذه الأسئلة تحتوي على عدة عوامل مثل طبيعة العمل ونوعه ومحتواه وساعات العمل وظروفه وغيرها حيث تصمم عناصر الاستقصاء أو الاستبانة بطريقة تخدم أهداف الباحثين سواء كانوا داخليين أم خارجيين (السقا، ٢٠٠٩، ٢٠).

ب- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبر عنها عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها

والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات (الشرايدة، ٢٠١٠، ١٠٧).

ت- طريقة المقابلات الشخصية:

إن الوسيلة الثالثة لقياس درجة الرضا عن العمل هي استخدام المقابلة الشخصية وهذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكن في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقاً عن اتجاهات الأفراد نحو العمل (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٩، ٢٠٨).

ث- طريقة التجربة:

يرى (Katzil) و (Lock) إن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه، ويفترض (Katzil) انه ينبغي قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح إلى تحقيقه، وقد عبر عن مقدار هذا الرضا بالمعادلة الآتية:

$$\text{الرضا} = \frac{١ - (ح - ط)}{ط}$$

إذ تمثل (ح) المقدار الفعلي المتحقق من أداء العمل في حين تمثل (ط) المقدار الذي يطمح الموظف إلى تحقيقه نتيجة القيام بالعمل (الصيادي، ٢٠٠٨، ١٣).

ج- طريقة رواية القصة:

لخص (العنزي) هذه الطريقة التي اقترحت من قبل (هرزبيرغ)، حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة من (٢٠٠) من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، إذ تتلخص هذه الطريقة بتوجيه سؤال إلى أفراد عينة البحث، يتضمن محاولتهم تذكر حادثة ما في حياتهم حققت لهم أعلى درجات الرضا عن الوظيفة وحادثة أخرى تركت لهم أعلى درجة عن عدم الرضا، ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثين بشكل يساعد على تحديد القواعد التي أدت إلى شعورهم بالرضا أطلق عليها (العوامل الدافعة)، وكذلك العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا و التي أطلق عليها (العوامل الوقائية) (الريعي، ٢٠٠٧، ١٠٣).

**الجانب الميداني للبحث**

أولاً- وصف الأفراد المبحوثين

تم الاعتماد في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة على الأفراد المبحوثين أُسترد منها (٤٦) استمارة واستبعدت (٣) استمارات لعدم اكتمال

الإجابات فيها، أما الاستثمارات المتبقية، وهي (٤٣) استمارة، فهي التي خضعت للتحليل أي ما نسبته (٨٦%) من الاستثمارات الموزعة. واتضح من خلال الجدول (٤) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور والبالغ عددهم (٣٢) فرداً وشكلوا (٧٤.٤%) من حجم العينة في حين بلغت نسبة الإناث (٢٦.٦%) فرداً. وكانت (٤٤.٢%) بالنسبة للفئة العمرية (٣٠ فأقل) وهي أعلى نسبة من بين مجموع الأفراد المبحوثين، إذ بلغ عددهم (١٩) فرداً، تليها الفئة العمرية (٣١-٤٠) وبلغت نسبتهم (٣٩.٥%). تليها الفئة العمرية (٤١-٥٠) سنة والبالغ عددهم (٤) فرداً ونسبتهم (٩.٣%)، تليها الفئة العمرية (٥١ فأكثر) والبالغ عددهم (٣) فرداً ونسبتهم (٧%) من إجمالي عينة البحث. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة لحملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغ عددهم (٢٤) فرداً وكانت نسبتهم (٥٥.٨%) يليها الحاصلون على الدبلوم والبالغ عددهم (١٤) فرداً وشكلوا (٣٢.٦%) من مجموع الأفراد المبحوثين. في حين كانت النسبة الأعلى بالنسبة لمن لديهم خبرة وظيفية (١٠ سنوات فأقل) إذ بلغ عددهم (٢٧) فرداً وشكلوا نسبة (٦٢.٨%) من حجم العينة التي يليها الأفراد ممن لديهم خبرة (١١-١٥) والبالغ عددهم (٨) فرداً ومثلت نسبتهم (١٨.٦%) من إجمالي الأفراد المبحوثين، وفيما يتعلق بمدى الخدمة في المنصب الحالي كانت النسبة الأعلى للمدة (٢ سنة فأقل) إذ بلغ العدد (١٧) فرد وشكلوا نسبة (٣٩.٥%) من حجم العينة يليها المدة (٣ - ٥ سنة) إذ بلغ العدد (١٥) فرداً شكلوا نسبة (٣٤.٩%) من إجمالي الأفراد المبحوثين.

## جدول (٤)

## خصائص عينة الدراسة

التحصيل الدراسي							
إعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس		دبلوم عالي	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٤	٩.٣	١٤	٣٢.٦	٢٤	٥٥.٨	١	٢.٣
الفئات العمرية							
٣٠ فأقل		٤٠-٣١		٥٠-٤١		٥١ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٩	٤٤.٢	١٧	٣٩.٥	٤	٩.٣	٣	٧
مدة الخدمة في المنظمة بالسنوات							
١٠ فأقل		١١-١٥		١٦-٢٠		٢١ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٧	٦٢.٨	٨	١٨.٦	٣	٧	٥	١١.٦
مدة الخدمة في المنصب الحالي بالسنوات							
٢ فأقل		٣-٥		٦-٨		٨ فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٧	٣٩.٥	١٥	٣٤.٩	٣	٧	٨	١٨.٦
الجنس							
ذكر				أنثى			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٣٢	٧٤.٤	١١	٢٦.٦				

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة. N=43

ثانياً- وصف متغيرات البحث وتشخيصها

تبين من الجدول في ملحق (٢) أن (٣٤.٤%) من الأفراد المبحوثين متفقون على امتلاك شركتهم هيكل تنظيمي متناسق ومرن أدى إلى تقليص الكثير من الأعمال غير الضرورية ، في حين أن (٣١%) لا يتفقون مع ذلك وذلك بوسط حسابي (١.٩) وبانحراف معياري (٠.٧٦). وفيما يخص الضغوط فإن (٤٥.٣%) من الأفراد المبحوثين يرون بأنهم يعانون من ضغوط شديدة في العمل ، في حين أن (٣٢.٩%) لا يتفقون مع ذلك وذلك بوسط حسابي (٢.٠) وبانحراف معياري (٠.٨٩). وبالنسبة للصراع اتضح بأن (٥٥.٨%) من الأفراد عينة من البحث متفقون على وجود صراع وظيفي في شركتهم ، وإن (٢٠.٠%) من الأفراد لا يتفقون مع ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (٢.٣) وبانحراف معياري (٠.٦٩). وتبين فيما يخص الحوافز فإن (٤١.٢%) من الأفراد المبحوثين راضين عن نظام الحوافز المتبع في شركتهم، وإن (٢٧.٣%) من الأفراد لا يتفقون مع ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (٢.١) وبانحراف معياري (٠.٨٢). أما بالنسبة للمشاركة فإن (٣٨.٩%) من الأفراد عينة البحث متفقون بأنه لا يوجد هناك مشاركة حقيقية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وإن (٣٣.٧%) منهم يتفقون على وجود مشاركة في صنع القرار، ودل على ذلك وسط حسابي (١.٩) وبانحراف معياري (٠.٨٠). وبالنسبة للإبداع اتضح بأن (٣٦.٦%) من الأفراد عينة من البحث يرون إن شركتهم تدعم المقترحات والأفكار الجديدة من قبل العاملين ، وإن (٢٩.٠%) لا يتفقون مع ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (٢.٠) وبانحراف معياري (٠.٧٩). ويتبين من الجدول ملحق (٣) والخاص بمتغيرات الرضا الوظيفي بأن (٥٤.٣%) من الأفراد يشعرون بالرضا عن أعمالهم ، في حين (١٨.٦%) من الأفراد المبحوثين غير راضين عن عملهم، ودل على ذلك وسط حسابي (٢.٣) وبانحراف معياري (٠.٦٩).

ثالثاً- اختبار فرضيات البحث

- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

استلزم الوصول إلى نتائج البحث اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات، وهو ما تم توضيح مؤشرات

في الجدول (٥):



## الجدول (٥)

علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المناخ التنظيمي
المتغير المعتمد	
الرضا الوظيفي	0.65*

P\* ≤ 0.05

N = 43

يشير الجدول (٥) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المناخ التنظيمي باعتباره متغير مستقل والرضا الوظيفي باعتباره متغيراً معتمداً حيث بلغت قيمة الارتباط (0.65\*)، وهو ما يبرر الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة " .

- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

بغية التحقق من فرضيات البحث تم اختبار العلاقة التأثيرية ، فأظهرت نتائج الاختبار التي تستند إلى مؤشرات أنموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multi linear regression) ما هو ظاهري في الجدول (٦):

الجدول (٦) المؤثرات الإحصائية للعلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث

F		R2	المناخ التنظيمي		المتغير المعتمد
الجدولي	المحسوبة		B1	B0	
4.08	30.10	0.42	0.68 (3.83*)	0.90	الرضا الوظيفي

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS)

N= 43 \*P &lt; ( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة df (1 . 41)

يتبين من الجدول (٦) والخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (30.10) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1 . 41) وبلغ معامل التحديد (R2) (0.42) وهذا يعني إن (42%) من

الاختلافات المفسرة في متغير الرضا الوظيفي تفسرها أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدت في الدراسة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين إن قيمة (t) المحسوبة (3.83\*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68\*) عند مستوى م عنوية (0.05) ودرجة حرية (41 . 1) هذا ما يبرر بدوره قبول الفرضية الثانية والتي تنص على الآتي : " يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً في الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة ."

### الاستنتاجات والمقترحات

#### أولاً- الاستنتاجات

١. يعد المناخ التنظيمي من الأدوات الأساسية التي تساعد الشركة على تحسين أدائها من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، لذلك فهي تساعد الشركة على تعزيز نقاط قوتها وتذليل المصاعب ودعم إستراتيجيتها الشاملة.
٢. وجدت عدة محاولات للباحثين لتطوير نماذج من المقاييس لقياس الرضا الوظيفي الأمر الذي أدى إلى تعدد هذه النماذج وتنوعها واختلاف أبعادها.
٣. أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاص بالمناخ التنظيمي أن أغلب إجابات الأفراد المبحوثين تركزت على الموافقة على أغلب الفقرات المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي في الشركة قيد الدراسة.
٤. كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن هنالك تبايناً في درجة الموافقة على فقرات المناخ التنظيمي من قبل الأفراد المبحوثين في الشركة المبحوثة، حيث جاء الصراع في المرتبة الأولى تليه الضغوط ثانياً ثم الحوافز ثالثاً ومن ثم الإبداع رابعاً يليه الهيكل التنظيمي خامساً وجاءت المشاركة سادساً.
٥. أشارت نتائج تشخيص الرضا الوظيفي للشركة المبحوثة إلى إن الأفراد المبحوثين راضين بشكل عام عن أعمالهم، حيث أن إجاباتهم تركزت على الموافقة على اغلب الفقرات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي مع وجود تباين بينهم في مستوى هذا الرضا.
٦. تبين من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للمناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة.

#### ثانياً- المقترحات

- ١-زيادة تدريب القيادات الإدارية على إدارة الصراع داخل التنظيم ، وتحويله لصالح المنظمة المبحوثة على شكل تنافس ودي هدفه الارتقاء في مستويات العمل .

- ٢- العمل على تأمين مناخ تنظمي يجسد حالة التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها سعياً لإقرار المشاركة في المعارف والخبرات وتمهيداً لتوليد نتائج فكرية متميزة
- ٣- العمل على إحداث تغيير شامل في المنظمة من حيث الاساليب المتبعة في تادية الاعمال من اجل تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال المناخ التنظيمي السائد فيها والتركيز على فعالية الأفراد والجماعات وتشجيعهم على التعلم وتقديم الأفكار الجديدة .
- ٤- تهيئة المستلزمات المطلوبة والتقليل من تحديات العمل وضغوطاته ، فضلاً عن التصدي للعوائق التنظيمية كإدخال حواسيب حديثة وبعض وسائل الراحة كالتكييف والتدفئة والمعدات المكتبية وغيرها ، وعدم وضع العديد من الموظفين في مكان عمل واحد لان ذلك يتسبب في إعاقة حركتهم وإرباكهم عند أداء أعمالهم .
- ٥- تحديد ساعات عمل الأفراد العاملين على وفق أسس علمية مدروسة تأخذ بالحسبان قدرتها ومستويات تحملها بما لا يسبب لهم الإرهاق والتعب ، ومن ثم يؤثر إيجاباً في مستوى أدائهم.
- ٦- التركيز على المكافآت المعنوية لتدعيم حالة التعلم والإبداع ، كمنح لقب الموظف أو الأستاذ المبدع أو القيادي الفذ لهذا العام ... الخ أو اعتماد لوحة خاصة تنشر فيها أسماء وصور الأفراد المتميزين وتسمى لوحة المتميزين أو المبدعين ، وهذا مما ينمي روح المنافسة الودية نحو تطوير ذاتهم وبالتالي تطوير المنظمة .
- ٧- ضرورة إيجاد هيكل تنظيمي مرن يشجع على الإبداعات من خلال تسهيل تبادل المعلومات بسرعة بين الأفراد العاملين ، وتقليل الإجراءات الرسمية وعدم مركزية القرارات .
- ٨- أظهرت النتائج والاستنتاجات دعماً لمخطط الدراسة وفرضياتها على مستوى الشركة المبحوثة ، ويهدف إظهار مدى سريان هذا المخطط يقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة في بيئات أو قطاعات مختلفة على مستوى الوطن.

## المصادر

- أولاً- القرآن الكريم سورة الضحى وسورة البينة.
- ثانياً- المصادر باللغة العربية
- ١-البدر ، إبراهيم بن احمد ،(٢٠٠٦)، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل ، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية ، الرياض .
- ٢-برنوطي، سعاد نايف، (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان.
- ٣-البكر ، محمد عبد الله ،(٢٠٠٥)، النموذج الإرشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل ، مجلة الإداري ، السنة ٢٧ ، عدد ١٠٢ .
- ٥-الجريد، عارف بن ماطل،(٢٠٠٧)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية.
- [http://i3.makcdn.com/wpcontent/blogs.dir//169749/fil//2010/12/m\\_as\\_11\\_2007.pdf](http://i3.makcdn.com/wpcontent/blogs.dir//169749/fil//2010/12/m_as_11_2007.pdf)
- ٥-جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت ، (٢٠٠٩)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر،الرياض.
- ٦-حسن، عادل، وزهير، مصطفى ، (٢٠٠٩)، الإدارة العامة. دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- ٧-حنظل ، قاسم احمد ،( ٢٠٠٧ )، إدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ٣ ، عدد ٦ .
- ٨-الحيدر ، عبد المحسن بن صالح ،( ٢٠٠٦ )، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٢٦، عدد ٢ .
- ٩-الحيالي، سندية مروان سلطان حسن، (٢٠٠٥)، تقانة المعلومات الصحية وانعكاساتها في الرضا الوظيفي، دراسة لآراء عينة من مستخدمي التقانات الصحية في مستشفى ابن سينا والخنساء التعليميين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ١٠-الخالدي ، خليل إبراهيم عيسى ،( ٢٠٠٥ )، المناخ التنظيمي وأثره في عملية الإبداع ، دراسة ميدانية لعينة من شركات ومديريات عامة لقطاعي الصناعة والكهرباء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة .

- ١١- الربيعي، ماجد محمد منحوش ، (٢٠٠٧)، تأثير الثقافة المنظمة وملائمة الشخص - المنظمة في رضا العاملين ، دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ١٢- السالم ، مؤيد سعيد، وحرشوش ، عادل صالح ، (٢٠٠٠) ، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار، بغداد.
- ١٣- السقا، شفا سالم ، (٢٠٠٩)، مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية ، حالة دراسية في وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- <http://elibrary.iugaza.edu.ps/thesis.aspx?id=2730>
- ١٤- الشرايدة، سالم تيسير، (٢٠١٠)، الرضا الوظيفي، اطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩١)، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.
- ١٦- الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم حمود،(٢٠٠٧) ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ١٧- صالح ، صفاء ادريس عبودي ،(٢٠٠١)، دور المناخ والالتزام المنظميين في تحقيق هدفي النمو والربحية، دراسة ميدانية في عينة من شركات الصناعات ال غذائية والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ١٨- الصيادي، عامر سالم مصطفى، (٢٠٠٨)، دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية ا لأولية في دائرة صحة نينوى، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ١٩- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، (٢٠٠٣) ، مفاهيم إدارية حديثة ، ط ١ ، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٢٠- الطائي ، محمد عبد حسين ، (١٩٩٥)، اثر المناخ التنظيمي في مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية ، تحليل لآراء صانعي القرارات في عينة من الجامعات العراقية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ٢١- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين ، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- ٢٢- عباس، علي محمد، و بركات ، عبد الله عزت، (٢٠٠١) ، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، بغداد.
- ٢٣- العباسي، علاء عبد السلام مصطفى، (٢٠٠٨) ، المناخ التنظيمي وانعكاساته في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٢٤- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠١)، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٥- الغامدي، حمدان بن سلمان ، (٢٠٠٦)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- <http://www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/m1.pdf>
- ٢٦- الفريجات، خضير كاظم حمود، واللوزي، موسى سلامة، والشهابي، انعام، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي، مفاهيم عامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٧- القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٣)، السلوك التنظيمي ، ط ٢ ، مطبعة الصفدي ، عمان ، الأردن.
- ٢٨- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩) ، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٩- الكبيسي ، عامر ، (١٩٩٨) ، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، الجزء الرابع ، ط ١ ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، الدوحة ، قطر .
- ٣٠- لطيف، بصير خلف خزل، (٢٠١٠)، تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ٣١- اللوزي ، موسى ، (١٩٩٤)، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات ( العلوم الإدارية)، مجلد ٢١، عدد ٦.
- ٣٢- اللوزي ، موسى ، (٢٠٠٣) ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط ٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٣٣- الموسوي، باقر محمد باقر ، (٢٠٠٨) ، قياس الرضا الوظيفي للملاكات الطبية والمساعدة والساندة، دراسة حالة في مستشفى الكاظمية التعليمي، رسالة دبلوم عالي (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

- ٣٤-الموسوي،سنان، (٢٠٠٤)،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان.
- ٣٥-نوري، منير، وكورنل،فريد، (٢٠٠١)،إدارة الموارد البشرية،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٦-الهيبي، خالد عبد الرحيم ، ويونس ، طارق شريف ، (١٩٨٧) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ١١ ، عدد ٤ .

## ثانياً- المصادر باللغة الأنكليزية

- 1-Allen , D., K. , 2003, Organizational Climate and Strategic Change in Higher Education: Journal of Organizational Insecurity , Vol. 46, No. <http://links.jstor.org/sici?sici>
- 2-Bateman, Thomas S. & Zeithaml, Carl P., 1989, The Psychological of Strategic Decisions: A model and convergent experiment findings, Strategic Management Journal, Vol. 10.
- 3-Burton, Richard M., Lauridsen, Jorgen & Obel, Borge, 1999, Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World, September 22, 1999.
- 4-Daft, Richard L., 2001, Organization Theory and Design, South – Western, Inc., Florida, USA.
- 5-Dorthe , Johan, 2006, Managerial implication of organizational climate, The International Journal of Public Sector Management ,Vol. 2, No. 3.
- 6-Dutka , H. F., 2002, Organizational Innovation and Organizational Climate, Journal of Administrative Science Quarterly, Vol. 3, No. 6.
- 7-Fiedeldej, Van Dijk Carina, 2005, Organizational Vital Signs (OVS) Assessment, Research Report: Responses – October 2004. [www.6seconds.org](http://www.6seconds.org)
- 8-Griffin, Ridy W., 1999, Management , 6th ed ., Bosten, New York.
- 9-Hafer, John & Gresham, George G., 2008, Organizational Climate Antecedents to the Market Orientation of Cross-Functional New Product Development Teams, Institute of Behavioral and Applied Management.
- 10-Hanger, Stens , H. & Rob, 2001, Organizational Climate and Organization Performance, Journal of Management Decision , Vol. 8, No. 4.
- 11-Heller, R.M., Guastello, S.J., & Aderman , M., 1982, Convergent and Discriminate Validity of Psychological and Objective Indices of Organization Climate, Psychological Report.
- 12-James, Michel , 2007, The Organizational Climate In Arts Colleges In USA, The International Journal of Public Sector Management ,Vol. 4, No.1.

- 13-Kangis, Peter & Williams, D. Gordon S., 2000, Organizational climate and corporate performance: an empirical investigation , Journal of Management Decision , Vol. 38, No. 8.
- 14-Kotler , Philip & Armstrong Gary, 1999 , Principles of Marketing , 8th. ed., Prentice – Hall International Inc. ,U.S.A.
- 15-Kundu , Kaushik , 2007, Development of the conceptual framework of organizational climate, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 12.
- 16-Mcshane, Steven L.& Glinow, Mary Ann Von, 2000., Organizational Behavior, The McGraw - Hill , Irwin , USA.
- 17-Stone, Patricia W., Harrison, Michael I. & Feldman, Penny, 2004, Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety-An Integrative Model , Vol. 2.
- 18-Temenos, 1990, Organizational Climate and Job Satisfaction , Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 5.



## الملحق (١)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد...

تمثل استمارة الاستبانة هذه والمقدمة لشخصكم الكريم جزءاً من متطلبات إعداد بحث في إدارة الأعمال والموسوم بعنوان :

"المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي"  
(دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان)

وإن تفضلكم بالإجابة بموضوعية وواقعية على جميع العبارات يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشي إلى الشخصية بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية:

١. الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.
  ٢. ستجد أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (اتفق، محايد، لا اتفق).
  ٣. يرجى وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
  ٤. الباحث على استعداد تام للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة.
- وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير. مع تمنياتنا لشركتكم دوام التوفيق والتألق والنجاح.

الباحث  
م.م رياض ضياء عزيز  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

أولاً : بيانات عامة  
الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.  
١. الجنس :

أنثى	ذكر

٢. العمر :

٣٠ فأقل	٤٠ - ٣١	٥٠ - ٤١	٥١ فأكثر

٣. التحصيل العلمي :

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس
دبلوم	إعدادية	متوسطة	ابتدائية

٤. عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي :

٢ فأقل	٥ - ٣	٨ - ٦	٨ فأكثر

٥. عدد سنوات الخدمة الإجمالي :

١٠ فأقل	١٥ - ١١	٢٠ - ١٦	٢١ فأكثر

٦. العنوان الوظيفي : .....

ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي: هي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة والتي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة.

١  
٢. الهيكل التنظيمي : الإطار الذي يتم خلاله تحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيع الموارد وتنسيق وتنظيم الإدارات والأقسام في المنظمة.

ت	العبارة	أتفق	محايد	لا أتفق
١.	يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالترتيب والتنسيق.			
٢.	الهيكل التنظيمي للشركة متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف.			
٣.	إن الوظائف في الشركة موزعة بشكل منطقي.			
٤.	يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة المتغيرات).			
٥.	يعد الروتين في الشركة في أقل مستوى ممكن.			

٢. الضغط: بأنها تحديات وتهديدات يتعرض لها الأفراد والتي تجعلهم في وضع غير اعتيادي.

ت	العبارة	أتفق	محايد	لا أتفق
---	---------	------	-------	---------

٦.	يتم تكلفني بإنجاز أعمال متعددة في وقت واحد.		
٧.	اشعر بالتعب والإرهاق لكثرة المهام والواجبات الملقاة على عاتقي.		
٨.	احتاج إلى وقت إضافي خارج الدوام الرسمي لإنجاز الأعمال الموكلة إلي.		
٩.	زخم العمل يحرمني من التمتع بالإجازات.		

٣. الصراع : ناتج من المعارضة العالية بشأن الأهداف والآراء والمعتقدات والتي تظهر من خلال الاحتكاك والنزاع بين الأفراد والوحدات الإدارية.

ت	العبرة	أتفق	محايد	لا أتفق
١٠.	تعول إدارة الشركة على الأساليب العلمية لمعالجة حالات الصراع.			
١١.	تدفعني النتائج الايجابية للصراعات في الشركة للعمل بجدية.			
١٢.	أتعاون في الشركة مع الآخرين في مجالات مختلفة.			
١٣.	أعتبر المنافسة بين الأفراد ظاهرة صحية في الشركة			
١٤.	تشجعني الإدارة العليا على طرح الآراء أو الأفكار حتى وإن اختلفت مع آرائها وأفكارها.			

٤. الحوافز: يُعد يعبر عن مدى شعور الأفراد بوجود نظام حوافز عادل وعدم التحيز أو المحاباة في توزيعها عليهم وإشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد.

ت	العبرة	أتفق	محايد	لا أتفق
١	أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في الشركة.			
١٦	يضاهي الراتب الذي أتقاضاه المجهود الذي ابذله.			
١٧	تركز إدارة الشركة على الحوافز أكثر من العقوبات.			
١٨	هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظام ترقية عادل في الشركة.			
١٩	تُمنح الحوافز بناءً على المجهود الذي يبذل من قبل الأفراد.			

٥. المشاركة يعبر عن تواصل الأفراد مع بعضهم البعض ويشتركون في المعلومات ويعملون على حل المشاكل معاً.

ت	العبرة	أتفق	محايد	لا أتفق
٢٠.	تشجع إدارة الشركة على المشاركة في صناعة القرارات.			
٢١.	تهتم إدارة الشركة بالعمل على أساس الف ريق عند دراسة المشكلات وصناعة القرارات.			
٢٢.	تستمع إدارة الشركة لآراء ومقترحات الجميع.			
٢٣.	يفضل الأفراد في الشركة العمل الجماعي المشترك.			

٦. دعم الأفكار الجديدة/الإبداع : يعرف بكونه كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها ومخرجاتها.

ت	العبرة	أتفق	محايد	لا أتفق
---	--------	------	-------	---------

٢٤ .	تجري مهام تقويم الأفكار الجديدة في الشركة على نحو عملي.		
٢٥ .	تتوافر في الشركة إمكانية لتطبيق الأفكار الجديدة.		
	تشجع إدارة الشركة الأفراد العاملين على تقديم الأفكار الجديدة .		
٢٧ .	يفتح أسلوب العمل الجماعي داخل الشركة الأفق لطرح الأفكار الجديدة.		

ثالثاً : الرضا الوظيفي : عبارة عن الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموع ة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

ت	العبارة	اتفق	محايد	لا أتفق
	إننا منشغل جداً في الدوام وأقوم بأداء عملي اليومي بدون توقف.			
	استخدم قابلياتي على أحسن ما يرام في عملي واطر نفسي على الدوام.			
	يبتابني إحساس المواطنة الصالحة حول كل ما أقدمه من انجازات في العمل.			
	أرى إنني عضو مهم في الشركة ولا يمكن إن تستغني عن خدماتي.			
	إننا على وفاق تام مع الآخرين في تأدية الأعمال المناطة بنا.			
	استطيع إن أجرب كل ما أريد من طرق وأساليب لتأدية العمل المناط بي.			
	أقوم بعملي بشكل منفرد بحيث لا يتدخل أي من العاملين الآخرين فيه.			
	لا أظن إطلاقاً إن الشركة ستعزلني عن الوظيفة في وقت ما.			
	لدي كل الاستقلالية وحرية التصرف في حل مشكلات العمل.			
	إننا أنجز عملي وأنا ضميري مرتاح للغاية.			
	الإدارة منصفة للغاية في تعاملها مع جميع الموظفين بدون استثناء.			
	إن إدارة الشركة جديرة بكل معنى الكلمة في حل المشكلات الإدارية القرارات بشأنها.			
٤٠ .	يمدحني مديري ويثني عليّ زملائي عند تأدية العمل الجاد والمثمر.			
٤١ .	ظروف العمل والتسهيلات الإدارية والخدمية جيدة جداً في الشركة.			
٤٢ .	فرص التقدم والنمو في الوظيفة عاليتين في هذه الشركة.			
٤٣ .	تتلاءم الأجور والمكافآت للعمل الذي أقدمه من حيث الكم والنوع			

ملحق (٢)

## التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات المناخ التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		اتفق		الأبعاد
		1	ت	2	ت	3	ت	
0.68	2.3	11.6	5	41.9	18	46.6	20	الهيكل التنظيمي X1
0.71	2.2	16.3	7	44.2	19	39.6	17	X2
0.81	1.6	58.1	25	20.9	9	20.9	9	X3
0.87	2.1	2.16	13	23.3	10	46.5	20	X4
0.77	1.6	48.8	21	32.6	14	18.6	8	X5
0.76	1.9	31		32.5		34.4		المؤشر الكلي الضغوط X6
0.93	2.1	34.9	15	11.6	5	53.5	23	X7
0.77	2.0	27.9	12	41.9	18	30.2	13	X8
0.97	1.9	48.8	21	7.0	3	44.2	19	X9
0.89	2.2	20.3	13	16.3	7	53.5	23	X10
0.89	2.0	32.9		19.2		45.3		المؤشر الكلي الصراع X10
0.78	1.9	32.6	14	39.5	17	27.9	12	X11
0.70	2.4	11.6	5	27.9	12	60.5	26	X12
0.50	2.8	4.7	2	9.3	4	86.0	37	X13
0.65	2.6	9.3	4	18.6	8	72.1	31	X14
0.86	1.9	41.9	18	25.6	11	32.6	14	X15
0.69	2.3	20.0		24.1		55.8		المؤشر الكلي الحوافز X15
0.89	2.0	39.5	17	20.9	9	39.5	17	X16
0.79	2.4	18.6	8	16.3	7	65.1	28	X17
0.78	2.0	20.3	13	39.5	17	20.3	13	X18
0.82	2.0	30.2	13	32.6	14	37.2	16	X19
0.84	2.1	27.9	12	27.9	12	44.2	19	X20
0.82	2.1	27.3		27.4		41.2		المؤشر الكلي المشاركة X20
0.89	1.9	44.2	19	20.9	9	34.9	15	X21
0.80	1.8	39.5	17	34.9	15	25.6	11	X22
0.76	1.6	55.8	24	27.6	12	16.3	7	X23
0.76	2.4	16.3	7	25.6	11	58.1	25	X24
0.80	1.9	38.9		27.3		33.7		المؤشر الكلي دعم الأفكار/الإبداع X24
0.79	1.9	34.9	15	37.2	16	27.9	12	X25
0.76	2.0	25.6	11	41.9	18	32.6	14	X26
0.83	1.9	34.9	15	32.6	14	32.6	14	X27
0.80	2.3	20.9	9	25.6	11	53.5	23	X27
0.79	2.0	29.0		34.3		36.6		المؤشر الكلي

المصدر: نتلج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).

ملحق (٣)

## التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	1		محايد 2		اتفق 3		الأبعاد
		%	ت	%		%	ت	
0.56	2.6	4.7	2	23.3	10	72.1	31	X28
0.32	2.8	0	0	11.6	5	88.4	38	X29
0.50	2.8	4.7	2	9.3	4	86.0	37	X30
0.80	2.2	23.3	10	32.6	14	44.2	19	X31
0.53	2.7	4.7	2	16.3	7	79.1	34	X32
0.76	2.4	16.3	7	23.3	10	60.5	26	X33
0.89	2.0	39.5	17	20.9	9	39.5	17	X34
0.76	2.2	18.6	8	34.9	15	46.5	20	X35
0.80	2.1	25.6	11	34.9	15	39.5	17	X36
0.43	2.8	2.3	1	11.6	5	86.0	37	X37
0.78	1.9	34.9	15	39.5	17	25.6	11	X38
0.83	1.9	34.9	15	32.6	14	32.6	14	X39
0.66	2.4	9.3	4	37.2	16	53.5	23	X40
0.80	2.0	30.2	13	37.2	16	32.6	14	X41
0.85	2.1	23.3	10	37.2	16	39.5	17	X42
0.82	2.1	25.6	11	20.2	13	44.2	19	X43
0.69	2.3	18.6		27.0		54.3		المؤشر الكلي

المصدر: نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS).