



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل



الرقم:/2015

مذكرة بعنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- د. بوجلال مصطفى

من إعداد الطالب:

- محمد سعد مصطفى

السنة الجامعية 2015/2014

بسم الله الرحمن الرحيم

"إهداء وشكر"

قال الله تعالى:

>> ووصينا الانسان بوالديه حسنا حملته أمه كرها ووضعته كرها وحمله وفصاله ثلاثون شهرا حتى إذا بلغ أشده وبلغ أربعين سنة قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين << سورة الأحقاف الآية 15

وقال الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة ابراهيم، الآية 7

الحمد لله حتى يرضى والحمد لله إذا رضي والحمد لله بعد الرضى والصلاة والسلام على النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا أما بعد:

أتقدم بكل الشكر والتقدير والاحترام إلى الوالدين الكريمين بارك الله فيهما ويارب ارحمهما كما ربياني

صغيرا

إلى زوجتي الطيبة وابني سعد عبدالله وأحمد البشير اللهم انبتهم نباتا حسنا

إلى المشرف الأستاذ الدكتور بوجلال مصطفى على كل الاهتمام والمساعدة والنصائح القيمة

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع وكل الأساتذة عبر كل الأطوار حتى أتمنا هذا المشوار

إلى جميع اخوتي وأخواتي والأهل والأقارب وكل الأصدقاء

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد خاصة عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة وأخص بالذكر

السادة: كريم، بلال، زواوي بارك الله فيهم وجزاهم كل خير

أهدي هذا العمل المتواضع وأتمنى أن يكون كل ما اجتهدنا عليه خلال مشوارنا قد أثمر طيبا وأن ما

تعلمناه قد وظيفناه في عملنا هذا المتواضع، وأتمنى أن يكون هذا العمل قد ساهم ولو بالشيء القليل في

البحث العلمي، وإن كان فهو بتوفيق من الله عز وجل، وأن يكون نهاية لبداية أحسن وأتقن وأجود إن شاء

الله تعالى.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

>> اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما <<

*** محمد سعد مصطفى ***

فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| | اهداء وشكر |
| | فهرس الموضوعات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الاشكال |
| أ،ب،ج | مقدمة |
| | الفصل الأول: الاطار العام للدراسة |
| 5 | أ. الإشكالية |
| 7 | ب. الفرضيات |
| 7 | ج. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره |
| 8 | د. أهداف الدراسة |
| 8 | هـ. تحديد المفاهيم |
| 11 | و. الدراسات السابقة |
| 18 | ز. توظيف الدراسات السابقة |
| | الفصل الثاني: المناخ التنظيمي |
| 20 | تمهيد: |
| 21 | أ. مفهوم المناخ التنظيمي |
| 23 | ب. خصائص المناخ التنظيمي |
| 26 | ج. أهمية المناخ التنظيمي |
| 28 | د. المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية |
| 30 | هـ. نماذج المناخ التنظيمي |
| 34 | و. عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده |
| 40 | ز. أنواع المناخ التنظيمي |
| 45 | ح. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي |
| 49 | ط. مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعاييره |
| 51 | خلاصة |

فهرس الموضوعات

| الفصل الثالث: التوافق المهني | |
|---------------------------------------|---|
| 53 | تمهيد |
| 54 | أ. مفهوم التوافق المهني |
| 55 | أ. أهمية التوافق |
| 55 | أ. مظاهر التوافق المهني |
| 56 | أ. مظاهر سوء التوافق المهني |
| 56 | أ. آلية تحقيق التوافق المهني |
| 59 | أ. قياس التوافق المهني |
| 61 | أ. تحليل عملية التوافق |
| 61 | أ. عوائق التوافق المهني |
| 64 | أ. الرضا والتوافق المهني وعوامل الرضا |
| 67 | أ. النظريات المفسرة للتوافق المهني |
| 72 | خلاصة |
| الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة | |
| 74 | تمهيد |
| 75 | أ. التعريف بميدان الدراسة |
| 77 | أ. المنهج المتبع |
| 77 | أ. أدوات جمع البيانات |
| 79 | أ. عينة الدراسة وخصائصها |
| 83 | أ. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى |
| 93 | أ. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية |
| 99 | أ. تحليل ومناقشة الفرضيات على ضوء النتائج |
| 102 | أ. النتائج العامة للدراسة |
| 104 | أ. خاتمة |
| | توصيات واقتراحات |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | يبين مجتمع البحث الأصلي الذي أخذت منه العينة | 80 |
| 02 | يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. | 80 |
| 03 | يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن. | 81 |
| 04 | يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل. | 81 |
| 05 | يتضمن توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية للعمال. | 82 |
| 06 | يتضمن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للعمال. | 82 |
| 07 | يتضمن توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية للعمال. | 83 |
| 08 | علاقة إجراءات العمل وحجمه ومسؤوليات العامل وبين الاستقرار في العمل. | 83 |
| 09 | العلاقة بين ضغوطات العمل بسبب الظروف الفيزيكية و تناسبها مع التغيب. | 85 |
| 10 | يتضمن تناسب الأجر والمكافآت مع الشعور بالعدالة اتجاه الوظيفة. | 86 |
| 11 | يتضمن تعاون المشرف ومعاملته، والشعور بالأمن والاستقرار في الوظيفة. | 88 |
| 12 | العلاقة بين طبيعة العمل الشاق ومدى تناسبه مع التفكير في ترك العمل. | 89 |
| 13 | العلاقة بين كفاية الأجر وتناسبه مع التفكير في ترك العمل من المؤسسة. | 90 |
| 14 | يتضمن نوع العمل الاشرافي وتناسبه والتفكير في ترك العمل من المؤسسة. | 91 |
| 15 | يتضمن طبيعة العلاقة بين زملاء العمل و تناسبها مع الرضا عن العمل. | 93 |
| 16 | علاقة العامل مع المشرف وتناسبها مع اعتراف المشرف بقدرات العامل. | 94 |
| 17 | يتضمن الشعور بالتضامن والتعاون بين العمال ومدى تناسبها مع رضا العمال عن علاقتهم فيما بينهم. | 96 |
| 18 | يتضمن مدى مساعدة تقسيم العمل على تحقيق الأهداف وتناسبه مع اعتراف المسؤول بقدرات العامل. | 97 |
| 19 | يتضمن مدى مساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل وتناسب ذلك مع شعور العمال بالسعادة بوظيفتهم | 98 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 25 | البيئة النفسية للفرد وتأثرها بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية | 01 |
| 49 | علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات. | 02 |

مقدمة:

إن التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في مختلف الميادين، أثرت على حياة الفرد، فتعددت حاجاته الإنسانية وتنوعت بدرجة لم يسبق لها المثل، الأمر الذي أدى إلى ظهور مؤسسات ضخمة عملت على تحقيق تلك الحاجات من سلع وخدمات، إلا أن تزايدها بشكل متسارع أدى إلى ندرة الموارد المتاحة، لذلك كانت الحاجة إلى نظام يكفل أفضل استخدام لهذه الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي القدرة على المنافسة، ومن هنا تبرز أهمية تسيير تلك المؤسسات، بحيث يوفر القائمون عليها المناخ التنظيمي الجيد والخصب الذي ينسجم فيه ويستقر كل من ينتسب لها أو يتعامل معها.

هذا وتعنى المؤسسات والمنظمات في القطاع العام والخاص بتنمية الموارد البشرية التي تعمل فيها، فالعنصر الانساني يمثل العنصر الأهم من عناصر الانتاج بصرف النظر عن طبيعة نشاط هذه المنظمات، فالإنسان يمثل مصدر الفكر والتطوير والابداع في هذه المنظمات خصوصا وفي المجتمع بشكل عام. لذا فالقيادات الادارية والسياسية في الدول تولي الموارد البشرية رعاية خاصة، وذلك لأن الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات تتحقق بالاستخدام الأمثل لمدخلات العملية الانتاجية حيث تمثل الموارد البشرية العنصر الحاسم فيها.

وقد أبدت المنظمات المختلفة اهتماما خاصا بخلق ظروف عمل ملائمة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وتحقيق الانسجام والاستقرار للعاملين من أجل دفعهم على انجاز الأهداف المخططة. فالمناخ التنظيمي داخل المنظمة يؤثر بشكل فاعل في السلوك الانساني وأداء العاملين فيها، مما ينعكس على انجاز الأهداف التي حددتها القيادة الادارية، إضافة إلى الأهداف المتنامية تبعا لتطور وتقدم العملية الانتاجية والعوامل المناخية المؤثرة فيها.

وتعبر كلمة المناخ التنظيمي عن القيم والعادات والتقاليد والايديولوجيات وتأثيرها على العملية الادارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل ايجابا أو سلبا. وهذا ما يسمى بالتوافق المهني أو سوء التوافق المهني.

فالمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، فقد تعددت الآراء والأفكار النظرية حول هذا المفهوم تبعا للمدخل الذي يتناول هذا المفهوم سواء كان الجانب الاجتماعي أو النفسي.

فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات الأفراد وسياسات التنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة وسلوكيات الأفراد.

ويعتبر المناخ التنظيمي التديمي والايجابي ضرورة ملحة باعتبار أن البيئة هي التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة لأن العاملين فيها يتطلعون إلى مناخ تنظيمي داعم ومساند لهم ليتمكنوا من إشباع حاجاتهم المختلفة والبيئة التنظيمية باعتبارها عنصرا فعالا في تحديد المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وترتكز كل مؤسسة على محورين أساسيين هما: خصائص الفرد من جهة، والمناخ التنظيمي الذي يميز مؤسسة من مؤسسة إلى أخرى.

بالنظر إلى محددات المناخ التنظيمي وتأثيرها على اتجاهات العاملين نحو العمل ومدى تأثيره على التوافق المهني لهم، لهذا كله يكون رد فعل الأفراد بالتوافق المهني أو عدمه لانعكاس المناخ التنظيمي على مستوى أداء العاملين في المؤسسات.

أما التوافق المهني فهو محصلة عناصر العمل مثل: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعات العمل، ساعات العمل، ظروف العمل التي يتصور الفرد أن يحصل عليها في صورة أكثر تحديداً، ومن ثم كلما كانت هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها ويكون هناك التوافق في مهنته.

ويعد التوافق المهني جزءا من التوافق العام وأحد مظاهره، وهو يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته المناخية، وعلاقته بزملائه، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، ذلك لأن التوافق يرتبط بالنجاح في العمل، وتكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا ومهنيا ونفسيا واجتماعيا لتحقيق أكبر قدر من التوازن.

ويعتبر المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، حيث أوجب التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة، ذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية حتى يتوافق الأفراد مهنيا والغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

وانطلاقا من هذه الأهمية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني للأفراد، قام الباحث بالكشف عن العلاقة بينهما من خلال هذه الدراسة التي قام بها، وذلك بعد تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول:

حيث كان الفصل الأول عبارة عن الإطار العام للدراسة، والذي تم فيه التطرق للإشكالية ووضع الفرضيات التي قام الباحث بالإجابة عليها والتحقق من صدقها، كما أبرز الفصل أهمية الموضوع وأسباب

اختياره والهدف من الدراسة، ليتم بعدها تحديد أهم مفاهيم الدراسة من وضع تحديد إجرائي لكل مفهوم، وانتهى الفصل بمجموعة من الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فاحتوى على مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه، وأهمية المناخ التنظيمي، والمناخ التنظيمي في المدارس الإدارية مع ذكر نماذج المناخ التنظيمي وعناصره وأبعاده، وأنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه. ومداخل قياس المناخ التنظيمي ومعاييره.

ويركز الفصل الثالث على مفهوم التوافق المهني وأهميته، ومظاهر التوافق المهني، وآلية تحقيق التوافق المهني وقياسه، مع تحليل عملية التوافق وعوائقه وعلاقة الرضا والتوافق المهني وعوامل الرضا، والنظريات المفسرة للتوافق المهني.

أما الفصل الرابع فقد تعلق بالجانب الميداني للدراسة حيث شمل التعريف بالمؤسسة وكذا المنهج المتبع ثم عرض وتحليل نتائج بيانات الدراسة ومناقشتها، وأخيرا الاستنتاجات العامة للدراسة.

1. الإشكالية:

لكل منظمة خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، كما أن لكل منظمة أنشطتها وأساليبها الخاصة في العمل، وهي عناصر تمثل في مجموعها المحيط الذي يعمل فيه العاملون في المنظمة. وهذه الخصائص المميزة للعمل داخل المنظمات لها تأثير على أداء ومظاهر السلوك الوظيفي الخاص بأعضاء المنظمة وتمثل هذا المحيط الذي يعمل فيه الأفراد بخصائصه الإدارية المناخ التنظيمي للمنظمات. والمناخ التنظيمي يمثل أيضا إحدى التحديات الرئيسية التي ينبغي لأي منظمة بغض النظر عن نشاطاتها أو نطاق عملها أو ثقافتها، مواجهته في إطار تحديد الاستراتيجيات المستقبلية والأهداف الكلية للمنظمة، مما يؤدي إلى كفاءة الأداء الوظيفي، وذلك بتهيئته ليكون مفيدا ونافعا لأداء الفرد والمنظمة، وبه يمكن الموازنة بين إمكانيات الفرد والعمل الذي يؤديه وبصورة منظمة ومستمرة ومحفزة.

كما يشمل المناخ التنظيمي عدة عوامل يكون لبعضها تأثيرات على العاملين داخل المنظمات، لذا لا ينشأ تأثير المناخ التنظيمي على العاملين داخل المنظمات بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة، وإنما يعود إلى إنتاج التفاعل بين العوامل البيئية المتعددة، وإن كان لبعضها التأثير المباشر على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة، وهذا ما يوفر المناخ التنظيمي الملائم لتوافق العاملين في المؤسسة، حين يعد المناخ التنظيمي مؤشرا هاما يعكس القيم والاتجاهات السائدة بين العمال خاصة، ومدى تأثيرها على مجمل العملية الإدارية ومدى فاعلية المؤسسة لذا فإن المؤسسات تحرص على تهيئة مناخ العمل من خلال مراجعة وتعديل هياكل التنظيم وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة للتخلص من العيوب والسلبيات التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد مما يحثهم على التمسك بالمؤسسة، وزيادة رضائهم عنها وهذا راجع لاعتبار المورد البشري تمتلكه المؤسسة يمثل موردا هاما وأصلا من الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فهو اللبنة الأساسية التي تبنى عليه المؤسسات لما يمتلكونه من قدرات ومهارات تمكنهم من رسم الأهداف والتخطيط للوصول إلى تنفيذها وهذا لا يكون إلا من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الذي يعنى باحتياجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وينجر عنه في نهاية المطاف ضمان المؤسسة لتعاون هؤلاء العمال وعدم التفكير في تغيير مكان عملهم.

لأجل ذلك فقد توالى البحوث التي تتمحور حول دافعية الأفراد للعمل محاولة لتمهيتها والبحث في مثيراتها للوصول إلى فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات حتى تكون هذه الأخيرة قادرة على تحقيق توافق العاملين بها والذي ينصب في نهاية المطاف لصالح تلك المؤسسات.

لذلك اعتبر التوافق المهني أحد الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس الاجتماعي للعمل لكونه يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف ومن هنا فمن المهم لهؤلاء أن يبحثوا عن الاستقرار والرضا الوظيفي الذي هو محصلة لعدة عوامل، تمثل رضا الفرد عن مختلف الجوانب

التي يتصف بها العمل الذي يشغله، وهي رضا الفرد عن أجره ومحتوى عمله وفرصته للتقدم وعلاقته برئيسه والجماعة التي يعمل معها وساعات عمله وظروف هذا العمل.⁽¹⁾

إذ يؤدي توفر الانسجام والاستقرار لدى العاملين بالمؤسسة إلى رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه انخفاض معدلات الغياب، وعدم ترك العمل وانخفاض معدلات الشكوى كذلك الصراعات سواء بين العمال أو بينهم وبين الإدارة، كما أن الاستقرار في العمل يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد والذي يؤدي بدوره إلى النجاح في العمل ويتحقق التوافق المهني.

كما أنه من الخطأ الاعتقاد بأن رضا الفرد عن جانب من الوظيفة يعني أنه راض بالضرورة عن بقية الجوانب الوظيفية، فقد يكون راضيا عن جانب من جوانب عمله، وغير راض عن بقية الجوانب الأخرى التي تخص المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه، فمثلا ظروف العمل قد تكون غير مناسبة، كعدم حصوله على الأجر المناسب أو أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة غير كافية، أو عن العلاقات الإنسانية التي تجمعها مع مشرفه من جهة ومع زملائه من جهة ثانية والتي تعكس في النهاية على فاعليته وبالتالي زيادة رضا أو عدمه.

وعليه يمكننا القول بأن المؤسسات المعاصرة أصبحت وإلى جانب اهتمامها بالموارد المادية والتقنية، أيضا تهتم بالموارد البشرية، لأنها تعتبر الثروة الحقيقية والمحور الأساسي في المؤسسة، ومن بين هذه المؤسسات نجد المؤسسة الجزائرية التي شهدت منذ الاستقلال إلى يومنا هذا عدة تطورات متعاقبة ومتباينة وتغاير في الأنظمة جعلها تتلاءم مع الأوضاع الجديدة، وتتخذ نظاما قانونيا معيناً متبايناً لما يربوا عن نصف قرن.

ومن هنا فبالرغم من التوسعات الكبيرة في هياكلها القاعدية والتطورات التي شهدتها والتي أدت إلى تحسين المناخ التنظيمي إلا أنها مازالت تعاني من مشاكل عديدة أثرت بشكل سلبي على سلوك العاملين مما نجم عنه أن هناك عدم رضا لدى بعض العاملين على وظائفهم، مما دفع الباحث للبحث في الأسباب الحقيقية المؤدية لعدم التوافق المهني، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من أجل التعرف على المناخ التنظيمي السائد بها، والكشف عن مدى علاقته بالتوافق المهني للعمال.

وتأسيساً لما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يعمل على تحقيق التوافق المهني للعمال؟

وينبثق ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

1- هل الاهتمام بتفعيل طبيعة العمل وظروفه ونمط الإشراف يعمل على تحقيق الانسجام والاستقرار المهني للعمال في المؤسسة؟

2- هل لجماعة العمل ومرونة التنظيم علاقة برضا العمال في المؤسسة؟

¹ - عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص30.

II. الفرضيات:**فرضيات الدراسة:**

على اعتبار الفرضيات من أهم عناصر البحث العلمي، حيث تعرف على أنها إجابة مقترحة لسؤال البحث وتصريح يوضح في جملة أو أكثر عن علاقة بين حدين أو أكثر.

نظرا للدور الذي تلعبه الفرضيات في تحديد معالم البحث وتوجهه الوجهة السليمة جاءت الفرضية العامة

كالتالي:

*توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والتوافق المهني للعمال.

وحتى يتسنى لنا دراسة هذه الفكرة قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين كالتالي:

1- الاهتمام بتفعيل طبيعة العمل وظروفه ونمط الإشراف يعمل على تحقيق الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة.

2- تعتبر جماعة العمل ومرونة التنظيم من العوامل التي تساهم في تفعيل رضا العمال في المؤسسة.

III. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره:

تكمن أهمية الموضوع باعتباره موضوع التوافق المهني يعتبر أحد المواضيع الحساسة والهامة في المجالات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة، فقد حاولت العديد من الدراسات إبراز دوره وأهميته لكونه يعتبر إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسات المنتجة والخدماتية بالبحث عن الوسائل والطرق التي ترفع من مستواها وأدائها وتزيد من دافعية العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية لكي يحققوا مزيدا من الأداء الجيد والفاعلية والتي ترتبط في النهاية بدرجة رضى العاملين عن محيط سواء كان هذا الرضى عن ظروف العمل أو عن علاقات العمل والذي ينعكس في النهاية على سلوك الفرد اتجاه عمله واتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، والسلوك الذي يعبر عن مستوى الرضى لدى الفرد عن العمل والوظيفة يعبر في الوقت نفسه عن مستوى الإشباع الذي توفره له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج عنه درجة معينة من المشاعر الوجدانية بالتوافق أو عدم التوافق لدى الفرد اتجاه عمله والتي تتحول إلى ممارسات على أرض الواقع.

وتأتي أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية تهدف إلى التعرف على العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.

ومن هذا المنطلق فإن اختيار موضوع المناخ التنظيمي والتوافق المهني جاء نتيجة تساند مجموعة من

الدوافع الذاتية والموضوعية ويمكن حصرها فيما يلي:

- اندراج الموضوع ضمن اهتمامات الباحث وتخصصه، ومحاولة الإلمام بجوانبه وبلورته على المستوى النظري والامبريقي.
- رغبة منه في دراسة موضوع له علاقة بالموارد البشري والإدارة، وهذا لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة.
- رغبة من الباحث في التأكيد على الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في زيادة التوافق المهني أو العكس.
- من أجل التعرف على جماعة العمل داخل المؤسسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- كذلك التعرف على الظروف التي تحيط بالعمال داخل المؤسسة الجزائرية، سواء الظروف المادية أو المعنوية.
- تعدد المؤسسات التي تناولت موضوع التوافق المهني والتي توصلت إلى نتائج مختلفة ومتباينة تتعلق كل منها ببيئتها ومحيطها أي المناخ التنظيمي الذي يسود تلك البيئة المدروسة، ومن هذا المنطلق أردنا أن ندرس هذا الموضوع في البيئة الجزائرية والتي تختلف عن بيئة غيرها، وذلك من أجل الوقوف على مجمل الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى تواجد ظاهرة التوافق أو سوء التوافق المهني لدى العمال في المؤسسة الجزائرية.

IV. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة العلمية في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- محاولة التعرف على واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث ومدى تطابقه مع الجانب النظري المدروس.

2- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى العمال.

3- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة وعلاقتها برضا العمال فيما بينهم.

V. تحديد المفاهيم:

مفهوم المناخ التنظيمي:

هناك تعريفات كثيرة ومتعددة للمناخ التنظيمي نعرض منها:

- عرفه (علي السلمي) على انه: "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة (او المتصورة) في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".⁽¹⁾
- كما عرفه (الكتبي محسن): "يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن

¹ - علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر)، ص 297.

- استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها.⁽¹⁾
- كما عرفه كاتز وكاهن (katg et kahn): "المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة".⁽²⁾

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، تتضمن هذه الخصائص: طبيعة العمل وظروفه، الحوافز، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف، جماعة العمل،....

مفهوم التوافق اللغوي:

- التوافق مأخوذ من وفق الشيء أي ملائمة وقد وافقته موافقة، واتفق معه إتفاق.⁽³⁾
- في المعجم الوسيط أن التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك.⁽⁴⁾

مفهوم التوافق اصطلاحا:

- لقد عرف العلماء مصطلح التوافق حسب وجهات نظرهم نأخذ منها بعض التعاريف:
- عرفه (فهيمى مصطفى) بأنه: " هو تلك العملية الديناميكية التي يعبر بها الشخص عن سلوكه ليحدث علاقة بينه وبين البيئة".⁽⁵⁾
- وعرفه (زهران حامد) بأنه: " عملية ديناميكية مستمرة تتناول السلوك و البيئة الطبيعية والاجتماعية بالتغير والتعديل حتى يحدث توازنا بين الفرد والبيئة".⁽⁶⁾
- وعرفه (أبو النيل محمود) بأنه: " قدرة الفرد على التواء مع نفسه، ومع السياق الاجتماعي الذي يعيش فيه من مختلف نواحيه الأسرية والمهنية والاقتصادية والسياسية والدينية".⁽⁷⁾
- مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإشباع حاجة أو التغلب على صعوبة أو اجتياز معوق أو العودة إلى حالة التوافق والتلاؤم والانسجام مع البيئة المحيطة، وهذه الأنشطة يمكن أن تصبح ردود فعل أو استجابات عادية مألوفة في سلوك الفرد في المواقف المتشابهة، والتكيف الناتج يؤدي إلى التوافق، والتكيف غير الناجح يطلق عليه سوء التوافق.⁽⁸⁾

1 - الكتبي محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، ط1، 2005، ص 97.

2 - عويي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، ط1، 2006، ص 122.

3 - أنيس ابراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الأول، قطاع دار المعارف، القاهرة، ط2، 1972، ص 1047.

4 - ابن منظور أبي الفضل جمال: لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993، ص 262.

5 - فهيمى مصطفى: الآثار النفسية في الحساسية الزائدة والإعجاب بالماضي وإهمال الذات، مكتبة الانجلوالمصرية، القاهرة، 1997، ص 23.

6 - زهران حامد: الصحة النفسية، عالم الكتب، القاهرة، 1985، ص 29.

7 - أبو النيل محمود: الأمراض السيكوماتية، مكتبة الخامي، القاهرة، 1984، ص 153.

8 - عدنان أبو مصلح: معجم عام الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 150.

سوء التوافق:

طرف أو عملية تنطوي على عجز فرد أو (جماعة) أو عدم رغبته في مسايرة المستويات الثقافية أو الاجتماعية أو السيكولوجية السائدة، ولا يمثل سوء التوافق عند الفرد أو الجماعة أو المؤسسة الاجتماعية، حالة نهائية أو مطلقة، لأنه إذا كان يمثل أحد جوانب السلوك أو يعبر عن بعض ظواهر التفاعل الاجتماعي، فمن الممكن أن يتحول إلى العكس نتيجة تعديلات في المواقف، ويرجع ذلك إلى أن الحياة الاجتماعية والسيكولوجية في تغير مستمر ومتلاحق، يكون التوافق وسوء التوافق من بين عملياتها المتعاقبة. (1)

التعريف الاجرائي للتوافق المهني:

هو كل ما يقوم به الفرد أو الموظف من جهد مستمر لتحقيق درجة من الاستقرار والرضا مع متطلبات وظروف المهنة التي يمارسها والى إيجاد نوع من العلاقات الحسنة بينه وبين زملائه ورؤسائه في العمل.

نمط الإشراف:

وهو الطريقة أو الأسلوب الذي يتعبه المشرف في علاقاته مع مرؤوسيه من توجيه وتنظيم ومراقبة لأعمالهم.

جماعة العمل:

تجمع من اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة، ويعتبرون أنفسهم يشكلون جماعة متميزة. (2)

مرونة التنظيم:

ويقصد بذلك قدرة التنظيم والعمال على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. (3)

¹ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأزاريطة- الإسكندرية، ط1، 2006، ص 254.

² - جيرالد جرينبر، و روبرت بارون: السلوك التنظيمي، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل محمد بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 284.

³ - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان-الأردن، ط4، 2008، ص306.

الهيكل التنظيمي:

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد إسمها، اختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.⁽¹⁾

VI. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

بعنوان "طبيعة الاشراف وعلاقته بالتوافق المهني"، دراسة ميدانية بمركب ميثال ستيل-عناية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم من إعداد بوعطيط سفيان، جامعة منتوري-قسنطينة، سنة 2007.

ففي هذه الدراسة حاول الباحث معرفة علاقة نمط الاشراف بتوافق العمال مهنيا، وبتحليل هذه العلاقة عمل على معرفة أي أنماط الإشراف يحقق التوافق المهني لدى العامل.

من أجل ذلك طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة وتوافق عمالها مهنيا؟

واندرج تحت هذا السؤال المركزي أسئلة فرعية:

- هل توجد علاقة ايجابية بين الإشراف غير المباشر والتوافق المهني؟
- هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر والتوافق المهني؟
- هل يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التوافق المهني؟

وعلى ذلك قام بصياغة الفرضية العامة التالية:

توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني لدى العمال والفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ايجابية بين نمط الإشراف غير المباشر والتوافق المهني.
- 2- توجد علاقة سلبية بين نمط الإشراف المباشر والتوافق المهني.
- 3- تؤثر الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) للعامل على توافقه مهنيا.

¹ - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2005، ص296.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، أما عن مجتمع الدراسة فقد تكون من 166 عاملا بمصلحة الموارد البشرية بمركب ميثال ستيل بعنابة، حيث قام باختيار عينة عشوائية قدرت بـ 80 عاملا أي ما يعادل نسبة 48% من المجتمع الأصلي.

أما فيما يخص أدوات جميع البيانات فقد قام بتصميم إستمارة على أساس مقياس ليكرت، المتدرجة بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

أما عن الأساليب الاحصائية التي اعتمدها في تحليل البيانات فهي النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الدرجة المعيارية، الدرجة الثانية، معامل ارتباط بيرسون واختبار تصحيح يانس.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بالنسبة للفرضية العامة توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني
- أما عن الفرضيات الجزئية:
- توجد علاقة ايجابية بين طبيعة الإشراف الغير المباشر والتوافق المهني للعمال
- توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر والتوافق المهني للعمال
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التوافق المهني

الدراسة الثانية:

بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية" دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم من إعداد: مكناسي محمد، جامعة منتوري-قسنطينة سنة 2007.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة
- التعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية الناتجة عنها لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة
- التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها، لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة
- التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني وبغض المتغيرات الوسيطة (السن، سنوات، الخبرة)

- التعرف على العلاقة الموجودة بين مستوى ضغوط العمل وبعض المتغيرات الوسطية (السن، سنوات الخبرة)

لأجل هذه الأهداف قام بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية التي يعاني منها أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة.

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية.

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض النفسية

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض السلوكية.

الفرضية الثانية:

توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني وكل من متغيري السن وسنوات الخبرة.

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومتغير السن.

- توجد هناك علاقة ارتباطية بين درجة التوافق المهني ومتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها وكل من متغيري السن وسنوات الخبرة.

- توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ضغوط العمل ومتغير السن

- توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ضغوط العمل و متغير السن وسنوات الخبرة

لذلك لجأ الباحث إلى استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 141 إستمارة وبعد جمعها وفحصها كان الصالح منها 138 إستمارة وهم عدد أفراد العينة

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أوضحت النتائج أن هناك علاقة إرتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال

الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية، أن جميع هذه العلاقات عكسية، وقد أشارت هذه النتائج إلى أن

مستوى ضغوط العمل يزداد بإنخفاض درجة التوافق المهني.

2- توضح النتائج أن للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائياً مع كل العمر وسنوات الخبرة، عند مستوى دلالة أقل من 0,01، وكانت كلها موجبة وطردية، مما يعني بأن درجة التوافق المهني تتأثر بمتغيري العمر وسنوات الخبرة

من جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 مما يشير إلى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من العمل وسنوات الخبرة.

الدراسة الثالثة:

بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أ.محمد بوقرة" بومرداس من إعداد: شامي صليحة- مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات لسنة 2010 وضمن هذا الإطار تندرج إشكالية البحث حول : ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
 - 2- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي محدداته؟
 - 3- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟
- وبناء على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة
- 2- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية ورئيسية
- 3- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

وبعد الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ثبت صحة الفرضيات الثلاثة وتمكن من استخلاص النتائج التالية:

- هناك تصور محايد (معتدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
- هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
- هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة.

الدراسة الرابعة:

بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، إعداد إيهاب محمود عايش الطيب، دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سنة

2008، الجامعة الإسلامية، غزة حيث سعت هذه الرسالة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي: "الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العالمين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة".

كما تهدف الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع (249) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 77,8% وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وانطلقت هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين وينبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الأساسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضى الوظيفي للعاملين بها.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مدى مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين نمط الاتصال المتبع في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الأساسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المستوى الوظيفي - مكان العمل).

وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- 2- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,0000 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- 3- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الجنس-مكان العمل) لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع غزة.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين "25 سنة" فأقل و "26-36 سنة" وبين فئة "46 سنة فأكثر" ولصالح فئة من 46 سنة فأكثر.
- 6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، حيث ظهرت فروق حوله بين طبقتي "توجيهي" و "دبلوم" ولصالح فئة "دبلوم".
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الخبرة- المستوى الوظيفي) بين الفئتين "3 سنوات فأقل" و "7-10 سنوات" والفئتين "الإدارة الدنيا" و "الإدارة العليا" لصالح فئة "7-10 سنوات" والفئة "الإدارة العليا".

الدراسة الخامسة:

بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من إعداد: ناصر محمد ابراهيم السكران سنة 2004، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وتتصدر مشكلة الدراسة في التعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بإعتباره أحد القطاعات الأمنية إداريا بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم.

وبناء على ذلك فقد كانت الدراسة تهدف إلى التعرف على:

- 1- توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد
- 2- مستوى الأداء الوظيفي من جهة نظر ضباط قوات الأمن من الخاصة
- 3- طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

4- العلاقة بين الفروق الفردية بضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي

وبناء على ذلك سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات (فروض البحث) التالية:

- 1- ما هي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائدة؟
- 2- ما هو مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي؟
- 4- ما هي العلاقة بين الفروق الفردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع النتائج التالية:

- 1- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي
- 2- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم وإجراءات العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي
- 3- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي للمنظمة) كأحد محاور المناخ التنظيمي
- 4- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي
- 5- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي
- 6- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (إدراك الموظف لدوره الوظيفي) كأحد محاور الأداء الوظيفي
- 7- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (القدرات والخصائص الفردية للمواطن) كأحد محاور الأداء الوظيفي
- 8- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (أداء واجبات الوظيفة) كأحد محاور الأداء الوظيفي
- 9- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي

.VII. توظيف الدراسات السابقة:

باستعراض الأبحاث السابقة والتي تناولت متغيرات البحث الحالي كل على حدا نجد أن هذه الدراسات قد بينت رؤية خاصة حول أهم المشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات، كما ساعدة الباحث على صياغة أهداف الدراسة، وبناء الإشكالية كما بنيت كيفية إعداد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية خاصة المنهج والأداة.

كما تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في كونها تناولت جانب من الدراسة الحالية ويتمثل في المتغير المستقل أو التابع، حيث كانت الاستفادة منها في ضبط الموضوع الخاص بالدراسة والتراث النظري وبناء الاستمارة، أيضا هيكلية خطة البحث والاطلاع على أهم النتائج المتوصل إليها.

ومن الملاحظات التي أثرت موضوع الدراسة، أنها دعمت الباحث في فهم الموضوع ومعرفة أبعاده، كما ساعدت على تناول المناخ التنظيمي وربطه ببعض أبعاد التوافق المهني داخل المؤسسة وتفكيك العلاقة بين الأبعاد وهم: طبيعة العمل وظروفه ونمط الإشراف وجماعة العمل ومرونة التنظيم وربطهم بالاستقرار في العمل ورضى العمال في المؤسسة.

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث ان كلمة مناخ تعني بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنطقة ككيان عضوي يهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على مفهوم وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة، ذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية حتى يتوافق الأفراد مهنياً والغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، والفرد على حد سواء. ولهذا فإن موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت إهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ولقد حاول الباحث التطرق لمختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه.

I. مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العملية ونذكر منها:

✓ حسب فورهان دو وجلمر (Forhand et gelmex): "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها".⁽¹⁾

يركز 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 عرفه القريوتي: "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".⁽²⁾ يشير هذا التعريف إلى مدى خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

كما عرفه وسترينجر (Letvin et stringer) بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي تكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".⁽³⁾

يضيف هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة، فالشخصية تعبر عن خصائص مستقرة نسبيا للفرد، أما المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبيا للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا. وفي نفس المنحنى يعرفه آخرون على أنه: "توعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم".⁽⁴⁾

ويضيف هذا التعريف الانطباع العام لدى العاملين عن منظماتهم الذي اكتسبوه من خلال تجاربهم واختباراتهم الخاصة، والذي يؤثر في سلوكهم.

أما كراسيك وبريتشار (Karasick et pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا

¹ - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص258.

² - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، الأردن، ط2009، ص5، ص170.

³ - يعقوب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص163.

⁴ - Brunet luc et ph D, chimatisation Organisationnel et efficacité scolaire, Revue québécoise de psychologie, vol 21, n°=1, CANADA, 2001, p1.

وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".⁽¹⁾

يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحده من نظم وسياسات العمل وتأثير ذلك على الأداء من خلال الفلسفة التي تتبناها.

في حين عرفه حمادات حسن بأنه: "المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل الخصائص، القواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".⁽²⁾

كما عرفه آخرون: "المناخ التنظيمي هو المشاعر، المواقف، والاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية، والتي يمكن قياسها عملياً من خلال إدراك أفراد المنظمة".⁽³⁾

وعرفه العميان: "المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية، والاقتصادية داخل المنظمة".⁽⁴⁾

وعرفه آخرون على أنه: "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل والتطوير الإداري.

ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار، ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة".⁽⁵⁾

كما عرفه آخرون على أنه: "المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله...".⁽⁶⁾

أما سيزلاجي وولاس (Szlgyi et wallace) فيقصدان بالمناخ التنظيمي على أنه: "المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي: هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين، ومكافآتهم ودرجة التحديات والمجازفة في المنظمة، حماس المنظمة، ومساندة التابعين لها، التسامح والصراع في المنظمة".⁽⁷⁾

¹ - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المرجع السابق، ص258.

² - حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص115

³ - كنج نيجل، نيل اندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص209.

⁴ - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2004، ص4، ص305.

⁵ - فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص292.

⁶ - عبوي زيد منير، المرجع السابق، ص122.

⁷ - العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص406.

ويعرفه آخرون على انه: "سلسلة من الخصائص المستمرة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، وينتج سياسات أعضاء المنظمة، وملاحظ من أعضاء وحيد الاتجاه لتصرفات العاملين".⁽¹⁾

لقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف عملي محدد لمفهوم المناخ التنظيمي، حيث تعددت وتوعدت تعاريفهم وبالرغم من عدم وجود إتفاق على تعريف محدد له، فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه إلا أن وجهات النظر تلاقحت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

يمكننا من خلال هذه التعاريف فهم المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، نمط الاشراف، طبيعة العمل وظروفه، نمط التكنولوجيا، جماعة العمل، المشاركة في صنع القرار، الحوافز...

II. خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته، نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

1. إن المناخ التنظيمي يعبر من مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث 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 وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.⁽²⁾
3. إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
4. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.⁽³⁾
5. يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي، إلا انه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

¹ -Lorain Jean. brunet, climat Organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme, Revue: Relat ind. vol 39, n°=4, 1984, p669.

² - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، الأردن، ط2، 1990، ص73.

³ - بدر إبراهيم بن محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني، بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص18.

6. إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.
7. توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يؤثر مباشرة على الأعضاء وممارساتهم.
8. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
9. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
10. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.⁽¹⁾
11. الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل، وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.⁽²⁾
12. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الانسانية، ويشترط فيه عدة أشخاص.⁽³⁾
13. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي للوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.⁽⁴⁾
14. إن المناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو إنعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد، داخل التنظيم ويعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة، أما الثقافة فتعمل على وضع حدود للسلوك كذلك تشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية، دائمة، منتشرة من الصعب تغييرها حيث يشير موريس تيغوني (Maurice thvenet, 1986) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها: "الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة، وهي صفة التعبير عن المنظمة من حيث تاريخها، معارفها، وطرق التفكير وأداء العمل فيها.⁽⁵⁾ وعكس ذلك يصف المناخ التنظيمي خصائص مؤقتة، وقابلة للتغيير، فمثلا تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول البيئة تتغير ببطء.
15. تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة، وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ

¹ - فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره ، ص295.

² - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية التنظيمية للتنمية، الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، 2007 ، ص17.

³ فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص295.

⁴ - عدنان مريزق: علاقة أبعاد المناخ التنظيمي مضمونا والعمل في المؤسسات الجامعية WWW.ULM.WL 2009/11/05، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر.

⁵ - Nizar george, les métamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management), economica, paris, 1991, p88.

التنظيمي ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل".⁽¹⁾

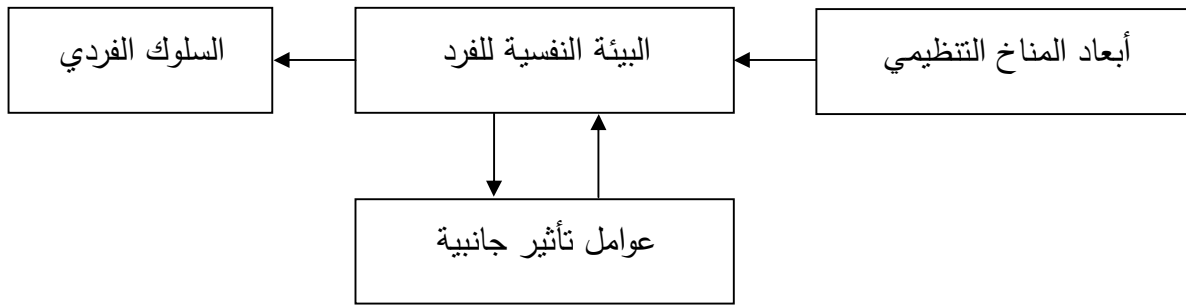
يستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مقياساً فهو يعمل كقوة دافعة، أما إذا كان غير مناسباً فهو يعمل كقوة كابحة.

16. للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها،⁽²⁾ يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "تغيير في طريق التشغيل الفردية، والجماعية للعاملين في المنظمة، توجيههم، وطريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عملها لتنفيذ المسؤوليات".⁽³⁾

17. للمناخ التنظيمي علاقة مع ضغوط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القليلة وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح، المتطور وفي المناخ يسود الاستقرار الإيجابي والنافع الذي يؤدي إلى التوافق المهني.⁽⁴⁾

18. إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1): يبين البيئة النفسية للفرد وتأثرها بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية



المصدر: الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 260.

يبين الشكل السابق أن البيئة النفسية للفرد تتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية والتي تؤثر بدورها على السلوك الفردي.

¹ - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² - العديلي ناصر محمد: السلوك الانساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، مرجع سابق، ص 551.

³ - Fettu François et autre, piloter le changement managérial, 1^{er} édition liaison, paris, 1992, p15.

⁴ - الصيرفي محمد: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2007، ص 343.

III. أهمية المناخ التنظيمي:

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى، من حيث الخصائص والتعاملات، لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل، ومرتكزه الأساسي، وأجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي، وبأنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

1. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية، داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، حيث يدعم ويساند الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري، داخل المنظمة، وحلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.⁽¹⁾

2. تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، والتأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، لكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وتقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين السلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم وإدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، تأثيره على كافة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها، التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، داخل المنظمة، التأثير على الأفراد وتحفيزهم لبلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم، ولكنه داعما لإنشاء وتأهيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

3. 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

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

² - بدر إبراهيم بن محمد: مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

داخله، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال. (1)

4. من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لان فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع. (2)

5. إن سلوك وفعالية العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (3)

6. تتجلى 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 انتاجهم وعلى مقدرته المنظمة على تحقيق أهدافها. (4)

7. تساعد معرفة المناخ التنظيمي في أية منظمة في التقليل من العبء الثقيل للمعلومات الزائدة وكما يصلح لأن يكون إطاراً يستخدمونه في سلوكهم وتكيفهم مع المواقف التي تواجههم، بالإضافة إلى تحديد ووصف حقائق المنظمة. (5)

8. وتتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي، من الافتراض الأساسي بأن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ، بل من إنه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من مكونات البيئة، فتحديد طبيعة المناخ السائد في منظمة ما سيساعد في تغيير السلوك التنظيمي (الفردية والجماعية) لا بل وسيسمح بإمكانية التنبؤ به والتالي السيطرة عليه، كما ستساعد في تنمية الظروف الملائمة للأداء الفعال، وستسهم في تحقيق بعض المزايا بما فيه تتميز المنظمة عن غيرها وتنمية لشعور الانتماء والولاء لدى أعضاء المنظمة بالإضافة إلى استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة وتسهيل الالتزام بالأهداف العامة وتسهيل الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة. (6)

1 - فيله فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 234.

2 - المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006، ص ص 30-31.

3 - الكتبي محسن علي: مرجع سبق ذكره، ص 98.

4 - نقيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 30.

5 - الدرة عبد البارى إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 50.

6 - العواملة نائل: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرين،

9. دراسة المناخ التنظيمي للمنظمات التي تستوجب طبيعة أعمالها الاستمرار في عمليات الابتكار والاختراع ستساعدها في البقاء والاستمرار في السوق، حين كشفت بعض الدراسات أن أحد المخرجات المحتملة للمناخ التنظيمي هي الابتكار، ومن الواضح، أن المناخ التنظيمي قد يعيق أو ينمي تدفق المخرجات الابتكارية، فنتائج البحوث دلت على أن المناخ الذي ينمي العمليات الابتكارية يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وقنوات الاتصال المفتوحة واستقلالية الأفراد.⁽¹⁾

10. كما ترجع أهمية دراسة المناخ التنظيمي لعلاقته بصحة الأفراد البدنية والنفسية، حيث لوحظ أن العاملين في مناخ غير ملائم يتدنى مستوى رضا العاملين وتنخفض دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، والتسبب في أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون سواء بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازه، وبالتالي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل وشيوع الطاقات العاطلة وازدياد ساعات العمل المهدورة، مما يؤدي حتما إلى عدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.⁽²⁾

ويمكن القول بأن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظري والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة، وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية.⁽³⁾

IV. المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية:

1- **المدرسة الكلاسيكية:** وبأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور (F.Taylor) إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دونما إبداء الرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، بينما نرى أن فايول (Fayol) يرى أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى طاقة (قدرة) نتيجة توفر الجو الملائم للعمل، والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم، والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة.⁽⁴⁾

¹ - عسكر سمير أحمد: أصول الإدارة، دار القلم، دبي، 1995، ص 77.

² - الحيدر عبد المحسن بن صالح: إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الإتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد 26، 2006.

³ - السكران ناصر محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 23.

⁴ - حمادات محمد حسن محمد: مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

2- **المدرسة البيروقراطية:** تسود في كل وحدة من وحدات النظام البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها، وكل منها تحدد سلوكيات معيارية في كتيبات تسجل بها معايير هذا السلوك والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام، إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد النظام لتشحيذ محتوياتها، التي تضم أوضاعها لمهام كل وظيفة، وعلاقة كل منها وارتباطاتها بالوحدات الأخرى، وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها وبين عملائهم حيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الانفعالية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحتويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشى قرارات هذه المنظمة مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الألفة والصدقة والمحبة، حيث لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية، يلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف لتحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهي تهتم بالأسلوب القياسي والانتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم، وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تنقيد فيه كفاءة الأداء وتغلب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها دون مراعاة للعلاقات الاجتماعية والانسانية، وإمكانات وقدرات، ومشاعر العاملين وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائم.⁽¹⁾

3- المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وكان من أبرز المفاهيم التي أكدت عليها المدرسة السلوكية ما يلي:

- ✓ لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيس للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى.
- ✓ للقيادة دور هام في التأثير على السلوك.
- ✓ إعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الانتاجية.
- ✓ ربطت بين الرضا الوظيفي والانتاجية.
- ✓ دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.

4- **نظرية التنظيم الاجتماعية:** إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الانسان الفردية وحاجات المؤسسة، إن نموذج جبلز و جوبا (Gebels et Guba) يصف الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد الفردي والشخصي.

أما أرجيرس فقد اختبر وبنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة المتبادلة والانفتاحية في العلاقات، دونما أن نشعر الناس بذلك وقد خرج بنتيجة مفادها أن العاملين إذا شعروا بوجود عيوب في

¹ - نقيل بوجمعة: مرجع سبق ذكره، ص 31.

مؤسستهم فمن المستخدمين عندها عدم مناقشتها خوفاً من زيادة حدة الصراع والتنافس داخل المؤسسة، رغم أن أرجيرس من انصار وجود الصراع لكن ضمن حدود معينة.⁽¹⁾

V. نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نتائج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ والعناصر المكون له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج كروفيت وهالبين (Croft et halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، وقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

- أ. الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- ب. التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- ت. المسافة العاطفية التي بين المدير ومروسيه.
- ث. الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- أ. السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- ب. الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- ت. تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازاتهم له.
- ث. شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.⁽²⁾

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.

2- نموذج ليكرت (Likert 1967):

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموده أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية، والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي، والذي اعتد فيه على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.

¹ - حمادات محمد حسن محمد: مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

² - يعقوب عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 166.

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية، والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا واستغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.⁽¹⁾

3- نموذج ليتوين وسترينجر (Stringer et litwin 1968):

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى إنعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك العاملين، وكما يعد من أفضل نماذج الإستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على 50 سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- أ. شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
- ب. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
- ت. إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- ث. شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
- ج. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.
- ح. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
- خ. مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
- د. الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
- ذ. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.⁽²⁾

لقد توصل هذا النموذج إلى ان أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز والرضا الوظيفي عند العاملين، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

4- نموذج كامبل وزملائه (Campbell et all, 1974):

بعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبية لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات، وهذه العناصر هي:

- أ. الهيكل التنظيمي او بناء المهمة، درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.
- ب. المكافآت والعقاب الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- ت. مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
- ث. التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
- ج. المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- ح. الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- خ. الروح المعنوية درجة إحساس الفرد بأهميته.

¹ - فيله فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص304.

² - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 270-271.

- د. التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه، ومساندته له.
- ذ. المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- ر. تأكيد الانجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾
- والعكس صحيح وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

5- نموذج دوني وزملائه (Douney et all 1974):

وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من 6 ستة عناصر أساسية تتمثل في اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الانسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل وكذا بوجود تحديد السياسات ووضوحها.

6- نموذج ستيرز (Sters 1977):

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها عبر ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

أ. السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

ب. هيكل المنظمة، ويتضمن درجة المركزية، نطاق الاشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

ت. التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

ث. البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية.⁽²⁾

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي تؤثر أيضا على مدى توافقهم في أداء مهامهم.

7- نموذج كوزولوسكي ودوهيتري (Kozloski et doherty):

يقوم هذا النموذج على 11 إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط به، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

¹ - يعقوب عيسى: مرجع سبق ذكره، ص167.

² - بدر ابراهيم بن محمد: مرجع سبق ذكره، ص26-27 .

- أ. هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- ب. فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى إعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ممارسة وواضحة بالنسبة لهم.
- ت. المحاسبة او المسائلة الشخصية: ويعبر عن مدى إعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولين عن تصرفاتهم.
- ث. المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم بإتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- ج. تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- ح. المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- خ. الاشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- د. العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد والعمل بروح الفريق.
- ذ. التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- ر. وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.
- ز. إنسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات او نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والإنسياب.⁽¹⁾

8- نموذج فورهند وجيلمر (Forhand et gilmer 1991):

حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

- أ. الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة التركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند إتخاذ القرارات.
- ب. درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.
- ت. إتجاهات الأهداف، ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
- ث. نمط القيادة أو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

¹ - بدر ابراهيم بن محمد: مرجع سبق ذكره ، ص36.

9- نموذج فريد دار وجيرنبرج (Friederdar et greenberg):

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي:

التحرر، العوائق، الروح المعنوية، الألفة والمودة، التحفظات، التأكيد على الإنجاز، المكافآت.⁽¹⁾
نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

10- نموذج مسح المنظمات (Survey of organization):

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of research Institute) بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

أ. الاستعداد التكنولوجي.

ب. مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

ت. انسياب الاتصالات.

ث. مستوى الدافعية.

ج. عمليات صنع القرار.

ح. نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الاتصالات...).

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الانتاجية ويحسن جوده بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحول وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.⁽²⁾

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا لأداء الوظيفي للعاملين ولمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الانسانية في المنظمة.

VI. عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده:**1- عناصر المناخ التنظيمي:**

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

¹ - بدر ابراهيم بن محمد: المرجع السابق ، ص ص 25-26.

² - مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000، ص ص 413-414.

1-1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد إسمها، إختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.⁽¹⁾

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية، وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة، ومراكز إتخاذ القرارات فضلا عن تحديد إنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف إحتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي. ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنشودة، فلا بد وأن يتسم بالخصائص التالية:

- أ - التوازن: ويقصد به تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- ب - المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- ت - الاستمرارية: ويستتر مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواد العملية الرضية في بناء الهياكل التنظيمية، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.⁽²⁾

2-1- نمط القيادة:

تعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في التابعين"، وهي أعلى أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة، والإبداع.⁽³⁾ وتعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتترخر

¹ - فليه فاروق عبده: السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص296.

² - حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2002، ص 169.

³ - العميان محمود سلمان: مرجع سبق ذكره، ص308.

التفاعلات الانسانية بالعديد من انماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.⁽¹⁾

1-3- نمط الاتصال:

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الاشرافية، والوسطى إلى الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو بالفاكس أو الحديث الشفوي، أو عبر شبكة المعلومات.⁽²⁾ إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار، والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأماكن لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

1-4- التكنولوجيا:

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين لآخر. تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.⁽³⁾ إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير مناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

¹ - حمود خضير كاظم: المرجع السابق، ص 170.

² - فيليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 297.

³ - فلييه فاروق عبده: السيد محمد عبد المجيد: المرجع السابق، ص 302.

1-5- مشاركة العاملين في صنع القرار:

إن المشاركة في صنع القرارات يمنح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات... الخ والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل سياق العملي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العملية الواضحة في اتخاذ القرار واسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة بإتخاذها.⁽¹⁾

1-6- الحوافز:

يمكن تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف اشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.⁽²⁾ أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

1-7- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل، وزيادة الإهمال، وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي. ولطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها في عمله دورا حيويا في التأثير على درجة رضاه الوظيفي والاستقرار والتوافق المهني، وهناك عدد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على رضا العامل عن عمله والانسجام في جو العمل.

1-8- نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات والأوامر، والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلف التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها، وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي، وكيفية إنتقال المعاملات بين أقسام المنظمة، وإدارتها المختلفة، وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، التعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.⁽³⁾

¹ - حمود خضير كاظم: مرجع سبق ذكره، ص 171.

² - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2009، ص365.

³ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المرجع السابق، ص 298.

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجهود الروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

9-1- العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو نازلة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة، أو تسلطية من قبل الرؤساء.⁽¹⁾

2- أبعاد المناخ التنظيمي:

مثلما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي فإن أبعاده هي الأخرى قد تعددت، ولقد تعرضت في هذه الجانب إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين كما يلي.

1-2- التدريب والتنمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية، والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما انها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.⁽²⁾

يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الانجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة، والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الانسانية ورفع الروح المعنوية لديهم.⁽³⁾

2-2- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين، وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات، والمشاكل بين العاملين إعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها.⁽⁴⁾

¹ - فيله فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 300.

² - عبوي زيد منير: مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ - حمود خضير كاظم: مرجع سبق ذكره، ص 167.

⁴ - الكتبي محسن علي: مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة، والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب، أن تقرر روح الانتماء والولاء فالعاملين في المنظمات اليابانية حيناً تسألهم عن أماكن إشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي.

أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتك رغبة منها في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة.⁽¹⁾

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص، الأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم، والعكس صحيح.

2-3- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطي لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل الإبداع.⁽²⁾

2-4- الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمان ولائه، هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي، والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات.⁽³⁾

2-5- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أو سع في سلطتها ومسؤوليتها ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك في خلق مناخ تنظيمي جيد.⁽⁴⁾

2-6- عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة، وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافأة، الأجور الترقية، العقوبات، التدريب...

¹ - حمود خضير كاظم: مرجع سبق ذكره، ص 167.

² - عبوي زيد منير: مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ - حمود خضير كاظم: المرجع السابق، ص 168.

⁴ - الكتبي محسن علي: مرجع سبق ذكره، ص 100.

الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الانتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذا الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

2-7- الإهتمام بالروح المعنوية والكفاءات المتميزة:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما انها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالا فإن الإهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي:

- أ. كفاءة المشرف المباشر.
 - ب. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - ت. تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.
 - ث. تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
 - ج. توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة.
 - ح. توافر نظام فعال للاتصال بالمنظمة.
 - خ. توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة.
 - د. تمتع الأفراد بصفة عضوية ونفسية طيبة.
- كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد.⁽²⁾

VII- أنواع المناخ التنظيمي:

هناك إختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم والحيادي وغير الملائم، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومقتبسة تتغير تبعا لتغير المكان والزمان.

هناك من يميز بين ثلاثة أنواع من المناخ التنظيمي هي المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ التنظيمي المتبني أو الانتمائي والإنجازي، وفيما يلي شرحها:

¹ - حمود خضير كاظم: مرجع سبق ذكره، ص 175.

² - الكتبي محسن علي: مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

1- المناخ التنظيمي السلطوي المتشدد:

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل.⁽¹⁾

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الاستشارة بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه فضلا عن أنه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى ولا يحبون العمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية، بإعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين إهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا.

2- المناخ التنظيمي المتبني الانتمائي:

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية فالقائد هنا يعتقد نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل: تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنطقة تكون جيدة وبناءة. حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

3- المناخ الإنجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك يتم المحاسبة على النتائج كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بمقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.⁽²⁾

بينما يرى البين وكروفت (Halpin et Groft) أن المناخ التنظيمي بإعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى إمتداد هذا التدرج يميز الباحثان لين ستة أنماط من المناخ التنظيمي، وذلك كالتالي:⁽³⁾

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² - الكتبي محسن علي: مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

³ - <http://www.dr5my.com/7.doc.10/11/2009>, 11.15.

1- المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام (عدم إعاقة)، ارتفاع مستوى سلوك الرضا والانتماء نحو العمل.

ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجهد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع، والاهتمام بالأفراد، مرونة تتناول الأمور موقفية القرار، القبول الجماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل لإستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة.⁽¹⁾

كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حين يعملون فيه، دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال، دون إرهاقهم بالروتين، يشعرون بعلاقات إجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق إنجاز الأعمال، وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدرة في العمل.

2- المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي):

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، إهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التقاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما.⁽²⁾

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات ادوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع إحتماالية توفر درجة بسيطة من التحرر،⁽³⁾ يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية والحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حين يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية.

3- المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه):

يقترن بتوجيهات الشديدة نحو العمل والانتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل. يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الإهتمام بالأفراد، يعمل إلى تفويض المسؤولية في نطاق ضيق أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الإرتقاء بالعمل على حساب الأفراد.⁽⁴⁾

¹ - رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004، ص42.

² - المرجع السابق، ص 101.

³ - حمادات محمد حسن محمد: مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ - رسمي محمد حسن: المرجع السابق، ص 101.

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة، كثرة في الأعمال، الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول، تسيطر على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة، التخطيط المحكم والإشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع.⁽¹⁾

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وذلك على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعاً ما، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين فاهتمامه منصب على إنجاز العمل.

4- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الانسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل الإداري قليل مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية لا يميل إلى إيذاء شعور الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، إهتمام قليل بالعمل والإنتاج.

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء فالعاملون هنا يشيرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.⁽²⁾

5- المناخ التنظيمي الأبوي:

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد يقوم المدير بالأعمال الإدارية إهتمام بالعمل من جانبه، متزن يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، يفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة.⁽³⁾

يؤكد هذا المناخ على بعد الانتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا انه يمارس دور الأب المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من إهتمامه بإعطائه للعاملين معه إحساساً بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.⁽⁴⁾

¹ - أبو شيحة نادر أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية "دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، الجزء 19، العدد 02، الأردن، 2005.

² - حمادات محمد حسن محمد: مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ - رسمي محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص 102.

⁴ - حمادات محمد حسن محمد: المرجع السابق، ص 24.

في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع على الإبداع ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية، ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا وأنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة، فالسلطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه، وهذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة والإنجاز كذلك يتميز بالضعف.

6- المناخ التنظيمي المغلق:

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، إنتماء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد إنخفاض مستوى الاداء، إرتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين وافتقاد القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الإهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.⁽¹⁾

يسود هذا المناخ إحساس بالاعتزاز في الإنجاز والرضا عند العاملين في النظام، فمنهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهك الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي إهتمام أو إعتبار. يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب للعاملين. أما (Likert Rensis) يرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية وكل مناخ يختلف عن الآخر.

1. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.
2. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.
3. مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيم، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.⁽²⁾

¹ - رسمي محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص 102.

² - المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، (بدون سنة نشر)، ص306.

VIII - العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية، وذلك على النحو التالي:

1- العوامل الخارجية: نذكر منها:

1-1- البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، إقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

1-2- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها في حالة الكساد أو الفقرات التحويلية للمنظمات كرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز،⁽¹⁾ كذلك عندما يتيح الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الاحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديون إلى المبدأ والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جيدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.⁽²⁾

1-3- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم الثقافية المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم سلوكياتهم وتصرفاتهم، وتؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- ✓ مستوى الدفع على الإنجاز.
- ✓ العلاقات الاجتماعية والأسرية.
- ✓ طريقة التفكير بشكل علمي.
- ✓ الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

1-4- البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

1-5- المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.⁽³⁾

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² - مصطفى أحمد سيد: مرجع سبق ذكره، ص 410.

³ - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 265.

2- العوامل التنظيمية: نذكر منها:

2-1- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة، وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام والعاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي، كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللاجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة، والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة، وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

2-2- القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعتاء، أما إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحهم فإنها تجبرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة أو رسمية مجردة) فالفرد إذا أحس الاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمتة.

2-3- طبيعة البناء التنظيمي: حيث ان البناء الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم.

2-4- النمط القيادي المتبع: يؤثر القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة للعمل على استشارة طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.⁽¹⁾ إذ نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم على الشعور بالأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الانسانية، والاجتماعية للعاملين.

2-5- أهداف المنظمة: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء ارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى الأداء.

¹ - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 266.

2-6- نظام الأجور والحوافز: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل، وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

2-7- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.⁽¹⁾

2-8- الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشرة على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تكملها معايير واضحة.

2-9- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، والتهوية..." التي يعمل بها الأفراد حيث تؤثر البيئة السلبية على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

2-10- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد. كما ان حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

2-11- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطرق منها لإحداث اي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتتأثر بها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.⁽²⁾ وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع، وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

3- العوامل الشخصية.

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه العلمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل، وحصوله على دورات، تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل، درجة فاعلية المناخ التنظيمي، حيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.⁽³⁾

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

3-1- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الاحباط ومن ثم تتخفف الانتاجية.

¹ - الصيرفي محمد: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 266.

² - الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 264-265.

³ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3-2-تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف قبل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب، وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3-3-درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.⁽¹⁾

3-4- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفض التعليم والطموح يكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما من منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن ذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.⁽²⁾

4- العوامل النفسية: نذكر منها:

4-1-الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميز بطرق عديدة منها:

✓ تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله له بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الانسانية.

✓ عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

4-2-الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق، والضيق، فالصراع صفة لها محوران تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية أي أن المنظمات تستخدم الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلال والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

4-3-الولاء: يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة

¹ - الصيرفي محمد: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 268.

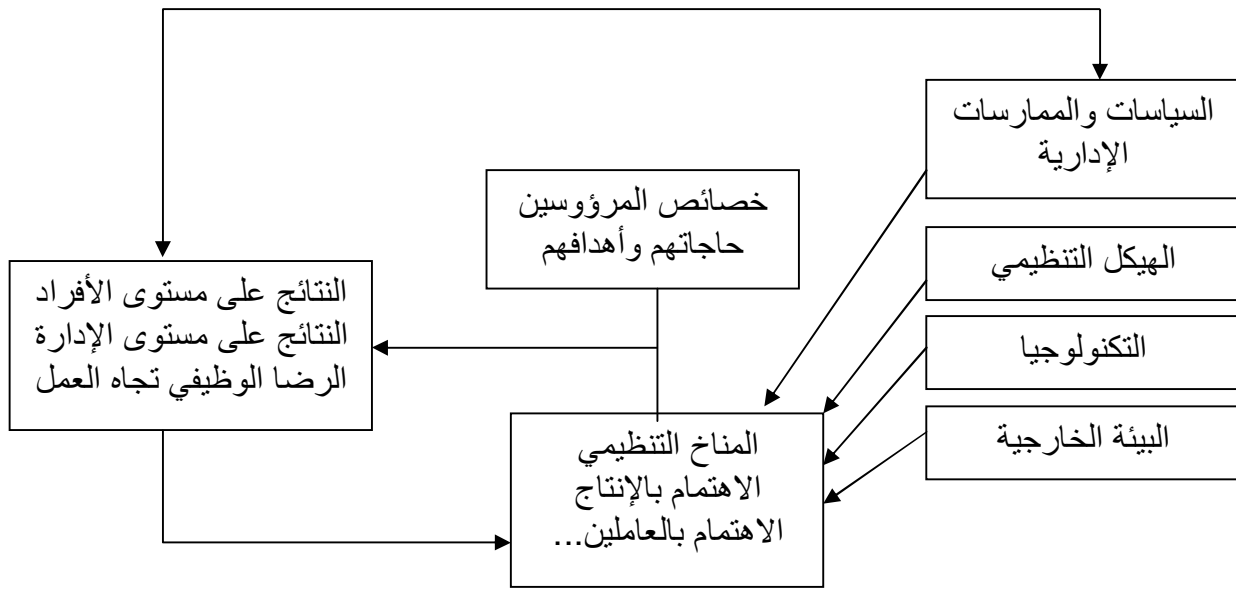
² - مصطفى أحمد سيد: مرجع سبق ذكره، ص 410.

لإحساسه أن العمل بها ارتباط بوحدة يعتز ويحفز بالانتماء إليها، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.⁽¹⁾

4-4- الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة: إن توفر الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، وهذا عكس العسر والضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين، ويهدد وجودهم ويدخل في الجانب المادي أيضا وفترة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط فأي تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل.

ويبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

الشكل رقم (02) علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات.



المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

IX - مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعايره:

يؤكد الواقع أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغير عناصره، كذلك يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلا من تعريف المناخ نفسه.

1- مداخل قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي.⁽²⁾

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

² - فلييه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

✓ حيث يحصر المدخل الاول (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموع من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل الحجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

✓ أما المدخل الثاني مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة او مظهرا رئيسيا للتنظيم حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد على المنظمة.

✓ أما المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجودة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي لحدثة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكله، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل الدراسات الميدانية، ينقسم تصورات أعضاء التنظيم المعالجة التجريبية.⁽¹⁾

2- معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

2-1- المقاييس الموضوعية:

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، عمر التنظيم، معدل الانتاجية، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

2-2- المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على إستمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوضعية ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما.⁽²⁾

¹ - Pemartin Daniel, Jaques Legres, pratique des relations humaines dans L'entreprise, les éditions d'organisations, paris, 1981, p179.

² - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 304.

خلاصة:

لقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة لأثر المناخ التنظيمي، إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء، كما أكدت المفاهيم الإدارية الحديثة على أهمية الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وتحسينه من خلال استخدام أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل وتكوين المناخ الملائم للعمل، وخلق جو من العلاقات المناسبة، وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل وأساليب الاتصال والقيادة وطرق التخطيط والإشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام المفتوح، وتحديد المهمات والوظائف ضمن توصيف وظيفي يمنع الازدواجية والتضارب في الأداء. ومما لا شك فيه أن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي سيقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية، وبالتالي عدم تمكنها من البقاء في الأسواق ومنافسة غيرها من المنظمات العاملة الأخرى.

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، ويعتبر المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على مفهوم وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة، ذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية حتى يتوافق الأفراد مهنيًا والغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

تمهيد:

يعتبر موضوع التوافق المهني من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل وعلم النفس الصناعي، إلا أن المتتبع لأدبيات التوافق المهني من نظريات ونماذج ودراسات سابقة، يجد أن هناك تفاوتاً واختلافاً بين الباحثين، سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد له، أو الاتفاق على نظرية أو نموذج يمكن من خلاله تفسير أبعاد هذا المفهوم، وما يترتب عليه من آثار على الفرد خصوصاً وعلى مستوى المناخ التنظيمي، حيث إن سوء أو ضعف توافق الفرد مع عمله قد يترتب عليه ضغوط عملية ونفسية قد تجعل من الفرد غير قادر على التكيف والانسجام مع عمله، وبالتالي عدم الاستمرار فيه.

وأن طبيعة العمل تؤثر في الفرد ودرجة توافقه حيث إن زيادة ساعات العمل وسرعة العمل وزيادة الإنتاج، سوف تكون على حساب أعصابه وراحته النفسية، فالفرد بحاجة إلى الشعور بالرضا والسعادة، والشعور بالاطمئنان ناحية مستقبله، والتعامل مع رؤساء وزملاء يحترمونه، تربطه بهم علاقات ودية ممتازة، وأن يطلب منه ما هو في حدود قدراته واستعداداته، وما يوافق رغباته وميوله واتجاهاته (1).

إن التوافق المهني هو محصلة عناصر العمل مثل: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعات العمل، ساعات العمل، ظروف العمل التي يتصور الفرد أن يحصل عليها في صورة أكثر تحديداً، ومن ثم كلما كانت هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها (2) ويكون هناك التوافق في مهنته.

يعد التوافق المهني جزءاً من التوافق العام وأحد مظاهره، وهو يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية، وعلاقته بزملائه، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، ذلك لأن التوافق يرتبط بالنجاح في العمل، وتكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها مادياً ومهنياً ونفسياً واجتماعياً لتحقيق أكبر قدر من التوازن.

¹ - عاشور أحمد صقر: مرجع سبق ذكره، ص 142.

² - عوض عباس: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987، ص 11.

1. مفهوم التوافق المهني:

- قام الباحث بتناول العديد من التعريفات حول التوافق المهني وذلك على النحو التالي:
- أنه العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم. (1)
 - أنه قدرة الفرد على أن يعتمد صلات اجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه أو يعملون معه كما يتضمن قدرة الفرد على التلاؤم مع بيئته الاجتماعية في مختلف نواحيها المهنية والاقتصادية والمنزلية. (2)
 - أنه قدرة العامل على تحقيق التكيف والشعور بالرضا، والانسجام مع البيئة المهنية. (3)
 - أنه قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه. (4)
 - أنه حصول الشخص على عمل يتناسب قدراته ومكاناته ويرضى ميوله وطموحاته، ويشعر بالنجاح والتفوق، ويدرك فيه رضا المشرفين والزلاء عنه وعن إنتاجه، فإذا فقد العامل مشاعر الرضا والإرضاء في العمل ساء توافقه في عمله مع نفسه ومع الناس. (5)
 - أنه العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بينه وبين البيئة المهنية. (6)
 - أنه الأسلوب الذي بواسطته يصبح الشخص أكثر كفاءة في علاقته مع بيئته، وهو محاولته لمواجهة متطلبات الذات ومتطلبات البيئة. (7)
 - أنه تكيف الشخص مع عمله الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لأنه يتناسب مع ذكائه وقدراته والذي يرضي ويميل إلى ممارسته، لأنه يتفق مع ميوله ومستوى طموحه وفكرته عن نفسه. (8)
 - أنه شعور بالسرور ناتج من إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيما مهمة لديه. (9)

¹ - عوض عباس: الموجز في الصحة النفسية، دار المعارف، مصر، ط1، 1977، ص38.

² - عبد القادر زكية: التوافق المهني للأخصائي في مجالات الممارسة المهنية، مجلة علم النفس، العدد 54، السنة الرابعة عشر، الهيئة العامة للكتاب، 2000، ص 107.

³ - المهنا سعيد: العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى موظفي الجمارك مطار خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص6.

⁴ - الزبيدي ابراهيم: علم النفس الصناعي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1991، ص 246.

⁵ - مرسي كمال: المدخل إلى الصحة النفسية، دار القلم للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1988، ص 142.

⁶ - راجح أحمد عزت: أصول علم النفس، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، ط2، 1970، ص 443.

⁷ - الملبجي عبد المنعم: النمو النفسي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط4، 1971، ص 385.

⁸ - عبد الخالق أحمد: علم النفس المهني، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1983، ص 7.

⁹ - العجمي راشد: الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد 13، العدد 1، جدة، 1999، ص52.

II. أهمية التوافق:

يستهدف التوافق الرضا عن النفس وراحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، والتفاعل مع الآخرين، ولا يحتاج ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، ومعرفة إمكانيات البيئة، وأهمية التوافق تظهر من خلال مساعدة الإنسان على إشباع حاجاته، وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع، مع مراعاة إمكانيات البيئة، فالتوافق كوسيلة هو عملية إشباع حاجات الأفراد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح لتخفيف التوتر الناتج عن الشعور بالحاجة، ويكون الفرد متوافقاً إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وأجاد تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير أيضاً.⁽¹⁾

ويمكن توضيح أهمية التوافق في النقاط التالية:

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- 3- تمكن الفرد من إزالة توترات عن طريق إشباع حاجاته المختلفة بالطرق المشروعة والتي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين.
- 4- إقامة علاقات اجتماعية ايجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
- 5- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية، وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- 6- تمتع الفرد بالصفة النفسية والتوافق النفسي والاجتماعي ومساهمته في زيادة إنتاجية.

III. مظاهر التوافق المهني:

للتوافق المهني مظاهر، وأول مظاهره الرضا عن العمل، وهناك الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل، وكل مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة ليس من الضروري أن تتعادل مع الرضا عن العمل ككل ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل بأن يقيم كل جانب فيما يتصل بالأهمية النسبية له ومهما كان، فإن مقياس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد مظاهر العمل التي تهتم كل فرد، ذلك أن لها جوانب كثيرة مترابطة تشير إلى التوافق المهني منها "زيادة الأجر، والتطور الذاتي للشركة، وثبات العمالة، وانفكاك العمالة، وشعبية العامل، والاستفادة من قدرات الفرد."⁽²⁾

ويمكن حصر المظاهر السلوكية العديدة التي يتخذها التوافق المهني فيما يلي:

- القدرة على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وتمييزها.
- القدرة على التعامل بذكاء مع المشكلات التي يواجهها العامل في مهنته.

¹ - كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق، الجزء الثاني، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص ص 386، 385.

² - عوض عباس: مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

- القدرة على تقبل الذات والآخرين مع إدراك جوانب القوة والضعف فيهم.
- القدرة على اتخاذ قرارات عملية.
- القدرة على الالتزام بمواعيد العمل والاهتمام والاجتهاد في العمل.
- القيام بالأداء الوظيفي على الشكل الجيد.
- الاستقرار والتوازن الانفعالي.

IV. مظاهر سوء التوافق المهني:

وهناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني إلى جانب الرضا نذكر عدد منها:

- قلة الإنتاج من ناحية الكم والكيف.
- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات، والمواد الخام وقد يسرق العامل منها.
- كثرة التغيب عن العمل والتمارض بعذر وبدون عذر والتنقل من عمل إلى آخر.
- اللامبالاة والتكاسل.
- الإسراف في الشكوى أو التمرد أو المشاغبة.
- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- عدم طاعة تعليمات الشركة أو المؤسسة.
- تحريض الزملاء على الشكوى من اللوائح أو نظام العمل وللترحيب بحركات التمرد والتذمر.

وينشأ سوء التوافق المهني من عوامل شخصية ترجع إلى العامل نفسه، كنقص في اجتهاده أو استعداد أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية، كما ينشأ أيضا من عيوب في البيئة المادية والبيئة الاجتماعية... وغالبا ما ينشأ من تضافر كثير من العوامل الشخصية والخارجية.⁽¹⁾

V. آلية تحقيق التوافق المهني:

لكي نعمل على رفع مستوى التوافق المهني للفرد، فإن العمل على تحسين توافق العامل وعلاقته مع كل من مكونات بيئته هذه، سوف يؤدي إلى تحقيق التوافق المطلوب في عمله، أما هذه العلاقات فهي: علاقة العامل بحرفته، علاقة العامل بنظام المؤسسة، علاقة العامل بالرؤساء، علاقة العامل بزملائه، علاقة العامل بظروف العمل، علاقة العامل بآلات العمل، علاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة.

1. علاقة العامل بحرفته:

نجد ضروريا وضع العامل في العمل المناسب له من حيث قدراته ولمكاناته وميوله.... إلخ.

¹ - الشافعي ماهر: التوافق المهني للممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقتهم بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص28.

وتساعد على تحقيق ذلك عمليتان هما: الاختيار المهني والتوجيه المهني، ولو فشلنا في تحقيق ذلك نتسبب في ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم إلى غيره نتيجة فشلهم فيه، والعامل الذي ينتقل من حرفة إلى أخرى في أوقات قصيرة، والذي يعجز عن الاستقرار في حرفة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية، ونتيجة لكثرة التنقل يشعر العامل باليأس المرير والخيبة المؤلمة وفقد الثقة بالنفس وضياح الوقت والجهد ولهاق الأعصاب، وينتج عن ذلك تحول العدوان الناجم عما يصادفه إلى علاقات مع زملائه ومع المؤسسة نفسها وعلى من يحتك بهم بوجه عام، ومع نفسه كذلك وهو في حاجة دائما لإعادة التوافق مع البيئات والأعمال والظروف الجديدة، هذا بالإضافة إلى ما يعود على المؤسسة من نفع كبير إن هي أحسنت وضع العامل في المكان المناسب حيث يزيد إنتاج العامل ويحسن توافقه مع العمل. (1)

2. علاقة العامل بنظام المؤسسة:

فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة، ولعل الخبير بشكاوى العمال وما يقومون به من مشاغبات يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم، فالعامل الذي لا يجد الرضا النفسي يتزعم المتمردين والقائمين بالإضرابات داخل المؤسسة، وبذلك ينجح في صرف غيره عما فشل هو فيه ويرضي اعتباره لذاته، لذلك على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى سوء العلاقة بين العامل ونظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول جادة العمل على إزالتها. (2)

3- علاقة العامل بالرؤساء:

ينبغي على المؤسسة إذا كانت تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوسين، ويلخص لنا "أوبرادهم" نتيجة بحوث قام بها بهدف حصر الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحيحة بين المشرف والمرؤوسين وتشجيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة، وقد بني هذا التلخيص على ملاحظات علمية مضبوطة في عدد من المؤسسات كما يلي:

- معاملة المرؤوسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصياتهم.
- تمثيلهم تمثيلا أمنيا لدى الهيئات العليا.
- تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا.
- اعتبار نفسه دائما مثلا يحتذى به.
- إخلاصه في إرشادهم وتشجيعا وتأيينا.
- إعطاؤهم فرصة كافية للنمو والتقدم ومعاونتهم على التحسن.

1 - طه فرج: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظريا وميدانيا في التوافق المهني والصحة النفسية، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1980، ص24.

2 - طه فرج: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط7، 1992، ص55.

- دراستهم دراسة فردية للتعرف على الميزات الخاصة بكل منهم، يقصد معاملة كل منهم المعاملة المناسبة.
- تنمية إخلاصهم للمؤسسة عن طريق إخلاصه لهم والعدل والرحمة في معاملتهم.
- إخلاص كل عامل في العمل الذي يناسب قدراته وميوله.
- يتحمل المسؤولية عن المرؤوسين فيما يقعون فيه من أخطاء.(1)

4- علاقة العامل بزملائه:

العلاقة بين العامل وزميله داخل المؤسسة تقوم على عاملين أساسيين هما: (التعاون والمنافسة) وتلجأ أغلب المؤسسات إلى استخدام العامل الثاني إما استخداما صريحا أو ضمنيا، ونتيجة المنافسة يكون رفع مستوى الإنتاج، ولكن تخشى ما قد يجره هذا التنافس من إفساد العلاقات بين العمال وتبادل مظاهر العدوان الناشئ من الإحباط الذي تحدثه هذه المنافسة الفردية بين الزملاء في عمل واحد، وينبغي ألا نعتبر التعاون والمنافسة تعارضا تاما بل كلما أمكن الجمع بينهما لضمان سلامة العلاقات المتبادلة ومن ثم ضمان الصحة النفسية في جو المؤسسة. واهتمام المؤسسات بإنشاء النوادي وتشجيع النشاط الرياضي وإقامة الحفلات والرحلات وأوجه النشاط الاجتماعي والترفيهي، يساعد أيضا في تحسين المطلوب في علاقات العامل بزملائه ويعمل على زيادة توافقه معهم.(2)

5- علاقة العامل بظروف العمل:

يقصد بظروف العمل المادية التي يعمل فيها من ضوء وتهوية ورطوبة ونظام تتابع فترات العمل والراحة...، فقد يختار العامل اختيارا نفسيا صحيحا فيوضع في المهنة التي تناسبه من حيث الميول والاستعدادات والسمات الانفعالية، وقد يدرّب تدريبا ناجحا على استخدام قدراته إلى أحسن وجه لمصلحته ومصلحة المؤسسة، بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل، ولكن ينبغي فضلا عن ذلك، أن تهيأ له أسباب الاحتفاظ بهذا التوافق الصحي بتوفير الظروف البيئية الطبيعية لدوام هذا التوافق وتحسينه، ولا شك أن العمل من جانب المسؤولين على تهيئة ظروف عمل مناسبة للعامل يسهم في رفع معدلات الإنتاج، علاوة على زيادة رضا العامل عن عمله وزيادة توافقه فيه.(3)

6- علاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة:

ليس العامل عضوا في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عنصر في جماعات كثيرة، متعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافا كبيرا، فهو عضو في

¹ - الشافعي ماهر: مرجع سبق ذكره، ص31.

² - طه فرج: علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

³ - طه فرج: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظريا وميدانيا في التوافق المهني والصحة النفسية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أسرته الصغيرة التي تتكون من زوجته وأولاده، وشخصيته هنا المسيطر والمسؤول الذي يعتمد عليه باقي الأفراد، هو عضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والد ووالدة وباقي الأشقاء وشخصيته هنا تكمن بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات، ثم هو فرد في جماعة الشارع أو النادي أو المسجد أو المقهى أو الأصدقاء... وهكذا وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون قادرا على التعامل مع هؤلاء الأفراد ويكون معهم علاقات صحية خالية من الشذوذ، ويصادف العامل صعوبات شخصية متنوعة في سبيل الحصول على هذا التوافق، ويقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات يشعر العامل بالراحة النفسية التي تنعكس مظاهرها على حياته وأهمها العمل.

VI. قياس التوافق المهني:

إن قياس درجة التوافق المهني لدى الفرد العامل تستدعي استعمال عدة وسائل لكون عملية التوافق عملية مركبة تتداخل فيها عدة عوامل لكونها أيضا عملية معقدة ومتغيرة وكونها أيضا عبارة عن مشاعر وإحساسات شخصية تتبعث من معايير وسلوكيات وتصرفات العامل في المؤسسة ونظرا لتعدد العوامل المكونة لها فالوسائل المستخدمة في قياس التوافق المهني هي:

أ. قياس الرضا الوظيفي:

والذي يعبر عنه بمدى رضا الفرد عن عمله من حيث الأجر، المكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله، بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة ونمط التسيير والعلاقات الاجتماعية السائدة وإحساسه بأن المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية ورضاه عن نظام الحوافز والظروف الفيزيائية. (1)

ب. قياس الروح المعنوية:

ويعرفها "حسن عبد الحميد رشوان" على أنها: "اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية داخل المؤسسات التي يعملون بها. (2) بمعنى آخر فإن الروح المعنوية تعتبر أحد المؤشرات التي يمكن اعتمادها للحكم على توافق العامل في بيئة عمله، فارتفاعها يكون مرتبطا بمدى إشباعه لحاجاته وانخفاضها يكون سببه عدم الإشباع لهذه الحاجات.

¹ ناصر محمد العديلي: الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص ص 36-37.

² إبراهيم شوقي عبد الحميد: علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار الطباعة القاهرة، مصر، 1978، ص 137.

ج. قياس الطموح:

لقد تم تعريف الطموح في معجم السلوك (Dictionary of Behavioral science) على أنه المستوى المتوقع للأداء المقبل.⁽¹⁾

ويعرف قاموس علم الاجتماع على أنه: مستوى الإنجاز الذي يحدده شخص معين لنفسه، ويتوقع تحقيقه، ويمكن أن يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى أي شيء يتوقعه الفرد من حيث أسلوب أدائه، سواء تعلق ذلك باختيار مستوى الطموح ذاته، أو بموقف الفرد في حياته عموماً.⁽²⁾

أما السيد عبد العالي: فيرى أن مستوى الطموح يضع الفرد في إطار أهدافه المرحلية البعيدة في الحياة ويتوقع الوصول إليها عن طريق سعيه المتواصل في ضوء خبراته وقدراته الراهنة.⁽³⁾

وبالتالي يمكن القول بأن مستوى الطموح يكون مرتفعاً في حالة إشباع حاجاته ومنخفضاً في حالة عدم الإشباع، وما دام أن التوافق المهني متوقف على مدى تحقيق الفرد لإشباعاته فإنه يمكننا الحكم على توافق الفرد في عمله بمدى ارتفاع مستوى طموحه، فكلما كان الفرد قادراً على تحقيق طموحاته، كلما كان قادراً على تحقيق التوافق، أما إصابته بالإحباط نتيجة خبر أن الفشل الذي اعترضه أثناء عملية التوافق، فإنها ستؤدي به إلى وضع أهداف أقل من إمكانياته وقدراته، وهذا يعتبر أيضاً نوع من سوء التوافق، فمستوى الطموح يعتبر معياراً يقيس به الفرد نجاحه أو فشله، ففشل الفرد في تحقيق مجموعة من الإشباعات قد يولد له شعور مستمر بالإخفاق لما له من آثار خطيرة على التوافق المهني.

د. قياس الاستعدادات والقدرات:

يقصد بالاستعدادات والقدرات تلك العوامل الاستعدادية، فيها الجسمية والعقلية كالصحة الجسدية، والذكاء، والتحصيل الذي يساعد على تحقيق التوافق في بيئته المهنية، فقياس هذه القدرات ضروري لمعرفة فيما إذا كان الفرد يستطيع أن يحقق التوافق في محيطه المهني، فتطابق القدرات والاستعدادات مع متطلبات المهنة وكذلك الاحتياجات التي يرغب الفرد في إشباعها كفيلاً بأن يؤكد لنا بأن عملية التوافق ممكنة التحقيق، بمعنى آخر فإن تطابق هذه القدرات مع متطلبات العمل يدل على وجود توافق مهني، وعدم تطابقها يدل على عدم وجود توافق.

وبناءً على ذلك فسوء التوافق الذاتي له الأثر الكبير على عملية التكيف المهني التي تعبر عن رضا الفرد على نفسه وثقته بها، بحيث تصبح حياة الفرد خالية من المؤثرات والصراعات النفسية التي تقترن بمشاعر الذنب ومشاعر القلق والنقص والضيق وكره الذات، وذلك ما يحقق له تكيف أفضل مع

¹- WOLMAN B.B, DICTIONARY OF BEHAVIORAL SCIENCE LILLON EDUCATIONAL, NEW YORK, 1973, P32.

² - محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 24

³ - السد عبد العال: ديناميكية العلاقة بين القيم والمستوى الطموح في ضوء المستوى الاجتماعي والاقتصادي في نماذج من المجتمع المصري، دكتوراه جامعة عين شمس، 1976، ص 61.

المجتمع، فتصبح لديه القدرة على عقد اتصالات اجتماعية مرضية مع من يعيشون معه ويعملون معه، فلا يحس بالاضطهاد أو العدوان على من يقترب منه.

ويمكن حصر مجموعة من الأساليب لقياس التوافق المهني فيما يلي: (1)

- مقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
- مقياس الرغبات.
- مقياس لقياس مستوى الطموح.
- بطارية قدرات.
- مقياس الكفاية الإنتاجية.
- مقاييس مقننة للغياب، الحوادث، التثقل، مخالقات النظام، الشكاوى.
- استبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد عند بدء عمله مع وصف هذه الأعمال ومدة بقائه في كل منها وسبب تركه لكل منها.
- صحيفة متابعة للفرد في العمل.
- محك الملائمة المهنية.

VII. تحليل عملية التوافق:

تبدأ عملية التوافق بوجود دافع أو رغبة معينة تدفع الإنسان وتوجه سلوكه نحو غاية معينة أو هدف خاص يشبع هذا الدافع، ثم يظهر عائق ما يتعرض سبيل الكائن الحي من الوصول إلى هدفه، وعندما يعاق الكائن الحي من الوصول إلى هدفه ويحبط إشباع دافعه، يأخذ في القيام بكثير من الأعمال والحركات المختلفة لمحاولة التغلب على هذا العائق والوصول إلى هدفه، وبالوصول إلى الهدف الذي يشبع الدافع تتم عملية التوافق.

وعلى هذا الأساس فالخطوات الرئيسية في عملية التوافق هي:

- ✓ وجود دافع يدفع الانسان إلى هدف خاص.
- ✓ وجود عائق يمنع الوصول إلى الهدف ويحبط إشباع الدافع.
- ✓ قيام الانسان بأعمال وحركات كثيرة للتغلب على العائق.
- ✓ الوصول أخيرا إلى حل يمكن من التغلب على العائق ويؤدي إلى الوصول إلى الهدف وإشباع الدافع. (2)

¹ - طه فرج: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² - سهير كامل أحمد: الصحة النفسية والتوافق، مركز الاسكندرية، مصر، 1999م، ص 42.

VIII. عوائق التوافق المهني:

بالرغم من أن الكثير من الناس يستطيعون أن يشبعوا الكثير من حاجاتهم ودوافعهم السيسولوجيا والاجتماعية، لكن يجب أن نعترف بأن هناك بعض من هذه الدوافع القوية التي لم يستطع الفرد أن يهيئ لها الإشباع التام.

إن هناك بعض العوائق والعقبات العنيفة التي تحول بيننا وبين إشباع بعض حاجاتنا الضرورية وتدفع الفرد في بعض الأحيان إلى تقبل حلول توافقية أقل إشباعا لحاجاته، أو إلى سلوك يتعارض مع قيم المجتمع، ومن الممكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من العوائق هي:

1- الإحباط:

وهو حالة من التأزم النفسي تنشأ عن مواجهة الفرد لعائق يحول دون تحقيق دافع أو حاجة ملحة، وهو أيضا العملية التي تتضمن إدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته أو توقع الفرد حدوث هذا العائق في المستقبل.

إن من الآثار الواضحة للإحباط أنه يعمل على تغيير سلوك الفرد حينما يواجه موقفا إحباطيا في حياته ويتخذ ذلك الصور التالية:

- من الناس حينما يواجه موقفا إحباطيا فإن لا يستسلم له بل يمضي التنكير وتكرار المحاولات وتجريب وسائل عدة حتى يصل في النهاية إلى الهدف الذي يشبع هذا الدافع أو على الأقل فإنه يبحث عن هدف بديل يستطيع من خلاله أن يشبع الدافع ولو إشباعا جزئيا مؤقتا يؤدي إلى خفض توتره النفسي.
- ومن الناس حينما يواجه موقفا إحباطيا لا يستطيع إشباع دوافعه فإنه يستسلم من أول مرة وذلك بكبت دوافعه في صورة دوافع مكبوتة تبقى في اللاشعور وتظهر في صورة أعراض مرضية.⁽¹⁾
- ومن الناس أيضا حينما يفشل بعد محاولاته في إشباع دوافعه يضطرب ويختل توازنه ويدفعه الشعور بالفشل باللجوء إلى أساليب سلبية معوجة شاذة متطرفة تتقده مما يعانیه من توتر وتأزم نفسي ملتجأ إلى الحيل اللاشعورية السالفة الذكر.

إن للإحباط مصادر يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين: العقبات البيئية والعقبات الذاتية.

1-1- العقبات البيئية:

إن العقبات البيئية المادية واللامادية تعتبر من المصادر الرئيسية التي يمكن أن تحبط دوافع الإنسان، وهي عقبات متعددة بحيث لا يمكن حصرها نظرا لما تحتويه هذه البيئة من عوامل فيزيقية كالمرتفعات والمنخفضات والجبال والبحار والأنهار والطقس وعوامل لا مادية كالقواعد والنظم والقوانين والمؤسسات....إلخ.

¹ - فوزي محمد جبل: الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000م، ص 80-81.

يمكننا أن نتصور أنواع الإحباط التي تفرضها البيئة الخارجية وتقف عقبة في طريق تحقيق الهدف، فمثلا تطور موقف الطبيب الذي ينقطع عليه الكهرباء فجأة وهو في تأدية عملية جراحية أو أن يتعطل قطار استقله طالب كان في طريقه لتأدية الامتحان، وتلك هي بعض الأوضاع البيئية التي تعطينا فكرة عما يتعرض له الإنسان في حياته منذ طفولته حتى نهاية عمره من عقبات إحباطية معطلة لإشباع دوافعه، وبالرغم من زحمة تلك العقبات البيئية وشدة وقعها على النفس إلا أنها في الحقيقة أخف وطأة من الناحية النفسية من العقبات الشخصية والذاتية.

1-2- العقبات الذاتية:

وهي عقبات متعددة وذات أثر عميق في نفسية الفرد وترجع إلى عدة أسباب نذكر من بينها:

- الأهداف بعيدة المنال.
- تعدد أهداف الفرد وعدم تناسقها مع الوقت.
- الأهداف المتطرفة.

2- الصراع:

وهو حالة نفسية مؤلمة تنشأ نتيجة التنافس بين دافعين كل منهما يريد إشباعا، أي ينشأ من نتيجة تعارض دافعين لا يمكن إشباعهما في وقت واحد، إذن فالصراع سمة من سمات الحياة فالإنسان منذ نعومة أظفاره وحتى موته في صراع ينشأ في الرغبة الأكيدة في إشباع الدوافع، فالطفل في تنشئته الأولى يقع في صراع بين إرضاء دوافعه وبين إرضاء أمه خاصة في عملية الرضاع والفظام وتنظم عملية الإخراج وأيضا الصراع بين رغباتنا ومعايير المجتمع التي تقع حائلا دون إشباعها.⁽¹⁾

هناك علاقة أكيدة بين الصراع والإحباط فالإحباط وجود عقبة تحول دون إشباع دافع واحد أما الصراع التعارض بين إشباع دافعين قد يكون أحد دوافع الإحباط واحد منها، إذن وجود دافعين أو أكثر يعمل على حدوث صراع مما يصيب الإنسان بحالة من التأزم النفسي وعدم التوافق، وعليه ليس الصراع بالأمر الغريب في حياتنا، فما من كائن آدمي مهما كان جنسه أو نوعه أو درجة ثقافته أو مركز ماله أو أدبه أو علمه إلا واجتاز أو سيجتاز في حياته ضربا من ضروب الصراع، أي أن الصراع بهذا الشكل يمثل ناحية أساسية وأصلية في حياة الإنسان.

3- عدم الأمن الوظيفي:

إن أسواق العمل في المجتمعات الغربية، وإلى حد ما في الدول النامية، مر بتغيرات عميقة من جراء التحول من اقتصاديات التصنيع إلى الأنساق الاقتصادية التي تركز إلى تقديم الخدمات بأنواعها، كما أن التوسع في استخدام تقانة المعلومات قد أسهم بدوره في إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية عموما، مع ما

¹ - فوزي محمد جبل: نفس المرجع، ص 86.

ينطوي عليه ذلك من تبدل في أساليب الإدارة والإنتاج، وعلى الرغم من أن الاتجاهات الجديدة طرح فرصا للعمل أمام قطاعات متزايدة من الناس، إلا أن حالات التغير العميق هذه تنعكس على فئات عريضة من العاملين أو الراغبين في العمل، وتصيبهم بحالة من عدم الاستقرار، وتسفر هذه الحالة عن شيوع عدم الأمن الوظيفي وقلق القادرين على العمل مما يخبئه المستقبل لهم من حيث استمرارهم في أعمالهم الحالية أو أدوارهم المحتملة في سوق العمل، وقد أصبحت قضية عدم الأمن الوظيفي واحدة من الاهتمامات الرئيسية في علم اجتماع العمل.⁽¹⁾

IX. الرضا والتوافق المهني وعوامل الرضا:

1- الرضا والتوافق المهني:

إن المهنة الآن كما هو شأنها في الماضي جزءا أساسيا من حياة العاملين، ومصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا وتحقيق الذات، لكن أعمالا أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة، وضغوطا هائلة تقوده إلى تكوين مشاعر سلبية وباختصار تولد معظم الأعمال لدى من يقومون بها مشاعر الرضا، ولكنها قد تؤدي إلى مشاعر الضغط أيضا.⁽²⁾

لقد تعدد المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله ومدى قدرته على التوافق معه، ومن هذه المصطلحات الرضا الوظيفي، والروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل، وتشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مجموع مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي، كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أو يحققه في وظيفته.

إن رضا الفرد عن عمله هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد ودوافعه لتحقيق ذاته في العمل الذي يمارسه، وهذا ما قامت عليه نظرية التكيف الوظيفي التي قام كل من جرين GRAEN، ودويز DUEWIS (1968) بعرضها وتم تطويرها باستخدام استفتاء منسوتا للرضا الوظيفي، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعلي ما بين حاجات الفرد التي تفرزها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الفرد مع بيئة العمل كما يتضح ذلك في شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة. ويؤكدون ذلك بقولهم: "إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل والمتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل، فهي الجوانب العامة لبيئة العمل."⁽³⁾

¹ - أنتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، عمان، الأردن، ط4، 2001، ص 462.

² - رونالدي ريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1991، ص 267.

³ - ناصر محمد العديلي: مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

ويعتقدون بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الفرد مع عمله من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.

لقد ذكر أبو النيل أن منسوتا بأمريكا قامت بإصدار كتيب عن التوافق المهني، قام بإعداده أستاذة بها، قسموا التوافق المهني إلى الرضا عن العمل، والروح المعنوية، واتجاهات العمل ودوافع العمل، والمحركات السلوكية (الجزءات).

وتتلخص نتائج بحوث أساتذة تلك الجامعة في مايلي:

- أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال عاملين هما: الرضا والإرضاء، أي الرضا من قبل الأفراد على العمل بوجه عام وعن ظروف بيئة العمل من إشراف وزملاء، والإرضاء من قبل الرؤساء عند إنتاج الأفراد وكفاءتهم للعمل الذي يقومون به.
- الفروق بين الأفراد.
- تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن.
- يتأثر التوافق المهني باختلاف السن، ومستوى التعليم، والتدريب. (1)

وقد طورت كونوي 1987 Kounway، نموذجاً للتوافق المهني، والرضا عن العمل يشمل على سبعة عشر جانباً، أو عنصراً، يسهم في تشكيل رضا الفرد عن عمله، وتوافقه معه ومن أبرز هذه العناصر: الترقية، فرص التدريب، الإشراف، الإدارة، ضغط العمل، الاستقلالية، مجموع العمل، الأجور، أسلوب تنظيم العمل، الأمن الوظيفي. (2)

يعرف التوافق المهني أيضاً بالنسبة لنتائجه، حيث يعتبر الرضا المهني إحدى هذه النتائج فهناك الرضا الإجمالي عن العمل، كما أن هناك الرضا عن جوانب مهنية من بيئة العمل، ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل أن يقيم كل جانب للعمل فيما يتعلق بالأهمية النسبية لرضاه عنه، ومقياس الرضا المهني له جوانب كثيرة مترابطة تشير إلى التوافق المهني من بينها زياد الأجور والترقي داخل المؤسسة وعوامل أخرى نذكر منها:

2- عوامل الرضا المهني:

1-2- الأجر: لقد أجريت الكثير من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا يذكر منها دراسات "طومسون 1939THOMPSON"، "ميلر 1941 MILLER"، "سوبر و شروات، هاند لست و برنت 1952"، "كندل ورميث 1963" في أمريكا وانجلترا، وقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة

¹ - محمود السيد أبو النيل: الأمراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1984، ص 368-369.

² - العمري خالد: الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الرابع، جامعة اليرموك، 1991، ص 61.

طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فلأجر أهمية من حيث إشباع حاجات عديدة من أهمها الشعور باحترام الذات والشعور بالأمان.

2-2- فرص الترقية: إن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب، وكما يعتبرها آخرون اعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والتفاني و الإلتزام بالعمل، وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى "فروم 1964" أن رضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، والعكس.

2-3- نمط الإشراف: إن معظم الدراسات أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العمال، وقد أجرى ليكرت وزملاءه دراسات توصلت إلى أن المشرف الذي يجعل اهتمامه بمروءوسيه بكل قضاياهم ومشاكلهم، يكسب ولأهم ويحقق درجة عالية من رضاهم، أما المشرف الذي ينظر للعمل من زاوية ضيقة ولا يهتم إلا بالإنجاز وينظر للعمال كأدوات أو وسائل لتحقيق الإنتاج لا يحقق سوى الاستياء والتذمر من العمل، فلا بد من الاهتمام بنمط الإشراف والاعتناء بحاجات ومشاعر العمال أثناء التعامل معهم.

2-4- محتوى العمل: هناك الكثير من يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا عند الأفراد كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز، تقدير الآخرين لأداء الفرد، النمو والترقية، فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا لدى العمال، لأن تنوع الأعمال يقلل من تكرار المهام، وهذا بدوره يقلل من الملل والضجر، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر تكامل بين المهام، وبين المهام وقدرات العامل والا حدث العكس.

2-5- ساعات العمل: إن لتوزيع ساعات العمل أثر على رضا العامل إذ لا بد من فترات راحة للحفاظ على النمط الجيد للأداء، وذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد عضويا ونفسيا، فإنه كلما توفر للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضاه عن العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع ساعات الراحة وحرية الفرد في استخدامه كلما انخفض رضاه.

2-6- الظروف الفيزيائية: نظرا لما للمحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، البرودة، الضوضاء... إلخ، وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله العمل كعلاقة متعددة، وبالتالي على رضا عن العمل، وتفسير معظم الدراسات إلى أن سوء الظروف الفيزيائية ولوضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم الرضا.

2-7- جماعة العمل: حيث تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد فإذا كان تفاعله مع الجماعة التي معها يحقق له منافعاً فإن لذلك دخل في تحديد رضاه، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه فذلك يشكل عدم رضا عن عمله، ويتجلى ذلك غالبا في مختلف أشكال المقاومة المباشرة أو غير المباشرة كتمهيل وتيرة العمل، وترك العمل، تحديد الإنتاج، التبخير

في مواد الإنتاج أو في الوقت، ازدياد النشاط النقابي، التأخر، الغياب، التمارض، الأمراض والحوادث وبهذا تتكون هناك جماعات عمل مشتتة وعديمة التأثير. (1)

X. النظريات المفسرة للتوافق المهني:

تهتم نظريات التوافق المهني بعوامل التوافق المهني، المتمثلة في العامل والعمل، فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل، وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل نتيجة قيامه بالعمل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل وهكذا، وفيما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولت موضوع التوافق المهني لتعزيز أدبيات الدراسة:

1- نظرية نموذج مظهر الرضا:

تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي نادى بها "Lawler" (1973) نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني، وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمشرفين والرواتب، عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلون عليه للقيام بأداء عملهم يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه فعلا زيادة على ذلك عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه، فيجب أن يعم عليهم شعور باللامساواة وبالذنب، أخيرا إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أي الاستياء. (2)

2- نظرية العاملين (نظرية العوامل الدافعة الصحية):

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان محفزات العمل، وهي مرتكزة على حقيقة أن الفرد لديه نوعيتان من الحاجات هما: تجنب الألم، والنمو من الناحية النفسية.

لقد قام "Merzbenig" وجماعته (1996) بمقابلة (200) محاسب ومهندس من مدينة بتسبيرج الصناعية، ولقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل والتي أدت إما إلى تحسين رضائهم عن العمل أو انخفاض ملحوظا في رضائهم عن العمل، وظهر بأن هناك خمس عوامل يمكن أن تؤدي بصورة قوية إلى الرضا عن العمل وهي: الإنجاز، التميز، العمل نفسه، المسؤولية والتقدم، والترقية في العمل، على أن العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغيير الثابت في الاتجاه نحو العمل، وبما أن هذه العوامل فعالة في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد لذلك سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل الداخلية المتعلقة بالعمل، أما العوامل التي لها علاقة بالاستياء في العمل فهي: تعليمات المؤسسة والإدارة، الإشراف، الأجور، العلاقات الاجتماعية وظروف العمل المادية، وبما أن لهذه العوامل تأثيرا قليلا على اتجاهات العمل الإيجابية، لذلك سميت بالعوامل الصحية موازنة للاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحوط. (3)

1 - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000، ص 231.

2 - كشرود حماد: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ط1، مج2، 1995، ص 457.

3 - الزبيدي ابراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 85-84،

3- نظرية القيمة:

نظرية القيمة أو التعارض التي طورها "Locke" (1969-1974) تقول أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكما ثنائي القيمة:

- أ- التعارض المدرك بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه بالفعل.
ب- أهمية ما يريده الفرد ويقومه.

فالرضا الوظيفي الكلي للفرد هو عبارة عن مجموع كل هذه المظاهر، المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد، بعبارة أخرى، فإنه بالنسبة للفرد أي مظهر من مظاهر العمل مثل (الترقية) يمكنه أن يكون مهما جدا لهذا الفرد، بينما ليس كذلك لفرد آخر فمظهر الترقية مثلا بالنسبة للفرد الأول يجب أن يعطي وزنا أو قيمة عالية أكثر من أي مظهر آخر: "رضا كلي = مجموع مظاهر X أهمية المظاهر بالنسب للفرد".⁽¹⁾

4- نظرية العملية المناوئة:

يؤكد "Landy" (1978) من خلال نظريته لرضا الموظفين على دور العمليات الفسيولوجية في الحفاظ على حالة وجدانية متزنة، أي أن الأساس السببي للرضا هو فسيولوجي، ويشمل الجهاز العصبي المركزي، وسوف يتغير رضا الفرد الوظيفي خلال فترة من الزمن حتى ولو كانت الوظيفة ثابتة، فمثلا تبدو الوظيفة أكثر تشويقا خلال الأسابيع القليلة الأولى منها بعد عدة سنوات إلا أن "Landy" يقترح بأن هناك آلات داخل الأشخاص تساعدهم على المحافظة على حالة وجدانية متزنة، ويعتقد أن هذه الآليات تلعب دورا في الرضا الوظيفي، و العملية المناوئة تشير إلى العمليات المناوئة أو المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلا، إذا كان الشخص مسرورا جدا، فإن هناك استجابة فسيولوجية تعارض أو تناوئ هذه الحالة الوجدانية وتحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف إلى مستوى محايد، فالحالة الوجدانية المتطرفة سالبة أو موجبة ينظر إليها على أنها مضرّة بالأفراد وليست مفيدة لهم في أي حال من الأحوال، تستعمل الميكانيزمات الآليات الفسيولوجية لتقي الشخص من هذه الحالات بأن السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي هو المتطرفة، ويقترح "Landy" أنهم يختلفون فيما يتعلق بمرحلة وظائفهم الفسيولوجية الوقائية.⁽²⁾

5- نظرية التأثير الاجتماعي:

قدم كل من "Salancik et Pfeffer" (1978) نظرية للرضا الوظيفي تخلو من مفهوم الحاجة وفكرتها الأساسية هي أن استجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل الوظيفي كما أنها أيضا نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها بعبارة أخرى، لا تقوم إدراكات الوظيفة على أساس الخصائص الموضوعية للوظيفة فقط، ولكنها تتأثر أيضا وبدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل

¹ - كشرود حماد: مرجع سبق ذكره، ص 453.

² - الشافعي ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 36.

وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقاً للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل إلى الوظيفة. (1)

6- نظرية الثبات (الاتساق):

تم تطوير هذه النظرية من قبل "Korman" (1976) وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل والأداء الوظيفية، وبناءً على هذه النظرية، هناك علاقة موجبة بين الإثنين، إضافة إلى أن العمال ذوي التقدير العالي للذات يرغبون في أداء عملهم على مستويات عالية، بينما العمال ذوي التقدير المنخفض للذات يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة، وهناك ثلاث أنواع من تقدير الذات مهمة لأداء الوظيفي وهي:

أ- تقدير الذات المزمّن: الذي يعني شعور الفرد العام حول نفسه.

ب- تقدير الذات الموقفي: الذي يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معين كتنشغيل آلة أو مخاطبة الآخرين

ج- تقدير الذات التأثر اجتماعياً: الذي كيف يشعر الفرد بنفسه بناءً على توقعات الآخرين

وبالإمكان تحسين أداء العامل وذلك بزيادة مستوى تقديره الذاتي لكن زيادة مستوى تقدير الذات، خاصة تقدير الذات المزمّن، يكون صعباً، بالرغم من أن هناك طريقتين لذلك:

الأولى: تعطي للعمال فكرة دقيقة حول قواهم خاصة في ورشات العمل أو في جماعات الحساسية وهذه الأفكار يعتقد أنها تزيد من مستوى تقدير الذات وذلك بإبلاغ العامل (أو العمال) عن قواه العديدة وأنه شخص جيد.

الثانية: تعطي للعامل مهمة سهلة جداً يكون من المؤكد النجاح فيها، فهذا النجاح يزيد من مستوى تقدير الذات، الذي قد يزيد بدوره من الأداء والذي يؤدي بدوره إلى زيادة في مستوى تقدير الذات، وهكذا. (2)

7- نظرية التدرج الهرمي لماسلو:

يعتبر ماسلو "Maslow" أحد الرواد الأوائل العاملية في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية، إن نظرية الحاجات لماسلو تهدف لتحقيق هدفين، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلات من ناحية، وترتبط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية ثانية، إن نموذج ماسلو للحاجات المتدرجة يتألف من خمسة مستويات من الحاجات الإنسانية، وكذلك يتكون من مجموعة من الفرضيات تتركز حول كيف أن إشباع هذه الحاجات يؤثر على أهميتها. (3)

أما المستويات الخمسة للحاجات الإنسانية فهي:

¹ - كشرود حماد: مرجع سبق ذكره، ص 463.

² - السماوي عبد الله: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض، 2006، ص 40.

³ - الزبيدي ابراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 75.

7-1- الحاجات الفسيولوجية:

الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس، والإشباع الحسي. وهذه الحاجات هي التي تنصدر قائمة الحاجات المختلفة في حالة عدم إشباعها فمنتهى أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة أن يجد مكانا دافئا، وإشباع هذه الحاجات يعتبر ضروريا للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك الحفاظ على نوعه، وإن هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم وثقافتهم. (1)

7-2- حاجات الأمان:

وهي تتمثل حاجات الفرد إلى الأمن والسلام والاطمئنان أو الاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين. (2)

على سبيل المثال، شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي (توفير وادخار)، أو الرغبة في الفعلية في وجود عالم منظم يمكن التنبؤ بأحواله، وتبرز الحاجات إلى الأمن بعد أن تشبع نسبيا الحاجات الفسيولوجية.

7-3- حاجات الحب والانتماء:

يشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والحب والمحبة والقبول أو التقبل الاجتماعي والأصدقاء والشعبية، وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة لصحة الفرد النفسية، ولا شك أن كل فرد يسعى إلى أن ينضم إلى جماعة وإلى بيئة اجتماعية صديقة تلائم من حيث الميول والعواطف والأهواء ويجمع بينهم ربط متين، وهؤلاء الأفراد الذين يشبهونه ويشاركونه في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه، ويسعدهم ويسعد بهم. (3)

7-4- حاجات الثقة:

وتشمل الحاجة للشعور الشخصي بالإنجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للتمييز والاحترام من قبل الآخرين، وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له وكذلك رغبته في احترامه للآخرين أيضا، إن هذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرويه كذلك، ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير، ولكن لا بد من أن يستند ذلك الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص، والتي تعكس إمكانياته وقدراته على الانجاز والعمل. (4)

1 - الحلو محمد وفاتي: علم النفس التربوي نظرة معاصرة، مكتبة الأمل للطباعة والتوزيع، غزة، ط1، 1999، ص 45.

2 - الزبيدي ابراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 77.

3 - زهران حامد: الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار المعارف، مصر، ط2، 1982، ص 35.

4 - الزبيدي ابراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 79.

7-5- حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته الكامنة، ويعبر ماسلو عن هذا المعنى لتحقيق الذات بقوله "أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون" ويعتمد تحقيق الذات أيضا على الفهم أو المعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكاناته الذاتية وحدودها، فلا بد من أن يعرف الفرد ما يمكن أن يفعله قبل أن يعرف أنه يفعله بكفاءة واتقان. (1)

وذلك من خلال أداء العمل الذي يتوافق مع قدراته ومؤهلاته وميوله واتجاهات واستعداداته، فالفرد يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها وترضي رغباته وطموحاته وتحديه وإبداعه وتحقق بالتالي إشباعا داخليا لمكوناته، ويعتبر عمل الفرد هو المجال الأساسي لتحقيق ذلك، فإن كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد فهذا من شأنه أن يخلق توترات نفسية حادة للفرد تمارس عليه ضغطا مستمرا قد يؤدي به إلى الإحباط لذلك يستلزم وضع الفرد في المكان أو العمل الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني، ويعتقد ماسلو بأن الحاجة إلى تحقيق الذات هي الحاجة الوحيدة التي لا يمكن أن تصل إلى الإشباع التام إلى نهاية الحياة.

ويرى ماسلو إن كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته يكون راضيا عن وظيفته، أما إذا أشبع العمل بعض حاجاته فإنه يكن غير راضي عن عمله. (2)

ونلاحظ من خلال العرض للنظريات السابقة أن كلا منها قد ركز الاهتمام على جانب من جوانب العمل مثل: الناحية المادية، الراتب، المكانة الوظيفية، العلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع المشرفين، وأن نظرية ماسلو كانت أكثر النظريات شمولاً، ولكنها أيضا تجاهلت كيفية إشباع الحاجات وعلى ذلك نجد أن النظريات جميعاً تتطافر معاً، ويكمل بعضها البعض في تفسير الرضا عن العمل وحصول التوافق والانسجام للفرد مع عمله، والإنسان يتكون من مجموعة من الغرائز والحاجات المعنوية، ولكي يحصل التوافق لا بد للإنسان من إشباع هذه الغرائز والحاجات العضوية بشكل صحيح لا يتعارض مع إشباعاته غيره، لذلك كان لا بد من مقياس لتنظيم العلاقات بين الناس بحيث يضمن لكل إنسان حقه في الحياة الصالحة، وإن ترك هذا المقياس لعقل الإنسان، فإن الأحكام المتعلقة بالأفعال والأشياء اللازمة للإشباع تكون مختلفة، ومتناقضة، ومتفاوتة، ومتأثرة بالبيئة، وذلك نتيجة التفاوت بين غرائزهم وحاجاتهم العضوية، لذلك فإن المقياس والنظام الصحيح هو كتاب الله وسنة نبيه عليه الصلاة والسلام الصالحة لكل البشر في كل زمان ومكان.

1 - الحلو محمد وفائي: مرجع سبق ذكره، ص 46.

2 - الزبيدي إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص 81.

خلاصة:

إن الإدارة المعاصرة التي تعتنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتكتيكية بما يثري الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في المنظمات بشكل خاص وعلى سبيل المثال تستخدم الشركات اليابانية استراتيجيات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل، لأنه عندما تتنافس فرق العمل تستعمل بجدية وحماس أكثر وسترکز أكثر على تحسين العمليات وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا وبالتالي التوافق المهني.

وهكذا يكون المظهر الأساسي للتوافق المهني هو الرضا عن العمل بصورة إجمالية و عن ما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن والارتياح والاستقرار لتحقيق رغباته وميوله وطموحه وإحساسه بإحراز النجاح الذي يمثل في حجم الإنتاج ونوعه.

وعليه وحسب ما تقدم فإن الرضا ما هو إلا نتيجة حقيقية ومحصلة منطقية للتوافق المهني فالعامل المتوافق مهنيا لا يكون متوافقا إلا وقد بلغ مستوى لا بأس به من الرضا الوظيفي والعكس غير صحيح أن ليس بالضرورة أن العامل الراضي عن جانب أو عن جوانب معينة من العمل معناه أن هذا العامل يتمتع بالتوافق المهني أو حتى بالرضا الإجمالي عن العمل.

تمهيد:

رغم ما تكتسبه الدراسات النظرية من ثراء في المعارف ووجهات النظر إلا أن هذا لا يكفي لتعميق البحث العلمي الذي يتنوع بتنوع المواضيع التي يتناولها، لذا استوجب إتباع أسلوب منهجي معين لغرض الوصول إلى نتائج علمية، والجانب الميداني هو الجانب الذي يكتسي أهمية جد هامة في توجيه البحث وسيره الوجهة الصحيحة من أجل التحقق والمقارنة بين ما هو نظري وما يوجد في الميدان؛ فالتحليل المعمق للظاهرة موضوع الدراسة يحتاج إلى ضرورة بيان ذلك ولا بد أيضا من التحديد الواضح لمعالم المؤسسة المراد دراستها ميدانيا من أجل الابتعاد عن الغموض الذي من شأنه إحداث خلل في معالجة المعطيات، وبناءً على ما سبق، سوف يقوم الباحث من خلال هذا الطرح ببناء مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وتحليل مختلف المعطيات والمعلومات المجمعة من الميدان وعرضها وتحليلها وفقا لأطر منهجية البحث العلمي، التي من خلالها إثبات مدى تحقق الفرضيات التي تم الانطلاق منها عن طريق تفسير المعطيات الميدانية.

1. التعريف بميدان الدراسة:

1. الحدود المكانية للدراسة:

تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الدقيق ومشتقاته، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخليا تشمل مؤسسة مطاحن الحضنة كلها، وتقع المؤسسة على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة إلى ولاية برج بوعريريج على أطراف المدينة، يحدها غربا الطريق الوطني، وشرقا تحدها مساحات زراعية وهي مستعملة لإنتاج ثمار المشمش بالإضافة إلى مادة القمح ضمن البساتين وخارجها، و بالتحديد يحدها وادي القصب مدينة المسيلة، شمالا هي بمحاذاة مجمع سكني حيث يسكنه الكثير من عمال المؤسسة، أما جنوبا فتحدها مساحة شاغرة.

2. الحدود الزمانية للدراسة:

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة شهر، تم خلالها القيام بعدة زيارات لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، وإجراء مقابلات مختلفة مع مسؤول مصلحة الموظفين وبعض العمال.

3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة، وتعتبر المرحلة الانتاجية أهم العمليات بهذه المؤسسة وترتكز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، ومنها يصبح المنتج جاهزا للتسويق. ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة من:

المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ويقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

3-1- قسم التنظيم والتسيير الداخلي للوحدة:

3-1-1- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

3-1-2- مصلحة النوعية مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3-1-3- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

3-1-4-المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

3-1-5-مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

3-2-قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

3-2-1-مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

أولاً: مصلحة التموين: ومن مهامها: شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وتزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

ثانياً: مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ-مصنع التحويل رقم(1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم(2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع: فرع محاسبة المواد، فرع الطحن والإنتاج، فرع الشحن والتوظيف.

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

ثالثاً: مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج وتشيغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء، وفرع الميكانيك العام.

رابعاً: مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في: فرع استقبال و تخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

3-2-2-2- مديرية التسويق: تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

3-2-2-3- مديرية الإدارة والمالية: و تنقسم إلى أربع مصالح وهي:

أولاً: مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع محاسبة المبيعات، فرع المحاسبات.

ثانياً: مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة، وتتفرع هذه المصلحة إلى: فرع تسيير المستخدمين، فرع الخدمات الاجتماعية.

ثالثاً: مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة، والمتابعة الميدانية للاستثمارات.

رابعاً: مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

II. المنهج المتبع:

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا على **المنهج الوصفي** الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها، ومحاولة تفسيرها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة.

فالمنهج يعني: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة".⁽¹⁾

ويهدف المنهج الوصفي إلى تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجتمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.⁽²⁾

كما يعني: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين".⁽³⁾

III. أدوات جمع البيانات:

1. الملاحظة:

وتعرف الملاحظة على أنها: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، من أجل الكشف عن صفاتهم وخصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر".⁽⁴⁾

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص99.

² - عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص25.

³ - جمال معتوق: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، بن مرابط، الجزائر، ط1، 2009، ص119.

⁴ - علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، الجزائر، 2006م، ص112.

وقد تم استخدام الملاحظة البسيطة في الدراسة للحصول على البيانات المتعلقة بظروف العمل وبعض الملاحظات في علاقات العمال في عملهم وملاحظة الجو العام في المؤسسة. وتعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات والمعطيات الدقيقة التي لا نستطيع الحصول عليها بالوسائل الأخرى كالأستمارة؛ نظرا لأهميتها خاصة في الدراسات الوصفية وذلك من خلال تسجيل الملاحظات والتفاصيل الدقيقة عن الظاهرة محل الدراسة.

2. المقابلة:

فقد قام الباحث بعدة مقابلات مع رئيس مصلحة الموظفين وبعض العمال من أجل أخذ بعض المعلومات حول الجو العام في المؤسسة وكيفية التعامل بين العمال سواء فيما بينهم أو بين العامل ومشرفه. وتعد المقابلة إحدى أهم أدوات جمع البيانات الميدانية، فهي تستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية، فهي تفاعل لفظي يتم بين الباحث والمبحوث بغرض الحصول على بعض البيانات.

وقد توصل الباحث من خلال المقابلة أن العامل في هذه المؤسسة لا يشعر بارتياح، وإن من أهم العوامل التي تؤثر على رضا العاملين ولحساسهم بعدم انسجامهم واستقرارهم في مؤسستهم هو نظام الأجور المتبع وطبيعة العمل وظروفه التي توفرها المؤسسة لهم ونمط الاشراف، فإن لم تهتم بهذه المتغيرات باعتبارها أهم عنصر من شأنه أن يؤثر على رغبات وميول العمال، لذلك فإن لم تهتم المؤسسة بتحفيز عمالها ماديا عن طريق المكافآت والعلاوات ومعنويا عن طريق التشجيع والتحفيز المعنوي لرفع المعنويات، الأمر الذي يزيد من أدائهم ورضاهم على المؤسسة وبالتالي يؤدي هذا إلى التوافق المهني للعمال.

وعليه يمكن القول أن عدم توافق واندماج أهداف الفرد مع أهداف العمل، سوف ينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية ونقصان الرضا الوظيفي للعمال فتكثر اللامبالاة والتغيب عن العمل ويزداد الملل؛ مما يجعلهم لا يبذلون أقصى ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة لأنهم لا يشعرون بالتوافق المهني.

ومن خلال جماعة العمل وجد الباحث أن لهذه العلاقات تأثير كبير على سير العمل، وأن هناك اللامبالاة من طرف المشرفين بأمور العمل والعمال، ولجماعة العمل ومرونة التنظيم دور ايجابي في استقرار العمال والتي تعكس طبيعة العلاقة بين المشرف والعمال. فكلما كانت مبنية على الثقة والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرار والحرية والاستقلالية في أداء العمل كلما يؤدي إلى زيادة التوافق المهني.

3. الاستمارة:

تعد الاستمارة من بين المصادر الثانوية الأكثر استخداما في جمع البيانات الأولية فهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة. (1) والهدف منها معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني للعمال من خلال ثلاث محاور هي: المحور الأول يعطي معلومات حول البيانات السوسولوجية لعينة البحث، والمحور الثاني يعطينا بيانات حول المناخ التنظيمي للمؤسسة، والمحور الثالث يعطينا بيانات حول التوافق المهني للعمال، حيث تم تصميم هذه الأداة بناءا على مجموعة من الأسئلة تضم 44 سؤالا. بين أسئلة مفتوحة ومغلقة وتوزع الأسئلة في ثلاث محاور.

- **محور البيانات الشخصية:** تتضمن مجموعة من الأسئلة الشخصية حول المبحوثين (6 أسئلة) شملت: الجنس، السن، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى العلمي، الحالة الاجتماعية.
- **محور خاص ببيانات المناخ التنظيمي:** ويتضمن هذا المحور 27 سؤالا من (7-33) الهدف منها هو التعرف على المناخ التنظيمي من خلال المؤشرات المتمثلة في: طبيعة العمل وظروفه من السؤال 7 إلى 12، والحوافز من السؤال 13 إلى 16، ونمط الإشراف من السؤال 17 إلى 22، وجماعة العمل من السؤال 23 إلى 28، والهيكل التنظيمي من السؤال 29 إلى 33.
- **محور خاص ببيانات التوافق المهني:** ويتضمن هذا المحور 11 سؤالا من (34-44) الهدف منها هو التعرف على بعد الرضا الوظيفي من السؤال 34 إلى 39، والاستقرار في العمل من السؤال 40 إلى 44.

IV. عينة الدراسة وخصائصها:

1. عينة الدراسة:

تشكل العينة في البحث العلمي عموما والبحث الإمبريقي على وجه الخصوص دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستسقاء المعلومات والمعطيات من الواقع، من المنطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية في الوقت ودون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته. (2)

تماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة والذي يهدف إلى الاطلاع على المناخ التنظيمي للمؤسسة وعلاقته بالتوافق المهني للعمال، ونظرا لأن مجتمع البحث الأصلي يتكون من 197 عاملا، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتمثل في: حجم العينة = $134 = 100/28 * 38$ عاملا، وذلك بعد استبعاد فئة العمال المؤقتين المقدر عددهم 63 عاملا، واقتصرت الدراسة على الفئات الثلاث المتمثلين في: الاطارات، أعوان التحكم، عمال التنفيذ وكلهم دائمون وعددهم 134 عامل وهو مجتمع البحث الذي حدد للدراسة وأخذت منه العينة.

¹ - موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004م، ص 157-158.

² - بلقاسم سلاطينية، حساني الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 118.

وقد تم توزيع الاستمارات عن طريق تقسيمها إلى مجموعتين، مجموعة قام بتوزيعها رئيس مصلحة الموظفين توزيعاً عشوائياً في إدارات المصالح المختلفة، ومجموعة أخرى قام بتوزيعها عون تحكم توزيعاً عشوائياً، وذلك لبض الصعوبات التي تلقاها الباحث في انجاز هذه الدراسة عن طريق تحديد نسبة العينة كيفية توزيعها واستردادها، حيث تم استرداد جميع الاستمارات أي 38 استمارة وهذا يعني استرداد كلي لجميع الاستمارات الموزعة في الفترة الممتدة من 15 أبريل إلى 20 ماي، وكانت العينة بعد تفرغ البيانات تتمثل في الفئات التالية (22 إطاراً ، 09 أعوان تحكم ، 07 عمال تنفيذ).

وتم استعمال برنامج SPSS من أجل تفرغ ومعالجة البيانات.

أما فيما يخص مجتمع البحث الأصلي الذي أخذت منه العينة فهو موزع كالاتي:

الجدول رقم 01: يبين مجتمع البحث الأصلي الذي أخذت منه العينة.

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| إطار | 43 | 21.83% |
| عون تحكم | 74 | 37.56% |
| عامل تنفيذ | 80 | 40.61% |
| المجموع | 197 | 100% |

علماً وأن الباحث قد استبعد فئة العمال المؤقتين من مجتمع البحث لأن طبيعة الموضوع المتمثلة في معرفة علاقة المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) بالتوافق المهني (المتغير التابع) للعمال يقتضي أن يكون العامل مرسماً بالضرورة، لأن العمال المؤقتين بالضرورة غير متوافقين في عملهم فيكون حالة المتغير التابع في هذه الحالة معروف مسبقاً. لذلك قمنا باستبعادهم من مجتمع البحث والاعتماد في العينة على العمال المرسمين فقط.

2. خصائص عينة الدراسة:

البيانات الشخصية:

الجدول رقم 2: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 24 | 63,2% |
| أنثى | 14 | 36,8% |
| المجموع | 38 | 100% |

توضح القراءة الاحصائية لبيانات الجدول رقم 2 والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس بالنسبة لـ 38 عامل وعاملة، أن الأغلبية بنسبة 63,2% من الذكور، مقابل ما نسبته 36,8% من الإناث، حيث تعد نسبة الإناث منخفضة مقارنة بنسبة الذكور في مؤسسة مطاحن الحنونة وهذا راجع لطبيعة العمل وظروفه التي تتطلب الجهد الكبير.

الجدول رقم:3 يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

| النسبة | التكرار | السن |
|--------|---------|--------------|
| 42,1 % | 16 | 30-20 |
| 34,2 % | 13 | 40-31 |
| 15,8 % | 06 | 50-41 |
| 7,9 % | 03 | 51 سنة فأكثر |
| 100 % | 38 | المجموع |

تظهر البيانات الاحصائية للفئات العمرية لـ 38 عاملا أن هناك تفاوت في الفئات العمرية، فنجد أن أكبر نسبة بـ 42,1 % من العمال للفئة العمرية الذين يتراوح عمرهم ما بين 20-30 ، تأتي بعدها نسبة 34,2 % من العمال للفئة العمرية الذين يتراوح عمرهم ما بين 31-40 ، وبعدها ما نسبته 15,8 % من العمال للفئة العمرية الذين يتراوح عمرهم ما بين 41-50، فيما تأتي أقل نسبة بـ 7,9 % حيث سجلت في الفئة العمرية الذين يساوي عمرهم أو يزيد عن 51 سنة.

إذن من خلال نتائج البيانات الاحصائية يتضح لنا أن جل العمال في المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 40 سنة، وهي فئة عمرية نستطيع القول من خلالها أن أغلبية عمال المؤسسة في مرحلة العطاء لأنهم اكتسبوا خبرة في العمل، وأن المؤسسة لديها طاقات بشرية شابة قادرة على أداء العمل وإنجازه حيث بلغ المتوسط الحسابي للسن 35 سنة بالتقريب، في حين أن الفئة التي تجاوز عمرها 41 سنة فهي فئة قليلة في المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على سياسة تشغيل عمالة شابة ومتجددة.

الجدول رقم:4 يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

| النسبة | التكرار | الأقدمية |
|--------|---------|----------------------|
| 47,4 % | 18 | أقل أو يساوي 5 سنوات |
| 26,3 % | 10 | 6-15 سنة |
| 26,3 % | 10 | 16 سنة فأكثر |
| 100 % | 38 | المجموع |

من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي تعبر عن الأقدمية في العمل نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة 5 سنوات فأقل حيث قدرة نسبتها بـ 47,4 %، تأتي بعدها الفئة التي يتراوح سنوات خبرتها بين 6-15 سنة بنسبة قدرة بـ 26,3 %، وأيضاً الفئة التي خبرتها 16 سنة فأكثر لها نفس النسبة السابقة وذلك بنسبة 26,3 %.

نلاحظ من خلال هذه البيانات أن الأغلبية من العمال لهم خبرة كمبتدئين وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على سياسة التوظيف والتجديد لطاقاتها البشرية بالدرجة الأولى حالياً، تأتي بعدها فئة متوسطي الخبرة بنسبة

متساوية مع أصحاب الخبرة الطويلة في العمل، وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تعتمد في سياستها على التواصل بين توظيف العمال وتقاعدهم بنسبة معقولة لتستمر الخبرة المهنية بين العمال من دفعة إلى أخرى.

الجدول رقم:5 يتضمن توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية للعمال.

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| إطار | 21 | 55,3 % |
| عون تحكم | 9 | 23,7 % |
| عامل تنفيذ | 8 | 21 % |
| المجموع | 38 | 100 % |

من خلال بيانات الجدول أعلاه والتي تعبر عن الرتبة المهنية للعامل، نجد أن الأغلبية من عينة الدراسة هم من الاطارات وذلك بنسبة 55,3 % ، تليها أعوان التحكم بنسبة 23,7 % ، وأخيرا عمال التنفيذ بنسبة 21 %، ويعود سبب أغلبية عينة الدراسة أنهم من الاطارات ذلك لأن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الاطارات لأنها تحتاج إليهم في تسيير شؤونها، وكذلك لأن الاطارات لهم القدرة على التسيير والتنظيم والتنسيق بشكل يتيح للمؤسسة التحكم في مواردها واستغلالها بشكل جيد.

وجاءت هذه النتائج نظرا لأن توزيع الاستثمارات كان أغلبيتهم تم توزيعهم على مستوى الادارة المركزية، لذلك جاءت نسبة الاطارات كبيرة بالنسبة لأعوان التحكم وعمال التنفيذ.

الجدول رقم:6 يتضمن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للعمال.

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| جامعي | 21 | 55,3 % |
| ثانوي | 9 | 23,7 % |
| أساسي | 8 | 21 % |
| المجموع | 38 | 100 % |

من خلال بيانات الجدول أعلاه الخاصة بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للعمال يظهر أن أغلبية العمال في عينة البحث بنسبة 55,3 % هم ذو مستوى جامعي، يليهم نسبة 23,7 % هم ذو مستوى ثانوي، وأخيرا ما نسبته 21 % هم ذو مستوى أساسي. هذا يدل على أن التوظيف في المؤسسة يكون على أساس المؤهل العلمي المطلوب لشغل المنصب، لأن الملاحظ هنا أن نسب المستويات العلمية للعمال يتناسب مع نسب توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية للعامل بالجدول رقم 5 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.

الجدول رقم:7 يتضمن توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية للعمال.

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| متزوج | 23 | 60,5 % |
| أعزب | 15 | 39,5 % |
| المجموع | 38 | 100 % |

من خلال البيانات الاحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية للعمال نجد أن أغلبية عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بنسبة 60,5 % هم متزوجون، مقابل ما نسبته 39,5 % هم عمال عزاب، وهذا يدل على أن أغلبية عمال المؤسسة يكون لهم نوع من الارتباط بالمؤسسة نظرا للمسؤولية الاجتماعية التي يتحملونها، وأما نسبة 39,5 % هم عمال عزاب ذلك لأن تكاليف الزواج في وقتنا الحالي كثرة وتنوعت.

7. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الاهتمام بتفعيل طبيعة العمل وظروفه ونمط الاشراف يعمل على تحقيق الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة.

الجدول رقم:8 يبين علاقة إجراءات العمل وحجمه ومسؤوليات العامل وتلاؤمها مع مهاراته وبين الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل.

| المجموع | الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار | | نعم | لا | النسبة | النسبة | إجراءات العمل وحجمه المتعلقة بمسؤوليات العامل وتلاؤمها مع مهاراته |
|---------|----------------------------------|----|--------|--------|--------|---------|---|
| | نعم | لا | | | | | |
| 31 | 26 | 5 | 68,4 % | 13,2 % | 81,6 % | نعم | نعم |
| 7 | 2 | 5 | 5,3 % | 13,2 % | 18,4 % | لا | لا |
| 38 | 28 | 10 | 73,7 % | 26,3 % | 100 % | المجموع | المجموع |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن العلاقة بين إجراءات العمل وحجمه المتعلقة بمسؤوليات العامل وتلاؤمها مع مهاراته ومدى تناسبها مع الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل بالمؤسسة نجد أن الاتجاه العام للعمال يصرحون بأنهم يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل بنسبة 73,7 % مقابل ما نسبته 26,3 % من العمال الذين ينفون ذلك.

أما على مستوى النسب الجزئية للمتغيرين نجد أن البيانات تشير إلى أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن إجراءات العمل وحجمه المتعلقة بالمسؤوليات كانت ملائمة مع مهاراتهم ويشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل قد قدرة بنسبة 68,4% من المجموع العام 73,7%.

يرى الباحث من خلال النتائج التي لديه حول العلاقة بين إجراءات العمل وحجمه المتعلقة بمسؤوليات العامل وتلائمها مع مهاراته ومدى تناسبها مع الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل بالمؤسسة أن أغلبية العمال يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل مع تناسب ذلك مع تلائم إجراءات العمل وحجمه المتعلقة بمسؤوليات العمال مع مهاراتهم الشخصية، ويفسر الباحث ارتفاع هذه النسبة إلى أن ما نسبته 39,5% من العمال هم ذوو خبرة قليلة (أقل من 5 سنوات) وحديثي العهد بالعمل في المؤسسة وهذا ما يبيئه الجدول الذي يتضمن العلاقة بين الخبرة المهنية للعامل (السؤال 3) ومدى تناسبها مع الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة. أي أن العمال هم مبتدئون وجدد في العمل وهذا من المنطقي أن يحسوا بالأمن الوظيفي والاستقرار في المهنة الجديدة بعد عام إلى ثلاثة أعوام أو حتى أربعة أعوام من العمل بالمؤسسة.

فإذا تمت مقارنة بطرح نسبة 39,5% من العمال المبتدئين والجدد مع نسبة 68,4% من العمال الذين صرحوا بأن إجراءات العمل وحجمه المتعلقة بمسؤوليات العامل ملائمة مع مهاراتهم ويشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل نجد ما نسبته 28,9% فقط من العمال الذين يرون أن إجراءات العمل وحجمه المتعلقة بمسؤولياتهم تتلاءم مع مهاراتهم و يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل.

في حين يرجع عدم شعور ثلث العمال بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل من خلال الأسباب التي ذكرها المبحوثين في السؤال رقم 40 المتعلق بالشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة إلى عدم العدالة في المعاملة، وعدم الرضا عن حال المؤسسة، والأجر الزهيد الذي يتلقونه، وإلى عدم الاستقرار المالي للمؤسسة. إن الأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة وإجراءات العمل بالجهود الروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

يستخلص مما سبق أن أغلبية العمال لا يحسون بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل بالمؤسسة لأنهم يحسون بعدم العدالة في المعاملة وعدم الرضا عن حال المؤسسة الذي يكتنفه عدم الاستقرار المالي.

الجدول رقم:9 يتضمن العلاقة بين التعرض لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) ومدى تناسبها مع التغيب عن العمل.

| المجموع | التغيب عن العمل | | نعم النسبة | لا النسبة |
|-------------|-----------------|--------------|------------------|---|
| | نعم النسبة | لا النسبة | | |
| 7 %18,5 | 2 %5,3 | 5 %13,2 | نعم النسبة | التعرض لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، الضوضاء، الانارة...) |
| 17 %44,7 | 9 %23,7 | 8 %21,1 | لا النسبة | |
| 14 %36,8 | 4 %10,5 | 10 %26,3 | أحيانا النسبة | |
| 38 %100 | 15 %39,5 | 23 %60,5 | المجموع | |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن العلاقة بين التعرض لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) ومدى تناسبها مع التغيب عن العمل، نجد أن الاتجاه العام للعمال يصرحون بأنهم لا يتغيبون عن العمل وذلك بنسبة 60,5% مقابل ما نسبته 39,5% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل.

أما على المستوى الجزئي للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأنهم يتعرضون دائما لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، الضوضاء، الانارة...) فقد أفرزت نسبتين، حيث كانت نسبة 13,2% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل مقابل ما نسبته 5,3% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل.

أما العمال الذين أجابوا بأنهم لا يتعرضون لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، الضوضاء، الانارة...) فقد أفرزت نسبتين أيضا، حيث كانت نسبة 23,7% من العمال الذين يتغيبون عن العمل مقابل ما نسبته 21,1% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتغيبون عن العمل.

أما العمال الذين أجابوا بأنهم يتعرضون أحيانا لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، الضوضاء، الانارة...) فقد أفرزت نسبتين أيضا، حيث كانت نسبة 26,3% من العمال الذين لا يتغيبون عن العمل مقابل ما نسبته 10,5% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتغيبون عن العمل.

إن بيئة العمل المادية من "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، والتهوية..." السلبية التي يعمل بها العمال تؤثر على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد. ولا شك أن

العمل من جانب المسؤولين على تهيئة ظروف عمل مناسبة للعامل يسهم في رفع معدلات الإنتاج، علاوة على زيادة استقرار العامل في عمله وزيادة توافقه فيه. (1)

لهذا يرى الباحث من خلال النتائج التي لديه حول العلاقة بين التعرض لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) ومدى مناسبتها مع التغيب عن العمل أن أغلبية العمال الذين يتغيبون عن العمل ويتعرضون لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية يتعذرون لأسباب شخصية وعائلية، كما يتعذرون بضغوط العمل والروتين. فيما صرح العمال الذين لا يتغيبون عن العمل ويتعرضون لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية أنهم يقومون بتغيير مكان العمل أو الخروج للإستراحة، ومنهم من يكون دائم الشكاوى للمسؤولين.

يستخلص مما سبق أن أغلبية العمال يتعرضون لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) بنسبة 55,2% وذلك بعد الجمع بين النسبتين ممن أجابوا بأنهم يتعرضون لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية ب (نعم و أحيانا)، ولذلك ذكروا في الأسباب التي أوردها الباحث في المقابلة أنهم يقومون بتغيير مكان العمل، أو البحث عن وظيفة أخرى ملائمة، لذلك يستطيع القول بأن أغلبية العمال يحسون بعدم الاستقرار في العمل لعدم الاحساس بالراحة ويريدون تغيير مكان العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) الغير ملائمة.

الجدول رقم: 10 يتضمن تناسب الأجر والمكافآت مع الشعور بالعدالة اتجاه الوظيفة.

| المجموع | الشعور بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة | | نعم | لا | المجموع |
|---------|---|--------|-----|--------|----------------------------------|
| | النسبة | النسبة | | | |
| 8 | 2 | 6 | نعم | النسبة | تناسب الأجر والمكافآت مع المجهود |
| 21,1% | 5,3% | 15,8% | لا | النسبة | |
| 30 | 18 | 12 | نعم | النسبة | المجموع |
| 78,9% | 47,3% | 31,6% | لا | النسبة | |
| 38 | 20 | 18 | نعم | النسبة | |
| 100% | 52,6% | 47,4% | لا | النسبة | |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول أعلاه . نجد أن الاتجاه العام للعمال لا يشعرون بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة وذلك بنسبة 52,6% مقابل ما نسبته 47,4% من العمال الذين يشعرون بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن الأجر والمكافآت لا تتناسب مع المجهودات المبذولة في العمل فقد أفرزت نسبتين متقاربتين، حيث كانت ما نسبته 47,4% من العمال الذين

¹ - طه فرج: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظريا وميدانيا في التوافق المهني والصحة النفسية، مرجع سبق ذكره، ص 30.

لا يشعرون بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة بينما تمثل ما نسبته 31,6% من العمال الذين يشعرون بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة.

أما العمال الذين صرحوا بأن الأجر والمكافآت تتناسب مع المجهودات المبذولة في العمل فقد أفرزت نسبتين أيضاً، حيث كانت نسبة 15,8% من العمال الذين يشعرون بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة مقابل ما نسبته 5,3% من العمال الذين لا يشعرون بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة.

يرى الباحث من خلال النتائج السالفة الذكر، أن العلاقة بين مدى تناسب الأجر والمكافآت مع المجهود المبذول والشعور بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة، فأغلبية العمال لا يشعرون بالعدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة بنسبة 52,6% حسب الأسباب التي ذكرها العمال في المقابلات مع الباحث إلى التحيز والتمييز بينهم والمحابة والمعارف والأقرباء، كل هذا مع مدى الصلة بين العامل وذو النفوذ في المؤسسة. حيث يلعب أصحاب القرار والنفوذ في المؤسسة الدور الكبير في التعيين والتكليف والتحويل، التدريب، الترقية.

كما صرح بعض العمال أنه لا توجد عدالة في توزيع الأرباح بينهم. حيث جاء في مقابلات الباحث مع عناصر العينة، أن الأرباح تقسم بالتساوي بين العمال، إذا فالعامل الذي يكد ويجتهد ويتقن عمله يأخذ نفس الأرباح التي يأخذها العامل الكسول غير المبال لأي شيء وهذا ليس عدلاً، لذلك نجد أن دراسة تايلور لمصنع بريكهام للحديد والصلب، من خلال إدخال لطرق جديدة لتحسين مستوى عمل شاحني قضبان الحديد، ومن خلال أيضا استعمال تايلور للملاحظة الدقيقة للعملية الانتاجية، وجد أن الأجر هو أكبر دافع يحفز العامل على بذل أقصى جهد، ف جاء بفكرة الأجر بالقطعة فكلما زاد عدد القطع زاد أجر العامل، بمعنى تتناسب الأجر مع الجهد المبذول وعدم إحساس العامل بالظلم.

يستخلص الباحث مما سبق أن أغلبية العمال تشعر بعدم تناسب الأجر والمكافآت مع المجهود المبذول في العمل نتيجة عدم توفر جو العدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى عدم الانسجام والاستقرار المهني في العمل.

الجدول رقم: 11 يتضمن تعاون المشرف ومعاملته، والشعور بالأمن والاستقرار في الوظيفة.

| المجموع | الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة | | نعم | لا | النسبة | النسبة |
|---------|---|--------|---------|--------|--------|--------|
| | النسبة | النسبة | | | | |
| 27 | 4 | 23 | نعم | لا | النسبة | النسبة |
| %71,0 | %10,5 | %60,5 | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة |
| 11 | 6 | 5 | نعم | لا | النسبة | النسبة |
| %29,0 | %15,8 | %13,2 | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة |
| 38 | 10 | 28 | المجموع | | | |
| %100 | %26,3 | %73,7 | | | | |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن العلاقة بين مدى تعاون المشرف وتوجيهه وتقديم النصح للعمال وتناسب ذلك مع الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة. نجد أن الاتجاه العام للعمال يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة بالمؤسسة وذلك بنسبة 73,7% مقابل ما نسبته 26,3% من العمال الذين لا يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة بالمؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن المشرفين يتعاونون معهم ويوجهونهم ويقدموا لهم النصح فقد أفرزت نسبتين متباينتين، حيث كانت ما نسبته 60,5% من العمال الذين يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة بينما تمثل ما نسبته 10,5% من العمال الذين ينفون ذلك. أما العمال الذين صرحوا بأن المشرفين لا يتعاونون معهم ولا يوجهونهم ولا يقدموا لهم النصح فقد أفرزت نسبتين أيضاً، حيث كانت النسبة متقاربة بين نسبة 15,8% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة وبين ما نسبته 13,2% من العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة.

يرى الباحث من خلال هذه النتيجة حول العلاقة بين مدى تعاون المشرفين وتوجيههم وتقديم النصح للعمال وتناسب ذلك مع الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة أن أغلبية العمال صرحوا بأنهم يشعرون بالأمن الوظيفي والاستقرار في الوظيفة بالمؤسسة وذلك بنسبة 73,7% ، وهذا يعني أن العمال هم راضون بالطريقة التي يعاملونهم بها المشرفين وذلك بتعاونهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم. يستخلص من خلال ما سبق أن أغلبية العمال يشعرون بالانسجام والاستقرار في الوظيفة جراء التعاون والتوجيه والنصح الذي يتلقونه من المشرفين.

الجدول رقم:12 يتضمن العلاقة بين طبيعة العمل الشاق والمرهق ومدى تناسبه مع التفكير في ترك العمل.

| المجموع | تفكر في ترك العمل | | نعم النسبة | لا النسبة |
|-------------|-------------------|--------------|---------------|-----------------|
| | نعم النسبة | لا النسبة | | |
| 23 %60,5 | 10 %26,3 | 13 %34,2 | نعم النسبة | العمل شاق ومرهق |
| 15 %39,5 | 6 %15,8 | 9 %23,7 | لا النسبة | |
| 38 %100 | 16 %42,1 | 22 %57,9 | المجموع | |

من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه الذي يتضمن العلاقة بين طبيعة العمل الشاق والمرهق ومدى تناسبه مع تفكير العمال في ترك العمل من المؤسسة نجد أن الاتجاه العام للعمال يصرحون بأنهم يفكرون في ترك العمل من المؤسسة بنسبة 57,9% مقابل ما نسبته 42,1% من العمال الذين لا يفكرون في ترك العمل من المؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن العمل الذي يقومون به شاق ومرهق فقد أفرزت نسبتين متباينتين تماما، حيث كانت نسبة 34,2% من العمال الذين يفكرون في ترك العمل بينما مثله نسبة 26,3% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يفكرون في ترك العمل من المؤسسة. أما العمال الذين صرحوا بأن العمل الذي يقومون به غير شاق ومرهق فقد أفرزت نسبتين أيضا، حيث كانت نسبة 23,7% من العمال الذين يفكرون في ترك العمل مقابل ما نسبته 15,8% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يفكرون في ترك العمل من المؤسسة.

تبرز النتائج الاحصائية من خلال علاقة الارهاق والتعب الذي يجده العمال في العمل و بين شعورهم وتفكيرهم في ترك العمل من المؤسسة من خلال الأسباب التي ذكروها في السؤال رقم 42 المتعلق بالتفكير في ترك العمل، بأن أغلبية العمال من الذين أجابوا وبرروا إجابتهم بأن ذلك راجع إلى الأجر الزهيد الذي يتلقونه مقابل العمل الشاق والمرهق، تأتي بعدها ضغوط العمل والانضباط المفرط خلال ساعات العمل، كذلك كثرة الواجبات وانعدام الحقوق.

كل هذه الأسباب التي ذكرها العمال تؤدي بهم إلى التفكير في ترك العمل من المؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى تكون ذات أجر مقبول يلبي حاجيات الأفراد من جهة ولا يكون العمل مرهقا وشاقا يسبب الضغط والاجهاد ليستطيع العامل الراحة والاستقرار في العمل من جهة أخرى.

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل، وزيادة الإهمال، وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعور العامل بأن عمله ليس له

أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

ولطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها العمال في عملهم دورا حيويا في التأثير على الاستقرار والتوافق المهني، وهناك عدد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على استقرار العامل في عمله والانسجام في جو العمل.

يستخلص مما سبق أن أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة لأسباب كثيرة ومتعددة على رأسها العمل الشاق والمرهق الذي يقابله الأجر الزهيد، وضغوط العمل، وهذا يدل على أن أغلبية العمال لا يحسون بالاستقرار المهني في المؤسسة.

الجدول رقم: 13 يتضمن العلاقة بين كفاية الأجر الذي يأخذه العامل لتلبية حاجياته ومدى تناسبه مع التفكير في ترك العمل من المؤسسة.

| المجموع | التفكير في ترك العمل من المؤسسة | | نعم | لا | النسبة |
|---------|---------------------------------|----|-------|-------|--------|
| | نعم | لا | | | |
| 6 | 3 | 3 | 50,0% | 50,0% | 15,8% |
| 32 | 13 | 19 | 40,6% | 59,4% | 84,2% |
| 38 | 16 | 22 | 42,1% | 57,9% | 100% |

من خلال بيانات الجدول المتضمن العلاقة بين كفاية الأجر الذي يأخذه العامل لتلبية حاجياته ومدى تناسبه مع التفكير في ترك العمل من المؤسسة. نجد الاتجاه العام للعمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة بنسبة 57,9% مقابل ما نسبته 42,1% من العمال الذين لا يفكرون في ترك العمل من المؤسسة.

أما على المستوى الجزئي للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن الأجر الذي يأخذونه غير كاف لتلبية حاجياتهم فقد أفرزت نسبتين متباينتين، حيث كانت نسبة 50,0% من العمال الذين يفكرون في ترك العمل بينما مثله نسبة 34,2% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يفكرون في ترك العمل من المؤسسة. أما العمال الذين صرحوا بأن الأجر الذي يأخذونه كاف لتلبية حاجياتهم فقد أفرزت نسبة 7,9% متطابقة، بين العمال الذين يفكرون في ترك العمل، مقابل نفس النسبة للذين لا يفكرون في ترك العمل من المؤسسة.

يرى الباحث من خلال النتائج التي لديه حول العلاقة بين كفاية الأجر الذي يأخذه العامل لتلبية حاجياته ومدى تناسبه مع التفكير في ترك العمل من المؤسسة أن أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة بنسبة 57,9% إن توفر لديهم مكان عمل أحسن من الحالي في الأجر، وذلك لأن متطلبات الحياة كثيرة ومتزايدة باستمرار، وهذا ما ذكره 'المغربي عبد الفتاح في كتابه الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية' أن الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف اشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.⁽¹⁾ أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد يحفز العمال على الانسجام والاستقرار في المؤسسة. يستخلص مما سبق أن أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة لأن الأجر الذي يأخذه العمال لا يلبي حاجياتهم المتزايدة والمستمرة.

الجدول رقم: 14 يتضمن نوع العمل الاشرافي و تناسبه والتفكير في ترك العمل من المؤسسة.

| المجموع | التفكير في ترك العمل | | نوع العمل الاشرافي في المؤسسة |
|-----------|----------------------|-------|-------------------------------|
| | نعم | لا | |
| فوضوي | 5 | 1 | النسبة |
| النسبة | %13,2 | %2,6 | |
| ديموقراطي | 10 | 12 | النسبة |
| النسبة | %26,3 | %31,6 | |
| دكتاتوري | 7 | 3 | النسبة |
| النسبة | %18,4 | %7,9 | |
| المجموع | 22 | 16 | |
| | %57,9 | %42,1 | |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن نوع العمل الاشرافي المستعمل من طرف المشرفين ومدى تناسبه مع التفكير في ترك العمل من المؤسسة ، نجد أن الاتجاه العام للعمال يصرحون بأنهم يفكرون في ترك العمل من المؤسسة وذلك بنسبة 57,9% مقابل ما نسبته 42,1% من العمال الذين ينفون ذلك. أما على المستوى الجزئي للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن نوع العمل الاشرافي المستعمل من طرف المشرفين هو ديموقراطي فقد أفرزت نسبتين، حيث كانت نسبة 31,6% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يفكرون في ترك العمل من المؤسسة مقابل ما نسبته 26,3% من العمال الذين صرحوا بأنهم يفكرون في ترك العمل من المؤسسة.

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 365.

أما العمال الذين أجابوا بأن نوع العمل الاشرافي المستعمل من طرف المشرفين هو دكتاتوري فقد أفرزت نسبتين أيضاً، حيث كانت نسبة عالية 18,4% من العمال الذين صرحوا بأنهم يفكرون في ترك العمل من المؤسسة مقابل ما نسبته 7,9% من العمال الذين يشعرون بأنهم في حالة استقرار.

أما العمال الذين أجابوا بأن نوع العمل الاشرافي المستعمل من طرف المشرفين هو فوضوي فقد أفرزت نسبتين أيضاً، حيث كانت ما نسبته 13,2% من العمال الذين صرحوا بأنهم يفكرون في ترك العمل من المؤسسة مقابل ما نسبته 2,6% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا ينفون ترك العمل.

تبرز النتائج الاحصائية المتوفرة أن العلاقة بين نوع العمل الاشرافي المستعمل أو المطبق من طرف المشرفين مع العمال ومدى تناسبه مع التفكير بترك العمل من المؤسسة، أن أغلبية العمال بنسبة 57,9% قد صرحوا لنا أنهم يفكرون في ترك العمل من المؤسسة بالرغم من أن نسبة 26,3% منهم قد أكدوا بأن نوع العمل الاشرافي المطبق من طرف المشرفين هو ديموقراطي، وسبب ذلك راجع إلى عدم رضا العمال بالأجور والمكافآت التي يتقاضونها بالمؤسسة وهذا حسب ما ورد في إجابات العمال في السؤال رقم 38، حيث كانت نسبة 92,1% من العمال الذين أجابوا بعدم رضاهم عن الأجور والمكافآت التي يتقاضونها بالمؤسسة مقابل نسبة 7,9% من العمال الذين أبدوا أنهم راضون عن الأجور والمكافآت التي يتقاضونها بالمؤسسة.

إن معظم الدراسات أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا واستقرار العمال، وقد أجرى ليكرت وزملاءه دراسات توصلت إلى أن المشرف الذي يجعل اهتمامه بمروسيه بكل قضاياهم ومشاكلهم، يكسب ولأنهم ويحقق درجة عالية من رضاهم واستقرارهم، أما المشرف الذي ينظر للعمل من زاوية ضيقة ولا يهتم إلا بالإنتاج وينظر للعمال كأدوات أو وسائل لتحقيق الإنتاج لا يحقق سوى الاستياء والتذمر من العمل، فلا بد من الاهتمام بنمط الإشراف والاعتناء بحاجات ومشاعر العمال أثناء التعامل معهم،⁽¹⁾ إلا أن الحال بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة ليس مشكل معنوي، ولكن المشكل في هذه المؤسسة حسب المعطيات والنتائج هو مشكل مادي بالدرجة الأولى.

يستخلص الباحث مما سبق أنه بالرغم من وجود نمط إشرافي تسوده الديموقراطية في التسيير والتوجيه والتنظيم إلا أن أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة وهذا بسبب قلة الأجر الذي يتقاضونه والذي لا يكفي لسد حاجياتهم المتزايدة.

¹ - عبدالله محمد عبدالرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، بيروت-لبنان، 2006م، ص 126-127.

VI. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

تعتبر جماعة العمل ومرونة التنظيم من العوامل التي تساهم في تفعيل رضا العمال في المؤسسة.

الجدول رقم: 15 يتضمن طبيعة العلاقة بين زملاء العمل ومدى تناسبها مع الرضا عن العمل.

| المجموع | الرضا عن العمل بالمؤسسة | | | عمل | طبيعة العلاقة مع الزملاء |
|-------------|-------------------------|-------------|--------|------------------|--------------------------|
| | نعم | لا | النسبة | | |
| 25 %65,8 | 13 %34,2 | 12 %31,6 | | النسبة | |
| 6 %15,8 | 5 %13,2 | 1 %2,6 | | صداقة النسبة | |
| 7 %18,4 | 3 %7,9 | 4 %10,5 | | متوترة النسبة | |
| 38 %100 | 21 %55,3 | 17 %44,7 | | المجموع | |

من خلال نتائج البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن طبيعة العلاقة بين زملاء العمل ومدى تناسبها مع رضا العمال عن عملهم بمؤسسة مطاحن الحضنة، نجد أن الاتجاه العام للعمال يصرحون بأنهم راضون عن العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة 55,3% مقابل ما نسبته 44,7% من العمال الذين ينفون ذلك.

أما على مستوى النسب الجزئية للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة عمل فقد أفرزت نسبتي، حيث كانت نسبة 34,2% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن العمل بالمؤسسة مقابل ما نسبته 31,6% من العمال الذين ينفون ذلك.

أما العمال الذين أجابوا بأن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة متوترة فقد أفرزت نسبتي أيضاً، حيث كانت نسبة 10,5% من العمال الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن العمل بالمؤسسة مقابل ما نسبته 7,9% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن العمل بالمؤسسة.

أما العمال الذين أجابوا بأن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة صداقة فقد أفرزت نسبتي أيضاً، حيث كانت ما نسبته 13,2% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن العمل بالمؤسسة مقابل ما نسبته 2,6% من العمال الذين ينفون ذلك.

تبرز النتائج الاحصائية التي لدينا من خلال العلاقة بين زملاء العمل ومدى تناسبها مع رضا العمال عن عملهم بمؤسسة مطاحن الحضنة، أن أغلبية العمال بنسبة 55,3% قد صرحوا أنهم راضون عن العمل بالمؤسسة ويفسر الباحث ارتفاع هذه النسبة من خلال العلاقة بين الوظيفة التي يشغلها العامل ومدى تناسبها مع رضاه عن العمل بالمؤسسة، حيث نجد أن ما نسبته 31,6% من العمال الذين صرحوا بأنهم راضون عن العمل

بالمؤسسة هم من أعوان التحكم و عمال التنفيذ، وتفسير ذلك أن الأشخاص الذين يشعرون بمعنويات مرتفعة نتيجة علاقة العمل مع زملائهم، يعود إلى طبيعة العلاقة المبنية على أساس الرضا المتبادل، ويرجع ذلك إلى جو العمل المبني على التفاهم والتعاون والتضامن حيث نجد في السؤال 27 أن هناك نسبة 65,8% من العمال الذين صرحوا بأنهم يتضامنون ويتعاونون فيما بينهم ويساعدون بعضهم البعض على مواجهة مشكلات العمل، الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال المنتمين لجماعة عملهم ورفع روح المبادرة لديهم، فجو مهني يسود فيه الترابط والاحترام والتعاون بين العمال يؤدي إلى تحقيق الرابطة الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وخلق اتجاه إيجابي بين العمال فيما بينهم.

أما عن الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم مع زملائهم هي علاقة متوترة فهذا يعود إلى عدم الانسجام فيما بينهم، هذا يعني عدم وجود التعاون والتماسك داخل الجماعة التي يعمل معها ولا يوجد اتصال فعال فيما بينهم، كذلك عدم الشعور بالانتماء مما يعكس في النهاية عدم قدرة الفرد على اشباع حاجاته داخل الجماعة وهذا يؤدي إلى انخفاض روحه المعنوية اتجاه وظيفته و التفكير دائما في تغيير مكان عمله مما ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي لديه.

وعليه يستخلص الباحث مما سبق أن طبيعة علاقة العمال فيما بينهم تلعب دور كبير في تحقيق الترابط الجماعي وخلق مناخ تنظيمي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وخلق اتجاه إيجابي بين العمال يعود عليهم بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم: 16 يتضمن علاقة العامل مع المشرف ومدى تناسبها مع اعتراف المشرف بقدرات العامل.

| المجموع | اعتراف المشرف بقدرات العامل | | | علاقة العامل مع المشرف |
|---------|-----------------------------|-------|---------|------------------------|
| | نعم | لا | النسبة | |
| 25 | 17 | 8 | النسبة | علاقة العامل مع المشرف |
| 65,8% | 44,7% | 21,1% | حسنة | |
| 12 | 8 | 4 | جيدة | |
| 31,6% | 21,1% | 10,5% | سيئة | |
| 1 | 0 | 1 | النسبة | |
| 2,6% | 0,0% | 2,6% | | |
| 38 | 25 | 13 | المجموع | |
| 100% | 65,8% | 34,2% | | |

من خلال نتائج البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن علاقة العامل مع المشرف ومدى تناسبها مع اعتراف المشرف بقدرات العامل، نجد أن الاتجاه العام للعمال يشير إلى أن مشرفيهم يعترفون بقدراتهم الشخصية وذلك بنسبة 65,8% مقابل ما نسبته 34,2% من العمال الذين ينفون ذلك.

أما على مستوى النسب الجزئية للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن علاقتهم مع المشرفين هي علاقة حسنة فقد أفرزت نسبتين، حيث كانت نسبة 44,7% من العمال الذين صرحوا بأن مشرفيهم يعترفون بقدراتهم الشخصية مقابل ما نسبته 21,1% من العمال الذين ينفون ذلك.

أما العمال الذين أجابوا بأن علاقتهم مع المشرفين هي علاقة جيدة فقد أفرزت نسبتين أيضاً، حيث كانت نسبة 21,1% من العمال الذين صرحوا بأن مشرفيهم يعترفون بقدراتهم الشخصية مقابل ما نسبته 10,5% من العمال الذين ينفون ذلك.

أما العمال الذين أجابوا بأن علاقتهم مع المشرفين هي علاقة سيئة فقد أفرزت نسبة 2,6% من العمال الذين صرحوا بأن مشرفيهم لا يعترفون بقدراتهم الشخصية.

من خلال القراءة الاحصائية تبين للباحث أن أغلبية العمال بنسبة 65,8% أقرّوا بأن المسؤول يعترف بقدراتهم، وذلك لأن العلاقة بالمشرف هي علاقة حسنة أو جيدة، ويمكن ارجاع ذلك إلى بيئة العمل المريحة، حيث أن اعتراف المسؤول بقدرات العامل في حل بعض المشاكل المهنية التي تصادف العمل من شأنها أن تعزز الثقة لدى العامل الأمر الذي يحفزه على الجدية وتحمل المسؤولية وتنمية قدراته الابداعية، كما أن توفير الحرية في التعبير عن مفاهيمهم وآرائهم الفكرية والثقافية من شأنها أن تضمن للمشرف التفاف جماعته مما يزيد من روح الاخلاص لديهم وتعميق العلاقة بينهم، خاصة إذا كانت مبنية على الجانب الانساني هذا الأخير الذي أكدت عليه إحدى الدراسات في جامعة ميتشيقن الأمريكية، فقد وجدت أن معاملة المشرف الانسانية للعمال من طرف مشرفيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطاء المجال للحرية في تحمل مسؤولية عملهم باعتبار أن هناك ثقة تامة بقدراتهم في حل المشكلات التي تواجههم الأمر الذي يبعث فيهم روح الولاء والانتماء للمؤسسة. كما أن اعتراف المشرف بقدرات العامل المهنية أمام زملائه وأمام الإدارة من خلال تشجيعه المتواصل، فإنه يبعث فيه روح الاطمئنان والدافعية نحو مزيد من التطلع والابتكار، وإعطاء مقترحات جديدة من شأنها أن تفيد المؤسسة مستقبلاً. (1)

أما بالنسبة للأشخاص الذين أقرّوا بأن مشرفهم لا يعترف بقدراتهم المهنية في العمل، فهذا يرجع إلى طريقة تعامل المشرف مع العمال، حيث أنهم يبذلون جهودهم في العمل، لكن لا يتلقون أدنى شكر من المشرف، كذلك عدم إعطاء الحرية في الرأي حول أي مسألة مهنية فهو يتدخل دائماً في كل تفاصيل العمل لمراجعة الأعمال المنجزة من طرف العامل، هذا من شأنه أن يصبح عاملاً سلبياً ودليل على عدم ثقة المشرف بقدرات العمال، مما يولد السخط على المشرف وعلى العمل في حد ذاته ويولد عدم الرضا.

يستخلص من خلال النتائج التي تم الوصول إليها أن طبيعة علاقة العمال مع المشرفين والتي تمحورت بين الحسنة والجيدة لعبت دوراً في اعتراف المشرفين بقدرات العمال وهذا ما أدى إلى نسبة معتبرة من الرضا الوظيفي لدى العمال.

¹ - بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص 291-292.

الجدول رقم: 17 يتضمن الشعور بالتضامن والتعاون بين العمال ومدى تناسبها مع رضا العمال عن علاقتهم فيما بينهم.

| المجموع | رضا العمال عن علاقتهم فيما بينهم | | نعم النسبة | لا النسبة |
|-------------|----------------------------------|------------|---------------|--|
| | نعم | لا | | |
| 25 %65,8 | 24 %63,2 | 1 %2,6 | نعم النسبة | الشعور بالتضامن و التعاون بين العمال |
| 13 %34,2 | 7 %18,4 | 6 %15,8 | لا النسبة | |
| 38 %100 | 31 %81,6 | 7 %18,4 | المجموع | |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن الشعور بالتضامن والتعاون بين العمال ومدى تناسبها مع رضا العمال عن علاقتهم فيما بينهم، نجد أن الاتجاه العام للعمال يميل إلى الشعور بالرضا عن علاقتهم فيما بينهم وذلك بنسبة 81,6% مقابل ما نسبته 18,4% من العمال الذين ينفون ذلك. أما على مستوى النسب الجزئية للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بوجود تضامن وتعاون بينهم ويساعدون أنفسهم على مواجهة مشكلات العمل فقد أفرزت نسبتين متباينتين، حيث كانت ما نسبته 63,2% من العمال الذين يشعرون بالرضا عن علاقتهم فيما بينهم بينما مثله ما نسبته 2,6% من العمال الذين ينفون ذلك.

أما العمال الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بوجود تضامن وتعاون بينهم ولا يساعدون أنفسهم على مواجهة مشكلات العمل فقد أفرزت نسب متقاربة، حيث كانت نسبة 18,4% من العمال الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا عن علاقتهم فيما بينهم مقابل ما نسبته 15,8% من العمال الذين ينفون ذلك.

يرى الباحث من خلال النتائج المحققة حول الشعور بالتضامن والتعاون بين العمال ومدى تناسبها مع رضا العمال عن علاقتهم فيما بينهم، أن أغلبية العمال يشعرون بالرضا عن علاقتهم فيما بينهم، وتفسير ذلك أن الأشخاص الذين يشعرون بالرضا فيما بينهم نتيجة للتضامن والتعاون، يعود ذلك إلى طبيعة العلاقة المبنية على أساس الرضا المتبادل، ويرجع ذلك إلى جو العمل المبني على التفاهم والتعاون والحرية، مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال المنتمين لجماعة عملهم ورفع روح المبادرة لديهم، فالجو المهني الذي يسود فيه الترابط والاحترام والتعاون بين العمال يؤدي إلى تحقيق الرضا الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين وخلق اتجاه ايجابي بين العمال فيما بينهم.

أما العمال الذين صرحوا بأنهم غير راضين عن العلاقة فيما بينهم نتيجة عدم التضامن والتعاون فهذا يعود إلى عدم الانسجام فيما بينهم، هذا يعني عدم وجود التماسك داخل الجماعة التي يعمل معها ولا يوجد اتصال فعال فيما بينهم، كذلك عدم الشعور بالانتماء مما يعكس في النهاية عدم قدرة الفرد على اشباع حاجاته داخل الجماعة مما يؤدي بالعمل إلى عدم الرضا عن العمل.

الجدول رقم: 18 يتضمن مدى مساعدة تقسيم العمل على تحقيق الأهداف وتناسبه مع اعتراف المسؤول بقدرات العامل.

| المجموع | اعتراف المسؤول بقدرات العامل | | نعم النسبة | لا النسبة | مدى مساعدة تقسيم العمل على تحقيق الأهداف |
|-------------|------------------------------|--------------|---------------|--------------|--|
| | نعم النسبة | لا النسبة | | | |
| 26 %68,4 | 19 %50,0 | 7 %18,4 | نعم النسبة | لا النسبة | |
| 12 %31,6 | 6 %15,8 | 6 %15,8 | نعم النسبة | لا النسبة | |
| 38 %100 | 25 %65,8 | 13 %34,2 | المجموع | | |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن مدى مساعدة تقسيم العمل على تحقيق الأهداف وتناسبه مع اعتراف المسؤول بقدرات العامل، نجد أن الاتجاه العام للمسؤولين يعترف بقدرات العمال وذلك بنسبة 65,8% مقابل ما نسبته 34,2% من المسؤولين الذين ينفون ذلك.

أما على مستوى النسب الجزئية للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن تقسيم العمل يساعد على تحقيق الأهداف فقد أفرزت نسبتين متباينتين، حيث كانت ما نسبته 50,0% من العمال الذين يعترف المسؤولون بقدراتهم بينما مثلاً ما نسبته 18,4% من العمال الذين لا يعترفون بذلك.

أما العمال الذين صرحوا بأن تقسيم العمل لا يساعد على تحقيق الأهداف فقد أفرزت نسبة متطابقة، حيث كانت نسبة 15,8% من العمال الذين يعترف المسؤولون بقدراتهم بينما مثله ما نسبته 15,8% من العمال الذين ينفون ذلك.

يرى الباحث من خلال النتائج حول مدى مساعدة تقسيم العمل على تحقيق الأهداف وتناسبه مع اعتراف المسؤولون بقدرات العمال، أن أغلبية العمال بنسبة 65,8% قد صرحوا بأن تقسيم العمل يحقق الأهداف المسطرة وهوما يتناسب مع اعتراف المسؤولون بقدرات العمال، ويفسر الباحث ارتفاع هذه النسبة إلى كون المبحوثين الذين أجابوا على السؤال 32 المتضمن مدى ارتفاع جودة الاتصالات والتعاون بين مختلف المصالح بالهيكل التنظيمي بنسبة 65,8% ، وهذه النسبة هي نفسها مع مدى مساعدة تقسيم العمل على تحقيق الأهداف

وتناسبه مع اعتراف المسؤولين بقدرات العمال. وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل. ذلك لأن الهيكل التنظيمي لأي منظمة " هو وسيلة أو أداة هادفة للمساعدة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها".⁽¹⁾ أو هو مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، والتي يدركها العاملون، ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية ويتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به.

يستخلص الباحث مما سبق أن أغلبية العمال أجابوا بأن تقسيم العمل يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بنسبة 50% من المجموع، وكذلك صرح أغلبية العمال بنسبة 65,8% أن مختلف مصالح الهيكل التنظيمي للمؤسسة تساعدهم على جودة الاتصالات والتعاون فيما بينهم، أي أن الهيكل التنظيمي يستجيب لمتطلبات العمال بتحقيق الأهداف وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالمرونة وبذلك يكون هناك نوع من الرضا عن العمل.

الجدول رقم: 19 يتضمن مدى مساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل وتناسب ذلك مع شعور العمال بالسعادة بوظيفتهم.

| المجموع | شعور العمال بالسعادة بوظيفتهم | | نعم النسبة | لا النسبة |
|-------------|-------------------------------|--------------|---------------|--|
| | نعم النسبة | لا النسبة | | |
| 26 %68,4 | 14 %36,8 | 12 %31,6 | نعم النسبة | الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة إنجاز العمل |
| 12 %31,6 | 6 %15,8 | 6 %15,8 | لا النسبة | |
| 38 %100 | 20 %52,6 | 18 %47,4 | المجموع | |

من خلال البيانات الاحصائية المدونة في الجدول الذي يتضمن مدى مساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل وتناسب ذلك مع شعور العمال بالسعادة بوظيفتهم ، نجد أن الاتجاه العام للعمال يشعرون بالسعادة بوظيفتهم وذلك بنسبة 52,6% مقابل ما نسبته 47,4% من العمال الذين ينفون ذلك.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، ط2، 2009، ص294.

أما على مستوى النسب الجزئية للبيانات فكانت إجابة العمال الذين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز العمل وجودته فقد أفرزت نسبة متقاربة، حيث كانت ما نسبته 36,8% من العمال الذين يشعرون بالسعادة بوظيفتهم بينما مثله ما نسبته 31,6% من العمال الذين ينفون ذلك.

أما العمال الذين صرحوا بأن الهيكل التنظيمي لا يساعد على سرعة انجاز العمل فقد أفرزت نسبتين متطابقتين، حيث كانت نسبة 15,8% من العمال الذين يشعرون بالسعادة بوظيفتهم بينما مثله ما نسبته 15,8% من العمال الذين ينفون ذلك.

يرى الباحث من خلال النتائج التي لديه حول مدى مساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة إنجاز العمل وتناسب ذلك مع شعور العمال بالسعادة بوظيفتهم، أن أغلبية العمال بنسبة 36,8% يرون أن الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز العمل وجودته ونتيجة لهذا يساهم ذلك في شعور العمال بالسعادة بوظيفتهم لأنهم يقومون بعملهم وينجزونه بجودة وكفاءة، ويبرر الباحث ذلك من خلال إجابات العمال في السؤال 29 حول ما إن كان هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، فأجاب أغلبية العمال بنسبة 71,1% أنهم يرون أن الوظائف التي يشغلونها تتناسق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة. كما يدل على ذلك الاجابات على السؤال رقم 30 حيث صرح ما نسبته 68,4% من العمال أن هيكله المصلحة التي يعملون به تتميز بالتصميم الجيد والمرونة في التنظيم. وهذا يعني أن هناك نوع من مرونة التنظيم بحيث تتماشى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع متطلبات العمال المختلفة.

يستخلص مما سبق أن العمال يشعرون بنوع من الارتياح والتجاوب اتجاه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأنه يتيح لهم مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين مختلف مصالح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي يساعدهم على سرعة انجاز العمل، كما يشعرون بنوع من السعادة بوظيفتهم.

.VII تحليل ومناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

1- تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى المتعلقة بـ " الاهتمام بتفعيل طبيعة العمل وظروفه ونمط الإشراف يعمل على تحقيق الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة ". بالرجوع إلى نتائج البيانات التي تم جمعها حول الفرضية الأولى يتفق بنسبة كبيرة مع الطرح النظري لها، والذي أثبت لنا أن الاهتمام بتفعيل طبيعة العمل وظروفه ونمط الإشراف يعمل على تحقيق الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة والعكس صحيح فالعلاقة ارتباطية. ويستدل الباحث على ذلك بالشواهد الكمية التي تم الحصول عليها من المؤسسة، أن أغلبية العمال أكدوا أن المؤسسة لا تهتم بتفعيل ظروف العمل كتحفيزهم ماديا، الشيء الذي خلف لديهم نوع من عدم الرغبة في البقاء بالمؤسسة وجاءت معظم النتائج التي تحصل عليها الباحث تؤكد ذلك على النحو الآتي:

- يستنتج أن أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة لأسباب كثيرة ومتعددة على رأسها العمل الشاق والمرهق الذي يقابله الأجر الزهيد، وضغوط العمل، وهذا يدل على أن أغلبية العمال لا يحسون بالاستقرار المهني في المؤسسة.
 - أن أغلبية العمال لا يحسون بالأمن الوظيفي والاستقرار في العمل بالمؤسسة لأنهم يحسون بعدم العدالة في المعاملة وعدم الرضا عن حال المؤسسة الذي يكتفه عدم الاستقرار المالي.
 - أن أغلبية العمال يتعرضون لضغوطات العمل بسبب الظروف الفيزيائية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) بنسبة 55,2% وذلك بعد الجمع بين النسبتين ممن أجابوا بأنهم يتعرضون لضغوطات العمل بسبب الظروف المادية بـ (نعم و أحيانا)، ولذلك ذكروا في الأسباب التي أوردها الباحث في المقابلة أنهم يقومون بتغيير مكان العمل، أو البحث عن وظيفة أخرى ملائمة، لذلك فإن أغلبية العمال يحسون بعدم الاستقرار في العمل لعدم الاحساس بالراحة ويريدون تغيير مكان العمل بسبب الظروف المادية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) الغير ملائمة.
 - أن أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة لأن الأجر الذي يأخذه العمال لا يلبي حاجياتهم المتزايدة والمستمرة، ولأن تكاليف المعيشة تزداد يوم بعد يوم.
 - أن أغلبية العمال يشعرون بعدم العدالة في المعاملة اتجاه الوظيفة بالمؤسسة مع عدم تناسب الأجر والمكافآت مع المجهود المبذول في العمل وهذا يؤدي إلى عدم الانسجام والاستقرار المهني في العمل.
 - أن أغلبية العمال يشعرون بالانسجام والاستقرار في الوظيفة جراء التعاون والتوجيه والنصح الذي يتلقونه من المشرفين.
 - أنه بالرغم من وجود نمط إشرافي تسوده الديمقراطية في التسيير والتوجيه والتنظيم إلا أن أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من المؤسسة وهذا بسبب قلة الأجر الذي يتقاضونه.
- على هذا الأساس فإن النتائج المتحصل عليها تثبت تحقق وصدق الفرضية الأولى واستنتج الباحث أن العلاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث أنه بالرغم من وجود نمط إشرافي تسوده الديمقراطية يساعد على الانسجام والاستقرار إلا أنه عدم الاهتمام بطبيعة العمل وظروفه والحوافز أدى ذلك إلى عدم الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة والتفكير في ترك العمل منها.

2- تحليل و مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية التي " تعتبر جماعة العمل ومرونة التنظيم من العوامل التي تساهم في تفعيل رضا العمال في المؤسسة ". بالرجوع إلى تحليل نتائج البيانات التي تم جمعها حول الفرضية الثانية يتفق بنسبة كبيرة مع الطرح النظري لها، والذي أثبت لنا أن الاهتمام بجماعة العمل ومرونة التنظيم من العوامل التي تساهم في تفعيل رضا العمال في المؤسسة والعكس صحيح فالعلاقة ارتباطية. ونستدل على ذلك بالشواهد الكمية التي تم

- الحصول عليها من المؤسسة، أن أغلبية العمال أكدوا أن جماعة العمل تلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا بالمؤسسة، وجاءت معظم النتائج التي تحصل عليها الباحث تؤكد ذلك على النحو الآتي:
- يستنتج الباحث أن طبيعة علاقة العمال فيما بينهم تلعب دورا كبيرا في تحقيق الترابط الجماعي وخلق مناخ تنظيمي يؤدي إلى تحقيق الرضا النفسي والأمان للعاملين وخلق اتجاه إيجابي بين العمال يعود عليهم بالرضا الوظيفي. حيث وجد الباحث أن أغلبية العمال يتضامنون ويتعاونون فيما بينهم ويساعدون بعضهم البعض على مواجهة مشكلات العمل، الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال المنتمين لجماعة العمل، وهذا ما يؤدي إلى الرضا عن العمل بالمؤسسة.
 - أن طبيعة علاقة العمال مع المشرفين والتي تمحورت بين الحسنة والجيدة لعبة دورا في اعتراف المشرفين بقدرات العمال وهذا ما أدى إلى نسبة لا بأس بها من الرضا الوظيفي لدى العمال.
 - أن أغلبية العمال راضون عن العمل بالمؤسسة نظرا لأنهم يشعرون بالتضامن والتعاون فيما بينهم، وهذا يعود إلى طبيعة العلاقة المبنية على أساس الرضا المتبادل على التفاهم والتعاون والحرية، الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال المنتمين لجماعة عملهم ورفع روح المبادرة لديهم من أجل تحقيق الرضا الجماعي.
 - أن أغلبية العمال أجابوا بأن تقسيم العمل يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بنسبة 50% من المجموع، وكذلك صرح أغلبية العمال بنسبة 65,8% أن مختلف مصالح الهيكل التنظيمي للمؤسسة تساعدهم على جودة الاتصالات والتعاون فيما بينهم، أي أن الهيكل التنظيمي يستجيب لمتطلبات العمال بتحقيق الأهداف، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالمرونة وبذلك يكون هناك نوع من الرضا عن العمل.
 - أن العمال يشعرون بنوع من الارتياح والتجاوب واتجاه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأنه يتيح لهم مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين مختلف مصالح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي يساعدهم على سرعة انجاز العمل، كما يشعرون بنوع من السعادة بوظيفتهم.
- على هذا الأساس فإن النتائج المتحصل عليها تثبت تحقق وصدق الفرضية الفرعية الثانية واستنتج الباحث أن العلاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث كان الاهتمام الذي لمسناه بجماعة العمل ومدى الترابط الجماعي بين العمال فيما بينهم وبين العمال ومشرفيهم والتعاون والتفاهم والحرية في العمل وما يمتاز به الهيكل التنظيمي من مرونة بحيث يساعدهم على الاتصال والتعاون وسرعة انجاز العمل بتحقيق الأهداف كل ذلك أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

.VIII النتائج العامة للدراسة:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المؤسسة حيث تجلى لنا من خلال معرفة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى العمال بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، حيث توصلت الدراسة إلى أن العلاقة ارتباطية بينهما، ولكي يقوم الباحث بالكشف عن هذه العلاقة فقد تطرق إلى جانبين هامين لإحداث التوافق المهني لدى العمال وهما: الجانب الأول المتمثل في طبيعة العمل وظروفه والحوافز ونمط الاشراف، والجانب الثاني المتمثل في جماعة العمل والعلاقات السائدة ومرونة التنظيم في مؤسسة مطاحن الحضنة.

حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يجد الباحث أنه بالرغم من النتائج التي تم الوصول إليها والتي تعمل على خلق نسبة من التوافق المهني والمتمثلة في علاقات العمال فيما بينهم التي لعبة دورا كبيرا في تحقيق الترابط الجماعي بينهم وخلق مناخ تنظيمي أدى إلى تحقيق الرضا النفسي والأمان للعاملين وخلق اتجاه إيجابي بين العمال، وعلاقة العمال مع المشرفين والتي تمحورت بين الحسنة والجيدة حيث لعبة دورا في اعتراف المشرفين بقدرات العمال، وأن أغلبية العمال راضون عن العمل بالمؤسسة نظرا لأنهم يشعرون بالتضامن والتعاون فيما بينهم، وهذا يعود إلى طبيعة العلاقة المبنية على أساس الرضا المتبادل على التفاهم والتعاون والحرية، الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال المنتمين لجماعة عملهم ورفع روح المبادرة لديهم، وأن أغلبية العمال أجابوا بأن تقسيم العمل يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بنسبة كبيرة، وكذلك صرح أغلبية العمال أن مختلف مصالح الهيكل التنظيمي للمؤسسة تساعدهم على جودة الاتصالات والتعاون فيما بينهم، لأن الهيكل التنظيمي يستجيب لمتطلبات العمال بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وأن العمال يشعرون بنوع من الارتياح والتجاوب اتجاه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأنه يتيح لهم مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين مختلف مصالح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبالتالي يساعدهم على سرعة انجاز العمل، كما يشعرون بنوع من الارتياح والسعادة بوظيفتهم، ووجود نمط إشرافي تسوده الديمقراطية حيث يساعد العمال على التعاون والتوجيه والنصح الذي يتلقونه من المشرفين.

إلا أنه توجد عوائق كثيرة ومتعددة تعمل على عدم التوافق المهني للعمال وجعلت أغلبية العمال يفكرون في ترك العمل من مؤسسة مطاحن الحضنة على رأسها العمل الشاق والمرهق الذي يقابله الأجر الزهيد الذي يأخذه العمال والذي لا يلبي حاجياتهم المختلفة والمتزايدة، ولأن تكاليف المعيشة تزداد يوم بعد يوم، بالإضافة إلى ضغوط العمل، وعدم العدالة في المعاملة وعدم الرضا عن حال المؤسسة الذي يكتنفه عدم الاستقرار المالي، وعدم الاحساس بالراحة في العمل حيث يريدون تغيير مكان العمل بسبب الظروف الفيزيائية (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) الغير ملائمة، وشعور العمال بعدم العدالة في المكاسب اتجاه الوظيفة بالمؤسسة مع عدم تناسب الأجر والمكافآت مع المجهود المبذول في العمل. كل هذه الأسباب أدت إلى عدم إحساس العمال بالاستقرار والرضا كنتيجة لكل هذه الظروف.

على هذا الأساس فإن النتائج المتحصل عليها تثبت تحقق وصدق الفرضية الرئيسية واستنتج الباحث أن العلاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث أنه بالرغم من وجود نمط إشرافي تسوده الديمقراطية يساعد على الاستقرار، والاهتمام الذي لمسناه بجماعة العمل وما يمتاز به الهيكل التنظيمي من مرونة أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، إلا أنه عدم الاهتمام بطبيعة العمل وظروفه والحوافز المادية أدى ذلك بالعمال إلى التفكير في ترك العمل من المؤسسة وهذا ما ترتب عنه عدم الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة.

لهذا كله يرجح الباحث أن المناخ التنظيمي الذي يسود واقع مؤسسة مطاحن الحضنة المتمثل في الرضا النسبي الذي يشعر به العمال نظرا لجماعة العمل المترابطة ومرونة التنظيم ونمط الاشراف الديمقراطي إلا أن هناك عدم استقرار من ناحية طبيعة العمل وظروفه والحوافز المادية وبالتالي يستنتج الباحث عدم التوافق المهني للعمال في المؤسسة.

خاتمة:

لقد اهتمت معظم المؤسسات الاقتصادية في طريقها من أجل الاستمرار والرفع من مردوديتها بتنمية الموارد البشرية، لكون تلك الموارد تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم أي عملية من العمليات الإدارية إلا ويكون جزءا منها، وبدون توفر الخبرات والتقنيات والمهارات البشرية اللازمة لا يمكن أن يكون هناك سير حسن للإدارة بمختلف مصالحها، ولكن هذه المهارات والقدرات البشرية لا تكفي دون أن يكون هناك مناخ تنظيمي ملائم يستطيع الفرد فيه أن يؤدي واجباته كما ينبغي ويشعر بالانسجام والاستقرار والرضا الوظيفي.

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، ويعتبر المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية مؤسسة، ذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية حتى يتوافق الأفراد مهنيا والغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء.

والتوافق المهني هو محصلة عناصر العمل مثل: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعات العمل، ساعات العمل، ظروف العمل التي يتصور الفرد أن يحصل عليها في صورة أكثر تحديدا، ومن ثم كلما كانت هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها ويكون هناك التوافق في مهنته.

كما يعد التوافق المهني جزءا من التوافق العام، وهو يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية، وعلاقته بزملائه، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، ذلك لأن التوافق يرتبط بالنجاح في العمل، وتكيفه مع بيئة العمل التي يعمل بها ماديا ومهنيا ونفسيا واجتماعيا لتحقيق أكبر قدر من التوازن.

لذلك تطرقنا إلى هذا الموضوع لأهميته في أي مؤسسة، وكان ميدان دراستنا هو مطاحن الحضنة بالمسيلة الذي رأينا فيه مدى أهمية المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني للفرد في المؤسسة، وذلك عن طريق التطرق لطبيعة العمل وظروفه ونمط الإشراف وجماعة العمل ومرونة التنظيم في تحقيق الاستقرار والرضا المهني للعمال في المؤسسة.

لهذا كانت النتائج التي تحصل عليها الباحث أن العلاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني، بحيث أنه بالرغم من وجود نمط إشرافي تسوده الديمقراطية يساعد على الاستقرار، والاهتمام الذي لمسهنا بجماعة العمل وما يمتاز به الهيكل التنظيمي من مرونة أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، إلا أنه عدم الاهتمام بطبيعة العمل وظروفه والحوافز المادية أدى ذلك بالعمال إلى التفكير في ترك العمل من المؤسسة وهذا ما ترتب عنه عدم الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة.

لهذا استنتج الباحث أن المناخ التنظيمي الذي يسود واقع مؤسسة مطاحن الحضنة المتمثل في الرضا النسبي الذي يشعر به العمال نظرا لجماعة العمل المترابطة ومرونة التنظيم ونمط الإشراف الديمقراطي إلا أن هناك

خاتمة

عدم استقرار من ناحية طبيعة العمل وظروفه والحوافز المادية وبالتالي استنتاج الباحث عدم التوافق المهني للعمال في المؤسسة.

لذلك كله كان لزاما على كل مؤسسة تريد النجاح لا بد لها من أن تراعي جيدا وتهتم بالمناخ التنظيمي المتمثل في تحسين الحوافز وظروف العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعات العمل، ساعات العمل... كل هذه العوامل تؤدي إلى استقرار العمال ورضاهم على عملهم وبالتالي التوافق المهني، وهذا كله يعود بالفائدة على المؤسسة والموظفين والمجتمع.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- الاهتمام بتنفيذ الحوافز المادية وخاصة الاهتمام برفع الأجر وتحسين المكافآت المالية.
- 2- صرف الأجر والمكافآت المالية حسب الجهد لا حسب الرتبة المهنية.
- 3- الاهتمام بتنفيذ الحوافز المعنوية وإعطائها قيمة حقيقية مثل: الاهتمام بالترقية، التدريب والتكوين.
- 4- وضع معايير في منح الحوافز، كالكفاءة، والأقدمية، والأداء المتميز.
- 5- خلق فترات راحة للعمال الذين يجدون جهدا كبيرا واراهاقا متواصلا في العمل. وذلك من أجل التخفيف من ضغوط العمل.
- 6- العدالة والمساوات بين العمال في المعاملة وذلك من أجل عدم احساسهم بالظلم لأن هذا الأخير تكون له عواقب وسلبيات كثيرة تعود على العمل والعمال بالأثر السوء.
- 7- تحسين الظروف الفيزيائية المتمثلة في (الحرارة، البرودة، الضوضاء، الانارة...) الغير ملائمة، لأن العمال يحسون بعدم الراحة في العمل حيث يريدون تغيير مكان العمل بسبب هذه الظروف.
- 8- دراسة أكثر عن عدم رضا العمال عن بعض الحوافز كالأجر.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

1. ابراهيم شوقي عبد الحميد: علم النفس وتكنولوجيا الصناعة، دار الطباعة القاهرة، مصر، 1978.
2. أبو النيل محمود: الأمراض السيكوماتية، مكتبة الخامي، القاهرة، 1984.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000.
4. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان-الأردن، ط4، 2008.
5. الكتبي محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، ط1، 2005.
6. أنتوني غدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، عمان، الأردن، ط4، 2001.
7. بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م.
8. جيرالد جرينبرو، و روبرت بارون: السلوك التنظيمي، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل محمد بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
9. حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، ط²، 2009.
10. الحلو محمد وفائي: علم النفس التربوي نظرة معاصرة، مكتبة الأمل للطباعة والتوزيع، غزة، ط1، 1999.
11. حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008.
12. حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2002.
13. راجح أحمد عزت: أصول علم النفس، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، ط2، 1970.
14. رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004.
15. رونالد بريجيو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، 1991.
16. الزبيدي ابراهيم: علم النفس الصناعي، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 1991.
17. زهران حامد: الصحة النفسية والعلاج النفسي، دار المعارف، مصر، ط2، 1982.
18. زهران حامد: الصحة النفسية، عالم الكتب، القاهرة، 1985.
19. سهير كامل أحمد: الصحة النفسية والتوافق، مركز الاسكندرية، مصر، 1999م.
20. الصيرفي محمد: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط1، 2007.

قائمة المراجع

21. الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
22. طه فرج: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط7، 1992.
23. عاشور أحمد صقر: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
24. عبد الخالق أحمد: علم النفس المهني، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1983.
25. عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة، المشرق الثقافي، الأردن، ط1، 2006.
26. العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي مدخل كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
27. عسكر سمير أحمد: أصول الإدارة، دار القلم، دبي، 1995.
28. علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر).
29. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط4، 2004.
30. عوض عباس: الموجز في الصحة النفسية، دار المعارف، مصر، ط1، 1977.
31. عوض عباس: دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
32. فليح فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2005.
33. فهمي مصطفى: الآثار النفسية في الحساسية الزائدة والإعجاب بالماضي وإهمال الذات، مكتبة الانجلوالمصرية، القاهرة، 1997.
34. فوزي محمد جبل: الصحة النفسية وبيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000م.
35. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، الأردن، ط5، 2009.
36. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، الأردن، ط2، 1990.
37. كمال الدسوقي: علم النفس ودراسة التوافق، الجزء الثاني، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
38. كنج نيجل، نيل اندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة: حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
39. محمود السيد أبو النيل: الأمراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1984.
40. مرسي كمال: المدخل إلى الصحة النفسية، دار القلم للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1988.
41. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000.

قائمة المراجع

42. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2009.
43. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، 2007.
44. المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، (بدون سنة نشر).
45. المليجي عبد المنعم: النمو النفسي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط4، 1971.
46. المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2006.
47. ناصر محمد العديلي: الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
- II. الرسائل والمجلات:**
1. بدر إبراهيم محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني، بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
2. الحيدر عبد المحسن بن صالح: إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الإتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد 26، 2006.
3. الدرة عبد الباري إبراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
4. السد عبد العال: ديناميكية العلاقة بين القيم والمستوى الطموح في ضوء المستوى الاجتماعي والاقتصادي في نماذج من المجتمع المصري، دكتوراه جامعة عين شمس، 1976.
5. السكران ناصر محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
6. السماوي عبد الله: التوافق المهني وعلاقته بظغوط العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض، 2006.
7. الشافعي ماهر: التوافق المهني للممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية وعلاقتهم بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.
8. طه فرج: سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظرية وميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1980.

قائمة المراجع

9. عبد القادر زكية: التوافق المهني للأخصائي في مجالات الممارسة المهنية، مجلة علم النفس، العدد 54، السنة الرابعة عشر، الهيئة العامة للكتاب، 2000.
10. العجمي راشد: الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد 13، العدد 1، جدة، 1999.
11. العمري خالد: الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الرابع، جامعة اليرموك، 1991.
12. العواملة نائل: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرين، 1994.
13. كشرود حماد: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ط1، مج2، 1995.
14. المهنا سعيد: العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى موظفي الجمارك مطار خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
15. نقبيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
16. يعقوب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

III. المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور أبي الفضل جمال: لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.
2. أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، الجزء الأول، قطاع دار المعارف، القاهرة، ط2، 1972.
3. عدنان أبو مصلح: معجم عام الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
4. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأزاريطة-الاسكندري، ط1، 2006.

.IV المراجع باللغة الأجنبية:

1. Brunet luc et ph D, climat Organisationnel et efficacité scolaire, Revue québécoise de psychologie, vol 21, n°=1, CANADA, 2001.
2. Fettu François et autre, piloter le changement managérial, 1=er édition liaison, paris, 1992.
3. Lorain Jean. brunet, climat Organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme, Revue: Relatind. vol 39, n°=4, 1984.
4. Nizargeorge, les métamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management), economica, paris, 1991.
5. Pemartin Daniel, JaquesLegres, pratique des relations humaines dans L'entreprise, les éditions d'organisations, paris, 1981.
6. wolman b.b, dictionary of behavioral science lillon educational, new york, 1973.

.V المواقع الإلكترونية:

- عدمان مريزق: علاقة أبعاد المناخ التنظيمي مضمونا والعمل في المؤسسات الجامعية WWW.ULM.WL ، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر.

-[http: www.dr5my.com/7.doc](http://www.dr5my.com/7.doc).

-<https://onedrive.live.com/>

-<http://www.fiseb.com/>

-<http://www.mltaka.net/forums/multka441390/>

خلاصة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، من خلال موضوع البحث الذي تضمن التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني للعمال، والكشف عن طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة وعلاقتها برضا العمال، وتضمنت الدراسة اختبار عينة عشوائية بسيطة لـ 38 فردا تتكون من ثلاث فئات هي: الاطارات، أعوان التحكم، عمال التنفيذ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، ولأجل معالجة البيانات استعمل الباحث الوسائل الإحصائية المتمثلة في: الجداول البسيطة والمركبة من أجل اختبار الفرضيات والتحقق من صدقها، عن طريق برنامج SPSS.

في الأخير كانت النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي: أن العلاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني للعمال، بحيث أنه بالرغم من وجود نمط إشرافي تسوده الديمقراطية والرضا النسبي الذي يشعر به العمال نظرا لجماعة العمل المترابطة ومرونة التنظيم، إلا أن هناك عدم استقرار من ناحية طبيعة العمل وظروفه والحوافز المادية أدى ذلك بالعمال إلى التفكير في ترك العمل من المؤسسة، وبالتالي استنتج الباحث عدم التوافق المهني للعمال في المؤسسة. وبناء على النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين.

Résumé:

L'étude a eu pour but à identifier la réalité de l'entreprise les Moulins du Hodna à M'sila, à travers le sujet de la recherche qui comprenait l'identification de la relation entre le climat organisationnel et la compatibilité professionnelle des travailleurs, et la divulgation de la nature de qui prévaut dans les relations de l'entreprise et de sa relation avec la satisfaction des travailleurs, l'étude portait sur un échantillon aléatoire simple de 38 membres composé de trois catégories: les cadres, les agents de maîtrise, les agents d'exécution, comptaient sur la méthode descriptive, et le chercheur utilisé le questionnaire et l'entretien et l'observation comme outils pour la collecte de données et pour le traitement de données le chercheur utilisé les moyens statistiques et tableaux simple et croisé, afin de tester des hypothèses et la vérification de la sincérité, par programme SPSS.

Dans les résultats définitifs de l'étude sont: que la relation et corrélation entre le climat organisationnel et la compatibilité professionnelle des travailleurs, de sorte que, en dépit de l'existence d'un modèle de surveillance d'une satisfaction démocratique et relative ressentie par les travailleurs due au groupe interconnecté et l'organisation flexible du travail, mais il y a l'instabilité en termes de la nature et des conditions d'emploi et incitations matérielles qui ont conduit les travailleurs à songer, à quitter le travail de l'entreprise, et donc en conséquence le chercheur conclut l'incompatibilité pour les travailleurs de l'organisation. Basée sur les résultats, l'étude a conclut que d'un ensemble de recommandations visant à fournir un climat organisationnel favorable pour les employés.