



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ENHANCING JOB SATISFACTION
A FIELD STUDY FOR EMPLOYEES AT CIHAN UNIVERSITY DUHOK GOVERNORATE**

SAADON HAJI MUSTAFA

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية لموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهبوك

سعدون حاجي مصطفى

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ENHANCING JOB SATISFACTION
A FIELD STUDY FOR EMPLOYEES AT CIHAN UNIVERSITY DUHOK GOVERNORATE**

SAADON HAJI MUSTAFA

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA
2021**

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية لموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهبوك

سعدون حاجي مصطفى

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

باشراف

الاستاذ الدكتور خيرى على اوسو على

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of organizational climate in enhancing job satisfaction A field study for employees at Cihan University Duhok Governorate” prepared by “Saadon Haji Mustafa” defended on 25/06/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS


.....
Prof. Dr. Khairi Al-Auso Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department


.....
Assist. Prof. Dr. Ranyar Rezzar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department


.....
Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department

.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير سعدون حاجي مصطفى في رسالته الموسومة بـ " دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/06/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة

.....
الاستاذ الدكتور **خيري علي ارسو علي** (المشرف)
.....
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إداره الأعمال

.....
الاستاذ المساعد الدكتور **راميار رزكار احمد** (رئيس لجنة المناقشة)
.....
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....
الاستاذ المساعد الدكتور **دندار خيري احمد**
.....
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ الدكتور **ك. حسنو جان باشير**
.....
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **SAADON HAJI MUSTAFA**; hereby declare that this dissertation entitled '**The role of organizational climate in enhancing job satisfaction A field study for employees at Cihan University Duhok Governorate**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:25/06/2021

Signature

SAADON HAJI MUSTAFA

الاعلان

أنا سعدون حاجي مصطفى، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى. هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/06/25

التوقيع

سعدون حاجي مصطفى

ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God, Lord of the worlds. Praise be to God, who taught man what he did not know.

Praise be to you, my Lord, until you are satisfied, and praise be to you if you are pleased, and praise be to you after contentment. And after thanks to God Almighty.

I would like to express my gratitude and gratitude to everyone who stood by me during this period of my study, especially my honorable professor who supervised the study, **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, who provided me with support, guidance, guidance and advice throughout the duration of the completion of this memorandum, and who benefited greatly from his knowledge, high morals and treatment Kindness, thank you, my teacher, for your beautiful patience.

I extend my great appreciation and great gratitude and gratitude to the distinguished members of the discussion committee who honored me by discussing and judging this memorandum, and for their great role in enriching it with more constructive ideas, sound instructions and valuable observations.

I would also like to extend my sincere thanks and appreciation to all our respected professors at all stages of study for their efforts. Without them, we would not have reached this level.

I also extend my sincere thanks to everyone who contributed from near or far to this study, whether with experience, advice, guidance, auditing, and facilitating my task by providing information and data.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا يليق بجلال عظمته، الحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم. فلك الحمد ربي حتى ترضا ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا. وبعد الشكر لله عزة وجل. يطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي هذه وأخص بالشكر أستاذي الكريم المشرف على الدراسة الأستاذ الدكتور خيرى علي اوسو الذي قدم لي الدعم والتوجيه والإرشاد والنصائح طيلة مدة انجاز هذه المذكرة، والذي استفدت كثيرا من علمه واخلاقه الرفيعة ومعاملته الطيبة، اشكرك يا استاذي على صبرك الجميل. وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة هذه المذكرة والحكم عليها، وعلى دورهم الكبير في اثرائها بالمزيد من الأفكار البناءة وتوجيهات السيدة والملاحظات القيمة، فلكم من الله الاجر ومنى كل الاحترام والتقدير. كما اتوجه بالجزيل الشكر والتقدير لجميع اساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة لما قدموه من مجهودات لولاها لما وصلنا لهذا المستوى. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة سواء بالخبرة والنصائح والإرشاد والتدقيق وتسهيل مهمتي من خلال توفير المعلومات والبيانات.

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ENHANCING JOB SATISFACTION A FIELD STUDY FOR EMPLOYEES AT CIHAN UNIVERSITY DUHOK GOVERNORATE

The study dealt with the role of organizational climate in enhancing job satisfaction among employees at Cihan University in Dohuk Governorate, and the study aimed to reach elements of the organizational climate that can be used to measure its role in enhancing employee job satisfaction and determine the degree of influence of organizational climate factors on employee work performance, and The study problem focused on the main question What is the role of organizational climate in enhancing job satisfaction, and the study assumed the existence of a correlation and effect between organizational climate and enhancing job satisfaction, and the study relied on employees at Cihan University in Dohuk Governorate, which included (66) respondents. Of the employees in this institution, and the study used the descriptive and analytical approach to measure its requirements, and the questionnaire was used as a main tool in data collection, and the data was analyzed through the statistical program (SPSS.26). Positive statistical significance between the organizational climate with its elements and the enhancement of job satisfaction by (41.1%), and the presence of a positive statistical significance effect between organizational climate and job satisfaction at the overall level (33.68%), and one of the most important proposals of the study, managers should delegate the authorities to the lower levels of administration to participate in making administrative decisions, setting goals and solving organizational problems, and encouraging democratic methods of leadership that support employees and increase their satisfaction with work. Material and moral incentives for employees, with the necessity to subject bonuses and promotions to objective bases based on competence and merit, and managers must evaluate the performance of employees according to objective grounds far from favoritism and favoritism, and not to use penalties arbitrarily.

Key words: climate, organizational climate, job satisfaction, management, job role.

ÖZ

İŞ MEMNUNİYETİ ARTIRMADA ORGANİZASYON İKLİMİNİN ROLÜ CİHAN ÜNİVERSİTESİ DUHOK VALİLİĞİNDE ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR SAHA ÇALIŞMASI

Dohuk Valiliğindeki Cihan Üniversitesi'nde çalışanlar arasında iş memnuniyetini artırmada örgütsel iklimin rolü ele alınmış ve çalışma, organizasyonel iklimin çalışanların iş memnuniyetini artırmadaki rolünü ölçmek ve derecesini belirlemek için kullanılabilecek unsurlarına ulaşmayı amaçlamaktadır. Örgütsel iklim faktörlerinin çalışanın iş performansı üzerindeki etkisinin araştırılması ve Çalışma problemi ana soruya odaklandı ve çalışmada örgütsel iklimin iş tatmini artırmadaki rolü nedir ve çalışma, örgütsel iklim ile iş tatmini artırma arasında bir korelasyon ve etki olduğu hipotezini ortaya koydu. ve çalışma, Dohuk Valiliği'ndeki Cihan Üniversitesi'ndeki çalışanlara dayanıyordu, bu kurumdaki çalışanlardan (66) yanıt veriliyordu ve çalışma gereksinimlerini ölçmek için tanımlayıcı ve analitik yaklaşımı kullandı ve anket ana araç olarak kullanıldı veri toplamada ve veriler istatistiksel program (SPSS.26) ile analiz edilmiş ve çalışma ondan en önemli sonuçlara, anlamlı bir korelasyon ilişkisinin varlığına ulaşmıştır.Öğeleriyle organizasyonel iklim ve iyileştirme arasında pozitif istatistiksel anlamlılık iş tatmini oranının (% 41,1) ve örgütsel iklim ile genel düzeyde iş tatmini arasında pozitif bir istatistiksel anlamlılık etkisinin varlığıdır. (% 33.68) ve çalışmanın en önemli önerilerinden biri olan yöneticiler, idari kararların alınmasına, hedeflerin belirlenmesine ve örgütsel sorunların çözülmesine ve çalışanları destekleyen demokratik liderlik yöntemlerinin teşvik edilmesine katılmaları için yetkilileri alt yönetim kademelerine devretmelidir. İkramiye ve terfilerin yetkinlik ve liyakate dayalı objektif temellere tabi tutulması gerekliliği ile çalışanlar için maddi ve manevi teşvikler ve yöneticiler, çalışanların performansını iltimas ve kayırmacılıktan uzak nesnel gerekçelere göre değerlendirmelidir ve cezaları keyfi olarak kullanmamak.

Anahtar Kelimeler: iklim, örgütsel iklim, iş tatmini, yönetim, iş rolü.

ملخص

دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك

تناولت الدراسة دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك، وقد هدفت الدراسة الوصول إلى عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن استخدامها لقياس دورها في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين و تحديد درجة تأثير عوامل المناخ التنظيمي على أداء عمل الموظفين، و ركزت مشكلة الدراسة على السؤال الرئيسي ما هو دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، و افترضت الدراسة على وجود علاقة ارتباط و تأثير بين المناخ التنظيمي و تعزيز الرضا الوظيفي، و اعتمدت الدراسة على الموظفين في جامعة جيهان في محافظة دهوك التي شملت (66) مستجيباً من الموظفين في هذه المؤسسة، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس متطلباتها، و استخدم الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات و تم تحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS.26)، و توصلت الدراسة إلى أهم الاستنتاجات منها، وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المناخ التنظيمي بعناصره و تعزيز الرضا الوظيفي بنسبة (41.1%)، و وجود تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي على المستوى الكلي بنسبة (33.68%)، و من أهم مقترحات الدراسة، يجب على المدراء تفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية و وضع الأهداف و حل المشكلات التنظيمية، و تشجيع الأساليب الديمقراطية في القيادة و التي تدعم العاملين و تزيد من رضاهم عن العمل، و على المدراء الاهتمام بتقديم الحوافز المادية و المعنوية للموظفين، مع ضرورة إخضاع العلاوات و الترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة و الجدارة، كما يجب على المدراء تقييم أداء الموظفين وفق أسس موضوعية بعيدة عن الوساطة و المحسوبية، و عدم استخدام العقوبات بشكل تعسفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، الإدارة، الدور الوظيفي.

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DEDICATION	II
ACKNOWLEDGEMENTS	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	V
TABLE OF CONTENTS	VI
LIST OF TABLES	VIII
LIST OF FIGURES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	3
PREVIOUS STUDIES AND STUDY METHODOLOGY	3
1.1: Previous studies.....	3
1.1.1: Arab Studies on Organizational Climate.....	3
1.1.2: Foreign studies related to organizational climate.....	4
1.1.3: Arabic Studies on Job Satisfaction	5
1.1.4: Foreign Studies on Job Satisfaction	6
1.1.5: What distinguishes this study from others?	8
1.2: Study Methodology	8
1.2.1: the study Problem	8
1.2.2: the importance of studying	8
1.2.3: Objectives of the study.....	9
1.2.4: Study hypotheses	9
1.2.5: Study Methodology	10
1.2.6: study model.....	10
1.2.7: Data collection methods	11
1.2.8: Validity tests of the study tool.....	11
1.2.9: Statistical processing methods.....	12
1.2.10: study community	12
1.2.11: The limits of the study	12
CHAPTER 2	13
THEORETICAL FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CLIMATE	13

2.1: Conceptual framework for organizational climate	13
2.1.1: The concept of organizational climate	13
2.1.2: The importance of organizational climate	14
2.1.3: Characteristics of the organizational climate	15
2.2: Organizational climate patterns and levels and organizational climate models..	16
2.2.1: Organizational Climate Patterns.....	16
2.2.2: levels of organizational climate	17
2.2.3: organizational climate models	19
2.3: Dimensions of the organizational climate	26
2.4: Factors affecting the organizational climate and ways to improve it	31
2.4.1: Factors affecting the organizational climate	31
2.4.2: Improving the organizational climate	36
CHAPTER 3	39
THEORETICAL FRAMEWORK FOR JOB SATISFACTION	39
3.1: Conceptual framework for job satisfaction and factors affecting it	39
3.1.1: Job satisfaction concept.....	39
3.1.2: The importance of job satisfaction.....	40
3.1.3: Factors affecting job satisfaction	41
3.2: Types and dimensions of job satisfaction	44
3.2.1: Types of job satisfaction.....	44
3.2.2: dimensions of job satisfaction	45
3.3: Job satisfaction theories and ways to measure it	46
3.3.1: job satisfaction theories.....	46
3.3.2: Methods for measuring job satisfaction	52
3.4: Mechanisms for enhancing job satisfaction	54
3.4.1: Programs that support job satisfaction	54
3.4.2: Job satisfaction results.....	56
3.4.3: The relationship between organizational climate and job satisfaction.....	58
CHAPTER 4	60
THE PRACTICAL SIDE OF THE STUDY	60
4.1: A brief overview of the study community	60
4.2: Description of the study sample	61

4.3: Study tool application	65
4.3.1: dimensions of organizational climate.....	65
4.3.2: Job satisfaction axis	68
4.4: Study hypotheses test.....	69
4.5: Presentation and discussion of the results of the first hypothesis	78
4.6: Presentation and discussion of the results of the second hypothesis	81
CONCLUSION	93
REFERENCES	96
APPENDIX	102
PLAGIARISM REPORT	106

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
س	قائمة الجداول
ص	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
3.....	الفصل الاول
3.....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
3.....	1.1: الدراسات السابقة
3.....	1.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي
4.....	2.1.1: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي
5.....	3.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي
6.....	4.1.1: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي
8.....	5.1.1: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات
8.....	2.1: منهجية الدراسة
8.....	1.2.1: مشكلة الدراسة
8.....	2.2.1: أهمية الدراسة
9.....	3.2.1: اهداف الدراسة
9.....	4.2.1: فرضيات الدراسة
10	5.2.1: منهجية الدراسة

10	6.2.1: أنموذج الدراسة
11	7.2.1: أساليب جمع البيانات.....
11	8.2.1: اختبارات صحة أداة الدراسة
12	9.2.1: أساليب المعالجة الإحصائية
12	10.2.1: مجتمع الدراسة
12	11.2.1: حدود الدراسة
13	الفصل الثاني
13	الإطار النظري للمناخ التنظيمي
13	1.2: إطار مفاهيمي للمناخ التنظيمي
13	1.1.2: مفهوم المناخ التنظيمي
14	2.1.2: أهمية المناخ التنظيمي
15	3.1.2: خصائص المناخ التنظيمي
16	2.2: أنماط المناخ التنظيمي ومستوياته ونماذج المناخ التنظيمي.....
16	1.2.2: أنماط المناخ التنظيمي
17	2.2.2: مستويات المناخ التنظيمي
19	3.2.2: نماذج المناخ التنظيمي.....
26	3.2: أبعاد المناخ التنظيمي
31	4.2: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
31	1.4.2: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
36	2.4.2: تحسين المناخ التنظيمي.....
39	الفصل الثالث
39	الإطار النظري للرضا الوظيفي

39	1.3: إطار مفاهيمي للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....
39	1.1.3: مفهوم الرضا الوظيفي.....
40	2.1.3: أهمية الرضا الوظيفي.....
41	3.1.3: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
44	2.3: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي.....
44	1.2.3: أنواع الرضا الوظيفي.....
45	2.2.3: أبعاد الرضا الوظيفي.....
46	3.3: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.....
46	1.3.3: نظريات الرضا الوظيفي.....
52	2.3.3: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
54	4.3: ميكانيزمات تعزيز الرضا الوظيفي.....
54	1.4.3: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.....
56	2.4.3: نتائج الرضا الوظيفي.....
58	3.4.3: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.....
60	الفصل الرابع.....
60	الجانب العملي للدراسة.....
60	1.4: نبذة مقتصرة عن مجتمع الدراسة.....
61	2.4: وصف عينة الدراسة.....
65	3.4: تطبيق أداة الدراسة.....
65	1.3.4: أبعاد المناخ التنظيمي.....
68	2.3.4: محور الرضا الوظيفي.....
69	4.4: اختبار فرضيات الدراسة.....

78 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
81 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
93 الخاتمة
95 المصادر والمراجع
102 الملحقات
106 تقرير الانتحال

List of Tables

Table 1: Cronbach's alpha test for study variables	11
Table 2: Frequency distribution of the study sample according to gender	61
Table 3: Frequent distribution of the study sample by age group	62
Table 4: Frequent distribution of study sample members according to academic qualification.....	63
Table 5: Frequent distribution of study sample members according to years of experience	64
Table 6: Frequent distribution of the answers of the study sample members to the phrases of the dimension of the organizational structure	65
Table 7: The frequency distribution of the answers of the study sample members to the statements of the leadership dimension	66
Table 8: Frequent distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the extent of employee participation	66
Table 9: Frequent distribution of the answers of the study sample members to the phrases of the communication style dimension	67
Table 10: Frequent distribution of the answers of the study sample members to the phrases of the dimension of the nature of work.....	67
Table 11: Frequent distribution of the answers of the study sample to the terms of the technology dimension	68
Table 12: Frequent distribution of the answers of the study sample members to the expressions of the axis of job satisfaction	68
Table 13: The mediator of the responses of the study sample members to the phrases of the dimension of the organizational structure	69
Table 14: The mediator of the responses of the study sample members to the statements of the leadership dimension	70
Table 15: The median of the responses of the study sample members to the expressions of the extent of employee participation	71

Table 16: The median of the responses of the study sample members to the communication style dimension statements	72
Table 17: The median for the responses of the study sample members to the phrases of the dimension of the nature of work.....	73
Table 18: The mediator of the responses of the study sample members to the terms of the technology dimension	74
Table 19: The median of the responses of the study sample members to the expressions of the axis of job satisfaction	Error! Bookmark not defined.
Table 20: Rank correlation coefficients between organizational climate dimensions and job satisfaction axis	78
Table 21: Simple regression analysis to measure the effect of the organizational structure dimension in enhancing job satisfaction	82
Table 22 Simple regression analysis to measure the effect of the leadership dimension in enhancing job satisfaction	84
Table 23: Simple regression analysis to measure the effect of the employee engagement dimension in enhancing job satisfaction	85
Table 24 Simple regression analysis to measure the effect of the communication style dimension in enhancing job satisfaction.....	87
Table 25: Simple regression analysis to measure the effect of the nature of work dimension in enhancing job satisfaction	88
Table 26: Simple regression analysis to measure the effect of technology in enhancing job satisfaction.....	90
Table 27: Multiple regression analysis to measure the impact of organizational climate dimensions in enhancing job satisfaction	92

قائمة الجداول

- جدول 1: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة 11
- جدول 2: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس 61
- جدول 3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 62
- جدول 4: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي 63
- جدول 5: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة 64
- جدول 6: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الهيكل التنظيمي 65
- جدول 7: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة 66
- جدول 8: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد مدى مشاركة الموظفين 66
- جدول 9: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد نمط الاتصال 67
- جدول 10: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد طبيعة العمل 67
- جدول 11: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التكنولوجيا 68
- جدول 12: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي 68
- جدول 13: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الهيكل التنظيمي 69
- جدول 14: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة 70
- جدول 15: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد مدى مشاركة الموظفين 71
- جدول 16: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد نمط الاتصال 72
- جدول 17: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد طبيعة العمل 73
- جدول 18: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التكنولوجيا 74
- جدول 19: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي 76
- جدول 20: معاملات ارتباط الرتب بين أبعاد المناخ التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي 78
- جدول 21: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد الهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي 82
- جدول 22: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي 84

- جدول 23: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد مدى مشاركة الموظفين في تعزيز الرضا الوظيفي 85
- جدول 24: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد نمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي 87
- جدول 25: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد طبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي 88
- جدول 26: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد التكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي 90
- جدول 27: تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي 92

List of Figures

Figure 1: default study model.....	10
Figure 2: The human needs hierarchy model according to Maslow's theory.....	47
Figure 3: Herzberg's theory of job satisfaction	49
Figure 4: The effect of Herzberg's factors on job satisfaction	49
Figure 5: Porter and Lawler model	Error! Bookmark not defined.
Figure 6: Frequency distribution of the study sample according to gender	61
Figure 7: Frequency distribution of the study sample by age group.....	62
Figure 8: Frequent distribution of study sample members according to academic qualification.....	63
Figure 9: Frequent distribution of study sample members according to years of experience	64

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة الافتراضي 10
- رسم توضيحي 2: نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو 47
- رسم توضيحي 3: محتوى نظرية هيرزبرج في الرضا الوظيفي 49
- رسم توضيحي 4: أثر عوامل هيرزبرج في الرضا الوظيفي 49
- رسم توضيحي 5: نموذج بورتر ولولر 51
- رسم توضيحي 6: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس 61
- رسم توضيحي 7: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية 62
- رسم توضيحي 8: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي 63
- رسم توضيحي 9: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة 64

المقدمة

في ضوء التغيرات البيئية السريعة التي تمر بها المنظمات، والمنافسة الشرسة، والعولمة والتغيرات التكنولوجية السريعة، فقد ازدادت أهمية البيئة التنظيمية. إذا كانت التغيرات المستمرة في البيئة قد تؤدي إلى الابتكار المستمر وتطوير المنظمة، فيجب على المنظمة مواصلة الابتكار والتطوير. القلق بشأن اندماج واستقرار الموظفين في البيئة الجديدة. الخوف من متطلبات البيئة الجديدة وكيفية التكيف مع البيئة الجديدة. وهذا قد يجعل الفرد ينتج الرضا الوظيفي ويلتزم بالإبداع. هذه هي عملية أي التقدم هو حاليا في العمل. ولأن المناخ التنظيمي هو وصف لخصائص بيئة العمل، يجب أن يتأثر السلوك الشخصي الإبداعي بالمناخ التنظيمي العام، سواء كان ذلك لتشجيع الإبداع أو إعاقته، يوفر الجو التنظيمي الصحي فرصاً لنمو الإبداع، ويشجع على الابتكار، ويزود الأفراد بمجال واسع من العمل والتواصل واتخاذ القرار، ويوفر الحوافز المادية والمعنوية. المنظمة الإبداعية هي منظمة توفر جواً تنظيمياً مناسباً. في هذا الجو، يتأصل الإبداع في أهداف تنظيمية جديدة ويجعل الإبداع مهمة أساسية وحيوية لجميع الموظفين للمشاركة، لأنه نموهم، وأساس البقاء والازدهار.

لأن الموارد البشرية في المنظمة هي في المقام الأول من أهم الموارد وأحد أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة، فمن المستحيل تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد. مجموعة من الأصول الثابتة التي لا يمكن أن تزدهر إلا بمساعدة العمالة، يجب أن تستفيد الأخيرة من الموارد البشرية وتطورها، الأمر الذي ينعكس في جودة الأداء الشخصي، والهدف هو تحقيق أهداف المؤسسة في نهاية المطاف منظمة.

في إطار السعي إلى تحسين أداء الموظفين، يهدف الأخير إلى توفير المناخ التنظيمي المناسب للمساعدة في تنفيذ العمل إلى أقصى حد، لأن المناخ التنظيمي يعكس الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، في حين أن الأخيرة كانت شائعة منذ ذلك الحين النصف الثاني من القرن العشرين، أحد الموضوعات الحديثة التي تهتم بها هو أحد متطلبات الوظيفة، يجب عليها ترفيته ليصبح حافزاً للموارد البشرية واستكشاف الروح واستكشافها. الكوادر البشرية.

تتبع أهمية الرضا الوظيفي للفرد من حقيقة أنه يعبر عن السعادة الناتجة عن إدراك الفرد لاتجاه العمل، لأن هذه المشاعر تجعل العمل ذا قيمة كبيرة، وهو ما ينعكس في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به. البيئة والروح. بسبب الرغبات المختلفة، تختلف مواقفهم تجاه القيم، لأنه مقارنة بعوامل أخرى، تعطي بعض القيم قيمة أعلى للأجور، بينما يعطي البعض الآخر قيمة أعلى للاستقرار.

لذلك كانت المنظمات دائما مهتمة بدراسة رغبات الفرد وسلوكه فيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الذي يؤديه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال والعمل الذي تؤديه المنظمة التي ينتمون إليها.

ويتحقق ذلك من خلال الاستخدام من كبار المديرين المهتمين بالميزانية مستمرون. الاهتمام بمصالح ومشاكل الموظفين، واستخدام أحدث التقنيات والأساليب في المجال لتحسين رضا الموظفين وتحسين أدائهم، وإيلاء أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي مناسب لعملهم. من أجل منع الأفراد غير الراضين عن عملهم من التحرك، إلا إذا كانوا ضمن هذا النطاق المرضي.

و مما سبق ذكره و نظرا لأهمية الموضوع في عالم إدارة الاعمال و التنمية البشرية وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع و حيث صمم الباحث عنوانا يمكن من خلاله قياس هذه المشكلة من "دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي" و تم تقسيم الدراسة الى اربع فصول يتكون الفصل الأول من الدراسات السابقة و منهجية الدراسة, و الفصل الثاني تطرق الى الجانب النظري للمناخ الوظيفي و أيضا الفصل الثالث الجانب النظري للرضا الوظيفي, حيث تكون الفصل الرابع من الجانب العملي و التحليلي للدراسة, و أخيرا جاء جزء الخاتمة حيث تكون من الاستنتاجات و المقترحات للدراسة.

الفصل الاول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

1.1: الدراسات السابقة

1.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي

المؤلف والسنة	العنوان
سادات, 2017	المناخ التنظيمي و اثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الأساتذة في كلية الحقوق و العلوم السياسية في جامعة جلفة
الهدف	تهدف الدراسة إلى تحديد المناخ التنظيمي العام في المنظمة وأثره على رضا الموظفين، وتحديد طبيعة الاتصال الداخلي في المنظمة وأثره على الرضا الوظيفي للموظف، ومحاولة إثبات العلاقة بينهما. الشروط المتعلقة باتخاذ القرار ورضا الموظفين
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	استخدم الباحث استمارة الاستبانة لتحديد المناخ التنظيمي في الكلية
ابرز النتائج	لا ينبغي أن تتسم إدارة هذه الجامعة بالاستبداد والصرامة، أي عدم السماح للأساتذة بالمشاركة في عملية صنع القرار، وهو ما يؤكد بشكل خاص أصحاب الخبرة. المشاركة واتخاذ القرار.
المؤلف و السنة	السليمان, 2016
العنوان	اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي و نية ترك العمل: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في الجمهورية السورية العربية
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي ونوايا الدوران
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	يتم تمثيل المجتمع البحثي من قبل عمال من المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية.
ابرز النتائج	أن الأخلاقيات الرئيسية للمناخ التنظيمي (الإبداع والاستقلالية والانسجام) لها تأثير إيجابي على الجوانب التالية: الالتزام العاطفي، وجميع الجوانب الأخرى (الامتثال، والثقة، والإنصاف، وما إلى ذلك) ليس لها أي تأثير دعم، سند، تأييد). الاستعداد للمغادرة أثر بشكل خطير على المناخ التنظيمي (الدعم والعدالة والإنصاف) العمل دون تأثير من جوانب أخرى (الإبداع، الاستقلال، الانسجام، التقدير، الثقة).
المؤلف و السنة	خليل, 2015
العنوان	المناخ التنظيمي و اثره على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعدد من العاملين في المصارف التجارية في مدينة مصراته
الهدف	للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على تحسين معنويات العمال وتحقيق التكيف النفسي للعمال وتحسين مستوى إنتاج العمال وتقليل الضغط النفسي المرتبط ببيئة العمل
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	العاملين في المصارف التجارية في مدينة مصراته
ابرز النتائج	توجد علاقة طردية بين المناخ التنظيمي للعمل الداخلي والرضا الوظيفي للموظفين. سيؤدي فشل نظام وقناة الاتصال إلى إعاقة تطوير الأعمال العادية ولا يمكن أن يضمن تبادل وسلامة المعلومات.
المؤلف و السنة	حمدي, 2015

العنوان	أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط
الهدف	الغرض من هذه الدراسة هو معرفة تأثير العدالة التنظيمية في كلية الاقتصاد وعلوم الأعمال والإدارة بجامعة الأغواط على الرضا الوظيفي
المنهج	التحليل الوصفي الاحصائي و تحليل الانحدار المتعدد و معامل الارتباط
المجتمع و عينة	ضمت عينة البحث 55 أستاذاً من الجامعة
ابرز النتائج	مقارنة بالتوزيع والعدالة التفاعلية، فإن نسبة العدالة الإجرائية منخفضة، والرضا الوظيفي لدى الأساتذة منخفض، خاصة من حيث الرضا الإجرائي. فيما يتعلق بتأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي
المؤلف و السنة	تيسير زاهر, 2012
العنوان	أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها
الهدف	تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير أبعاد المناخ التنظيمي التالية (الهدف الواضح، التواصل الفعال، الإنصاف، التقدير، العمل الجماعي) على العاملين الذين لهم اتصال مباشر بالضيوف في فنادق الخمس نجوم في دمشق وريفها
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	ولجمع البيانات اعتمد الباحث على توزيع الاستبيانات على عينة قوامها (150) عاملاً في الفندق قيد الدراسة
ابرز النتائج	<ul style="list-style-type: none"> • موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي هو اتجاه مقبول . • لبعد المناخ التنظيمي دور إيجابي في تمكين العاملين، على الرغم من اختلاف التأثير، بين الجيد والمتوسط.

2.1.1: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي

المؤلف والسنة	Bahrmal et.al,2016
العنوان	اثر المناخ التنظيمي بالاعتماد على مقاييس عدة The impact of the organizational climate, depending on several measures
الهدف	اعت مد الدراسة على عدة مقاييس منها "الروح السائدة، الإخلاص، القلق، التجنب، الاهتمام، الديناميكية و التأثير، و أيضا التركيز على الإنتاجية في الولاء التنظيمي بكافة انواعه
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	قياس تأثير المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي في المؤسسات
ابرز النتائج	وجود تأثير للمناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي , حيث تؤثر بعد التجنب من المناخ التنظيمي على الالتزام العاطفي , حيث يؤثر بعد التركيز على الإنتاجية على الالتزام الاستثماري و المعياري.
المؤلف و السنة	Diana Rojas, 2014
العنوان	المناخ التنظيمي: مقارنة المستشفيات الخاصة والعامة في الأدوار المهنية Organizational climate: Comparing private and public hospitals within professional roles
الهدف	الاختلافات المناخية التنظيمية داخل الأدوار المهنية للمستشفيات الخاصة والعامة. نحن نركز على كيفية رؤية الأطباء والإداريين والرعاية الصحية والمهنيين غير الصحيين في القطاعين العام والخاص لجميع جوانب بيئة عملهم ومناخهم التنظيمي
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	تأتي البيانات من استبيانات المناخ التنظيمية التي أجريت في عامي 2010 و 2012، والتي شملت 1276 من العاملين الصحيين في المستشفيات العامة والخاصة في توسكانا
ابرز النتائج	قام الباحث بقياس أربعة أبعاد: "فرص التدريب و أدوات الإدارة والتنظيم و أسلوب الإدارة والقيادة" والرضا الوظيفي بشكل عام. تعتمد حالة المستشفيات في الأدوار المهنية المهمة على آراء الموظفين ($p \leq 0.05$).
المؤلف و السنة	Richa Chaudhary, 2013

العنوان	المناخ التنظيمي، قوة المناخ والمشاركة في العمل Organizational climate, climate strength and work engagement
الهدف	الغرض من الدراسة هو استكشاف دور جودة المناخ في تنمية الموارد البشرية، وتحديد حق المشاركة في العمل على المستوى التنظيمي للتحليل
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	تمت دراسة التأثيرات الخطية والمنحنية والتفاعلية لشدة المناخ على مستوى نشاط التفاعل الكلي. تأتي البيانات من 375 موظفًا في 28 منظمة تجارية في الهند. يستخدم تحليل الانحدار الهرمي لفحص ديناميكيات العلاقة بين متغيرات البحث
ابرز النتائج	أنه من المهم جدا أن تظهر كثافة المناخ تأثيرًا معتدلاً على أهمية جودة العمل في البعد المناخي. بالإضافة إلى التصميم المخصص المستهدف تحسين فهم مناخ التطوير لكل موظف وتوفير الفرص؛ قد يؤدي العمل مع الأشخاص الذين لديهم نظرة أكثر إيجابية لمناخ التنمية في المنظمة إلى تحقيق فوائد كبيرة للمنظمة من حيث المشاركة في العمل
المؤلف و السنة	Syukurriah Idrus,2012
العنوان	المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة في جاكرتا Organizational Climate and Its Influence On Organizational Commitment: Case In Jakarta.
الهدف	تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى المكونات الثمانية لبحوث المناخ التنظيمي والمكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي وهي التصميم التنظيمي، والتواصل، والقيادة، والعمل الجماعي، واتخاذ القرار، والثقافة، والرضا الوظيفي، والتحفيز، والالتزام العاطفي، والاستمرارية، التزام مجموعة XYZ في جاكرتا، إندونيسيا، الالتزام المعياري
المنهج	التحليل الكمي
المجتمع و عينة	حيث احتاج 150 موظفًا في مجموعة XYZ لإكمال أداة المسح
ابرز النتائج	أن هناك علاقة متوسطة بين مختلف مكونات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي
المؤلف و السنة	Zhang,2010
العنوان	المناخ التنظيمي وتأثيراته على المتغيرات التنظيمية: دراسة تجريبية المناخ التنظيمي وتأثيراته على المتغيرات التنظيمية: دراسة تجريبية Organizational Climate and its Effects On Organizational Variables: An Empirical Study
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وتأثيره على المتغيرات التنظيمية
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	في دراسة شملت 420 مديرا وموظفا لمجموعة شركات
ابرز النتائج	أن المناخ التنظيمي الجيد سيكون له تأثيرات ونتائج كبيرة، وتنعكس هذه التأثيرات في التزام الموظفين بالمنظمة وهويتهم الجماعية.

3.1.1: الدراسات العربية المتعلقة بالرضا الوظيفي

المؤلف و السنة	صبيان و بوشيخي,2016
العنوان	أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج
الهدف	الغرض من هذه الدراسة هو التحقق في تأثير مستويات الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في صناعة النسيج (الجزائر) TEXMACO من خلال دراسة حالة SOITINE، فرع SOITINE في ندروما (ولاية تلمسان)
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	وزعت (48) استبانة على عينة الموظفين
ابرز النتائج	أن الرضا الوظيفي من أهم أسس نجاح أي مؤسسة، فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، كما أنه قوة دافعة مهمة للإنجاز والتميز (أي الإنجاز العالي). يعد مستوى الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل مؤسسة الأعمال.
المؤلف و السنة	موسي,2016

العنوان	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات منسوبي كلية الاقتصاد والأعمال وعلوم التسيير بجامعة محمد خضر بسكرة إلى المستوى الحالي للرضا الوظيفي والأداء، وفهم مستوى الرضا الوظيفي الذي يؤثر على أداء العاملين فيها
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	العاملين في جامعة محمد خيضر في مدينة سكرة
ابرز النتائج	أن مستوى الرضا الوظيفي للكلية المدروسة هو مستوى متوسط ، ومستوى أداء العاملين في نفس الجامعة متوسط ، وقد وجد أنه في المجموع الرضا الوظيفي له تأثير أكبر إحصائياً للأداء تأثير ذو دلالة إحصائية. وفقاً للتغيرات في مستويات أداء الموظف يعتمد العمل (44.5%) على قيمة معامل التحديد المعدل R
المؤلف و السنة	البشير, 2015
العنوان	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على كلية الامارات للعلوم التكنولوجية
الهدف	تهدف الدراسة إلى تحديد الرضا الوظيفي وأسبابه وأهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	العاملين في مؤسسات التعليم العالي في كلية الامارات للعلوم و التكنولوجيا
ابرز النتائج	وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظف، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء
المؤلف و السنة	بلخيري و عشيط, 2012
العنوان	أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة
الهدف	تهدف الدراسة إلى توضيح طبيعة الرضا الوظيفي والأداء من خلال الكشف عن العوامل المختلفة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، والتأكيد على القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	الموظفين في جامعة البويرة
ابرز النتائج	مستوى الرضا الوظيفي بعيد عن المستوى المطلوب، وأين أثر الرضا الوظيفي على الأداء الفعال، وهذه النسب تدل على رضا الأساتذة والمعلمين. أستاذ إداري، هذا يتجاوز معدل رضا الموظفين الآخرين
المؤلف و السنة	شاطر, 2010
العنوان	اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية في مؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغار" في مدينة جحيل
الهدف	الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن ضغوط العمل، ومعرفة طبيعتها، وفهم مكوناتها وأسبابها المختلفة، وتتبع إصرارها على الرضا الوظيفي، وصحة الموارد والأداء التنظيمي، ومن ثم تحديد طرق المواجهة الممكنة. هذه الضغوط
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	ووزعتها على 57 موظفاً على شكل استبيانات في مؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغار في مدينة جحيل
ابرز النتائج	الموارد البشرية في المؤسسة تتعرض لمستويات عالية من ضغط العمل، ووجدت مصادر البحث ذات الصلة أولاً موارد داخلية، تليها الموارد المتعلقة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية، ثم الموارد المتعلقة بالبيئة الخارجية، ووجد البحث أيضاً أن الرضا الوظيفي للموارد البشرية منخفض، وعوامل ضعف الترقية هي أولاً.

4.1.1: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالرضا الوظيفي

المؤلف و السنة	Alexandra Hajdukova, 2014
العنوان	الرضا الوظيفي كمنظم لسلوك العمل
الهدف	The job satisfaction as a regulator of the working behavior
المنهج	تحديد الرضا عن العوامل المختارة من خلال البحث عن الرضا الوظيفي للموظف
	تم استخدام أسلوب الاستفسار (المقابلة)، واستخدمت الأدوات والطرق الإحصائية لتقييم البيانات (تحليل التباين، اختبار دنكان).

المجتمع و عينة	البعض من أساتذة في مجال الرضا الوظيفي في المؤسسات الجامعية
ابرز النتائج	هناك علاقة وثيقة للغاية بين عمر الموظف وعلاقته الوظيفية (الرضا الوظيفي). من الناحية النظرية، يعتبر المستجيبون الشباب العامل الرئيسي في الرضا الوظيفي وأفاق العمل وطبيعة الوظيفة
المؤلف و السنة	De Silva,2014
العنوان	تأثير رضا العمل وتعليم الموظف على كفاءة الموظفين THE IMPACT OF JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE EDUCATION ON EMPLOYEE EFFICIENCY
الهدف	تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الرضا والتعليم على كفاءة العاملين في صناعة الملابس في منطقة غابو ماها في سريلانكا، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين رضا الموظف وتعليمه وتأثيره على إنتاجية الموظف
المنهج	أستخدم أساليب وصفية وتحليلية
المجتمع و عينة	تكونت عينة البحث من (95) مشغل آلة. يستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لاحتوائه على (37) سؤالاً، مقسمة إلى (6) مجالات
ابرز النتائج	عدم وجود علاقة ارتباط موجبة بين قدرة الموظف والرضا الوظيفي والمستوى التعليمي، وبحسب النتائج الإحصائية فإنه يمكن تأكيد رفض كلا الفرضيتين. وخلص الباحثون إلى أن كفاءة العامل لا علاقة لها بالرضا الوظيفي أو التعليم، وإنما بمدى تحقيقه لأهداف المصنع اليومية
المؤلف و السنة	Barbara A. Sypniewska , 2013
العنوان	تقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction
الهدف	تحديد وتقييم أهمية العوامل المختلفة التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي، وإثبات تأثيرها على التقييم العام للرضا الوظيفي
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	يمثل المستجيبون منظمات مختلفة مؤلف لـ 215 شخصا في عام 2012
ابرز النتائج	هناك العديد من الارتباطات ذات الدلالة الإحصائية بين الأوزان المنسوبة إلى العوامل الفردية والرضا الوظيفي العام، وتعتمد هذه الارتباطات بشكل أساسي على تحليل مجموعة المستجيبين وتشير إلى المجموعة المختارة
المؤلف و السنة	Linz,2013
العنوان	الرضا الوظيفي والمساواة المنصورة بين الجنسين في فرص الترقية Job satisfaction and gender equality in promotion opportunities
الهدف	كان الهدف من الدراسة هو تحديد المساواة بين الجنسين في مجال الترقيات في المؤسسات و تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	استخدم البيانات التي تم جمعها من العمال في العام الاقتصادي الاشتراكي السابق (روسيا وأرمينيا وكازاخستان وأذربيجان و صربيا و قيرغيزستان) للتحقيق في الصلة بين الرضا
ابرز النتائج	تعتبر الآثار الإيجابية أكثر أهمية بالنسبة للعاملين الشباب، وقد ناقشنا التفسيرات المحتملة لهذه النتائج، والاختلافات بين البلدان، ونتائج هذه السياسة
المؤلف و السنة	Brikend AZIRI, 2011
العنوان	الرضا عن الوظيفة: مراجعة الأدبيات JOB SATISFACTION :A LITERATURE REVIEW
الهدف	الرضا الوظيفي هو أحد أكثر المجالات تعقيداً التي تواجه المديرين اليوم. على الرغم من نشر آلاف الأوراق البحثية حول الرضا الوظيفي في جميع أنحاء العالم، إلا أن هذا أحد أقل مجالات الدراسة في جمهورية مقدونيا
المنهج	منهج الوصفي التحليلي
المجتمع و عينة	واختارت عينة الدراسة من العديد من المراجع الأدبية في مجال علم إدارة الاعمال
ابرز النتائج	سيؤثر مستوى التحفيز على الإنتاجية، وبالتالي يؤثر على أداء المؤسسات التجارية. إن تصورات الموظفين لطبيعة الوظيفة والرضا الوظيفي العام لها تأثير كبير. للرقابة المالية تأثير كبير على الرضا الوظيفي العام للموظفين.

5.1.1: ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، نجد ان اهم ما يميز الدراسة الحالية يتضح في عدد من الجوانب أهمها:

- من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: كان الدراسات السابقة أجريت على المنظمات العربية والعالمية، في حين الدراسة الحالية تطبق على الموظفين في جامعة جيهان في محافظة دهوك.
- اهمية الموضوع بالنسبة لنجاح عمل المنظمة وتحقيق الأهداف المرسومة.
- من حيث هدف الدراسة: ركزت الدراسة الحالية على قياس دور المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) بأبعاده على تعزيز الرضا الوظيفي (المتغير التابع) على الموظفين في جامعة جيهان في محافظة دهوك, في حين الدراسات السابقة تنوعت اتجاهاتها من حيث نوعية المؤسسات و الشركات أو كلاهما.
- استخدم الباحث الدراسات السابقة في تحديد متغيرات كل المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

2.1: منهجية الدراسة

1.2.1: مشكلة الدراسة

ضمن هذا الإطار، يعاني الدراسة من مشاكل يمكن التعبير عنها: ما هو دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي؟

للإجابة على هذا السؤال يمكنك طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي و ما هي عناصره؟
2. ما هو مفهوم الرضا الوظيفي؟ و ماهي محدداته؟
3. ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي؟

2.2.1: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة سلسلة من العناصر المتعلقة بالعلم والممارسة، ومنها:

1. يعتبر إثراء المعلومات وزيادة المعرفة حول هذا الموضوع أحد الموضوعات المهمة في مجال السلوك التنظيمي.
2. مكانة العوامل البشرية في المنظمة، ونؤمن إيماناً راسخاً بأنها مورد استراتيجي يمكن أن يمنح التميز والريادة في أي مجال والاهتمام به.
3. استقطاب الباحثين والمسؤولين في مجال العمليات التنظيمية للاهتمام بهذا الموضوع وتحليل نطاقه .

4. تقديم المعلومات والاقتراحات لإفادة المسؤولين في هذا المجال من خلال تفعيل الجو التنظيمي وتطويره بحمد الله، ونأمل أن ينعكس ذلك إيجاباً على أداء عملهم.

3.2.1: اهداف الدراسة

يهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف العلمية و العملية و العملية التالية:

1. التعرف على المناخ التنظيمي من خلال عناصر وأبعاد مختلفة، وفهم الأداء الوظيفي ومفهومه ومحدداته.
2. تحديد درجة تأثير عوامل المناخ التنظيمي على أداء عمل الموظفين.
3. صحة تنظيمية واضحة تؤكد على مواطن القوة التي يجب تقويتها ونقاط الضعف التي يجب إزالتها أو حلها.
4. الجهود المبذولة لتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمة مما يساعد بشكل فعال على تحسين مستوى أداء العمل للموظفين .
5. تحقيق مناخ تنظيمي يضع العامل البشري في المقام الأول، لتوليد الاستعداد للاستفادة الكاملة من احتياطياته من الطاقة، واستثمار تفانيها وكفاءتها لتنمية ولائها.

4.2.1: فرضيات الدراسة

تبحث الدراسة في الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي لدى الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة معنوية للهيكل التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي.
2. توجد علاقة معنوية للقيادة وتعزيز الرضا الوظيفي.
3. توجد علاقة معنوية لمدى مشاركة العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي.
4. توجد علاقة معنوية لنمط الاتصال وتعزيز الرضا الوظيفي.
5. توجد علاقة معنوية بين طبيعة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.
6. توجد علاقة معنوية بين التكنولوجيا وتعزيز الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي من قبل المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي لدى الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك، و تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي.
2. يوجد تأثير معنوي للقيادة في تعزيز الرضا الوظيفي.
3. يوجد تأثير معنوي لمدى مشاركة العاملين في تعزيز الرضا الوظيفي.
4. يوجد تأثير معنوي لنمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي.
5. يوجد تأثير معنوي لطبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.
6. يوجد تأثير معنوي للتكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي.

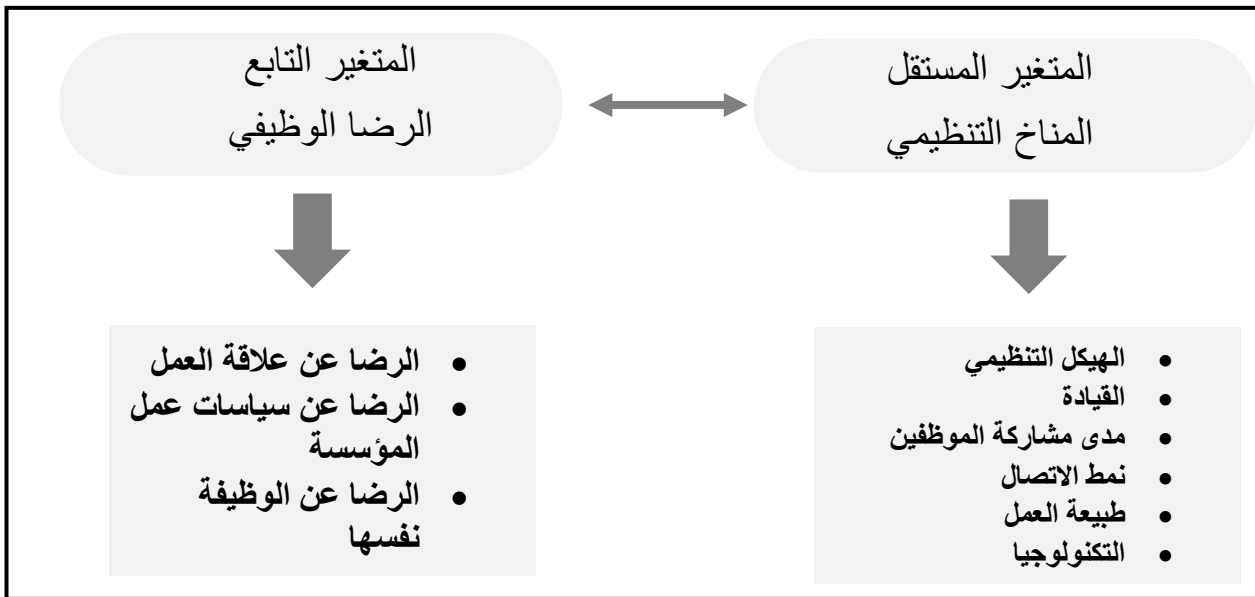
5.2.1 منهجية الدراسة

عند الدراسة في هذا الموضوع، اعتمدنا نهجًا إيجابيًا، فهو يتيح لنا نظريًا مراجعة وتحليل مفاهيم المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ومحاولة فهم العلاقة بين العناصر المختلفة للمناخ التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي الذي يحققه للموظفين. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي في اتمام مضامينها و معالجة مشكلاتها و التأكد من فرضياتها و تحقيق أهدافها.

6.2.1 أنموذج الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة و معالجة مشكلاتها تم تصميم أنموذج يوضح فلسفة العلاقة بين متغيرات الدراسة معتبرا المناخ التنظيمي متغيرا مستقلا, و الرضا الوظيفي متغيرا معتمدا (تابع) , كما مبين في الشكل الآتي:

رسم توضيحي 1: أنموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من اعداد الباحث

7.2.1: اساليب جمع البيانات

تستند الدراسة على الأساليب التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- 1- وسائل المحور النظري: لإثراء المحور النظري للدراسة أخذ الباحث من الوسائل التحليلية والوصفية والاستقرائية أسلوباً في استكشاف المراجع الأجنبية والعربية والدراسات العلمية، البحوث، الكتب، الأطاريح، الرسائل، التقارير، المقالات و مواقع الشبكة العالمية (الانترنت) ذات الصلة المباشرة بالدراسة لإتمام هذا المحور منها.
- 2- وسائل المحور التطبيقي: لإثراء هذا المحور من الدراسة أعتمد الباحث على استمارة الاستبانة باعتبارها أداة أساسية في جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالدراسة لأنها تتسجم مع مشكلة الدراسة و تلائم فرضياتها، و وفقاً لأهدافها أنقسم الاستمارة الى ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الاول منها الشخصية لعينة الدراسة وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث و يشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، في حين عكس الجزء الثاني منها ابعاد المناخ التنظيمي و يوضح الجزء الثالث منها أبعاد الرضا الوظيفي، و استخدم مقياس ليكرت الخماسي في تحديد الاجابة على استمارة الاستبانة.

8.2.1: اختبارات صحة أداة الدراسة

اختبار صحة ثبات الاستبانة : أخضعت الاستبانة لاختبار Alpha – Cronbach للتحقق من صحة ثباتها و التحقق من الاتساق الداخلي، و لوحظ بان قيمة معامل (ألفا كرونباخ Alpha –Cronbach) على المستوى الكلي لأبعاد الدراسة (0.948) وفق الجدول (1) و تؤكد هذه القيم صحة ثبات الاستبانة

جدول 1: اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	Alpha – Cronbach
1	الهيكل التنظيمي	7	0.932
2	القيادة	8	0.893
3	مدى مشاركة الموظفين	5	0.911
4	نمط الاتصال	6	0.961
5	طبيعة العمل	7	0.918
6	التكنولوجيا	7	0.912
7	اجمالي متغير المناخ التنظيمي	40	0.943
8	اجمالي متغير الرضا الوظيفي	15	0.955
9	القيمة الكلية للاستبانة	31	0.948

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب و برنامج SPSS.

9.2.1: أساليب المعالجة الإحصائية

لغرض الوصول الى النتائج المطلوبة من الدراسة اختبر البرنامج الاحصائي (SPSS, Ver.26) بوصفه أداة أساسية في التحليل الاحصائي للدراسة مع التركيز على الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- معامل ارتباط سبيرمان استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 2- تحليل الانحدار الخطي البسيط استخدم لإيجاد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
- 3- التكرارات و النسب المئوية و الانحرافات المعيارية و المنوال لاستخدامها في وصف و تشخيص متغيرات الدراسة
- 4- أسلوب الاتساق الداخلي استخدم لقياس طرق محتوى الاستبانة.
- 5- أسلوب الفا كرونباخ استخدم لقياس ثبات الاستبانة.

10.2.1: مجتمع الدراسة

اعدت الدراسة على مؤسسة تعليمية في محافظة دهوك باسم (جامعة جيهان الاهلية فرع محافظة دهوك) حيث تأسس هذه المؤسسة التعليمية في عام 2007م حيث كانت من أوائل الجامعات التي تستخدم الدراسة باللغة الإنجليزية في دراستها في العراق, واعتمد الباحث على الموظفين في تلك المؤسسة من التدريسيين و الموظفين فيها, حيث تم توزيع (80) استمارة استبانة في تلك المؤسسة على التدريسيين و الموظفين لأبداء بآرائهم على فقرات الاستبانة التي صممت من قبل الباحث, و حيث تم ارجاع عدد (69) استبانة منها الصالحة للتحليل عدد (66) استبانة, أي بنسبة (82.5%).

11.2.1: حدود الدراسة

- 1- الحدود البشرية: تتكون من الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك.
- 2- الحدود العلمية: تنحصر الدراسة في المناخ التنظيمي و دوره في الرضا الوظيفي.
- 3- الحدود المكانية: اجريت الدراسة في محافظة دهوك على الموظفين في جامعة جيهان.
- 4- الحدود الزمانية: عام 2021 .

الفصل الثاني

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

1.2: إطار مفاهيمي للمناخ التنظيمي

منذ أوائل الستينيات، ظهرت فكرة المناخ التنظيمي في سياق أفكار الإدارة المعاصرة. يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي يوليها الكتاب والباحثون اهتمامًا متزايدًا، إلا أن تحديد مفهوم لها لا يزال يعتبر أحد النقاط الرئيسية للاختلاف بين الكتاب والباحثين. تتشكل المناصب بسبب الاختلافات في مهنتهم واتجاهاتهم ومفاهيمهم المعرفية، وبعد ذلك سنعرض بعض التعريفات للمناخ التنظيمي التي قدمها الكتاب والباحثون.

1.1.2: مفهوم المناخ التنظيمي

يُعرّف تاجوري (tagiuri) البيئة التنظيمية بأنها "الجودة المستقرة نسبيًا للبيئة الداخلية لمنظمة يعمل فيها أعضاء المنظمة، والتي بدورها تؤثر على سلوكهم". (الصيرفي, 2005, 332)

يعرّف كلارنس نيوبيل في كتابه المناخ المؤسسي بأنه المفهوم التنظيمي الشامل الذي يعبر عن النظام الضمني الذي يؤثر على شخص أو منظمة، بما في ذلك المشاعر والمواقف تجاه الأنظمة والأنظمة الفرعية والأنظمة الفائقة. أو الأنظمة والوظائف والأساليب والمفاهيم والمواد الخاصة بالأشخاص الآخرين. هذه المواد كلها "أشياء" لأنها تشير جميعها إلى العلاقة التي نشعر بها في موقف معين والتأثير على الفرد في تلك الحالة. (حمادات, 2008, 15)

يعرّفها المغربي بأنها: يمكن لهذه المجموعة من الخصائص أن تميز البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخليًا، وبالتالي تأكيد قيمهم ومواقفهم وآرائهم، لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاستقرار النسبي. (المغربي, 2010, 303)

كما أشار الخالدي إلى أن مصطلح "المناخ التنظيمي" هو تعبير عن البيئة اللغوية، لأن المناخ بالمعنى الحرفي هو مفهوم جغرافي يتضمن الخصائص البيئية والجوية من حيث درجة الحرارة والرطوبة في أوقات أو مواسم مختلفة. سنة واحدة، وبهذا المعنى، ينتج مناخًا يعتمد على الحياة الطبيعية مثل النباتات أو الحيوانات. (الخالدي, 2011, 430)

درس Gheisari et. al تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي وخلصوا إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المتمثل في الألفة والعاطفة للموظف، وعمق التفكير، والاهتمام، والالتزام التنظيمي. (Gheisari et. al, 2014, 23)

يستخدم مصطلح المناخ التنظيمي كاستعارة في الإدارة للإشارة إلى مجموعة من العوامل التي تميز بيئة العمل وتؤثر على سلوك العمال. بدأ مفهوم المناخ التنظيمي في الظهور في أوائل الستينيات، ومنذ ذلك الحين اكتسب الاهتمام، خاصة في الجوانب النظرية للتنظيم والسلوك التنظيمي. (السليمان, 2016, 10)

من خلال دراسة التعريفات السابقة، يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه: (الاندنوسي, 2019, 5)

- 1- يتعلق الأمر بالتفاعل بين القوى العاملة والعناصر المكونة للمنظمة.
- 2- يتأثر بجودة الموظفين داخل المنظمة.
- 3- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- 4- التأثير على سلوك الموظفين في المنظمة.

و يرى الباحث أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة وتشجع العاملين على تبني أنماط سلوكية معينة سواء على نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة، ويمكن التعرف على هذه الخصائص من خلال الإدراك. وكذلك تصورات الموظفين في المنظمة لاستخراج المناصب منهم، وكذلك المواقف والمناهج التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

2.1.2: أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي: (سادات, 2017, 28)

- 1- الاهتمام بقضايا المناخ التنظيمي على المستويين النظري والعملي ينبع من دور المنظمة المهم في النجاح التنظيمي وتحقيق الأهداف، وكذلك تفاعلها مع السعي وراء التحديث والتحديث والابتكار لمواكبة البيئة التسريع المستمر للتطور والتغيير.
- 2- يلعب الجو التنظيمي دورًا مهمًا في التأثير على النتائج السلوكية للعاملين في أي منظمة، لأن هذا الجو يؤسس ويوضح الوظائف والسلوكيات الأخلاقية للعاملين في المنظمة من حيث تكوين وتعديل القيم

والمواقف التي يحملها، والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل ونجاح المنظمة يعتمد على قدرة المنظمة على خلق جو معنوي مستقر وواثق وعالي بين الموظفين.

3- تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يساعد على التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في المنظمة، بحيث تكون الجهود المبذولة لشرح هذا السلوك وضبطه، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب هو المفتاح لذلك. تحقيق الأهداف التالية بشكل فعال يساهم نجاح الإدارة، وكذلك الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر تنظيم المناخ، في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

4- تعتمد فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء العام للمنظمة على درجة تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على العديد من القرارات المتخذة، وكذلك سلوك واتجاهات المنظمة. يتأثر سلوك الأفراد في المنظمة بالبيئة المحيطة واتجاهها للبيئة وتأثيرها على الإدراك.

5- يلعب الجو التنظيمي دورًا مهمًا في عملية التطوير التنظيمي، لأنه يعتبر مؤشرًا مهمًا لقياس الرضا الفردي عن المنظمة، كما أن أبعاد التحكم والسيطرة على الجو التنظيمي يمكن أن تمكن الإدارة التنظيمية من تحفيز الأفراد ودفعهم. نحو تحقيق يتطور اتجاه أهداف المنظمة ويمكن المنظمة من التحكم في السلوك التنظيمي للفرد وجعله يتماشى مع مصالح العمل.

3.1.2: خصائص المناخ التنظيمي

بالنظر إلى أن المناخ التنظيمي يدور حول مراعاة الفرد لجميع الشروط والعناصر داخل المنظمة أثناء العمل، وهذه الظروف ستؤثر على دور الفرد في علم النفس الشخصي وسلوكه وموقفه تجاه العمل، فنحن نعمل معه منظمات تعيش معًا، لذلك، سيؤثر العملاء على مستوى أداء . المناخ التنظيمي له سلسلة من الخصائص أهمها:(السليمان, 2016, 24)

- 1- يتم تحديد المناخ التنظيمي بشكل أساسي من خلال خصائص الآخرين وسلوكياتهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- 2- قد تكون الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي مختلفة، لكن هويته ظلت كما هي.
- 3- المناخ التنظيمي هو تجسيد محدد لمتغيرات موضوعية.
- 4- المناخ التنظيمي خاص بالسلوك لأنه يؤثر على الاتجاهات والتوقعات والإثارة التي تحدد السلوك.
- 5- الجو التنظيمي هو العامل الإدراكي الذي يراه العاملون ويتبعون مفاهيم شخصيتهم، وهو غير موجود بالضرورة، وهذا يعني أن الجو التنظيمي يعبر عن الخصائص المحددة للمنظمة من الناحية الكمية التي يدركها العاملون، ومواقفهم، وسلوكياتهم، ومستويات أدائهم، والإبداع يعكس تأثير إدراكهم لهذه الخصائص.

- 6- بمعنى ما، يتميز المناخ التنظيمي بالاستقرار، أي أن خصائص المناخ التنظيمي تتميز بدرجة معينة من الثبات النسبي، لكنها ستتغير بمرور الوقت، وهذه الميزة تنبع من الحقائق التالية: شخصية المنظمة هي عملية اكتساب وتتأثر بالعديد من التغييرات ذات الصلة.
- 7- يؤثر المناخ التنظيمي الذي يظهر في المنظمة بشكل مباشر على سلوك الموظفين.

من منظور آخر، يتميز مفهوم المناخ التنظيمي بالخصائص التالية: (Gul,2008,39)

- 1- المناخ التنظيمي يعبر عن الحالة النفسية للعلاقة بين الفرد والمنظمة بغض النظر عما إذا كانت العلاقة إيجابية أم سلبية.
- 2- يؤثر المناخ التنظيمي على ولاء الموظفين والتزامهم بالعمل وقرارهم بالبقاء أو ترك المنظمة.
- 3- يؤثر المناخ التنظيمي على رضا الموظفين واستعدادهم للمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.2: أنماط المناخ التنظيمي ومستوياته ونماذج المناخ التنظيمي

1.2.2: أنماط المناخ التنظيمي

وقد أظهرت الدراسات أنه لا يوجد مناخ مثالي مناسب لجميع المنظمات، ويرجع ذلك إلى الارتباط بين المناخ التنظيمي والخصائص النفسية لعملاء المنظمة والاختلافات والتغيرات في طبيعة المنظمة. يعتبر عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها وجودتها مثالية لجو المنظمة. وأشار ليكرت إلى أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنموذج القيادة الفلسفي. و اقترح الباحثون سلسلة من الأنماط المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وهي : (سادات,2017, 29-30)

1- المناخ المنضبط :

يشير إلى العمل الجاد للأفراد، ولكن على الرغم من التضحية بالمتطلبات الاجتماعية بينهم، فيما يتعلق بسلامة معنويات العمال في النظام والتزامهم بمتطلبات الدور ولكنهم كذلك زيادة في الإشراف الإفراط في الأعمال الورقية وعدم التحكم في حجم العلاقات الشخصية المسؤول مسؤول بشكل مباشر.

2- المناخ الأبوي :

القائد هو الشخص الذي يتحكم في جميع الأنشطة التنظيمية ولا يسمح للموظفين بالمشاركة مما يعكس في رضاهم، أي المناخ هنا هو السائد ويؤكد حجم الإنتاجية، ولكن على الرغم من أن المدير يحاول التأكيد على الاهتمام بالعمال واحترامهم، إلا أنه لا يزال يلعب دور ديكتاتور استبدادي. ويبدو أن ديكتاتوره يسعى لتحقيق المصلحة العامة، بدلاً من توفير المصلحة العامة. عماله لديهم هذا هو نموذج يحتذى به للأشخاص الذين لديهم مهنة للبقاء على قيد الحياة.

3- المناخ العائلي :

تشير إلى عالمية العلاقات الاجتماعية الحقيقية، لكنها تؤثر على رصانة الأداء والإنجاز. هنا، تعد العلاقة الحميمة للموظفين مع علاقة بعضهم البعض أكثر أهمية من الالتزام العميق بالالتزام. متطلبات عملهم ودورهم في النظام.

4- المناخ المفتوح :

وتتمثل خصائصها في تمثيل منظمة فعالة، وفي هذا النموذج المناخي، يشعر العمال بالاعتماد الشديد والمشاركة المتبادلة، وهذا المناخ يلبي الاحتياجات الاجتماعية للعمال. (عبدالرحمن، 2015، 48)

5- المناخ المستقل :

يتميز موظفوها بدرجة عالية من الحرية في أداء واجباتهم القليل من التحرر يمكن أن يلبي احتياجاتهم الاجتماعية. (شامي، 2010، 38)

6- المناخ المغلق :

في هذا المناخ، فإن بعدي الإنجاز والرضا في النظام يجعل الناس يشعرون بالاهتزاز، لأنهم منفصلون عن بعضهم البعض، ومتصلين ببعضهم البعض، ومنهكين من العمل الرتيب، والمعنويات منخفضة، والمسؤولون في النظام الذي يعيش فيه غالبًا العزلة، دون إيلاء عماله أي اهتمام أو مقابل. (المطرفي، 2013، 14)

النماذج المذكور أعلاه للمناخ التنظيمي هو بين مشاركة العمال في صنع القرار والعمليات التنظيمية المختلفة، بين استبعاد المسؤولية واتخاذ القرارات الفردية، واهتمامهم بالعلاقة بين الناس والإنتاج مختلف أيضًا. السماح بدرجة معينة من المخاطر المحسوبة للمشاركة في صنع القرار، ومواجهة المشاكل التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية، يمكن لمثل هذه المشاركة أن تمنح العمال الثقة بالنفس والقدرات القيادية، وتشجعهم على تحمل مسؤوليات العمل، ومنحهم مسؤوليات معينة. المرونة في العمل. (السليمان، 2016، 18)

2.2.2: مستويات المناخ التنظيمي

هناك ثلاث مستويات للمناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي للمنظمة ككل أو مستوى جماعي أو فردي:

1- على مستوى المنظمة ككل:

يفهم جميع الأفراد في المنظمة خصائص المنظمة وظروف عملها الداخلية بطريقة موحدة ومتطابقة، أي أنهم يدركون باستمرار هذا الجو التنظيمي بين الأفراد في المنظمة. (سادات، 2017، 107)

2- على مستوى المجموعة:

تشير مجموعة الأشخاص إلى التفاعل بين شخصين أو أكثر يتشاركون الأهداف والهويات، ويتم التفاعل من خلال بيئة العمل الاجتماعية (مجموعة العمل التي يتعاملون معها ويؤثرون على إدراكهم ودوافعهم وعملهم وجهد العمل). (Hiriyappa,2009,15)

يتشكل هذا المناخ التنظيمي عندما يكاد أعضاء المجموعة يتوصلون إلى إجماع حول وجهات نظرهم حول المناخ، لأن الناس لاحظوا أن آراء كل مجموعة حول المناخ التنظيمي تنعكس في اتجاه عملهم ونحو اتجاه عملهم. بسبب القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم، فإن العمل مستقل جزئيًا عن مكان العمل. بالنسبة لمكان العمل، فإن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة لديهم مواقف وقيم مشتركة تجاه العمل، مما يؤدي إلى تصورهم للمناخ التنظيمي مختلفًا عن الآخرين، لذلك، فإن فهم المواقف والقيم الفردية يساعد في تفسير الجودة المدركة للمناخ التنظيمي. كل فرد في قسم أو قسم لديه فهم مختلف للمناخ التنظيمي، وهذا الاختلاف ناتج عن عوامل كثيرة، مثل الاختلافات في موقف الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل. (الطيب,2008, 27)

3- على مستوى الفرد:

يتطور هذا النوع من الأجواء عندما تكون الخصائص الشخصية داخل المنظمة مختلفة تمامًا، مما يؤدي إلى لكل شخص وجهة نظر مختلفة عن المناخ التنظيمي، اعتمادًا على العديد من العوامل، مثل العمر وتؤثر عوامل مثل الجنس ومستوى التعليم والحالة الفردية في الهيكل التنظيمي بشكل مباشر على رضا الأفراد عن عملهم في المنظمة، لذلك، نظرًا لأن كل شخص يفهم تدريجيًا خصائص مؤسسته وبيئة العمل المحيطة به، ثم يدير المعلومات المخزنة في ذاكرته، فإنه يحدد إلى حد كبير الجودة المدركة للفرد للجو التنظيمي في المنظمة. يمثل خصائصه وقيمه، لذلك يكون لدى الأفراد وجهات نظر مختلفة حول جو المنظمة. (السليمان,2016, 19)

من ناحية أخرى، بسبب اتصال الفرد بأفراد آخرين أو نتيجة أو تعتمد نتائج الاتصال بالبيئة المحيطة أو العلاقات مع بيئات العمل الأخرى والعوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي الفردي على العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقيمة والعوامل الشخصية والهيكل التنظيمي للمنظمة وتصميم نظام المكافآت، والتي بدورها تؤثر أيضًا على مستوى أداء المنظمة ضمن نطاق الإمكانيات. يطور الأفراد قدراتهم. (الطيب,2008, 29)

3.2.2: نماذج المناخ التنظيمي

على الرغم من وجود اختلافات في أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي، يحاول العديد من المؤلفين والباحثين اقتراح نموذج توضيحي لتحديد الأبعاد العامة للمناخ التنظيمي، لكن معظم المؤلفين والباحثين يتفقون مع هذا الرأي. بالنسبة للمحتوى الأساسي، سوف نقدم بعض النماذج التي تحدد الأبعاد الخاصة للمناخ التنظيمي، على النحو التالي:

1- نموذج كرفت وهالبن (Croft and Halpin 1966)

الغرض الأساسي من النموذج هو دراسة واقع المناخ التنظيمي وتحديد تأثيره على الرضا الوظيفي، حيث استخدم باحثان استطلاعات الرأي لقياس وتحديد المناخ التنظيمي عند قياس المناخ التنظيمي. المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، هذا النموذج يحدد أبعاد المناخ التنظيمي للمجموعتين الرئيسيتين، بما في ذلك كل مجموعة. وله أربعة عناصر وأبعاد فرعية وهي (Madhukar,2017,284):

المجموعة الأولى:

- أ. الانفصال.
- ب. الانتماء.
- ت. اللفة.
- ث. العائق.

المجموعة الثانية:

- أ. التركيز على الإنتاج.
- ب. الدفع.
- ت. المراعاة.
- ث. الانعزالية.

يتعامل نموذج Croft و Halpin مع أهم فلسفات العوامل المكونة التي تشكل المناخ التنظيمي، ويحدد ثمانية عوامل مسؤولة عن التغيرات في المناخ التنظيمي للمنظمة، وهذه العوامل هي كما يلي (vine.et) (ell,2012,12):

- أ. الاعتبار الشخصي الذي تعطيه السلطة المختصة.
- ب. الضمان المقدم من السلطة المختصة لإنجاز الأعمال.
- ج. المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.

- د. يعطي الأفراد انطباعًا بأن احتياجاتهم الاجتماعية قد تمت تلبيتها.
- ه. السعادة والفرح التي يحصل عليها الفرد بسبب العلاقة الاجتماعية في المنظمة.
- و. يأمل المدير في تحفيز القوى العاملة لعامل واحد من خلال سلوكيات محددة متعلقة بالعمل.
- ز. تصور العمل الذي يقوم به الفرد ودرجة اكتمال العمل.
- ح. يشعر موظفو العمال بأنهم منتجون للغاية.

2- نموذج ليكرت (Likert 1967)

يعتبر ليكرت من أوائل الباحثين الذين ساهموا في إنشاء المناخ التنظيمي وقواعد الشخصية، لما لها من تأثير على الكفاءة التنظيمية والإنتاجية. بالإضافة إلى تحقيق أهداف اجتماعية أخرى، يحدد النموذج أيضًا المكونات التالية للبيئة التنظيمية (Purohit. et all,2012,403):

- أ. الاتصالات .
- ب. القرارات.
- ج. الحوافز .
- د. التكنولوجيا .
- ه. الاهتمام بالعاملين.

3- نموذج ليتوين وسترنجر (Stringer and Litwin 1968)

تم تصميم هذا النموذج لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الموظفين، كما يعتبر من أفضل أشكال الاستبيانات، لأن القائمة تحتوي على خمسين سؤالاً بشكل عام، هذه هي العناصر التسعة التي حددها المؤلف لقياس المناخ التنظيمي، هناك سلسلة من الأسئلة لقياس كل عنصر من العناصر (الصيرفي,2009, 274):

- أ. وجهات النظر الشخصية على الهيكل التنظيمي.
- ب. شعور الأفراد باستقلالهم وتسامحهم .
- ج. إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
- د. اعتقاد الشخص أن هناك سياسة رواتب عادلة.
- ه. الحضور الشخصي القائم على العلاقات التفاعلية الودية والصريحة.
- و. ما مدى موضوعية معايير قياس الأداء الفردي والجماعي.
- ز. يشعر بأهمية الصراع كظاهرة صحية.
- ح. الشعور بالدعم والمساعدة.
- ط. الأهمية الشخصية مثيرة، وهي تخص فريق العمل والمنظمة بأكملها.

وجد النموذج أن أنماط القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى أجواء تنظيمية مختلفة، وستؤثر عناصر الجو التنظيمي على الدافعية والأداء والإنجاز والرضا الوظيفي للموظفين، بينما يركز النموذج أكثر على الجوانب النفسية للموظفين.

4- نموذج كامبل وزملائه (Campbell et al 1974)

قدم كامبل وزملاؤه مساهمات كبيرة في هذا الصدد، وقدموا مؤشرات بشكل مستقل نسبيًا عن المستويات التنظيمية المتعددة، يمكنهم تحديد عشرة مستويات مناخية أساسية منظمة قوية، مناسبة للمنظمات من مختلف الجودة والحجم هي كانت (Singh.et all,2011,14):

- أ. هيكل التنظيمي للمنظمة .
- ب. العقاب والمكافأة.
- ج. مركزية القرارات.
- د. الإنجاز .
- هـ. التدريب والتطوير .
- و. المخاطرة والأمان .
- ز. الصراحة والصدق .
- ح. المعنوية والمكانة .
- ط. التمييز والتشجيع .
- ي. كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

5- نموذج لولر وزملائه (Lawler et al 1974)

يعتقد لولر وزملاؤه أن الأبعاد المتعددة للمناخ التنظيمي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، وتضم كل مجموعة العديد من الأبعاد والعناصر الفرعية، وهي (Kumar,2014,962):

المجموعة الأولى:

حيث يتعلق هذه المجموعة بالهيكل التنظيمي ويتضمن الأبعاد الفرعية التالية:

- أ. درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- ب. درجة الرسمية لإجراءات العمل.
- ج. درجة التداخل بين الانظمة الفرعية في المنظمة.

المجموع الثانية:

هذه المجموعة تتعلق بالعملية التنظيمية ويتضمن المتغيرات او الابعاد الفرعية التالية:

- أ. نمط القيادة.
- ب. نظم المكافآت.
- ج. نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ ان هذا النموذج يتفق مع كل من نموذج ليتوين وسترينجر ونموذج كامبل وزملاءه في تحديد بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي وتتمثل بالهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافئة، نمط القيادة، درجة التأييد والدفء العلاقات بين اعضاء المنظمة.

6- نموذج دوني وزملائه (Downey et al 1974)

وفق هذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من ست ابعاد الرئيسية وهي (Gupta,2008,22):

- أ. اتخاذ القرارات.
- ب. الدفء .
- ج. المخاطرة.
- د. الانفتاح .
- هـ. المكافآت .
- و. الهيكل التنظيمي.

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

7- نموذج ستيرز (Steers 1977)

قدم ستيرز نموذجاً واقعياً لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال الفترة الماضية وهذا النموذج يعكس أيضاً الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، ووفق نموذج ستيرز يتكون المناخ التنظيمي من اربع عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح العناصر الفرعية التي يتضمنها كما يلي (Kumar,2014,964):

- أ. السياسات والممارسات الإدارية: يتضمن نمط القيادي السائد وسلوك الاداري تجاه العاملين المتعلق بوضوح القواعد والاجراءات وتطبيقها وكذلك مدى مشاركة العاملين فيها ويتضمن ايضا سياسات الادارة في الاختيار و التدريب.

- ب. **هيكل المنظمة** : يتضمن درجة المركزية، ونطاق الاشراف، حجم المنظمة عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في هيكل التنظيمي.
- ج. **التقنية المتاحة داخل المنظمة** : يتضمن هذا العنصر مدى التغيير والتجديد في تكنولوجيا المستخدمة في اداء العمل، وما يضاف ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والابداع فيه.
- د. **البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والاجتماعية**: يشير هذا العنصر الى البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومدى التأثير عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.
- نلاحظ ان العناصر الاربعة التي اشارة اليها هذا النموذج هي متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الاداء العاملين

8- نموذج تيم وبيترسون (Timm et Peterson 1982)

- هذا النموذج يحدد ابعاد المناخ التنظيمي يمكن من خلالها دراسة ست ابعاد رئيسية للمناخ التنظيمي ويمكن توضيحها كالآتي (Singh.et all,2011,17):
- أ. **المشاركة**: هذا البعد تهتم بمدى مشاركة الافراد المنظمة مع الادارة في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة وكذلك المشاركة في وضع الاهداف.
- ب. **الصراحة والصدق**: هذا البعد يتناول مدى اطلاع افراد المنظمة على المعلومات ذات العلاقة بعملهم والحصول عليها وكذلك اطلاعهم للسياسة العامة للمنظمة عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
- ج. **الثقة**: هذا البعد يضم الثقة المتبادلة بين المنظمة سوى كان بين الفرد ورفاقه او بين الفرد ومروؤسيه او رؤسائه.
- د. **التشجيع والمساندة**: يتناول هذا البعد مدى إدراك الافراد في مساندة زملائهم ورؤسائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وان العلاقات المتبادلة بين افراد التنظيم سواء كانت هذه العلاقات بين زملاء او رؤساء او مروؤسين هي علاقات جيدة تقوم على اساس الثقة والصراحة.
- هـ. **الاتصالات الصاعدة**: ان ادارة المنظمة في هذا البعد يصف مدى اصغاء للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ومدى اهتمام الادارة بالمعلومات المقدمة من قبل المروؤسين ومدى الاستفادة منها في تطوير المنظمة.
- و. **الاداء الوظيفي**: هذا البعد يتناول كفاءة وفاعلية الافراد العاملين في المنظمة من اداء الاعمال المكلفة بها ويتناول ايضا مستوى التعاون السائد بين الافراد التنظيم اداء المهام الوظيفية وكذلك مدى اهتمام الافراد بعضهم ببعض.

9- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي: (Kozloski et Doherty 1989)

قامت هذا النموذج على أحد عشرة بعدا من ابعاد المناخ التنظيمي، وان الفكرة الرئيسية تقوم على اهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين المدير ومرؤوسيه في التأثير على الادراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر وابعاد هذا النموذج على نحو التالي (Purohit.et all,2012,405)

- أ. **هيكل العمل:** هذا البعد يوضح مدى اعتقاد افراد العاملين بجودة المنظمة وهيكله العمل.
- ب. **فهم الوظيفية:** هذا البعد يتناول مدى اعتقاد افراد العاملين بان اهداف العمل ومهامه واحة بالنسبة لهم.
- ج. **المحاسبة او المسائلة الشخصية:** يعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد الافراد بأنهم مسؤولون او محاسبون عن تصرفاتهم في المنظمة.
- د. **المسؤولية:** يعبر عن مدى احساس افراد العاملون بان يسمح لهم على اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المدير او المشرف.
- هـ. **تركيز المشرف على العمل:** يعبر عن مدى شعور افراد العاملون بضغط العمل بسبب المشرف.
- و. **المشاركة:** هذا البعد يعبر عن مدى شعور الافراد بان رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ز. **الاشراف المساند:** هذا البعد يعبر عن مدى اعتقاد افراد العاملين بان المشرفين يساندونهم ويتعاونون معهم بثقة واحترام ويراعي مشاعرهم.
- ح. **العمل الجماعي:** يعبر عن مدى أدراك وملاحظة الافراد على وجود مناخ عمل يتسم بالصدق والتعاون بين افراده والعمل بروح الجماعة.
- ط. **التعاون بين المجموعات:** هذا البعد يعبر عن مدى ادراك افراد العاملين على وجود تعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- ي. **وعي الادارة واحساسها بموظفيها:** يعبر عن مدى أدراك الافراد بان الادارة واعية ومهتمة بحاجات افراد المنظمة وبرعايتهم.
- ك. **انسياب الاتصالات:** يتناول هذا البعد مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات في المنظمة.

10- نموذج فور هاند وجيلمر (Forehand et Gilmer 1991)

قام الباحثان في هذا النموذج بتحديد عناصر المناخ التنظيمي من خلال أربع ابعاد وهي (صليحة,2010, :26)

- أ. **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن هذا البعد المتغيرات الفرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الاجراءات، ودرجة الحرية التي يشعر الافراد بها عند اخذ القرارات.
- ب. **درجة تعقيد المنظمة:** هذا البعد يدل على عدد المستويات الادارية في التنظيم والانظمة الفرعية وطبيعة العلاقة بينهما.
- ج. **نمط القيادة:** يعني ما إذا نمط القيادة هو نمط متسلط او نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الراي في المواقف او المشاكل المختلفة.
- د. **اتجاهات الاهداف:** يشير هذا البعد الى الاهمية النسبية او الوزن التي توليها التنظيم لكل من هيكل الاهداف الخاصة.

11- نموذج كويز وتوماس (Koys et Tomas)

اتفق هذان الباحثان على الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد هي (Madhukar,2017,286)

- أ. **الاستقلالية:** اي مدى شعور الفرد بالاستقلالية فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- ب. **درجة التماسك:** هو تعني أدراك الفرد في درجة المشاركة داخل المنظمة .
- ج. **الثقة:** مدى قدرة الفرد على الاتصال بحرية وبوضوح مع اعضاء المنظمة .
- د. **ضغط العمل:** مدى أدراك وشعور الفرد بالضغوط المترتبة عليه من اجل انهاء المهام الموكلة اليه.
- هـ. **الدعم:** شعور الفرد لدرجة تحمل سلوك الافراد من قبل الادارة.
- و. **التقدير:** هو شعور الفرد بان عطاءه محل الاحترام والتقدير من قبل الادارة .
- ز. **العدالة:** هو شعور الفرد بمدى عدالة سلوك المنظمة بنظام الترقيه والمكافآت.
- ح. **الإبداع والتجديد ومدى تحمل المخاطر.**

12- نموذج فريدردار و جرينبرج (Friederdar et Greenberg)

وفقا لهذا النموذج فان الباحثان حدده ان المناخ التنظيمي يتكون من سبع ابعاد رئيسية وهي كما يلي(صليحة,2010, 27):

- أ. التحرر.
- ب. العوائق.
- ج. التحفظات.
- د. المكافآت.
- هـ. التأكيد على الانجاز.
- و. الروح المعنوية.
- ز. المودة والالفة.

13- نموذج مسح المنظمات (Organizations Survey Form)

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي (العزاوي واخرون, 2010, 415):

- أ. الاستعداد التكنولوجي.
 - ب. مدى الاهتمام بالموارد البشرية.
 - ج. انسياب الاتصالات.
 - د. مستوى الدافعية.
 - هـ. عمليات صنع القرار .
 - و. نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا في عملية صنع القرار، في تنظيم نظم الاتصالات، الخ.
- وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.

3.2: ابعاد المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي لها كل خصائصها وتفاعلاتها وعناصرها وعملياتها، ولها أبعاد متعددة في سلسلة من العوامل الداخلية للمنظمة، وقبل أن نذكرها يجب الانتباه إلى المؤلفين والباحثين على هذه الأبعاد. تختلف طرق عرض القائمة الدقيقة. تشتمل مكونات المناخ التنظيمي التي حددها قادر على عشرة أبعاد، على النحو التالي: (قادر, 2017, 114)

- 1- **بناء المهام في النظام:** تحديد المهام والأدوار وتحديد الخطط المعتمدة لإكمال المهام المختلفة.
- 2- **المكافآت في النظام:** وتشمل تحديد الأسس التي يعتمد عليها مديرو النظام في المكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى والأداء والمؤهلات والندرة .
- 3- **اتخاذ القرار في النظام:** تحديد عملية صنع القرار وتفويضه ودرجة مشاركة المرؤوسين فيه .
- 4- **الإنجازات في النظام:** تحديد أبعاد العاملين في النظام لتحقيق الإنجاز ونقطة انطلاق رغبتهم في تحقيق الإنجاز من خلال العمل .
- 5- **التدريب والتطوير في النظام:** ويشمل تحسين الأداء الفردي من خلال التدريب والتطوير.
- 6- **سلامة العمل في النظام:** شعور الموظفين بالأمن والثقة المتبادلة بين العاملين.
- 7- **الانفتاح في العمل:** يدرك موظفو النظام قدرتهم على التواصل والمناقشة بصراحة ومعقولة وانفتاح وحرية مع مرؤوسيه.

- 8- **المعنويات والدعم في النظام:** عادة ما ينتمي رضا الموظفين إلى الأدوار والأنظمة.
- 9- **تقدير ودعم النظام:** ويشمل تشجيع وتقدير ودعم النظام للعاملين.
10. **مرونة النظام وقدرته على التكيف:** ويشمل وضوح الهدف والتنبؤ بالأفاق المستقبلية والمعالجة الإبداعية للتكيف مع الإمكانيات المستقبلية.
- حيث إشارة (الراحة) إلى مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي هي كما يلي:(الراحة, 2010, 120)**
- 1- مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة والتكيف مع التغيرات في البيئات الداخلية والخارجية.
 - 2- الملل طويل الأمد، متطلبات العمل اليومية التي تحد من الإبداع، أو تتحدى الموظفين، تجبره على التجربة والابتكار والإبداع.
 - 3- **التركيز على الإنجاز:** تؤكد المنظمة أن الإنجاز هو أساس المكافأة والترقية والتقدم.
 - 4- **أهمية التدريب:** وهي الدرجة التي توليها الإدارة المختصة أهمية لتدريب الموظفين وتطويرهم، وتعتبر العناية بالناس من أهم الأمور التي لها تأثير كبير على الموظف وتساعده على تحقيق أهدافه. يحسن معنوياته.
 - 5- **أنواع السلطة التلقائية واتخاذ القرار:** يؤدي عدم مرونة السلطة المركزية إلى انخفاض في إبداع الموظفين لعدم امتلاكه سلطة اتخاذ القرار، لكن اللامركزية تتيح للموظفين فرص المشاركة والاجتهاد واقتراح البدائل والحلول.
 - 6- **طريقة المعاملة بين الموظفين والإدارة:** الطريقة التي يتبعها قسم الإدارة تحدد طريقة المعاملة الموظفون معها بسبب الحاجة إلى إدارة نزيهة وصادقة ومخلصة ومتبادلة فيما يتعلق بتعاون الموظفين والتفاني في العمل والرغبة في النجاح، فهذا يختلف عن الإدارة اللجوء إلى أساليب "الفصل" عن طريق نشر الأسئلة والشائعات بين الموظفين اعتقد أن موافقتهم ستشكل تهديداً لها. (السليمان, 2016, 20)
 - 7- **طرق للمكافآت والعقوبات:** الغرض من المكافآت والعقوبات هو تكرار أو تغيير سلوكيات معينة. تُمنح المكافآت للمتممين والمبدعين لجعل السلوك المطلوب دائماً، وبالعكس فإن العقوبة تعتمد على الغياب المتكرر والكسل وعدم الاكتمال والإهمال. فضلاً عن النظام وعدم وجود التزامات، لكننا قد نجد أحياناً أن المكافآت تُعطى لمن لم يحققها، بل لمن تم مكافأتهم. تلتزم بمهنية العمليات والقوانين، مما يؤدي إلى مناخات غير صحية وقاسية، سلبياً هي عملية الإبداع والابتكار والتقدم. (صليحة, 2010, 29)
 - 8- **الأمن الوظيفي:** وهي مجموعة من مزايا الأمن الوظيفي والمزايا التي يطلبها الموظفون، مثل عدم فقدان وظائفهم دون سبب وجيه، واتخاذ إجراءات إدارية غير اعتباطية، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالأمان والاستقرار النفسي، وتحسين معنوياتهم، وهذا سيكون له تأثير إيجابي على تحسين أداء الموظفين. (الخشروم, 2011, 24)

البيئة التنظيمية لها سلسلة من الأبعاد المتداخلة التي تؤثر على البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفيما يلي أهمها:

1- **المرونة التنظيمية:** تتمتع المنظمة بالقدرة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات في البيئات الداخلية والخارجية. بما في ذلك الأهداف الواضحة، والتنبؤ بالأفاق المستقبلية، والتعامل الإبداعي للتكيف مع المستقبل. (لروي، 2019، 25)

2- **أهمية الإنجاز:** تؤكد المنظمة أن الإنجاز والإنتاجية هما أساس المكافآت المادية والأخلاقية، فمثلاً إذا كانت هناك مكافآت فإن الترقية والتقدم في العمل يعتمدان على درجة الإنجاز التي يحصل عليها الفرد للمنظمة. فإن ذلك سيؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي، والعكس صحيح، أي إذا كانت المعايير الشخصية هي أساس الترقية والترقيج، فسيؤدي ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي وسيئ. (عليه و عبدالمجيد، 2014، 26)

3- **أهمية التدريب وتطوير الإدارة الإدارية:** يشير التدريب إلى تلك الخطط الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة موظفيها على جميع المستويات. والغرض من ذلك هو تطوير المعرفة والمهارات العملية المناسبة وكذلك المعرفة والمهارات والاتجاهات التي تتناسب مع الإنجاز من الأهداف التنظيمية؛ للتطوير الإداري هو نشاط مستمر يهدف إلى تنمية وتطوير السلوكيات الإدارية، ومن خلال المهارات والمعرفة لتنمية قدرات المديرين في المنظمة، ويتم تدريبهم من خلال خطط التطوير الإداري، كما يهدف إلى تنمية العلاقات بين المديرين ومهارات القيادة والقدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات العقلانية. (عدودة، 2015، 12)

يلعب التدريب دورًا أساسيًا في تنمية مهارات الأفراد، فهو أحد أكثر الاستثمارات نجاحًا لتحقيق الهدف، ولا يمكن تحسين كفاءة وفعالية الموظفين إلا من خلال تشجيع الأفراد على تبني برامج التدريب والتطوير. لتحسين الروح المعنوية الشخصية. يظهر التدريب والإدارة الإدارية للشخص المسؤول والمشرف والمرؤوسين أن المنظمة مهتمة بتطوير وتعريف وتطوير العوامل البشرية، لذلك يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الروح المعنوية للموظفين. (لروي، 2019، 26)

4- **نوع التفويض:** هناك العديد من أنواع التفويض، بما في ذلك التفويض المركزي واللامركزي، أ. **المركزية:** تشير إلى حصر القضايا الاستراتيجية والمهمة في إذن واحد أو أكثر يتميز المستوى الإداري الأعلى في المنظمة بعدم تشجيع الابتكار والإبداع والمبادرة بين الناس. ب. **اللامركزية:** طريقة إدارة تعتمد على توزيع العمل والسلطة بين الرئيس ومساعديه من مديرين ومسؤولين يفوضهم الرئيس أو القائد بعض أفعاله وصلاحياته في اتخاذ القرار. على الجانب الإيجابي،

تلتزم الإدارة العليا أيضًا بصياغة الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتسريع وتيرة تطوير الأعمال وتنفيذ القرارات والتخلص من الروتين. (ياسمينه, 2017, 29)

5- **وضع المكافأة والعقاب:** الغرض من هذا الوضع هو تكرار أو تعديل سلوكيات معينة تُمنح المكافآت للأفراد المبدعين والمنتجين لأداء واجباتهم وطاعة أوامر رؤسائهم والعكس صحيح وفي هذه الحالة تسقط العقوبة على الشخص الكسول غير القادر على الإنتاج وليس على متطلباته الملتهزم بها. (بلخبري, 2011, 10)

وقد يرى الباحث ان الابعاد الاتية هي الأكثر شيوعا من بين كل الابعاد المذكورة مسبقا:

1- الهيكل التنظيمي Organization Structure:

من حيث قدرتها على التكيف مع عمل المنظمة والمجالات المهنية، واستيعاب العمل والاحتياجات المهنية، والقدرة على تلبية احتياجات العمال والمهنيين، يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم جوانب المناخ التنظيمي. فهي تساعد على تبسيط إجراءاتها وتحقيق انسياب سلس للقرارات والأوامر والتعليمات وكذلك الاقتراحات والأفكار بين الإدارات المختلفة، لذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يحقق هذه الأهداف يظهر أهميته كجانب إيجابي في الجو التنظيمي. فإذا كان له تأثير سلبي على تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عاملاً سلبياً في المناخ التنظيمي. (فليه و عبدالمجيد, 2014, 34)

2- نمط القيادة Leadership Pattern:

تعتبر نماذج القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية التي تحدد بشكل فعال طبيعة المناخ التنظيمي، حيث يستخدم القادة التنفيذيون أنواعاً متعددة من القادة لقيادة رؤوسهم، (العتيبي, 2013, 31) منها ما يلي: (الاندنوسي, 2019, 7)

أ. **القيادة الاوتوقراطية:** يتميز القائد الاوتوقراطي بتركيز السلطة ولا يسمح لمؤوسيه بالمشاركة في عملية القيادة، ولكن يمكن القول بأنه نشط وفعال. على الرغم من أن القوة في المركز، إلا أنه لا يزال يعمل بجد، لكنه لا يجرؤ لإقناعهم بما يريده مؤوسوه، لكنه يستطيع فعل ذلك.

ب. **القيادة الديمقراطية:** أنه القائد الديمقراطي يتفاوض مع مؤوسيه ويخاف على آرائهم ويشترك معهم في صنع القرار وتفويض السلطة لهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

ت. **القيادة الفوضوية:** السمة المميزة لقيادة هي الحصول على الحرية من خلال الإنجاز وقد عبر القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرار، كما أصبح دور القائد هو حكم المستشار، لأنه يمنح الجميع الحرية المطلقة في أداء المهام وتنظيم العمل دون تدخل من القائد.

ث. القيادة الديكتاتورية: فهي لا تعني ضمناً أو يؤمن أو يشجع أو يحفز موظفي منظمات السلامة عندما يتعرضون للتهديد من قبل التمرد والعقاب والإكراه واستخدام مبدأ الخوف.

يعتمد نجاح المؤسسة وتقدمها على اعتمادها على القائد، ويمكن للقائد أن يتحمل مسؤولية تحقيق أهدافه والقيام بعمله بفعالية من خلال عملية مكافأة الموارد البشرية وإدارتها وتطويرها، وإلهامهم للتعاون وتوجيههم. طاقتهم وتحقيق أقصى استفادة منها.

3- نمط الاتصال Communication Pattern:

يمثل الاتصال استخدام المعلومات لتغذية شرايين المنظمة، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات وأجزاء أخرى من المنظمة. بدون التنظيم، لا يمكنك العمل، والوضع العام سوف يؤثر الاتصال على عمل المنظمة، خلق جو تنظيمي مناسب للإبداع والابتكار، والمساهمة في صنع القرار، لأنه أيضاً وسيلة اجتماعية، من خلال هذه الوسائل الاجتماعية، يمكن للناس فهم بعضهم البعض، ومن خلال النقل لإنشاء مجموعة ديناميكية وإدراك المعلومات والبيانات والآراء والأفكار اللازمة للتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكذلك كفاءة الاتصال، تعتمد على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل، فضلا عن المناخ التنظيمي الموجود. (المطرفي، 2013، 17)

4- المشاركة في اتخاذ القرار Participate in decision making :

يتطلب اتخاذ القرار الصحيح الفلق بشأن سلسلة من المعايير التي يمكن أن تساعد قائد الإدارة في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. والأهم من ذلك هو معرفة المرحلة الصحيحة التي يجب أن يمر بها، وجمع الخيارات المختلفة من أطراف متعددة، وإجراء العديد من الاستشارات لفهم تأثيرها وتحديد مدى إنجازاتها، والطبيعة العامة للمنظمة، والمقارنة بين الخيارات المتعددة قبل القرار النهائي، وما إذا كانت مستعدة للانسحاب أو تعديل القرار، وتبين أنها لا تستطيع تحقيق ما تريد تحقيقه يجب أن يكون هدفها الأساسي هو تحقيق فوائد المنظمة، أو عدم استنادها إلى أسس وأهداف تعسفية أو شخصية، وتجاهل معايير ومراحل الالتزام بالمبادئ التوجيهية. عادة ما يخلق صنع القرار جواً سلبياً داخل وخارج المنظمة، خاصة في عملية اتخاذ القرار بشأن النزاع، مما يؤثر سلباً على مختلف مكونات الجو التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالاتصال والعلاقات الداخلية وآليات الحوافز وتكوين المجموعات غير الرسمية. (لروي، 2019،

5- نظم و إجراءات العمل Work systems & procedures:

يوضح نظام وإجراءات العمل كيفية استلام وتسليم المعاملات، وكيفية مراجعتها والبحث عنها وإنهائها، وإظهار التسلسل الهرمي وكيفية تبادل المعاملات بين مختلف إدارات المنظمة، وكذلك الاختلافات في البداية والنهاية. ساعات العمل، وعطلات نهاية الأسبوع، وشؤون الموظفين والعاملين، والتفاعلات مع المراجعين، حيث تُظهر المسلسلات أو الحلقات أو المراحل السابقة، بما في ذلك المعاملات، وكيف قام الجمهور بالرقابة على المنظمة، وغيرها من الإجراءات والأنظمة التي توضح أساليب العمل لمساعدة طريقة المنظمة يكمل مهامه. (النهائية، 2015، 11)

6- التكنولوجيا Technology:

يعتبر تطوير التكنولوجيا الحديثة من أهم العوامل في توفير المناخ التنظيمي المناسب للجميع في المؤسسة، من حيث البقاء والاستمرارية وتجديد البيئة المحيطة، فإنه يؤدي إلى تغييرات في الحياة الشخصية وحياة المنظمات الإدارية. (الطويرقي، 2014، 8)

تظهر دراسة Woodward Joan أن التطور التكنولوجي قد حسّن محتوى وشكل تبادل المعلومات ككل، وحسّن التقدم التكنولوجي، وبالتالي حسن بشكل كبير دقة وسرعة وجودة عملية الاتصال. وبالتالي تحسين كفاءة عملية الاتصال في منظمة. تتحقق قدرة المنظمة على اتخاذ القرار من خلال استخدام الحسابات التلقائية وإجراءات نظام المعلومات، مما يساعد على تحسين كفاءة وفعالية المنظمة، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي. (حمدان، 2012، 17)

4.2: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

بالنظر إلى أن المناخ التنظيمي اذ هي البيئة الداخلية للمؤسسة، فإن المنظمة هي بالطبع نظام اجتماعي مفتوح، مما سيؤثر على البيئة المحيطة ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما أن جودة هذه البيئة هي أيضاً مصدر إرضاء لـ يمكن للموظفين، الذي يتطلب الاهتمام والرعاية، أداء العمل بطريقة مناسبة.

1.4.2: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أجزاء أو قنوات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية، على النحو التالي:

1- العوامل الخارجية:

نذكر منها:

أ. **البيئة الخارجية:** هي سلسلة من القيود الخارجية التي تؤثر على عمل الشركة سواء كانت بيئة سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية، وقد يلعب العاملون أدوارًا مختلفة في هذه القيود مما قد يتسبب في حدوث تضارب أو تضارب فيما بينهم. (الصيرفي, 2009, 255)

ب. **البيئة الاقتصادية:** في حالة ركود المنظمة أو الفترة الانتقالية (مثل مرحلة الخصخصة والتخلي المحتمل)، تلعب البيئة الاقتصادية حول المنظمة دورًا مهمًا في التأثير على المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبى للمنظمة. من حيث التوظيف، المنظمة، الجو مليء بالقلق وعدم الاستقرار وعوامل التحفيز، وعندما يميل الاقتصاد الوطني إلى النمو ويكون سوق المنظمة وظروفها المالية جيدة، يميل المديرون إلى اتخاذ إجراءات استباقية وتحمل المخاطر، في حين أن الركود الاقتصادي هو عندما تكون ميزانية المنظمة محدودة. إنها لا تساعد. هذا غالبًا ما يجعل المديرين يتخذون قرارات متحفظة، ويميلون إلى تثبيط الأفكار المبتكرة أو قبولها، وغير مستعدين لتصميم خطط عمل جديدة أو عدم قبول درجة أو أخرى من المخاطر. (حمادات, 2009, 22)

ت. **البيئة الاجتماعية:** وتشير إلى مجموعة من العادات والتقاليد والقيم والثقافة المحلية والاتجاهات، لأن هذه البيئة تؤثر على درجة الفهم الشخصي وفهم الأحداث داخل المنظمة ودرجة السلوك، تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة بعدة طرق، منها: (المغربي, 2010, 302)

- مستوى الدافع للإنجاز .

- العلاقات الاجتماعية والأسرية .

- طريقة التفكير علميا .

- الميل نحو السلطة وانعدام السلطة.

ث. **البيئة الثقافية:** البيئة الثقافية تشير إلى ثقافة الفرد وأفكاره وآرائه وجميع القيم والمبادئ التي يؤمنون بها. تؤثر هذه العوامل على فهمهم لبيئة المنظمة. تختلف القيم والمبادئ التي تواجهها ممارسة الأعمال التجارية في البلدان النامية عن تلك التي تواجهها المنظمات الأخرى. هناك اختلافات ثقافية بين الدول المتقدمة. (الصيرفي, 2009, 256)

ج. **قضايا الأسرة:** وتعني الأمور المتعلقة بالشؤون المالية، والأطفال، والضغوط المختلفة على الأسرة، والتي قد تكون مصدر قلق، وبالتالي يكون لها تأثير سلبي على أداء العاملين. (قبوب, 2010,

2- العوامل التنظيمية:

نذكر منها:

- أ. **السياسات والممارسات الإدارية:** وهي مرتبطة بأسلوب (القيادة)، لذا فإن المزيد من الممارسات الإدارية تعتمد على التفاوض والمشاركة في عملية صنع القرار واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للأشخاص المنخرطين في العمل. والثقة المتبادلة عند اكتمال العمل، الشعور بالصراحة والمسؤولية، وهو من العلامات الإيجابية لجو التنظيم والسياسات الإدارية الخاصة بالاختيار والترقية والأجور والقضايا التنظيمية الأخرى. علاقات الموظفين وتحديد مستقبلهم، لذلك أنها أكثر موضوعية وعدالة. الجو مريح ومشجع، لكن إذا كان متحيزاً وعابراً، أو إذا لم يكن موجوداً على الإطلاق، فإن غيابه أو عدم كفاءته أو سوء استخدامه سيجعل جو المنظمة محبطاً للإرادة والمعنويات. (عبوي، 2006، 126)
- ب. **القيم المهنية:** القيم التي تعبر عن أخلاق ومعتقدات الموظفين الإداريين. منظمة شغوفة بنشر القيم الجيدة واحترام موظفيها ومتحمسة لرفاهيتها وتنميتها والحفاظ على كرامتها واحترامها ستصبح منظمة آمنة وتعطي عشاً دافئاً. وفي الوقت نفسه، إذا كانت القيم المادية والاستغلالية تسود، سوف تستند إلى صفقات معادلة الربح والخسارة مع الأفراد، أو تستخدم احتياجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحهم، لأن الهجرة المنظمة تسحبهم من الفرص المسموح بها، والقيم الجيدة كقيمة تخلق نوعاً من الصدق إلى الاستبداد على العكس، إذا شعر الفرد بالاحترام والتقدير والاحترام، فسيؤثر ذلك على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودية أو رسمية، دون اعتبارات شخصية أو إنسانية) والأمن، وسيفعل كل شيء في قوته واحترامه لولاء المنظمة. (الفهد، 2017، 76)
- ت. **طبيعة الهيكل التنظيمي:** كهيكل تنظيمي "بيروقراطي" جامد، سواء من حيث الأنظمة والسياسات، قد يتسبب أحياناً في إحباط وقلق العمال، طالما أن الهيكل التنظيمي مرن ومتكيف مع البيئة، سوف يشجع الإبداع والإبداع القوة والمرونة. في بعض الحالات تسببت الإجراءات المرهقة والمركزية الصارمة والمسؤولين على مستوى الإجراءات والتواصل في العديد من المشاكل، وهذه المشاكل تجعل المناخ التنظيمي يعيق تحديد الهيكل التنظيمي وتأثيره الواضح على الهيكل التنظيمي. إن الجو الإيجابي والسلبي للتنظيم المركزي، وتنوع الأوامر، وغموض حدود السلطة والمسؤوليات كلها تشير إلى الجو السلبي داخل المنظمة، ولكن العكس هو الصحيح. (حديد، 2015، 45)
- ث. **اتباع أسلوب القيادة:** حيث تؤثر سلوكيات القيادة التالية بشكل مباشر على سلوك وأداء المرؤوسين، لذلك فإن القائد المتوازن سوف يستثمر طاقة وجهود العاملين بطريقة تتماشى مع اهتمامات المنظمة والشخصية. بغض النظر عن المستوى الذي يجب أن تتفاعل معه الإدارة. يهتم أعضاؤها بأوضاعهم ومشكلاتهم وشكوكهم، ويستمعون لأفكارهم ومقترحاتهم حول مناخ العمل، مما يؤثر على ثقة

الفرد وولائه للمنظمة، ويزيد من تفانيهم وتفانيهم في العمل، لذلك فإن القيادة المستنيرة هي الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين. (عبوي, 2006, 127)

ج. **نظام الرواتب والمكافآت:** تتبنى المنظمة أجراً عادلاً ونظام مكافآت مرضي (مادي ومعنوي)، وتشجع الأفراد المؤهلين للانضمام إليها ودفعهم إلى الأداء الجيد، وتأمل أن يستمروا في التعاون مع المنظمة. (شامي, 2010, 43)

ح. **الأهداف التنظيمية:** كلما زادت وضوح الأهداف التنظيمية والأدوار والمسؤوليات الموكلة للأفراد، كلما ضعف وجود تعارضات وتناقضات في الأداء، وكلما ارتفعت معنويات العاملين، وزادت إنتاجيتهم. (شامي, 2010, 43)

خ. **الصراع التنظيمي:** إن الحفاظ على الإدارة عند مستوى الصراع الأمثل سيزيد من استقرار العمال ويحافظ على معنوياتهم، ومن ثم يزيد من إنتاجيتهم. (شامي, 2010, 42)

د. **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحدد كيفية عمل المنظمة وعملها، فهي تؤثر بشكل مباشر على السلوك الفردي والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تدير السلوكيات المختلفة، ولا تخضع لمعايير واضحة. (جلال, 2016, 36)

ذ. **ظروف العمل:** تشير إلى بيئة العمل المادية التي يعمل فيها الفرد، والإضاءة، والضوضاء، والأثاث، وتنظيم المكتب، ومعدات التهوية، ويمكن أن يؤثر عدم وجود بيئة صحية على السلوك الشخصي، وقد يؤدي إلى الإحباط، وبالتالي يؤثر سلباً على العمل. البيئة. تؤثر على الإنتاجية الشخصية. (المغربي, 2009, 28)

ر. **درجة تماسك الفريق ومستوى الفريق ومكانته:** يؤكد المناخ التنظيمي السائد على أهمية أهداف الفريق، بينما تزويده بالمعلومات المطلوبة عن أدائه سيؤدي إلى أداء جيد بسبب حجم وتماسك الفريق، إن درجة التطور المهني، والرغبة في التطوير المهني، والاختلافات في المفهوم والعمر، ومهنة أعضاء مجموعة العمل تحدد درجة التفاعل بين الأعضاء. (رسمي, 2004, 114)

ز. **البيئة التكنولوجية:** نظراً لأنه يُنظر إليها على أنها القاعدة الأساسية التي يمكن للمنظمات من خلالها البدء في إجراء أي تغييرات على جودة منتجاتها، يجب على كل مؤسسة توفير إطار العمل بالمهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، لذلك فهي التأثير هو تشجيع هؤلاء العمال على محاولة إتقان المهارات اللازمة لتتماشى مع هذه التغييرات التكنولوجية، وطالما أن التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ثابتة، فإن المناخ يميل إلى أن يكون سلبياً وسوف يتراجع الإبداع. أما بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة، فستجلب جواً إيجابياً، مما يزيد من الإبداع وتحمل المسؤولية عن إتمام العمل. (عبوي, 2006, 128)

3- العوامل الشخصية:

العوامل الشخصية المتعلقة بفرد العمل، سواء كان ذكراً أو أنثى، أو المستوى التعليمي، وكذلك عدد سنوات الخبرة في العمل والدورات التدريبية، كلها تؤثر على المستوى التعليمي للموظفين بشكل أو بآخر. إن فاعلية المناخ التنظيمي تجعله درجة معينة من كفاءة الأداء، وتتلخص العوامل الشخصية الأخرى التي تؤثر على المناخ التنظيمي على النحو التالي: (أبو تايه و اخرون, 2012, 162)

أ. قدرة الفرد وعدم قدرته على إتمام المهام الموكلة إليه قد تجعله يشعر بالإحباط مما يؤدي إلى تراجع إنتاجيته .

ب. **قيم متناقضة:** قد يتطلب العمل في بعض الأحيان سلوكيات تتعارض مع قيم الموظف ومفاهيمه الأخلاقية، وقد يجعل هذا السلوك الموظف يشعر بالداخل ويضعه في حالة من القلق والندم الدائم، مما سيعطي الموظف موقف سلبي. تأثير على إنتاجه

ج. **مستوى المخاطر:** المناخ التنظيمي الذي يسمح بحساب معتدل للمخاطر سيعزز تحقيق أكبر، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع نهجاً محافظاً أو عشوائياً سيؤدي إلى مزيد من الإحباط والرغبة في تحسين الأداء.

د. **خصائص أعضاء المنظمة:** تساعد خصائص أعضاء المنظمة في تحديد طبيعة مناخ المنظمة. سيكون كبار السن أو ذوي التعليم المنخفض والمنظمات الطموحة المتزايدة مختلفة تماماً عن منظمات كبار السن. زادت نسبة العمال الشباب والعاملين من ذوي التعليم العالي والطموح، وأصبح المناخ أكثر ودية ومألوفة للمنظمات التي يشارك أعضاؤها في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

4- العوامل النفسية:

نذكر منها:

أ. **الضيق والقلق:** إن الضيق والقلق الذي ينتجه الشخص ليس أكثر من تحول في المشاعر الداخلية، وهذه المشاعر الداخلية تنبع من فهم الشخص لمكانته في العمل الذي يشارك فيه والفريق المرتبط به، وكل شخص. العمل الجاد لتحقيق هذا الهدف في مختلف المنظمات. أهداف صعبة تتطلب جهداً وأداءً مميزين من نواحٍ عديدة منها: (قبقوب, 2010, 168)

- تحقيق إشباع الحاجات غير المحققة بتعديل السلوك.
- من خلال تغيير تصوره للعالم الخارجي من حوله، أي بتجاهل بعض المؤثرات في البيئة المحيطة التي تسببت في إيقاعه في وضع غير متوازن، والتركيز على الأشياء التي تسببت في رغبته في الرضا لم ترض بعد. وفي مستوى احتياجات الإنسان

• انظر حول المسار الذي اختاره لنفسه ليجد الصعوبات ومحاولة التغلب عليها عندما يكون هناك سواد بين الفرد، فإن حاجاته ورغباته .

والقلق والألم نوع من المشاعر التي تحدث في الفرد. بمعنى آخر، من الصعب تلبية احتياجات الإنسان، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمة لتحقيق الولاء من خلال خلق جو تنظيمي مناسب.

ب. **الصراع النفسي:** قد يظن البعض أن الصراع النفسي هو نوع من القلق والضيق، لذلك يتميز الصراع بمحورين، لأنه ينشأ من الماضي ويؤثر على المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وهو في الكل. الجوانب: تعتمد على أهمية الفرد، ولكن هذا من أهم الأسباب. الصراع هدف متضارب وحاجة متداخلة مهمة جدًا للفرد، أو قد يكون أحد الأهداف الأقل أهمية، مما يعني أن الصراع هنا ناتج عن عدم القدرة على تلبية احتياجات الفرد المركزية أو الداخلية على المستوى الفردي تحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد على نظام العمل. هناك القليل من الاختلافات طويلة المدى لأن الأفراد يحاولون دائمًا التغلب على النزاعات التنظيمية الفردية، أو يسعون إلى تحقيق التوازن بين الاستقلال والوحدة في الإدارة. مستوى المنظمة. (شامي, 2010, 49)

ت. **الولاء:** يشير الولاء إلى إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ورغبته في المشاركة في تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا العنصر يشجع الفرد على العمل دون ضغوط الآخرين مما يدفعه لتقديم خدمات للمنظمة. الشعور بأن العمل فيها مرتبط بوحدة يفخر بها ويفخر بها بنفسه، وأنه يصبح تحقيق الهدف هنا لآمال ورغبات الجميع، ولا يوجد خيار للانضمام إلى المنظمة. بالإضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه، يرجى تذكر: (Hiriyappa, 2009, 17)

• **الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:** الموارد الاقتصادية الوفيرة تجعل العمال يشعرون بالثقة ويحصلون على الأمن الوظيفي لهم، وهذا مخالف للصعوبات والمآزق الاقتصادية التي تقلق عقول العمال وتهدد بقائهم، وتشمل أيضًا الجوانب المادية. تنفيذ جميع عمل المنظمة من حيث الخطط والخطط يتطلب الكثير من الموارد المادية، والفشل في هذا المجال سيكون له تأثير سلبي على معنويات وحماس الموظفين وسمعة المنظمة بأكملها. (Gul. H, 2008, 39)

2.4.2: تحسين المناخ التنظيمي

ينبع الاهتمام بالمناخ التنظيمي من فرضية أن الأفراد العاملين في المنظمة يحتاجون إلى بيئة عمل جيدة لأداء عملهم بشكل صحيح، وتنعكس عملية تحسين جودة المناخ التنظيمي في الجهود المشتركة بين المنظمة. يهدف إلى تعزيز كرامة الإنسان وخلق قيم عمل مشتركة، بحيث يكون لدى المنظمة فريق عمل. الرضا والتحفيز العالي والحماس والولاء العالي يمكن أن يعكس أداء عملهم بشكل فعال، والمشكلة هي:

كيف تخلق المنظمة جوًا تنظيميًا فعالاً؟ إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي من اهتمامات المسؤولين في أي منظمة، لذلك يتم خلق مناخ تنظيمي فعال من خلال العناصر التالية:

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي: حتى تتمكن الدائرة الإدارية من تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي في تقسيم وإنشاء الوحدات وتجميع العمل، بحيث تخدم أهداف المنظمة وكذلك أهداف العاملين، ويمكن أكمل العمل بشكل أكثر وضوحاً وتأثيراً. يجب أن يؤدي تعديل الهيكل التنظيمي إلى تعظيم استخدام الطاقة الفردية والولاء من خلال تعديل العمل الجماعي والتنظيم، بحيث يمكن للجميع أن يصبحوا عضواً في مجموعة متناغمة أو أكثر. إنه تفاعلي للغاية. (Hiriyappa,2009,18)

2- الاهتمام بالسياسة:

أ. وضع سياسة تتسم بالمرونة في اتخاذ القرار للتكيف مع التغيرات والظروف في البيئة الداخلية والخارجية، ويكون لها تأثير إيجابي على الأفراد المتأثرين بتطبيقها.

ب. بالإضافة إلى ذلك، يجب ألا تتغير السياسات بسرعة، بل يجب أن تتسم بالاستقرار والوضوح، لأن ذلك سيؤثر على روح العمال، بينما السياسات المضطربة ستثير خوف العمال واشمئزازهم. حثهم على التعبير عن عدم الرضا والاستياء، وكذلك السياسات المهمة، على سبيل المثال، سياسات التوظيف: ترقية الخدمات ونقلها وإنهاؤها. (قبوب,2010, 164)

3- الانتباه بتدريب الموظفين: تعتمد الإدارة العليا على دورات التدريب والتطوير لتطوير قدرات ومهارات العاملين. وهذا عادة ما ينشر الثقة بالنفس بين العمال، خاصة لأنهم يدركون أن الإدارة تلعب دوراً في تطوير قدراتهم. دور مهم. إن إتقان المهارات من خلال الدورات التدريبية سيوفر للعمال العديد من جوانب المعرفة، من أجل بناء الولاء والثقة للمؤسسة، والفخر بالانضمام إلى المنظمة وتطوير المنظمة بطرق مختلفة. (زهاوي,2017, 432)

4- الانتباه إلى طرق ووسائل الاتصال: يجب تفعيل عملية الاتصال في جميع الاتجاهات الرأسية والصاعدة والتنازلية والأفقية، والاهتمام بالأراء الفنية والحصول على المعلومات ذات الصلة من مصادرها، وتنظم قنوات الاتصال العنكبوتية، على شكل وقائع، تتدفق بين مختلف إدارات المنظمة على شكل وقائع، لتنسيق الجهود، وتحقيق التنسيق والتعاون، وتبادل الآراء ووجهات النظر على النحو التالي: تحقيق المشاركة لجميع الأطراف في المنظمة. (حمادات,2009, 23)

5- عدالة التعاملات: فقط من خلال إحساس الموظفين بالإنصاف عند التعامل مع الموظفين وإنشاء نظام عادل يعتمد على أسباب ذاتية مثل المكافآت والترقيات والأجور والغرامات والتدريب، يمكن خلق جو تنظيمي فعال. كطريقة عادلة للتعامل مع الأفراد، يمكن أن تزيد الولاء للمنظمة وتساهم فيها. تحقيق أهدافها. (المغربي,2010, 307)

6- **أسلوب القيادة:** تتبنى الإدارة فلسفة الإنسان للإنسان، وتسمح له بالمشاركة في صنع القرار وحل المشكلات في العمل الذي يمارسه، حتى يشعر بقيمته الخاصة ومساهمته في تحقيق الأهداف المطلوبة. يمكن للقيادة أن ترشده دون انتقاد أو تحيز عند الحاجة، ويمكنها بناء الثقة بالنفس والحفاظ على الاستقرار النفسي وتعزيز التفكير الابتكاري، وبالتالي القضاء على جميع مظاهر التقاعس عن العمل وعدم الرضا والتغيب والصراع. (Gul. H,2008,41)

7- **طريقة المراقبة:** لا شك أن المراقبة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من تحقيق الأهداف، إلا أن أساليب المراقبة التقليدية غالباً ما تدفع العمال إلى ابتكار طرق تسهل مختلفة والحد من آثارها، لكن الإدارة الحديثة جعلت نظام المراجعة لم يعد نوعاً وسائل الإشراف. على العكس من ذلك، فهي طريقة فعالة يمكن استخدامها لتحديد الإنجازات والتحقق من مسار الانحراف عن الخطة، واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية ضد انحرافات الأداء، واستخدام حقوق الرقابة حسب الحالة. ستخلق المعرفة والمفاهيم الفلسفية المعاصرة جواً تنظيمياً هادفاً لتحقيق المتطلبات التنظيمية والتوظيف المناسب. (عبدالرحمن,2015, 43)

8- **المسؤولية الاجتماعية:** يجب أن يأخذ المناخ التنظيمي المناسب اعتباراته الأساسية في الاعتبار، أي أن المنظمة لا تعمل في فراغ، ولكن ضمن إطار اجتماعي أكبر. يحتوي المجتمع على العديد من المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وتتأثر بها. بمعنى أن العلاقة بين المنظمة والمجتمع وستستند احتياجات كل منهم على المسؤوليات الاجتماعية المتعلقة بالمنظمة نفسها، وستكون أهداف وغايات الموظفين والمنظمة مرتبطة ببعضها البعض، وذلك من أجل يصف بشكل فعال تحقيق الهدف. من ناحية أخرى، يمكن للمجتمع تقديم أفضل صورة للجو التنظيمي، وبالتالي تعزيز شعور المنظمة بالانتماء إلى المجتمع وموظفيه، وجعل المسؤولية الاجتماعية جانباً مفيداً للتبرع الفعال. (قبوب,2010, 165)

خاتمة الفصل

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة التي تثير اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وعلى الرغم من اختلاف مواقف الكتاب الذين يتعاملون مع هذا الموضوع، إلا أنه لا يمكن تجاهل اتجاهات تطوره المهني والمعرفي. أظهرت الأبحاث الحديثة دورها المهم في الفعالية التنظيمية. في هذا الفصل، نحاول الحصول على فهم عام للمناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال مراجعة المفاهيم والأهمية والنماذج والمكونات المختلفة للمؤسسة وحجمها ونوعها وطرق تحسينها. الجودة لتحقيق خصائص مناخ تنظيمي فعال أو مناسب. بعد دراسة الجوانب المختلفة للمناخ التنظيمي، أصبحنا واضحين جداً أن هذا المناخ التنظيمي بمكوناته المادية وغير الملموسة المختلفة مهم جداً لأنه يعكس السلوكيات والاتجاهات السائدة في المنظمة، لذلك فإن كفاءة أداء العامل تعتمد على المؤهلات المقدمة من خلال هذا المناخ يسمح لهم بالاستفادة من طاقتهم ومساهماتهم. في تطوير منظماتها.

الفصل الثالث

الإطار النظري للرضا الوظيفي

1.3: إطار مفاهيمي للرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

1.1.3: مفهوم الرضا الوظيفي

لم يتوصل الباحثون بعد إلى إجماع حول معنى الرضا الوظيفي، والسبب هو أن الفرق بين البحث وتنوع المجالات العلمية التي تدخل في البحث والرضا الوظيفي هي موضوع. قد يؤدي إجراء بحث شخصي إلى إرضاء شخص ما أو عدم رضاء شخص آخر.

قبل الحديث عن الرضا الوظيفي، يجب أن نشير إلى نظرة عامة على الرضا بشكل عام:

تعريف الرضا من الناحية اللغوية هو: ضد السخط و ارتضاه، يعني رآه له اهلا و رضى عنه احبه, و اقبل عليه.(برياح و موسوي,2016, 3)

و تعريف الرضا من حيث مصطلح:

عرف مومفورد "Mumford" الرضا إنه يعكس درجة الاتساق بين العائد الفعلي الذي يتلقاه الفرد والعائد الذي يتوقعه. (Hamadi,2010,33)

و عرف اوراد و شيت "Haward&Sheth" عندما يحصل على مكافأة تكفي للتضحية بالمال والطاقة، فهو الحالة العقلية للموظف (الإنسان). (Okoli,2018,37)

يعرف ستون الرضا الوظيفي بانه: يندمج الأفراد مع العمل، أو يصبحون حالة يتفاعل فيها الأشخاص الذين يقبلون العمل ومن خلال الطموحات المهنية، والرغبة في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف الاجتماعية من خلال العمل والتفاعل معهم. (خوين,2012, 243)

يعرف لولر الرضا الوظيفي: الأفراد أصبحوا أكثر فأكثر كما يتوقع، مما يجعله أكثر إقناعاً وإرضاءً ؛ تشير أدبيات السلوك التنظيمي عادةً إلى الرضا الوظيفي، والذي يعبر عن عمل الفرد الخاص، الرضا والسعادة بالبيئة. (بلخيري، 2011، 6)

يعتقد Hopec أيضًا أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشكلات المتعلقة بالظروف النفسية والمادية والبيئية، والتي تدفع الأفراد إلى القول بصدق أنني راضٍ عن وظيفتي. (احسان، 2011، 217)

يعتقد كل من لاندى وترامبيو أن مصطلح الرضا الوظيفي يُستخدم للتعبير عن شعور العمال تجاه العمل، تمامًا مثل مصطلح "جودة الحياة" لوصف رد الفعل العام للشخص أو الانطباع عن الحياة. (عاطف، 2009، 83)

يعتقد هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يعتمد على شعور العمال تجاه العمل. يمكن تحديد هذه المشاعر من منظورين: من أي منظور لتوفير العمل للعمال في الواقع، ومن منظور العمل ما الذي يجب أن يوفره العمل. (بهنسي، 2011، 43)

من خلال التعريف السابق للرضا الوظيفي، الدرجة التي ظهرت بها الزوايا ووجهات النظر المختلفة، يمكن القول الرضا الوظيفي يشمل ما يلي: (لروي، 2019، 16)

1. تلبية وقبول حالة تلبية الاحتياجات والتوقعات التي توفرها بيئة العمل.
2. ردود فعل إيجابية على مدى تحقيق العمل للأهداف الشخصية.
3. الرضا الوظيفي هو الحكم الشخصي وإدراك بعض المتغيرات والمواقف، لذلك قد يتأثر إلى حد معين.
4. عادة ما يرتبط الرضا الوظيفي بالجودة الداخلية لحياة العمل.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث الرضا الوظيفي بأنه: القبول الشخصي للعمل وسعادة الممارسة يجعلانه ملينًا بالحماس والرغبة في العمل، والرغبة في تحسين كفاءة الإنتاج والمثابرة، وينعكس ذلك في أدائه وحياته الشخصية، ويشبع الأفراد رغباتهم من خلال تحقيق الذات.

2.1.3: أهمية الرضا الوظيفي

تكمُن أهمية الرضا الوظيفي في الارتباط بالعوامل البشرية، فالعوامل البشرية هي الثروة الحقيقية والتركيز الرئيسي لأنشطة المنظمة، لأنها تنطوي على مشاعر عامل واحد، سواء كان مديرًا أو موظفًا أو عاملًا بسيطًا، ويعتبر الأخير أهم مؤشر على نجاح المؤسسة ودرجة كفاءتها وفعاليتها، لذا فإن الأفراد الراضين عن عملهم يكونون أكثر استعدادًا لمواصلة العمل وتحقيق أهدافهم وغاياتهم واستراتيجياتهم. (غزیزو، 2015، 42)

سيؤدي إرضاء العمال والأفراد إلى قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل وتحسين الروح المعنوية، مما يؤدي إلى تقليل التغيب، وتقليل معدلات الدوران والشكاوى، وتقليل مستوى الصراع بين العمال أو بين الإدارة وعمال. (عاطف, 2009, 82)

زيادة الولاء الشخصي والالتزام التنظيمي والرغبة في الإنجاز والابتكار والأداء ؛ وتحقيق الانسجام النفسي والاجتماعي الشخصي، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ؛ يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالنجاح الوظيفي، وهو معيار قياس النجاح الوظيفي. يمكن أن يشير تقييم المجتمع لأعضائه أيضاً إلى نجاح الفرد في جوانب أخرى من الحياة الأسرية والاجتماعية، وهو ما ينعكس أيضاً بشكل إيجابي في الإنتاجية العالية والكفاءة الاقتصادية والإنتاجية العالية. نمو المجتمع وتطوره. (البصير, 2016, 89)

يتعامل الرضا الوظيفي مع شعور العمال الفرديين (سواء كانوا مديرين أو موظفين أو عمال صغار) تجاه التأثير العمل الذي يؤديه وظروف عمله والبيئة المحيطة. بشكل عام، تؤدي الزيادة في الرضا الوظيفي للعمال إلى: (ديري, 2011, 102)

1. تحسين الروح المعنوية للعمال مما سيؤدي إلى تقليل التغيب عن العمل وخفض معدلات العمل والشكاوى وتقليل درجة الصراع بين العمال أو بين العمال والمديرين .
2. تحسين الولاء والالتزام التنظيمي، لأن الرضا الوظيفي يمكن أن يساعد في تحسين فعالية المنظمة.
3. تحقيق الانسجام النفسي والاجتماعي الشخصي مما يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية الشخصية يرتبط الرضا ارتباطاً وثيقاً بالنجاح في العمل. والنجاح في العمل هو المعيار لتقييم المجتمع لأعضائه، لأنه يمكن مؤشر على نجاح الشخص في جميع جوانب الحياة الأسرية والاجتماعية الأخرى.

3.1.3: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تنقسم العوامل التي تؤثر على الرضا إلى عوامل تنظيمية من المنظمة وعوامل ذاتية أخرى تتعلق أساساً بطبيعة العوامل وفقاً لمصادرها. (خليفة و الملاحه, 2009, 294)

1- العوامل التنظيمية:

أ. **نظام العائد:** تمثل المكافآت مختلف الاحتياجات المادية والأخلاقية للمنظمة بناءً على الجهود التي تبذلها في تنفيذ المهام بما يرضي موظفيها ومن أهمها: الأجور والحوافز والمكافآت والترقيات، إذا كان توافر العوائد مضموناً وفقاً لنظام توزيع ثابت، فسيكون العمال راضين، وهو أمر مناسب وعادل. (عبدالباري, 2008, 382)

• **الأجر:** إذا كانت تعتمد على العلاقة بين الرضا وتلبية الاحتياجات، وخاصة الاحتياجات الفسيولوجية، فإن هذا العامل ضروري للغاية لتحقيق الوفاء. بغض النظر عن نقطة البداية، لا يمكن تجاهل العوائد المالية كعنصر من عناصر الوفاء، لأنها هي النتيجة المنطقية لعمل العمال الشاق، ويبدو أنها موافقة على ما قدمه. (عبدالرزاق, 2010, 62)

• **الحوافز:** الحوافز: هي سلسلة من العوامل الخارجية التي تقدمها المنظمات والتي يمكن أن تحفز الدافع الفعلي للأفراد، وستؤثر هذه الدوافع على سلوكهم لتحقيق مستوى معين من الأداء، ويعتقد الجميع أن الدافع هو أحد أهم العوامل المستقلة. متغيرات الرضا والتحفيز والأداء والعوامل العامة التي تؤثر على سلوك العامل وليس فقط من أجل الرضا. (خليفات و منى, 2009, 283)

• **الترقية:** تقليد الموظف أو العامل لديه إحساس أكبر بالمسؤولية ودرجة أعلى من الوظيفة السابقة. ترتبط فرص الترقية ارتباطاً وثيقاً بالرضا، لأن فرص الترقية ترتبط بزيادة الرواتب للتعرف على جهود الإدارة والتزامها. ويعتبر الترويج فرصة مناسبة لتطوير قدرات العمال. وقد أظهرت بعض الدراسات أن توفير فرص الترقية يرتبط بالرضا الوظيفي هناك علاقة مباشرة بينهم. (القاعوري, 2014, 23)

ب. السياسات الادارية :

• **نموذج الإشراف:** يعتبر نموذج الإشراف بمثابة مكافأة للعاملين ويتم تضمينه في المكافآت النفسية التي تؤثر على سلوكهم والتي لا تقل أهمية عن المكافآت المادية. أكدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن هناك علاقة قوية بين نموذج الإشراف ورضا الموظفين، وأن تعامل المشرف اليومي معهم له تأثير كبير على رضاهم الإداري. (الخرامي, 2017, 21)

يعكس أسلوب الإشراف الطريقة التي يعامل بها المسؤولون مرؤوسيههم وكيف يؤثر على مرؤوسيههم في الاتصال بهم تشمل الأهداف التنظيمية القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية) والفوضوية والديمقراطية، وتؤكد معظم التجارب أن أفضل العمال وأكثرهم إرضاءً هم القيادة الديمقراطية لأنها تشمل المبادئ الإنسانية والاجتماعية، مثل تكافؤ الفرص وحرية الرأي، في نطاق الأهداف التنظيمية. القانون الداخلي والعدل والتعاون. (Gaunya, 2016, 51)

• **القيم والأهداف التنظيمية:** طالما يشعر الجميع في أي مؤسسة أنهم يعملون بجد لتحقيق أهداف ذات قيمة أو إفادة المجتمع، فسيكون لذلك تأثير لا يمكن إنكاره على رضاهم، لأنه في هذه الحالة يشعر أنه أشياء ثمينة والعمل الجاد والعرق. (عبدالوهاب, 2017, 9)

• **السياسة التنظيمية:** وتشير إلى وجود أنظمة وإجراءات وقواعد العمل المستخدمة في تنظيم العمل، وتوضح الإجراءات وتسلسلها بما يعود بالنفع على العمل دون عرقلة العمل. الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة، هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي. (عدودة, 2015, 12)

ت. ظروف العمل:

• **ظروف المادية للعمل:** منذ ظهور علم النفس الصناعي، بدأ الناس يهتمون بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل عمل تجربة (Hawthorne & Elton Mayo)، لذلك فإن العديد من الباحثين حول العالم كانت التجارب والأبحاث أجريت حولهم. نظرًا لأن البشر لديهم حدود وعتبات، فمن الضروري فهم تأثير البيئة المادية على العمال وسلوكهم، وكذلك تحمل عوامل مثل الإضاءة ودرجة الحرارة والتهوية والضوضاء والاهتزاز والنظافة والعمل الطرق، وما إلى ذلك. ومن منظور تأثيره على التحمل الشخصي فإنه يؤثر على قبوله لبيئة العمل، مما يؤثر على رضاه عن العمل، لأن معظم هذه الدراسات تظهر أن الظروف المادية السيئة وعدم الراحة لبيئة عمله لها علاقة كبيرة بها، عدم رضاه، وقدرته على التكيف ستؤدي إلى رضاه النفسي ورضاه الوظيفي. (لروي، 2019، 25)

• **الظروف الاجتماعية للعمل:** يشير مصطلح "مجموعة" إلى أي شكل من أشكال التكوين الاجتماعي القائم على الدافع لإشباع الشعور بالانتماء إلى مجموعة معينة. بالإضافة إلى ذلك، عندما تؤثر مجموعة العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والتواصل والتحفيز، فإن أهمية المجموعة وتأثيرها العام على السلوك الفردي، وخاصة تأثيرها على رضاهم، كلها مرتبطة بالعلاقة الانتقالية للرضا الوظيفي. (حريم، 2009، 88)

• **محتوى العمل:** يشير محتوى العمل إلى محتوى المهام الموكلة إلى الموظفين في المنظمة؛ الحراس، الذين تكون مهامهم الأوصياء والإداريين، ومهمتهم المهام الإدارية، وما إلى ذلك. يعتقد هيرزبرج أن المتغيرات المتعلقة بمحتوى الوظيفة لها أيضًا تأثير في الحصول على رضا أعلى، مثل عدد المهام، ومستوى السلطة الممنوحة، والمبادرة وإمكانية المشاركة في العمل، وما إلى ذلك، يقترح هيرزبرج الحلول التالية: (القاعوري، 2014، 9)

- **اثراء العمل:** تفترض طريقة إثراء العمل أنه يجب على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العمال ودرجة التحكم الفردي في المهام التي يؤديها الأفراد، ولكنها لا تشمل جوانب معينة من الإشراف على العمل وزيادة التفويض للعمال.

- **توسيع العمل:** بالنظر إلى أن الافتراض الرئيسي بأن الفرد محبط وغير راضٍ عن العمل المنجز هو أداء نفس العمل كل يوم، فقد تم استخدام توسيع العمل لزيادة عدد وأنواع المهام التي يؤديها الأفراد في مجال عملهم.

- **التناوب الوظيفي:** يتضمن التناوب الوظيفي النقل المنتظم للعمال من وظيفة إلى أخرى، وتستخدم هذه الطريقة بشكل خاص لأغراض التدريب ولتحسين المهارات والمرونة لدى الفرد لأداء العمل.

• **ساعات العمل (جدول العمل):** تختلف ساعات العمل الفردية، فبعضهم يحب العمل أثناء النهار، والبعض يحب العمل في الليل، والبعض يميل إلى العمل دون إزعاج والاسترخاء في نظام يتضمن المزيد

من أوقات الراحة. هكذا. لذلك، فإن تفضيل البحث عن عمل له تأثير مهم للغاية على رضا الموظفين، وإذا تم الاتفاق على ساعات العمل، فيجب استخدام وقت الراحة كإجراء للحفاظ على نموذج أداء جيد، لأنه سيكون له تأثير إيجابي على نفسية الفرد والكائن الحي. (بهنسي، 2011، 52)

2- العوامل الذاتية:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بالشخصية، فطبيعة وشخصية بعض الأشخاص أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم الأسباب ما يلي:

أ. **الاحترام الذاتي:** عندما يميل الأفراد إلى التوسط في آرائهم واحترام الذات وزيادة قيمتها واكتساب احترام الذات، فإنهم يكونون أقرب إلى الرضا الوظيفي، وبالنسبة لأولئك الذين يشعرون بقيمتهم يتناقضان، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم. (خوين، 2012، 247)

ب. **تحمل الضغوطات:** كلما زادت قدرة الفرد على تحمل الضغط في العمل، كان السلوك الأفضل في التعامل مع الإجهاد والتكيف معه ومقارنة بالآخرين، فإن رضاه أعلى، أما ضيقي الأفق بسبب المشاكل التنظيمية وتفاعلات إدارة العمل، فسوف يفقدون قريباً الرضا الوظيفي. (Miebulr, 2007, 267)

ت. **الوضع الاجتماعي:** الوضع الاجتماعي للعامل أو وضعه في السلم الوظيفي يدعم رضاه ويعزز مشاعره، وغالباً ما يؤدي هذا التدهور في المكانة إلى الاستياء وعدم الرضا. (ديري، 2011، 104)

ث. **الرضا العام للحياة:** يميل الأشخاص السعداء في الحياة إلى الشعور بالسعادة في العمل، أما الأشخاص التعساء وغير الراضين عن عائلاتهم وأنماط حياتهم الاجتماعية، فهم ينقلون هذا الألم عادةً إلى عدم الرضا والمشاكل والصراعات التنظيمية. (احسان، 2011، 218)

2.3: أنواع وأبعاد الرضا الوظيفي

1.2.3: أنواع الرضا الوظيفي

هناك نوعان من الرضا الوظيفي: (برياح و موسوي، 2016، 13)

1. **الرضا العام:** يُعرّف بأنه الاتجاه العام للفرد بالعمل الذي يشارك فيه، أي ما إذا كان راضياً أو غير راضٍ؛ لا يمكن أن يحدد المؤشر الأول لطبيعة العمل ما إذا كان الفرد راضياً عن العمل الأولي. الجوانب النوعية، وهذا هو السبب في الفهم الكامل لأسباب العامل لموقف العمل.

2. **الرضا النوعي:** يشير إلى الرضا الشخصي عن جو العمل. وتشمل هذه الجوانب السياسات التنظيمية، والأجور، والإشراف، وفرص الترقية، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل وطرق الاتصال الداخلية، وما إلى ذلك. الإصابات هي تعبيرات غير مباشرة عن عدم الرغبة في العمل نفسه.

وهناك من يرى أنواعا مختلفا من الرضا الوظيفي وفق ما يلي:

أنواع الرضا الوظيفي وفقا لشموليته: (الروي, 2019, 25)

- أ. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) مثل التقدير والتمكين والإنجاز والتعبير عن الذات.
- ب. الرضا الوظيفي الخارجي: ويرتبط بالعوامل الخارجية (البيئة) للموظفين في بيئة العمل، مثل: المديرين، والزملاء، وطبيعة وأسلوب العمل.
- ت. الرضا العام: هذا هو الشعور العام بالرضا الوظيفي في كل من الجوانب الداخلية والخارجية.

أنواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن: (الخزامي, 2017, 22)

- أ. الرضا الوظيفي المتوقع: إذا كان من المتوقع أن تتناسب وظيفة الموظف مع هدف المهمة، فسيشعر الموظف بهذا النوع في عملية أداء الوظيفة.
- ب. الرضا الوظيفي الفعلي: سيشعر الموظفون بهذا الرضا بعد الوصول إلى الهدف والوصول إلى مرحلة الرضا الوظيفي المتوقعة.

2.2.3: أبعاد الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أبعاد مختلفة، ويمكننا التمييز بين ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (عدودة, 2015, 12)

1. الرضا عن علاقة العمل: بما في ذلك العلاقة مع الأشخاص الآخرين في بيئة العمل، بما في ذلك العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والأشخاص الذين يتعاملون معهم .
2. الرضا عن سياسات عمل المؤسسة: بما في ذلك سياسات الأجور والرواتب والترقية وأنظمة الادخار والتقاعد ... إلخ .
3. الرضا عن الوظيفة نفسها: بما في ذلك أهمية الوظيفة والمسؤوليات التي تتضمنها، وكذلك درجة تكيفها مع مؤهلات العامل، وقدراته الجسدية والعقلية، وقدرة الوظيفة ودوافعها واحتياجاتها في بقدرته على العمل.

ويرى الباحث (لبصير, 2016, 103) ابعاد الرضا الوظيفي كالآتي:

1. الرضا عن سياسة العمل في المؤسسة (بما في ذلك سياسة الرواتب والراتب والترقية) ونظام الادخار والتقاعد وما إلى ذلك.
2. الرضا عن علاقة العمل: بما في ذلك العلاقة مع الأشخاص الآخرين في بيئة العمل، بما في ذلك العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والجمهور.

3. **الاتفاق مع العمل نفسه:** ويتضمن أهمية العمل والواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها، ويوسع ارتباطه بمؤهلات العاملين وقدراتهم الجسدية والعقلية، وقدرتهم على تلبية دوافعهم واحتياجاتهم.

و ترى الباحثة زهراوي ابعاد المناخ التنظيمي كالآتي: (زهراوي, 2017, 426-427)

1. **البعد النفسي:** يشير مفهوم الرضا إلى حالات عاطفية، مثل الشعور بالسعادة، والحصول على الرضا النفسي من خلال المتعة، وجميع المشاعر الإيجابية والرضا الغامر عن عمله، ولكن كل هذه تشير إلى أن البعد النفسي لا يزال لا يفسر الرضا وحده، لأن هناك جوانب أخرى تتداخل معها. عندما يكون التفسير مرضياً، لا يمكن فصلهما.

2. **المستوى الاجتماعي:** من الواضح أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية على المستوى النفسي ولكن من خلال المستوى الاجتماعي لها معنى آخر يتعلق بالبيئة الخارجية للعمل كالمجموعة التي تنتمي إليها الوظيفة والعلاقة المهنية. ينتقل إلى زملائه ورؤسائه والمشرفين، حيث يرتبط الرضا الوظيفي بدرجة الاستقرار والتوازن في البيئة المهنية التي يعمل فيها، فيكتسب مكانة اجتماعية، ويحظى بالتقدير، ويدرك نفسه في مجموعة العمل. . يعتقد بعض العلماء أن مجموعة العمل لها تأثير أكبر على الرضا الوظيفي أكثر من العوامل الأخرى، لأنه إذا لم يتمكن العامل من تحقيق الاستقرار والتوازن في المجموعة، فلن يتمكن من الاستمرار والوقوع في دورة استبدال الوظيفة أو دورة العمل. التخلي عن العمل المهني.

3. **الجانب المالي:** وهو الأجر الذي يتقاضاه الفرد من راتب ومكافآت وهدايا وأوسمة ومكافآت تجعله يبذل كل جهوده، لأن المكافأة هي كل ما بذله من جهد.

من الواضح أن الرضا في هذه الأبعاد لا علاقة له بالرضا في أبعاد أخرى، لأنه من الطبيعي أن يكون لدى أعضاء المنظمة اختلافات في الرضا عن هذه الأبعاد الثلاثة، وقد يكون مصدر الاختلافات بسبب معاملة الرئيس للأفراد والاختلافات بين الأشخاص، إما بسبب العلاقة بين زملاء العمل، أو الاختلافات في أقدميتهم وقدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، والاختلاف في وجهات نظرهم الشخصية في العمل الذي يقومون به. (بلخيري, 2012, 9)

3.3: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

1.3.3: نظريات الرضا الوظيفي

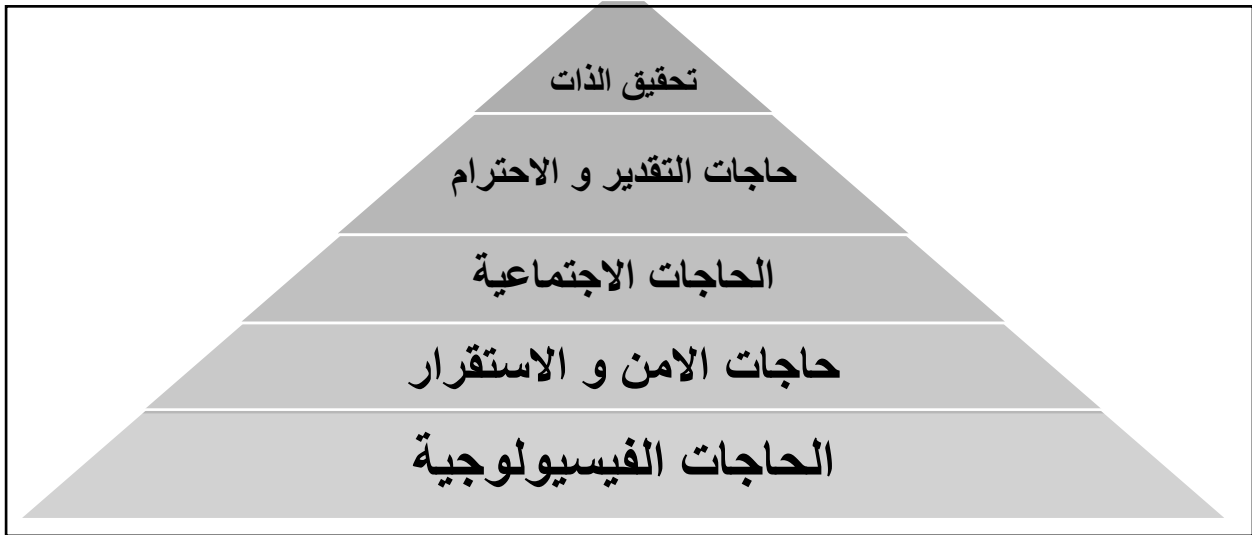
1- نظرية تدرج الحاجات لـ (Abraham Maslow):

تعتبر نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات واحدة من أكثر نظريات التحفيز شهرة وشعبية، فهي تبين بوضوح أن دافع العمال لا يقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل له دوافع أعلى من تلك التي تعتبر مهمة في التحفيز. تأثيرها على سلوك العامل، بمعنى آخر، على الرضا الوظيفي. (هاجر, 2016, 26)

يعتبر مؤلف هذه النظرية، أبراهام ماسلو، من رواد مدرسة السلوك، ويعتقد أن الأفراد لديهم سلسلة من الاحتياجات، وهي القوة الدافعة والسلوكية للسلوك، وهي تستند إلى افتراضين رئيسيين: (حسين، 2009، 108)

- أ. ستؤثر احتياجات الشخص غير المرضية على دوافعه، طالما تم تلبية احتياجات معينة إلى حد معين كفى، هذا الطلب ليس له تأثير على السلطة .
- ب. لدى الشخص خمس مجموعات من الاحتياجات، مرتبة على شكل سلم حسب أهميتها ورضاها، وتنتقل هذه الاحتياجات يكتفي الإنسان بهذه الحاجات، من أدنى الحاجات الأساسية (مثل الطعام والشراب) إلى قمة الهرم (أي الاحتياجات) من أجل إدراك أنفسنا، نقوم بتضمين هذا الترتيب في الشكل التالي:

رسم توضيحي 2: نموذج تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: لروي امال، 2019، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها، الجزائر.

- أ. الاحتياجات الأساسية (الفسيولوجية): وهي تمثل احتياجات الفرد من أجل البقاء، بما في ذلك الهواء والماء والغذاء والمأوى والملبس. (بريخ و موساوي، 2016، 15)
- ب. الحاجة إلى الأمان والاستقرار: بمجرد أن يلبي الفرد احتياجاته الأساسية ويصل إلى المستوى المرضي، سوف يتحول إلى الحاجة إلى الأمان، وهي محاولة لتأمين حياة الفرد وحماية نفسه من المخاطر أو الحوادث العرضية. إصابات. في مجال العمل، يمكن تلبية متطلبات السلامة من خلال أنظمة السلامة الصناعية والمهنية بالإضافة إلى ظروف العمل الآمنة والضمان الاجتماعي وأنظمة الرعاية الصحية. (نوري، 2010، 288)

- ج. الحاجات الاجتماعية: تنبع هذه الحاجة من أن الأفراد يولدون في المجتمع ويعيشون في مجموعات ويتفاعلون معهم ويتعايشون معها. وتشمل هذه الحاجات الشخصية للانتماء والتعلق والرحمة والحب، وكذلك الرغبة في المصالحة والمشاركة في تكوين العلاقات والروابط. (نوري, 2010, 288)
- د. الحاجة إلى الاحترام والتقدير: في هذه المرحلة، يسعى العاملون إلى الافتخار بأنفسهم، وبناء الثقة بالنفس والفخر بعملهم، والشعور بأهميتهم الخاصة، وتقديرهم واحترامهم للآخرين، والشعور الاجتماعي العالي. مسؤولية. بالحصول على وظائف ومواقع تحمل أسماء أشخاص، يمكنك الحصول على منصب في مجال العمل، والحصول على مكافآت أخلاقية ومادية. (برياح و موساوي, 2016, 15)
- ه. الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل هذه المرحلة أعلى درجات الرضا عن ماسلو، لأنها تعبر عن الهدف الذي يحتاج الفرد بشكل متزايد إلى تحقيقه وفقاً لقدراته وقدراته، أو تعبر عن رغبة الفرد في التعبير عن نفسه وتحقيق الهدف. أعظم حد يمكنه تحقيقه. (شامي, 2010, 20)

2- نظرية ذات العاملين فريدريك هازبرغ Frederic Herzberg :

في عام 1959، اقترح Harzburg نظرية العاملين، والتي قبلت على نطاق واسع من قبل الباحثين والمديرين. كان الرأي السائد قبل نظريته هو أن الرضا الوظيفي له بُعد واحد فقط، أي أن العوامل التي تسبب الرضا هي نفسها التي تسبب عدم الرضا الوظيفي. أجرى هيرزبرج وبعض زملائه تجربة استكشافية من خلال إجراء مقابلات شخصية مع 200 عامل من المهندسين والمحاسبين من تسعة مصانع مختلفة، في محاولة لفهم وشرح مشاعرهم حول العمل الذي يقومون به. الدراسة، مع التركيز على القضيتين الرئيسيتين التاليتين: (مقدود, 2008, 58)

السؤال الأول: متى تشعر بأعلى مستوى من الرضا والرضا في العمل؟

السؤال الثاني: متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا وعدم الرضا في العمل؟

وخلص هيرزبرج إلى أن هناك نوعين مختلفين من العوامل، الأول يتعلق بعوامل الرضا التي يسميها العوامل الدافعة، والثاني هو عوامل عدم الرضا، والتي تسمى عوامل الصيانة أو عوامل الحماية، وستتعامل معها بشكل منفصل اشرح. كما يلي:

أ. **العوامل الدافعة:** يتضح من تحليل الإجابات أن العوامل الخمسة الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي الإنجاز والتقدير والعمل نفسه والشعور بالمسؤولية والتقدم والنمو، وهذه العوامل هي الإنجاز والتقدير. إذا كانت هناك هذه العوامل، فإن المهمة نفسها، والشعور بالمسؤولية، والتقدم في العمل، والنمو والتنمية الذاتية ستجعل الناس راضين عن عملهم، وبالتالي تزودهم بالدافع والحماس لمنحهم المزيد من الجهد والطاقة. (بلخيري, 2012, 20)

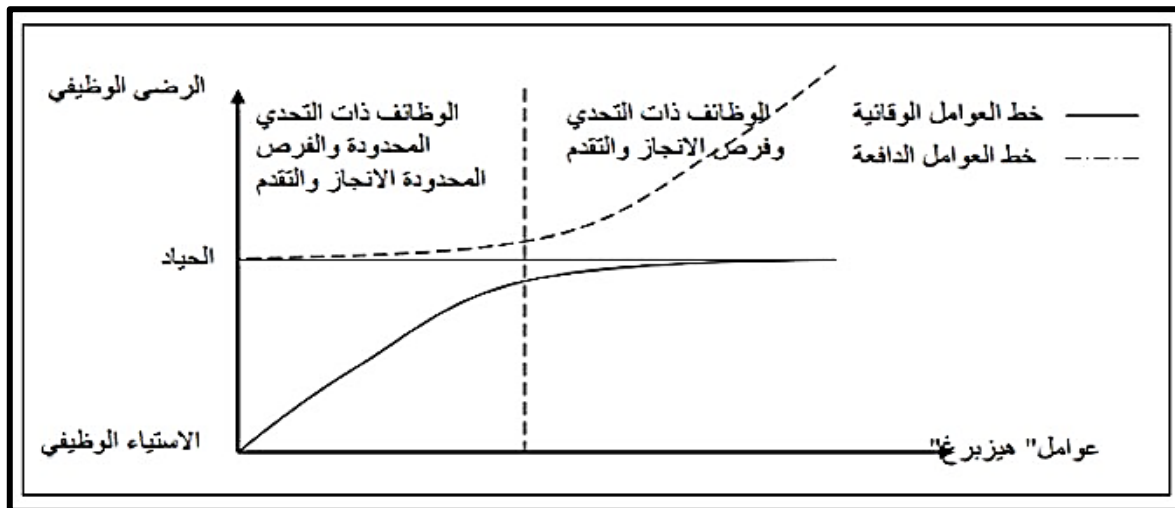
ب. **العوامل الوقائية:** تسمى العوامل الخارجية لأنها مرتبطة ببيئة العمل داخل المنظمة. تتوافق هذه العوامل مع الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة والاحتياجات الاجتماعية في التسلسل الهرمي لماسلو، ويتم التعبير عنها من حيث السياسات التنظيمية وأساليب الإدارة وإشراف. الأسلوب والعلاقة بين المشرفين والمرؤوسين والأجور والمرتبات والمزايا الأخرى وظروف العمل المادية مثل الإضاءة والتهوية والتدفئة والمركز الأول والسلامة الوظيفية مرتبطة بهذه العوامل. لا تساعد بيئة العمل على زيادة الإنتاج، ولكنها تحافظ على الدافع الأصلي. والسلوكيات التي تمنع الدوافع السلبية وتجعل العمال يعملون بشكل مستقر. هذا لأنه إذا شعر أن توازن سياسة المنظمة والأجور العادلة والعلاقات الجيدة مع الآخرين لم تصل إلى مستوى عدم الرضا، ولكن هذا لا يكفي أن الحصول على رضا العمال وتحفيزهم لقد حقق إنجازات أعلى. (الروي، 2019، 30)

رسم توضيحي 3: محتوى نظرية هيرزبرج في الرضا الوظيفي



المصدر: بلخيري سهام وعشيط حنان، 2012، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة في جامعة البويرة، 20.

رسم توضيحي 4: أثر عوامل هيرزبرج في الرضا الوظيفي



المصدر: مقدود وهيبية، 2008، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، جامعة بومرداس،

3- نظرية العدالة و المساوات لـ"ويليام ادامس John Stacey Adams":

تُنسب نظرية العدالة والمساواة إلى المؤلف آدمز، الذي طور واختبر نظريته أثناء عمله كطبيب نفساني في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية. أحد الفرضيات الرئيسية التي تشرح عليها هذه النظرية الرضا الوظيفي هو أن الرضا الوظيفي للشخص يعتمد على درجة العدالة التي يشعر بها في الجهد الذي بذله في عمله الخاص، وليس على المكافآت التي يحصل عليها. هذه الجهود وفقاً لأدامز، لا يقتصر الأفراد على عملية المقارنة على أنفسهم فحسب، بل يقارنون أيضاً جهود الآخرين بالمكافآت التي يحصلون عليها منها، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة أكثر إنصافاً، زاد الرضا الوظيفي للفرد. والعكس صحيح. (عبدالرحمن, 2015, 43)

وبحسب هذه النظرية تتجسد هذه المقارنة في العلاقة التالية:

نظرية العدالة و المساوات لوليام ادامز

عوائد الفرد (أ) المدخلات (أ)	مقارنة	عوائد الفرد (ب) المدخلات (ب)	نتيجة
---------------------------------	--------	---------------------------------	-------

المصدر: السلیمان أبهم, 2016, أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل, دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في سورية, الجمهورية العربية السورية, 21.

لاحظنا هنا أن البسط يشمل جميع مكافآت اليقظة التي يتلقاها الفرد من المنظمة، ويتضمن المقام أيضاً المدخلات المهمة التي يقدمها للمؤسسة. يتم التعبير عن المكافآت من حيث الراتب والتقدير والمكانة التي يتمتع بها الفرد في المنظمة، وفرص النمو والتطور والترقية والمزايا العينية؛ الخبرة، إذا كانت نتيجة المقارنة تساوي نسبتيين، وموقعين، يشعر الفرد بالعدالة، وإلا فإنه سيشعر بالضغط لإجباره على المحاولة. تصحيح أوجه القصور في هاتين النسبتين. (مقدود, 2008, 60)

4- نظرية التوقع فيكتور فرووم Victor Vroom:

اقترح فيكتور فروم هذه النظرية في عام 1964، ومنذ ذلك الحين رحب بها باحثون مثل Kahlen و LAYMEN و Edward Lowler تستند النظرية على افتراض أن الرضا الوظيفي يعتمد على الدرجة التي يلبي بها الأفراد احتياجاتهم ويلبيونها من خلال العمل الذي يكملونه. يركز فروم على احتياجات الأفراد في المنظمة والفوائد التي يتلقونها من المنظمة. وظائف. يقوم الفرد بسلسلة من العمليات النفسية (التفكير)، ومن خلال هذه العمليات يولد توقعات للفوائد التي سيحصل عليها من عمله، وهذا التوقع يحدد مستوى دافعه للعمل. بالنظر إلى أن دافع الفرد لمكافآت محددة هو نتيجة لمكافآته، أو الشعور أو الإيمان

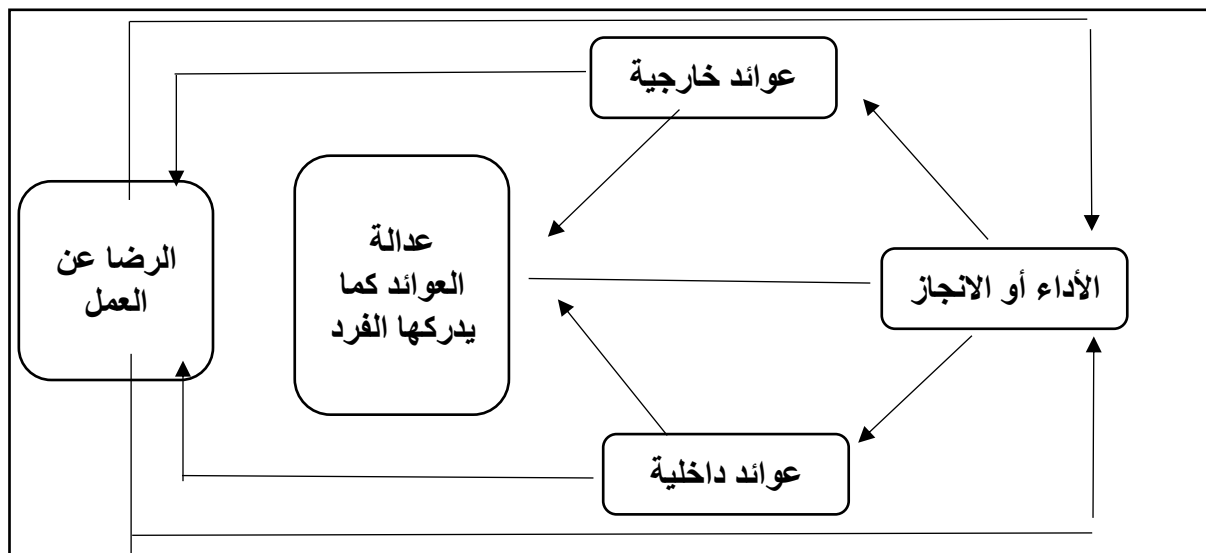
بإمكانية الحصول على هذه المكافآت، ونتيجة للعلاقة الحسية بين الجهد والأداء والحوافز للحصول على مكافآت الأداء، فهذا يعني اتخاذ إجراء. الدافع هو تقدير مقدار الدخل الذي حصل عليه واحتمال دخله، نتيجة أدائه. (عبدالرحمن، 2015، 51)

5- نظرية ليمنان بورتير ولولر Lyman Porter & Edward Lowler :

تبنى كل من ليمنان بورتير وإدوارد لولر العلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا، وأضافا متغيرًا جديدًا يعتمد على نظرية توقع فروم. إن إرضاء النموذج الجديد بالوظيفة هو ما يستحقه. إذا كان العائد الفعلي على الأداء والإنجاز يساوي أو أكبر مما يعتقد العامل أنه عادل، فإن رضا المحقق سيشجع الأفراد على تكرار جهودهم وأنشطتهم. ومع ذلك، إذا كانت هذه المكافآت أقل مما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فسيكون هناك استياء وحافز للتوقف عن العمل الجاد .

في هذا النموذج، ميز الباحثان بين الفوائد الخارجية والفوائد الداخلية، وهو ما يشبه التمييز بين عوامل الصيانة والعوامل الدافعة التي اقترحها هيرزبرج. العوامل الذاتية التي تلبي المتطلبات الأعلى تنتج المزيد من الرضا والتحفيز من العوائد الخارجية. تقترح هذه النظرية أنه إذا تغير هيكل العمل (تصميم العمل) وكان يمثل تحديًا، فإن المكافأة الذاتية الشخصية ممكنة. (شامي، 2010، 34)

رسم توضيحي 5: نموذج بورتير ولولر



المصدر: حسين حريم، 2009، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات ، 120.

6- نظرية القيمة ادوين لوك Edwin Looke :

يعتقد إدوين لوك أن السبب الرئيسي للرضا الوظيفي هو قدرة الوظيفة على توفير عائدات ومزايا قيمة لكل عامل على حدة، وكلما زادت الوظيفة التي يمكن أن توفر عوائد قيمة للأفراد، زاد رضاه عن العمل.

أي أن العودة المتوقعة للإنسان تعتمد بشكل أساسي على آراء كل شخص ومشاعره تجاه العودة المتوقعة، ويتم تنفيذها بطريقة تناسب وظيفته ومهنته ومستواه الاجتماعي وتناسب رغباته. (منير, 2010, 292)

يركز لوك على حقيقة أن أي منتج له قيمة شخصية يمكن أن يرضي عنه مهما كان، لذلك فإن أهمية الحصول على الرضا الوظيفي تكمن في درجة الاختلاف بين العمل الفعلي للعامل والعمل الذي يأمل فيه. التوصل. وفقاً لنظرية القيمة، كلما زاد الإدراك وزاد الاختلاف، انخفض رضا الموظف. الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق رضا الموظفين هي العثور على ما يريدون من عملهم ومحاولة تزويدهم بأكبر قدر ممكن من الخدمة، لأن الأشخاص المختلفين قد يكونون مختلفين.

وبحسب لوك، كلما زاد العمل الذي يمكن أن يقدم للفرد قيمة في المقابل، زاد رضاه عن الوظيفة، مما يعني أن الرضا هو نتيجة الحصول على ما يريد وما يناسبه، أي أنه شخصي، بمعنى آخر، أي جانب من جوانب الوظيفة مهم جداً بالنسبة له، ولكنه ليس مهماً جداً للعامل آخر. كان يعمل في نفس الوظيفة، لذلك عندما يدرك العامل أن وظيفته ترضيه بنفس قيم عمله، فإنه سيشعر بالرضا. (برباح و موساوي, 2016, 19)

2.3.3: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن فهم المواقف الشخصية تجاه العمل ليس عملية سهلة، لأنه من الصعب فهم حقيقة هذه الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو من الصعب تلخيص حقيقة هذه الاتجاهات بدقة من خلال السلوك الشخصي. اعتماداً على ما يذكره الفرد، لا يتم عادةً نشره أو عدم نشره. يمكن أن تقتصر الطرق المستخدمة حالياً على نوعين:

1- القياس الموضوعي:

يركز هذا النوع من القياس على قياس الرضا من خلال التأثيرات السلوكية الشخصية، ويستخدم وحدات قياس موضوعية مثل التغيب عن العمل ودوران الوظائف (معدل الدوران). (قادر, 2017, 119)

أ. **الغياب:** درجة انتظام أو تغيب العمال في العمل هي مؤشر يمكن استخدامه لتحديد درجة الرضا العام للعمال عن رضاهم الوظيفي. لذلك، ولأسباب أخرى، تحتفظ الوكالة بسجل لمدى رضا العمال. الحضور والغياب لكل عامل وكل فريق وكل قسم، والاهتمام بهم عن كثب، حتى يتمكنوا من إيجاد الاختلالات التي تحتاج إلى معرفة الأسباب ومعالجتها. (موسي, 2016, 33)

يتم حساب معدل التغيب بالعلاقة التالية: (الروي, 2019, 39)

معدل الغيابات خلال الفترة الزمنية = مجموع عدد غيابات الافراد / متوسط عدد افراد العاملين × 100

ب. **ترك الخدمة:** يمكن اعتبار الاستقالة الطوعية للفرد كمؤشر على الرضا الوظيفي العام، لأن عمله المتبقي يعتبر مؤشراً على درجة علاقته بعمله. ويستند معدل الدوران على عدد الاستقالات الطوعية مقسومة على منتصف الفترة: يتم احتساب إجمالي عدد الأفراد، ويتم حساب المتوسط على النحو التالي: (فليه و عبدالمجيد, 2014, 39)

معدل ترك الخدمة خلال الفترة لمحددة = عدد حالات ترك الخدمة خلال المدة / مجموع عدد الافراد في متوسط المدة × 100 .

تقتصر وظيفة هذا المقياس على التذكير بمشكلة خارج الخدمة دون تحديد السبب الحقيقي للإنزال عن العمل، وهو أحد أهم عيوب هذا المقياس. على الرغم من أن طرق قياس الرضا الموضوعية دقيقة ومهمة في الكشف عن المشكلات المتعلقة برضا الموظفين، خاصةً عند معالجة هذه المشكلات إحصائياً من خلال التحليل الإحصائي القياسي والحصول على نتائج دلالية ذات مغزى، فإن فعالية هذه المقاييس لم تكن هناك أسباب وأسباب للتغيب والاستقالة . العمل مما يعني أنه من الصعب حل هذه المشاكل. (برباح و موساوي, 2016, 29)

2- المقاييس الذاتية:

يختلف المقياس الذاتي للرضا بسبب تنوع النظريات التي تشرح مشاكل الرضا الوظيفي، لأنه يعتمد على استخدام طرق محددة (مثل تصميم استبيان يتضمن قائمة من الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي) لجمع المعلومات من العمال. الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من أجل فهم رضاهم الوظيفي أو كيفية استخدامه المقابلات الفردية التي يجريها الباحثون والعمالون في المنظمة كل طريقة لها مزاياها وعيوبها وشروط استخدامها. بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهوداً كبيرة لتطوير بعض الإجراءات الأكثر فاعلية وموثوقية، وسنراجع الأساليب الرئيسية المستخدمة لقياس الرضا، ومنها: (هاشم, 2010, 88)

أ. **مقاييس الإرسال الفردي والاستبيانات ذات المقاييس الموحدة:** وهي أكثر الطرق شيوعاً لاستخدام الاستبيانات لتقييم الرضا الوظيفي. وتشمل المقاييس الأكثر أهمية: (الصيرفي, 2009, 280)

• **استبانة العمل الوصفي Job Dexpriptive Index:** صممه روش وفاياتور، وهو يقيس الرضا في خمسة جوانب مختلفة من العمل: العمل نفسه، والراتب، وفرص الترقية، والإشراف، والزملاء. في كل من هذه الأبعاد، توجد قائمة بالكلمات أو الجمل الصغيرة، والتي بموجبها يجب على العمال أو الموظفين استخدام إجابات إثبات أو سلبية أو نقص في المعرفة لتحديد ما إذا كان البيان يصف الوظيفة، وكل جملة أو عبارة لها قيمة عددية، المجموع من القيم المقدره للأبعاد الخمسة الأخيرة توفر لنا مستوى الرضا الوظيفي في كل بُعد أو جانب. (الخشروم, 2011, 42)

• **قياس الرضا الوظيفي من خلال استبيان مينيسوتا Minnesota Satisfaction Questionnaire**

Questionnaire : تم تطوير هذا الاستبيان من قبل أساتذة في جامعة مينوسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1962. وقد استخدموا طرقاً مختلفة لجعل الأفراد غير راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من الوظيفة (على سبيل المثال، الراتب، وفرص الترقية ...). تركز كلا الطريقتين في العديد من الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، وهناك مؤشرات أخرى تركز على جانب واحد أو أكثر من جوانب العمل، مثل استمارة مسح الرضا عن الراتب التي تعنى بالحالة النفسية للعامل النقدي، مثل مستوى الراتب، والمكافأة، والراتب. زيادة الفوائد الإضافية ونظام رواتب الرضا الإداري والإجابة بنسبة متدرجة من خمس درجات. موافق بشدة، موافق، غير مؤكد، غير موافق، غير موافق بقوة. (Park&Kim,2009,42)

ب. **طريقة الأحداث الحرجة:** هذه هي طريقة القصة التي وصفها هيرزبرج، والتي يتم إنجازها من خلال تقييم الرضا الوظيفي الشخصي. في هذه الطريقة، يُطلب من الأشخاص وصف بعض الأحداث المتعلقة بعمله. وقد وصلت هذه الحوادث إلى رضاه أو عدم رضاه، ثم اختبار الإجابات والتحقق منها لمعرفة العوامل أو الأسباب، سواء كانوا راضين، على سبيل المثال، إذا ذكر العديد من الأشخاص أنهم عوملوا معاملة سيئة من قبل رؤسائهم في العمل، أو أشادوا بمعاملة رؤسائهم الجيدة. يلعب الأسلوب دوراً مهماً في الرضا الوظيفي الشخصي. (الخشروم,2011, 43)

ت. **المقابلات الشخصية:** المقابلات التي تسأل الموظفين وتحدد الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي هي مقابلات فردية أو جماعية. يمكن أن تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، خاصة إذا تم التخطيط لهذه المقابلات من قبل خبراء فرديين. في المنظمات الكبيرة، هذه الطريقة أقل فعالية لأن الأفراد غالباً ما يخشون الكشف عن أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة عندما تتعارض هذه الأمور مع اتجاه المنظمة ومصالحها. (هاشم,2010, 91)

4.3: ميكانيزمات تعزيز الرضا الوظيفي

1.4.3: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الخطط المصممة للتأثير على سلوك العاملين في المنظمات للحفاظ على الرضا المطلوب ودفعهم لتحقيق أهداف هذه المنظمات، ومن أهمها:

- 1- **برنامج الصيانة للقوى العاملة:** مثل وضع خطط التدريب والمهارات الإبداعية، وخطة مراجعة سياسات الأجور والحوافز، وهي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى عدم إضعاف مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى إبداعهم وقدراتهم، التعاون. (الخزامي,2017, 23)
- 2- **إجراءات تحسين بيئة العمل وظروفه:** وتشمل العمليات التالية: (Jyoti,2013,61)

أ. خلق مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة وما إلى ذلك.

ب. من خلال مراجعة ساعات العمل، والاعتماد على مبادئ الراحة والأنشطة المقيدة لحل التعب والإرهاق، على سبيل المثال، يمكن للمنظمات اللجوء إلى ساعات العمل المرنة أو ساعات العمل المضغوطة.

ت. من خلال عزل الآلات والمعدات التي تصدر ضوضاء عالية وعزل الجدران لعزل مصادر الضوضاء، يمكن تقليل الضوضاء.

ث. تقليل العمل اليومي بالتخطيط لزيادة فرص العمل.

3- **برامج الرعاية الاجتماعية:** وهذا يعني زيادة التركيز على الحوافز الأخلاقية الاجتماعية مثل النوادي والأسواق ودور الحضانه، وتزويد العمال بمرافق ملائمة مميزة، مثل النقل والإسكان، لأن هذه الإجراءات تعزز أداء عمل العمال بشكل أفضل، خاصة عندما يحتاج العمال أنفسهم هم. هذه الحوافز مطلوبة أيضاً لتكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العمال. (منير، 2010، 291)

4- **إجراءات الأمن والسلامة المهنية:** تتعرض هذه الإجراءات للعديد من الحوادث في المواقع الصناعية ذات الأعمال الخطرة، وقد صممت هذه الإجراءات وفق الخطوات التالية: (القاعوري، 2014، 18)

أ. **تجزئة الوظيفة:** الهدف هو دراسة وتحليل كل وظيفة على حدة من البداية إلى النهاية لتحديد أساليب العمل لكل جزء والمخاطر المرتبطة به.

ب. **تحديد مصدر الخطر:** قد يكون بيئة العمل المادية وظروفها، بيئة العمل الاجتماعي أو الفرد نفسه، مثل افتقاره للخبرة والتدريب.

ت. **تحديد أنواع المخاطر المهنية وتقليل حدوثها:** تنقسم المخاطر المهنية إلى فئتين:

- عادة ما تأتي أنواع الحوادث والإصابات الجسدية، مثل الجروح والحروق، من ظروف العمل المادية، والتي يمكن منعها من خلال مراقبة تخطيط مكان العمل، وتوفير الإضاءة والتهوية.
- يمكن الوقاية من الأمراض المهنية الناجمة عن العمل الشخصي من خلال استخدام الأقفنة والملابس الواقية والخوذات والعطلات.

ث. **تدريب الموظفين:** تحسين مهاراتهم وتدريبهم على كيفية التصرف بشكل صحيح عندما يتعرض الزملاء للخطر أو يتعرضون له، وشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية وكيفية تجنبها.

ج. **سجلات الحوادث والإصابات والأمراض المهنية:** مصممة للمساعدة في تقييم تدابير السلامة والحماية المتبعة في مكان العمل.

ح. تستمر إدارة الموارد البشرية في التعقب والتفتيش والمراقبة للتأكد من أن تعليمات وقواعد السلامة يتم تطبيقها بشكل صحيح، وأن الانتهاكات معروفة والإبلاغ عنها على الفور.

5- **برنامج الرعاية الصحية:** في العديد من البلدان أو المناطق، هناك قوانين ولوائح تفرض التزامات صحية على المؤسسة، ويتم تقديم الخدمات الطبية من خلال المؤسسة القانونية للعناية بالجوانب الصحية والنفسية والروحية للعاملين. بجانب العمال المرضى والمنظمات التي تقدم الخدمات الطبية، فهي تتميز باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى. (طيب، 2008، 46)

6- **برامج فريق العمل ذات الإدارة الذاتية:** تتكون هذه الفرق من العاملين المسؤولين عن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وهم أساس التسلسل الهرمي التنظيمي، وهم فرق تسعى إلى تحديد مهام وحلول معينة للمشكلات التي تواجهها. تطوير الحلول المناسبة لهم، وعملهم يعتمد فقط على الجوانب الفنية وليس على الجوانب. تساعد هذه المجموعات على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وخفض التكاليف. (مداح، 2015، 42)

7- **برنامج ندوة الجودة:** تشير دوائر الجودة إلى فرق العمل التي تم تشكيلها طواعية من مستويات تنظيمية مختلفة، بحيث يمكن للجميع في المنظمة الانضمام إلى المنظمة، بغض النظر عن مناصبهم الإدارية. هذه الدوائر مصممة لدراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وتقديم الاقتراحات . الحل وأهدافه الأخرى: (مداح، 2015، 43)

أ. تحسين الروح المعنوية للعمال.

ب. تشجيع العمال على الإبداع.

ت. زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة.

8- **برامج الجودة الشاملة:** تكاثرت سلسلة من الظواهر التي تعيق سير العمل الإداري في المؤسسات الحديثة، مثل زيادة الاجتماعات غير الصالحة، وعدم وجود حلول فعالة للمشاكل القائمة، وفقدان العمالة المؤهلة، وتنفيذ ساعات العمل الطويلة، وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى معنويات العاملين، وظاهرة التدهور ثم الرضا تنخفض مما سيكون له أثر سلبي على الإنتاجية. وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى خطة الجودة الشاملة، والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح من الخطوة الأولى، وضرورة الاعتماد على تقييم العمل لفهم درجة تحسين الأداء. (الصيرفي، 2009، 279)

2.4.3: نتائج الرضا الوظيفي

نتائج الرضا الوظيفي لها تأثير كبير على النسب التالية:

1- **الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:**

يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الشخص عن الوظيفة، زاد الدافع لدى الشخص للانخراط في الوظيفة، وأقل احتمالاً لترك الوظيفة للانخراط في العمل التطوعي.

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء العديد من الدراسات. أظهرت جميع الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل الدوران الوظيفي، مما يعني أنه كلما زاد الرضا الوظيفي، انخفض معدل دوران الوظيفة. (الرخيص، 2017، 49)

2- معدل الرضا الوظيفي ومعدل الغياب:

يشير الغياب إلى عدم الذهاب إلى العمل في الوقت الذي يجب أن يحضر فيه حسب خطة العمل وعند المشاركة في الإنتاج، وسواء كان ذلك عذراً غير مبرر.. فإنه يعتبر غياباً للموظفين يشير إلى أن درجة الرضا عن العمل تؤدي إلى ارتفاع معدل الحضور، أي أنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي للفرد، انخفض معدل الغائبين، وارتفع معدل الحضور. ومع ذلك، إذا كان الفرد غير راضي عن العمل، ثم سيتغيب عن العمل، سيزداد معدل الغائبين، مما يؤدي إلى مشاكل إدارية. من هذا التحليل، يمكننا أن نفترض أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والتغيب. (Riad.et all,2016,354)

3- الرضا عن العمل والإصابة:

الحوادث والإصابات الصناعية مثل التغيب عن العمل أو خارج الخدمة ليست سوى جزء من عدم رضا الفرد عن العمل، لذلك هناك نقص في الحافز لأداء العمل بفعالية وعدم الرغبة في العمل بمفرده. لذلك، يميل الباحثون إلى افتراض أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل الحوادث. تظهر هذه الظاهرة أن العمال غير الراضين بشكل كبير عن عملهم هم أكثر عرضة للإصابة، لأن هذه طريقة للهروب والابتعاد عن أجواء العمل التي لا يحبها. (عبدالوهاب، 2017، 28)

4- الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

لسنوات عديدة، كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوع العديد من الدراسات والنقاشات، ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي سيؤدي إلى الأداء والرضا عن أدائه الجيد في العمل.

(Johnston&Spinks,2013)

يعتقد البعض الآخر أن الرضا والأداء مرتبطان بشكل متبادل، لأن عمال الراضين أكثر إنتاجية والعاملين ذوي الإنتاجية العالية يصبحون أكثر رضاء، لذلك من الصعب فهم العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء بشكل كامل. العلاقة بينهما تختلف من شخص لآخر. ومع ذلك، فإن الحقيقة العامة هي أن الأداء والرضا الوظيفي مختلطان معاً. (عدودة، 2015، 19)

5- تجاهل العمل:

يعكس هذا الاتجاه شخصية العامل، ودرجة الارتباط بين العمل وبيئة العمل، ويعبر عن فهم الفرد لأهمية العمل ودوره في الحياة الشخصية وتنظيم العمل. كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للموظف، زاد اعتزازه بعمله وتركيزه على تحقيق الأهداف. وهذا يعني أن زيادة معدل دوران الوظائف بين العاملين الفرديين ستؤثر على المتغيرات المهمة في التوظيف. وتتزايد معدلات الدوران الوظيفي، والولاء للمنظمة تتزايد أيضا. تشمل العوامل التي تؤثر على فقدان وظائفهم: تصميم الوظيفة وأسلوب القيادة وتنوع المهارات المطلوبة لإكمال الوظيفة. (برياح و موساوي, 2016, 39)

3.4.3: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

إن ما يميز البحث النظري والتطبيقي الذي يحل ويدرس طبيعة هذه العلاقة هو الندرة، والسبب في ذلك هو حداثة الموضوع. ومع ذلك، كانت هناك محاولات لاختبار هذه العلاقة والتأثير، بما في ذلك النموذج النظري لوجود العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الذي اقترحه Steers، وهو أحد مؤشرات الفعالية. هو قال. هناك علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا، لأن الجو متغير يؤدي إلى الرضا. يُظهر بحث Abeelson & Filed بوضوح تأثير المناخ التنظيمي على مستويات الرضا الوظيفي المختلفة، لأنه يؤثر على الدوافع والمواقف الشخصية. بالإضافة إلى تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، فأنا أتفق معه أيضًا، حيث أكدت دراسة أخرى أن هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، أي أنها تزداد مع زيادة حماس الموظفين. يعمل جو المنظمة على تحسين رضا الموظفين والعكس صحيح. (خوين, 2012, 241)

بين Lavan & Welsch من خلال هذا الاختبار في دراسة شملت (130) فردًا يعملون في مؤسسات خدمية لاختبار إحدى الفرضيات التالية، والتي تنص على أنه كلما زاد الوعي بالمناخ التنظيمي، زاد الرضا الوظيفي. (لروي, 2019, 29)

في دراسة أجرتها Mieburl على 260 موظفًا في مناجم الفحم الأسترالية، العلاقة بين المناخ التنظيمي (المشار إليه حسب نوع الوظيفة والراتب) والرضا الوظيفي (يُشار إليه بعبء العمل وفرص الترقية). (Mieburl, 2007, 270)

حقق بحث رايت في تأثير المناخ التنظيمي على رضا الموظفين في مختلف المجالات الوظيفية في الولايات المتحدة. (Wright, 2009, 8)

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة في هذا الفصل، خلصنا إلى أن الرضا الوظيفي هو تصور إيجابي للفرد عن وظيفته وعناصرها المتمثلة في الراتب والمحتوى الوظيفي وفرص الترقية وأسلوب الإشراف ومجموعة العمل وظروف العمل. الرضا الوظيفي مهم جدا في المنظمات، وخاصة تلك المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف والوفاء بالتزاماتها. إذا كانت الموارد البشرية في المنظمة راضية عن عملهم، فيمكنهم تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية الشخصية وتحسين الولاء والتواصل مع المنظمة وتقليل فقدان الوظائف والشكاوى والحوادث ومعدلات الحوادث. لذلك، تسعى المنظمة جاهدة لإرضاء الأفراد، مثل مساعدتهم ودعمهم في الوظائف الصعبة والغامضة، وتوفير ظروف العمل وتحسينها، وتوفير جو من التوافق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، وبالتالي تعزيز ثقتهم وتحسين معنوياتهم. لا يمكنهم فقط تحسين رضاهم الوظيفي، ولكن يمكنهم أيضاً معاملة العمال، وذلك لتحفيزهم على القيام بالمزيد وتحسين أدائهم الوظيفي، وذلك لتقديم مساهمات فعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع

الجانب العملي للدراسة

1.4: نبذة مقتصرة عن مجتمع الدراسة

جامعة جيهان هي أقدم جامعة خاصة ناطقة باللغة الإنجليزية وأول جامعة متعددة الحرم الجامعي في العراق. تمتلك جيهان حاليًا فروعًا في المدن الرئيسية في العراق وهي: جامعة جيهان - أربيل، جامعة جيهان - السليمانية وجامعة جيهان - دهوك.

تأسست جامعة جيهان بموجب قرار مجلس وزراء العراق خلال شهر شباط (2007)، بناءً على قانون المجلس الوطني رقم 33 لسنة (2004)، وتمت الموافقة عليه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق رقم. N192 في 30 نوفمبر (2006). أصبحت الجامعة عضواً في اتحاد الجامعات العربية (AAU) في عام (2011)، وتأسست جامعة جيهان فرع محافظة دهوك في عام (2013).

تخضع جامعة جيهان للمعايير والقيم الدولية مع الابتكار الضروري للنهوض باحتياجات العراق والمنطقة الأوسع. برامجا معتمدة من هيئة الاعتماد الأكاديمي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

موظفو جامعة جيهان هم من المهنيين المدربين وطنيا ودوليا ولديهم الرغبة والقدرة على تعزيز وإنتاج التميز. يسعى طاقم العمل لدينا إلى تثقيف الطلاب في التفكير النقدي والتحليلي وتزويدهم بالمهارات العملية التي ستكون مفيدة في حياتهم المهنية في المستقبل. تم إنجاز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والعلماء المعترف بهم دوليًا في مجالاتهم مكرسون لتزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة في العراق والشرق الأوسط وجميع أنحاء العالم.

تعترف الخطة الاستراتيجية لجامعة جيهان للأعوام (2015-2020) بالتحديات الرئيسية لزيادة المنافسة لجذب أفضل الطلاب والموظفين. تقديم أعلى مستويات الجودة في التدريس والتعلم في سوق عمل عالمي وتنافسي بشكل متزايد ؛ تقديم التسهيلات التي تكافئ وتثري تجربة الطلاب ؛ توظيف واستبقاء الباحثين

الذين يمكنهم تقديم المعرفة والفهم اللازمين لمواجهة التحديات التي تواجه كردستان والمنطقة الأوسع والعالم بأسره.

2.4: وصف عينة الدراسة

1- الجنس:

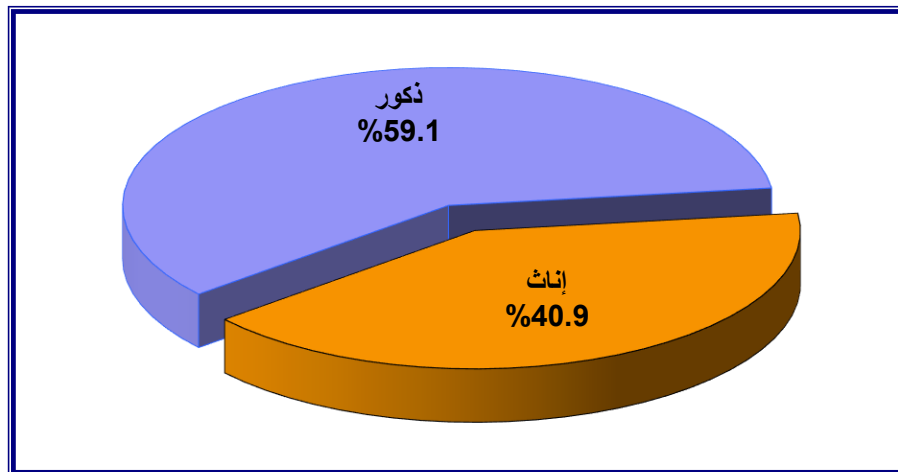
يعرض الجدول (1-4) والشكل (1-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول 2: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
59.1%	39	ذكر
40.9%	27	أنثى
100%	66	المجموع

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي 6: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس



الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

يتبين من الجدول (1-4) والشكل (1-4) أن عدد أفراد العينة من الذكور (39) فرداً ويمثلون ما نسبته (59.1%) من عينة الدراسة الكلية، بينما بلغ عدد الإناث في العينة (27) فرداً ويمثلون ما نسبته (40.9%) من عينة الدراسة الكلية.

2- الفئة العمرية:

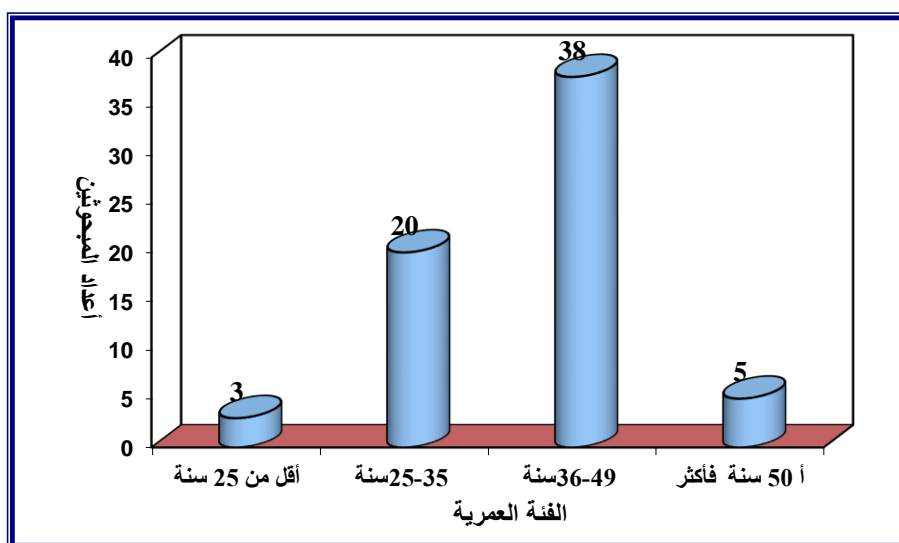
يعرض الجدول (2-4) والشكل (2-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

جدول 3: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	3	4.5%
25-35 سنة	20	30.3%
36-49 سنة	38	57.6%
50 سنة فأكثر	5	7.6%
المجموع الكلي	66	100%

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي 7: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

يتبين من الجدول (2-4) والشكل (2-4) أن غالبية الأفراد في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (36-49 سنة)، حيث بلغ عددهم (38) فرداً وبنسبة (57.6%)، يلي ذلك الأفراد من الفئة العمرية (25-35 سنة) والبالغ عددهم (20) فرداً وبنسبة (30.3%)، ثم الأفراد من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) والبالغ عددهم (5) أفراد وبنسبة (7.6%)، وتضمنت عينة الدراسة (3) أفراد من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وهؤلاء يمثلون ما نسبته (4.5%) من العينة الكلية. إن هذا التوزيع في أعداد أفراد عينة الدراسة سيكون له تأثير إيجابي في إبداء آراء متباينة منسجمة مع أعمار الأفراد حول دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يعطي موثوقية أكبر للدراسة حول تضمينها لعينة أفراد ذات أعمار متباينة.

3- المؤهل العلمي:

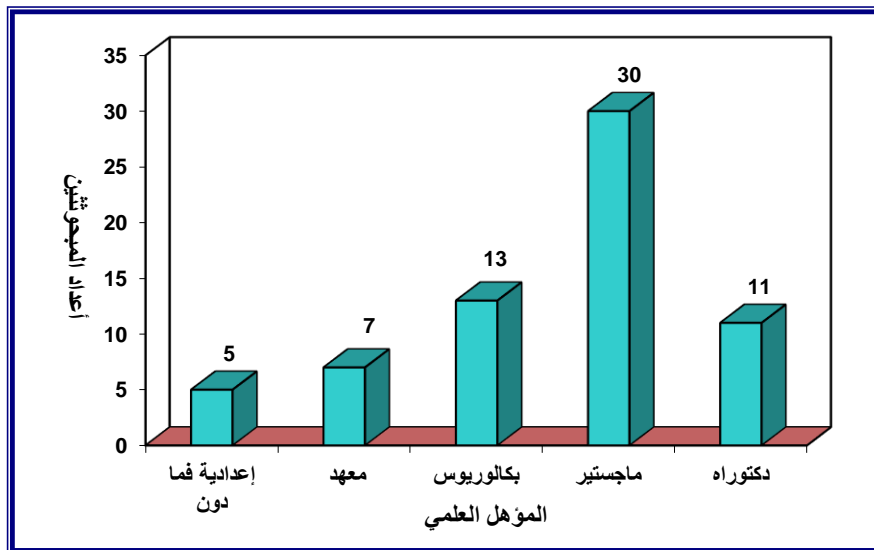
يعرض الجدول (3-4) والشكل (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول 4: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
إعدادية فما دون	5	7.6%
معهد	7	10.6%
بكالوريوس	13	19.7%
ماجستير	30	45.5%
دكتوراه	11	16.7%
المجموع	66	100%

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي 8: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي



الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

يتبين من الجدول (3-4) والشكل (3-4)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، حيث بلغ عددهم (30) فرداً وبنسبة (45.5%) من العينة الكلية. وتضمنت العينة (13) فرداً وبنسبة (19.7%) من حملة شهادة البكالوريوس، و (11) فرداً وبنسبة (16.7%) من حملة شهادة الدكتوراه، و (7) أفراد من خريجي المعهد وبنسبة (10.6%) من العينة الكلية. كما تضمنت العينة على (5) أفراد وبنسبة (7.6%) من حملة شهادة الإعدادية فما دون. إن هذا التنوع في المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة سيقود إلى إجابات متباينة حول دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، وستبحث الدراسة في مدى تجانس أو تشتت هذه الإجابات.

4- سنوات الخبرة:

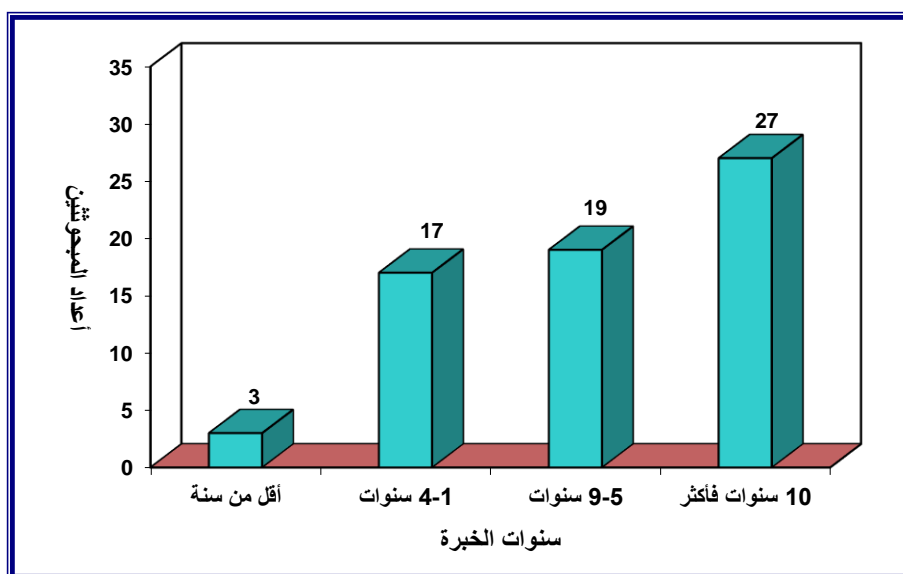
يعرض الجدول (4-4) والشكل (4-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول 5: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
4.5%	3	أقل من سنة
25.8%	17	4-1 سنوات
28.8%	19	9-5 سنوات
40.9%	27	10 سنوات فأكثر
100%	66	المجموع

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

رسم توضيحي 9: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة



الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج Excel

يتبين من الجدول (4-4) والشكل (4-4)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغ عددهم (27) فرداً وبنسبة (40.9%) من العينة الكلية. يلي ذلك الأفراد الذي يمتلكون خبرة (9-5 سنوات) حيث بلغ عددهم (19) فرداً وبنسبة (28.8%) من العينة الكلية. ثم الأفراد الذي يمتلكون خبرة (4-1 سنوات) بعدد (17) فرداً وبنسبة (25.8%) من العينة الكلية. كما تضمنت العينة (3) أفراد وبنسبة (4.5%) من العينة الكلية ممن لديهم خبرة (أقل من سنة). إن هذا التنوع في سنوات الخبرة خاصة كون أن غالبية الأفراد لهم سنوات خبرة طويلة سيجعل إجابات أفراد العينة واقعية ودقيقة إلى حد ما بخصوص دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي.

3.4: تطبيق أداة الدراسة

بعد توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة تم ملئها بالإجابات المطلوبة وتم تفرغها كما في الجداول الآتية:

1.3.4: أبعاد المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو مفهوم ذو أهمية أكاديمية في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس، بالإضافة إلى أهميته العملية في عالم الأعمال، هناك نقاشات أكاديمية حول التعريف الدقيق لمؤسسات المناخ المستخدمة في البحث العلمي. يميز التعريف الذي طوره لورانس آر جيمس وزملاؤه بين المناخ النفسي والمناخ التنظيمي.

1- الهيكل التنظيمي:

جدول 6: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الهيكل التنظيمي

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	هنالك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	9	50	3	3	1
2	هنالك وضوح في خطوط السلطة الرسمية	11	39	9	5	2
3	يتميز هيكل الإدارة التي اعمل فيها بالتصميم الجيد	17	22	23	3	1
4	يتميز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة	7	49	5	5	—
5	يساعد تقسيم العمل في المنظمة على تحقيق اهدافها	34	25	6	1	—
6	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة ومهام المنظمة	9	45	8	4	—
7	الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل	21	37	7	1	—

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (4-5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على مزايا ومواصفات وأهداف الهيكل التنظيمي والتي وردت بعبارات هذا الجدول.

2- القيادة:

جدول 7: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يساعد أسلوب القيادة في الشركة التي أعمل بها على تقدمها	16	41	6	2	1
2	يتميز المدير الذي أعمل في امرته بوضوح الرؤيا	13	40	9	3	1
3	يفتح المدير المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	22	17	10	15	2
4	يهتم المدير بتحفيز الافراد وتشجيعهم على التغيير والابداع	24	20	8	12	2
5	هنالك ثقة وتعاون بين المدير والموظفين	11	38	14	2	1
6	يشجع المدير الموظفين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	28	18	5	14	1
7	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسي	19	21	21	4	1
8	تتم معاملتي بالتساوي مع الاخرين دون أي تمييز	16	18	22	8	2

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (4-6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن أسلوب القيادة وطريقة تعامل المدراء معهم.

3- مدى مشاركة الموظفين:

جدول 8: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد مدى مشاركة الموظفين

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدة العمل	14	32	10	10	—
2	يعقد المديرون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح لهم بالحوار دون قيود	10	18	19	10	9
3	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل مسؤوليتها	7	33	9	12	5
4	يشارك الموظفون في وضع اهداف وحدات العمل	12	32	6	14	2
5	مستوى التعاون بين زملاء ملاءم	15	45	4	1	1

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (4-7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على مشاركة الموظفين في المهام والمسؤوليات وصنع القرارات وتحمل المسؤوليات في وحداتهم التنظيمية.

4- نمط الاتصال:

جدول 9: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد نمط الاتصال

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يساهم نظام الاتصال بالمنظمة على تحقيق اهداف الشركة	10	48	7	1	—
2	يتم انجاز الاتصالات بين المدراء والموظفين بسرعة كبيرة	9	45	7	5	—
3	تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	10	42	8	4	2
4	تعتمد المنظمة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	24	32	6	2	2
5	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	24	26	4	8	4
6	يساهم نظام الاتصال في المنظمة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	28	25	9	4	—

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (4-8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن جميع ما ورد بعبارات بُعد نمط الاتصال.

5- طبيعة العمل:

جدول 10: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد طبيعة العمل

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	25	34	4	3	—
2	تصميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية	11	38	8	9	—
3	تحرص الإدارة على توفير مقومات الامن والسلامة	15	45	3	3	—
4	يسمح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	10	31	14	7	4
5	حجم العمل متلاءم مع قدراتي الشخصية	10	35	20	1	—
6	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل	12	35	10	7	2
7	مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	41	21	2	2	—

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (4-9) أن غالبية أفراد عينة الدراسة متفقين على أن جميع ما ورد بعبارات بُعد طبيعة العمل.

6- التكنولوجيا:

جدول 11: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التكنولوجيا

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	المنظمة حريصة على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	23	27	9	6	1
2	توفر المنظمة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين اداراتها	11	41	6	7	1
3	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	9	41	13	3	—
4	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء الموظفين	7	44	14	1	—
5	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة الخدمات المقدمة للجمهور	13	45	5	2	1
6	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها	12	45	6	2	1
7	استعداد المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات التكنولوجية لهدف تحسين الأداء	27	23	12	3	1

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول () أن غالبية أفراد عينة الدراسة منفيين على أن جميع ما ورد بعبارات بُعد التكنولوجيا.

2.3.4: محور الرضا الوظيفي

هو وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته أو وظيفتها. كلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها. فلا تعتبر حالة الرضا الوظيفي كحالة الحماس، برغم الترابط الشديد بينهما.

جدول 12: التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي

ت	العبرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	اغيب عن عملي في حالات الضرورية القصوى فقط	36	21	7	2	—
2	انا راضي عن عملي في المنظمة	10	45	10	1	—
3	اشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة مع الآخرين	12	44	9	1	—
4	افضل العمل في هذه المنظمة من غيرها	12	31	19	4	—
5	اشجع الآخرين على العمل في هذه المنظمة	19	23	14	—	—
6	لا افكر في ترك هذه المنظمة	17	29	6	11	3
7	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	17	33	6	7	3
8	يتناسب دخلي من المنظمة مع مسؤولياتي الحالية	5	34	7	10	10
9	أرى ان راتبي كاف للعيش حياة كريمة	8	23	5	13	17
10	اشعر ان راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في الوظائف الأخرى	11	10	20	14	11
11	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	27	19	15	4	1
12	اعتبر شركتي منظمة مهنية واشعر بالفخر لأنني اعمل بها	27	20	15	3	1
13	يسرني تعاون زملائي معي في العمل	35	23	8	—	—
14	أرى ان الشركة تحقق لي شعوراً بالأمن الوظيفي	26	29	7	2	2
15	اشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	11	36	7	4	8

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول (4-11) أنه وعلى الرغم من أن البعض من أفراد عينة الدراسة كان محايداً أو غير متفقاً على ما ورد ببعض عبارات محور الرضا الوظيفي، إلا أن الغالبية منهم كان متفقاً على ما ورد بجميع عبارات المحور.

4.4: اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها ينبغي أولاً معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبيان. ولأجل ذلك سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أتفق تماماً"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أتفق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لا أتفق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أتفق تماماً"، كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية. والوسيط هو أحد مقاييس التوسط الذي يستخدم لمعرفة الاتجاه العام لإجابات الباحثين، وهو عبارة عن الإجابة التي تتوسط مجموعة الإجابات بعد ترتيبها تصاعدياً أو تنازلياً. ويعتبر الوسيط أفضل وأدق من المتوسط الحسابي في حالة التعامل مع الاستبيانات إذ أنه ملائم للبيانات النوعية الخاضعة للترتيب مثل الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي، على عكس المتوسط الحسابي الذي لا يمكن إيجاده للبيانات النوعية.

1- الهيكل التنظيمي:

جدول 13: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد الهيكل التنظيمي

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	هنالك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	4	أتفق
2	هنالك وضوح في خطوط السلطة الرسمية	4	أتفق
3	يتميز هيكل الإدارة التي اعمل فيها بالتصميم الجيد	4	أتفق
4	يتميز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة	4	أتفق
5	يساعد تقسيم العمل في المنظمة على تحقيق أهدافها	5	أتفق تماماً
6	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة ومهام المنظمة	4	أتفق
7	الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل	4	أتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (4-12) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه هنالك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه هنالك وضوح في خطوط السلطة الرسمية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن هيكل الإدارة التي اعمل فيها يتميز بالتصميم الجيد.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يتميز بالمرونة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن تقسيم العمل في المنظمة يساعد على تحقيق اهدافها.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتوافق مع طبيعة ومهام المنظمة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد الهيكل التنظيمي (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.

2- القيادة:

جدول 14: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد القيادة

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	يساعد أسلوب القيادة في الشركة التي اعمل بها على تقدمها	4	أتفق
2	يتميز المدير الذي اعمل في امرته بوضوح الرؤيا	4	أتفق
3	يفتح المدير المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	4	أتفق
4	يهتم المدير بتحفيز الافراد وتشجيعهم على التغيير والابداع	4	أتفق
5	هنالك ثقة وتعاون بين المدير والموظفين	4	أتفق
6	يشجع المدير الموظفين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	4	أتفق
7	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسي	4	أتفق
8	تتم معاملتي بالتساوي مع الاخرين دون أي تمييز	4	أتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من الجدول (4-13) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن

- غالبية أفراد العينة متفقين على أن أسلوب القيادة في الشركة التي اعمل بها يساعد على تقدمها.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المدير الذي اعمل في امرته يتميز بوضوح الرؤيا.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المدير يفتح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المدير يهتم بتحفيز الافراد وتشجيعهم على التغيير والابداع.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن هنالك ثقة وتعاون بين المدير والموظفين.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المدير يشجع الموظفين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه يتم تشجيعهم لحل مشكلات العمل بأنفسهم.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه تتم معاملتهم بالتساوي مع الاخرين دون أي تمييز.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد القيادة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.

3- مدى مشاركة الموظفين:

جدول 15: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد مدى مشاركة الموظفين

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل	4	أتفق
2	يعقد المديرون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح لهم بالحوار دون قيود	3	محايد
3	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	4	أتفق
4	يشارك الموظفون في وضع اهداف وحدات العمل	4	أتفق
5	مستوى التعاون بين الزملاء ملائم	4	أتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من الجدول (4-14) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الموظفين يشاركون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون حول أن المديرين يعقدون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح لهم بالحوار دون قيود.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الموظفين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الموظفين يشاركون في وضع اهداف وحدات العمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مستوى التعاون بين الزملاء ملائم.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد مدى مشاركة الموظفين (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.

4- نمط الاتصال:

جدول 16: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد نمط الاتصال

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	يساهم نظام الاتصال بالمنظمة على تحقيق اهداف الشركة	4	أتفق
2	يتم انجاز الاتصالات بين المدراء والموظفين بسرعة كبيرة	4	أتفق
3	تبذل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	4	أتفق
4	تعتمد المنظمة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	4	أتفق
5	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	4	أتفق
6	يساهم نظام الاتصال بالمنظمة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	4	أتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

لجدول من إعداد الباحث اعتمادا على البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من الجدول (4-15) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن

- غالبية أفراد العينة متفقين على أن نظام الاتصال بالمنظمة يساعد على تحقيق اهداف الشركة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه يتم انجاز الاتصالات بين المدراء والموظفين بسرعة كبيرة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الإدارة تبذل جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المنظمة تعتمد على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن نظام الاتصال بالمنظمة يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد نمط الاتصال (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.

5- طبيعة العمل:

جدول 17: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد طبيعة العمل

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	4	أتفق
2	تصميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية	4	أتفق
3	تحرص الإدارة على توفير مقومات الامن والسلامة	4	أتفق
4	يسمح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	4	أتفق
5	حجم العمل متلاءم مع قدراتي الشخصية	4	أتفق
6	لا اشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل	4	أتفق
7	مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	5	أتفق تماماً
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من الجدول (4-16) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن

غالبية أفراد العينة متفقين على أن ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن تصميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن الإدارة تحرص على توفير مقومات الامن والسلامة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه يسمح لهم العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن حجم العمل متلاءم مع قدراتهم الشخصية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم لا يشعرون بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقهم في العمل.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أن مهنتهم تمنحهم تقدير واحترام الآخرين في المجتمع.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد طبيعة العمل (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.

6- التكنولوجيا:

جدول 18: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد التكنولوجيا

ت	العبارة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	المنظمة حريصة على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	4	أنتفق
2	توفر المنظمة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين اداراتها	4	أنتفق
3	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	4	أنتفق
4	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء الموظفين	4	أنتفق
5	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة الخدمات المقدمة للجمهور	4	أنتفق
6	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها	4	أنتفق
7	استعداد المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات التكنولوجية لهدف تحسين الأداء	4	أنتفق
	إجمالي عبارات البُعد	4	أنتفق

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول (4-17) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المنظمة حريصة على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المنظمة توفر الوسائل التقنية المناسبة للربط بين اداراتها.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن التكنولوجيا المستخدمة تنسجم مع متطلبات العمل.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن التكنولوجيا المستخدمة تساهم في رفع مستوى أداء الموظفين.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن التكنولوجيا المستخدمة تساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للجمهور.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المعلومات والبيانات تتميز بوفرتها وسهولة تناولها.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن المنظمة على استعداد للتكيف والاستجابة للتغيرات التكنولوجية لهدف تحسين الأداء.
 - بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات بُعد التكنولوجيا (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا البُعد.
- 6- **الرضا الوظيفي:** هو وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته أو وظيفتها. كلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها. فلا تعتبر حالة الرضا الوظيفي كحالة الحماس، برغم الترابط الشديد بينهما.

جدول 19: الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الرضا الوظيفي

ت	العبرة	الوسيط	
		القيمة	الإجابة
1	اغيب عن عملي في الحالات الضرورية القصوى فقط	5	أتفق تماماً
2	انا راضي عن عملي في المنظمة	4	أتفق
3	اشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة مع الآخرين	4	أتفق
4	افضل العمل في هذه المنظمة من غيرها	4	أتفق
5	اشجع الآخرين على العمل في هذه المنظمة	4	أتفق
6	لا افكر في ترك هذه المنظمة	4	أتفق
7	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	4	أتفق
8	يتناسب دخلي من المنظمة مع مسؤولياتي الحالية	4	أتفق
9	أرى ان راتبي كاف للعيش حياة كريمة	3	محايد
10	اشعر ان راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في الوظائف الأخرى	3	محايد
11	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	4	أتفق
12	اعتبر شركتي منظمة مهنية واشعر بالفخر لأنني اعمل بها	4	أتفق
13	يسرني تعاون زملائي معي في العمل	5	أتفق تماماً
14	أرى ان الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	4	أتفق
15	اشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	5	أتفق تماماً
	إجمالي عبارات البُعد	4	أتفق

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من الجدول (4-18) ما يلي:

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أنهم يغيبون عن العمل في الحالات الضرورية القصوى فقط.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم راضون عن عملهم في المنظمة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يشعرون بأنهم سعدون بوظائفهم بالمقارنة مع الآخرين.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يفضلون العمل في هذه المنظمة من غيرها.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم يشجعون الآخرين على العمل في هذه المنظمة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم لا يفكرون في ترك هذه المنظمة.

- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنهم لا يصابون بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظائفهم.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مداخلهم من المنظمة تتناسب مع مسؤولياتهم الحالية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون حول رؤيتهم أن رواتبهم كافية للعيش حياة كريمة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (3)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة محايدون حول شعورهم بأن رواتبهم لا تقل عن رواتب نظرائهم في الوظائف الأخرى.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن مهنتهم تتفق مع ميولهم وقدراتهم.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أن شركتهم تعتبر منظمة مهنية ويشعرون بالفخر لأنهم يعملون بها.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أنهم يحرصون على الاستمرار في العمل في هذه المديرية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على أنه من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين تماماً على أنهم يشعرون بعدالة وعدم تحيز في وظائفهم الحالية.
- بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور الرضا الوظيفي (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة متفقين على ما جاء بعبارات هذا المحور.

5.4: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" توجد علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي لدى الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهبوك ."

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام معامل ارتباط الرتب لـ سبيرمان Spearman حيث يتم إعطاء رتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي وكذلك على عبارات محور الرضا الوظيفي، ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط من خلال هذه الرتب، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول 20: معاملات ارتباط الرتب بين أبعاد المناخ التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي		أبعاد المناخ التنظيمي
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.003	0.360**	الهيكل التنظيمي
0.000	0.528**	القيادة
0.100	0.204	مدى مشاركة الموظفين
0.004	0.346**	نمط الاتصال
0.010	0.313*	طبيعة العمل
0.000	0.460**	التكنولوجيا
0.001	0.411**	محور المناخ التنظيمي

* : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية، وسيتم اختبار كل واحدة منها وعلى النحو الآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي ."

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن الهيكل التنظيمي لجامعة جيهان واضح ويتصف بالمرونة ويتوافق مع طبيعة العمل بالجامعة ويساعد على سرعة وجودة انجاز الاعمال فيها والموظفين يرتبط بعلاقة ذات

دلالة إحصائية (معنوية) مع تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة. حيث يتبين من الجدول (4-19) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بُعد الهيكل التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي بلغت (0.360) ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.003) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن الهيكل التنظيمي لجامعة جيهان بمحافظة دهوك له علاقة طردية ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة. وبذلك فإن الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على " توجد علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

2- الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة معنوية بين القيادة وتعزيز الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن أسلوب القيادة والقادة في جامعة جيهان وطريقة تعاملهم مع موظفي الجامعة ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة.

حيث يتبين من الجدول (4-19) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بُعد القيادة ومحور الرضا الوظيفي بلغت (0.528) ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن القيادة في جامعة جيهان بمحافظة دهوك لها علاقة طردية وتعزز الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة. وبذلك فإن الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على " توجد علاقة معنوية بين القيادة وتعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة معنوية بين مدى مشاركة الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن مشاركة الموظفين في جامعة جيهان في صنع القرارات ووضع الأهداف والمسؤوليات والواجبات وغير ذلك ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة.

حيث يتبين من الجدول (4-19) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بُعد القيادة ومحور الرضا الوظيفي بلغت (0.204) ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.100) هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، فهذا يشير إلى عدم معنوية معامل الارتباط، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن مشاركة الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك ليس لها علاقة ولا تعزز الرضا

الوظيفي للموظفين في الجامعة. وبذلك فإن الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على " توجد علاقة معنوية بين مدى مشاركة الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي " لم تتحقق.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة معنوية بين نمط الاتصال وتعزيز الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن نظام الاتصال بجامعة جيهان يساعد على تحقيق أهداف الجامعة من خلال اعتماده على أجهزة اتصال حديثة تعمل على إزالة معوقات التواصل بين الموظفين ومساهمته في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، هذا النظام يرتبط بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة.

يتبين من الجدول (4-19) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بُعد نمط الاتصال ومحور الرضا الوظيفي بلغت (0.346) ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.004) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن نظام الاتصال في جامعة جيهان بمحافظة دهوك له علاقة طردية ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة. وبذلك فإن الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على " توجد علاقة معنوية بين نمط الاتصال وتعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد علاقة معنوية بين طبيعة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن طبيعة العمل بجامعة جيهان المتعلق بساعات العمل، ومواعيد الدوام، وتصميم المكاتب، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وحجم العمل وغير ذلك ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة.

يتبين من الجدول (4-19) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بُعد طبيعة العمل ومحور الرضا الوظيفي بلغت (0.313) ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.010) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن طبيعة العمل في جامعة جيهان بمحافظة دهوك له علاقة طردية ويعزز الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة. وبذلك فإن الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على " توجد علاقة معنوية بين طبيعة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

6- الفرضية الفرعية السادسة: " توجد علاقة معنوية بين التكنولوجيا وتعزيز الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن التكنولوجيا بجامعة جيهان من حيث مواكبتها لأحدث التطورات التكنولوجية، وانسجامها مع متطلبات العمل، ومساهمته في رفع مستوى أداء الموظفين، ورفع جودة الخدمات المقدمة وغير ذلك ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) مع تعزيز الرضا الوظيفي التي

يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة.

يتبين من الجدول (4-19) أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين بُعد التكنولوجيا ومحور الرضا الوظيفي بلغت (0.460) ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن التكنولوجيا المستخدمة في جامعة جيهان بمحافظة دهوك لها علاقة طردية وتعزز الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة. وبذلك فإن الفرضية الفرعية السادسة والتي نصت على " توجد علاقة معنوية بين التكنولوجيا وتعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

ومن النتائج أعلاه نجد أن خمس فرضيات فرعية قد تحققت وفرضية فرعية واحدة لم تتحقق، لذلك إجمالاً يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على أنه " توجد علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي لدى الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك " قد تحققت. ويمكن تأكيد هذه النتيجة من خلال الجدول (4-19)، حيث يلاحظ أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد المناخ التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي بلغت (0.411) ولأن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط والبالغة (0.001) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، فهذا يشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، بمعنى آخر أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن المناخ التنظيمي في جامعة جيهان بمحافظة دهوك يعزز الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة.

6.4: عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" يوجد تأثير معنوي من قبل المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي لدى الموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك ".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية، وسيتم اختبار كل واحدة منها وعلى النحو الآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن الهيكل التنظيمي لجامعة جيهان من حيث وضوحه واتصافه بالمرونة وتوافقه مع طبيعة العمل بالجامعة ومساعدته على سرعة وجودة انجاز الاعمال فيها والموظفين يؤثر بصورة معنوية في تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) في المتغير التابع أو المعتمد (تعزيز الرضا الوظيفي)، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول 21: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد الهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي

المتغير التابع: تعزيز الرضا الوظيفي				المتغير المستقل الهيكل التنظيمي	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير		
0.003	3.072**	0.942	1.972	الثابت (المقطع)	
0.006	2.826**	0.160	0.452	الهيكل التنظيمي	
			0.111	معامل التحديد R ²	
			0.097	معامل التحديد المعدل R ²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.006	7.987**	3.061	1	3.061	الانحدار Regression
		0.383	65	24.530	الخطأ Error
			66	27.591	الكل Total

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (4-20) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير الهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تعزيز الرضا الوظيفي} = 1.972 + 0.452 \times \text{الهيكل التنظيمي}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (1.972)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.003) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد الهيكل التنظيمي فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي " لا أتفق " أي الدرجة (2).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير الهيكل التنظيمي (0.452) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.006) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل تختلف عن الصفر، وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات بُعد الهيكل التنظيمي بدرجة واحدة فإن إجاباته على

جميع عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (0.452) من الدرجة تقريباً، بكلام آخر إذا زادت إجابات الفرد على عبارات بُعد الهيكل التنظيمي (10) درجات فإن إجابات هذا الفرد على عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (5) درجات تقريباً، بذلك يوجد تأثير معنوي طردي من قبل متغير الهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.111) ومعامل التحديد المعدل (0.097) وهذه القيم تشير إلى أن متغير الهيكل التنظيمي يساهم بنسبة لا تتجاوز (11.1%) في أحسن الأحوال في تعزيز الرضا الوظيفي.

- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا تأكيد على وجود تأثير معنوي من قبل متغير الهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد الهيكل التنظيمي تؤثر بصورة طردية على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل الهيكل التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

2- الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تأثير معنوي للقيادة في تحقيق الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن أسلوب القيادة والقادة في جامعة جيهان وطريقة تعاملهم مع موظفي الجامعة يؤثر بصورة معنوية في تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة. الجدول (4-21) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول 22: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي

المتغير التابع: تعزيز الرضا الوظيفي				المتغير المستقل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير	القيادة	
0.000	5.520**	0.360	1.989	الثابت (المقطع)	
0.000	5.042**	0.094	0.473	القيادة	
			0.284	معامل التحديد R ²	
			0.273	معامل التحديد المعدل R ²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	25.423**	7.844	1	7.844	الانحدار Regression
		0.309	65	19.747	الخطأ Error
			66	27.591	الكل Total

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (4-21) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تعزيز الرضا الوظيفي} = 1.989 + 0.473 \times \text{القيادة}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (1.989)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد القيادة فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي " لا أتفق " أي الدرجة (2).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير توليد المعرفة (0.473) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل تختلف عن الصفر، وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات بُعد القيادة بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (0.473) من الدرجة تقريباً، بكلام آخر إذا زادت إجابات الفرد على عبارات بُعد القيادة (10) درجات فإن إجابات هذا الفرد على عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (5) درجات، بذلك يوجد تأثير معنوي طردي من قبل متغير القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.284) ومعامل التحديد المعدل (0.273) وهذه القيم تشير إلى أن متغير القيادة يساهم بنسبة لا تتجاوز (28.4%) في أحسن الأحوال في تعزيز الرضا الوظيفي.
- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا تأكيد على وجود تأثير من قبل متغير القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بـ"تعزيز الرضا الوظيفي" أثرت إيجاباً على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على أنه "يوجد تأثير معنوي من قبل القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي" قد تحققت.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير معنوي لمدى مشاركة الموظفين في تعزيز الرضا الوظيفي". هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن مشاركة الموظفين في جامعة جيهان في صنع القرارات ووضع الأهداف والمسؤوليات والواجبات وغير ذلك يؤثر بصورة معنوية في تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة. الجدول (4-22) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد مدى مشاركة الموظفين في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول 23: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد مدى مشاركة الموظفين في تعزيز الرضا الوظيفي

المتغير التابع: تعزيز الرضا الوظيفي				المتغير المستقل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير	مدى مشاركة الموظفين	
0.000	11.899**	0.279	3.323	الثابت (المقطع)	
0.098	1.680	0.076	0.127	مدى مشاركة الموظفين	
			0.042	معامل التحديد R ²	
			0.027	معامل التحديد المعدل R ²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.098	2.822	1.165	1	1.165	الانحدار Regression
		0.413	65	26.426	الخطأ Error
			66	27.591	الكل Total

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (4-22) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير مدى مشاركة الموظفين في تعزيز الرضا الوظيفي تتخذ

الشكل الآتي:

$$\text{تعزير الرضا الوظيفي} = 3.323 + 0.127 \times \text{مدى مشاركة الموظفين}$$

• بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (3.323)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة بـمدى مشاركة الموظفين فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي " محايد " أي الدرجة (3).

• بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير مدى مشاركة الموظفين (0.127) وهي قيمة غير معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.098) والتي هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل لا تختلف عن الصفر، وبذلك لا يوجد تأثير معنوي من قبل متغير مدى مشاركة الموظفين في تعزير الرضا الوظيفي.

• بلغت قيمة معامل التحديد (0.042) ومعامل التحديد المعدل (0.027) وهذه القيم تشير إلى أن متغير مدى مشاركة الموظفين يساهم بنسبة لا تتجاوز (4.2%) في أحسن الأحوال في تعزير الرضا الوظيفي.

• من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.098) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا تأكيد على عدم وجود تأثير من قبل متغير مدى مشاركة الموظفين في تعزير الرضا الوظيفي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بـمدى مشاركة الموظفين لم تؤثر في إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل مدى مشاركة الموظفين في تعزير الرضا الوظيفي " لم تتحقق.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد تأثير معنوي لنمط الاتصال في تعزير الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن نظام الاتصال بجامعة جيهان يساعد على تحقيق أهداف الجامعة من خلال اعتماده على أجهزة اتصال حديثة تعمل على إزالة معوقات التواصل بين الموظفين ومساهمته في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، هذا النظام يؤثر بصورة معنوية في تعزير الرضا

الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة. الجدول (4-23) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد نمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول 24: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد نمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي

المتغير التابع: تعزيز الرضا الوظيفي				المتغير المستقل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير	نمط الاتصال	
0.000	5.856**	0.423	2.476	الثابت (المقطع)	
0.003	3.117**	0.099	0.310	نمط الاتصال	
			0.132	معامل التحديد R ²	
			0.118	معامل التحديد المعدل R ²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.003	9.716**	3.637	1	3.637	الانحدار Regression
		0.374	65	23.954	الخطأ Error
			66	27.591	الكل Total

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

- الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (4-23) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير نمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تعزيز الرضا الوظيفي} = 2.476 + 0.310 \times \text{نمط الاتصال}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (2.476)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة بـبُعد نمط الاتصال فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي " لا أتفق " أي الدرجة (2).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير نمط الاتصال (0.310) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل تختلف عن الصفر، وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات بُعد نمط الاتصال بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (0.310) من الدرجة تقريباً، بكلام آخر إذا زادت إجابات الفرد على عبارات بُعد نمط الاتصال (10) درجات فإن إجابات هذا الفرد على عبارات محور

الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (3) درجات تقريباً، بذلك يوجد تأثير معنوي طردي من قبل متغير نمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.132) ومعامل التحديد المعدل (0.118) وهذه القيم تشير إلى أن متغير نمط الاتصال يساهم بنسبة لا تتجاوز (13.2%) في تعزيز الرضا الوظيفي.
- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا تأكيد على وجود تأثير من قبل متغير نمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بـمتغير نمط الاتصال يؤثر على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل نمط الاتصال في تعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد تأثير معنوي لطبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ".

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن طبيعة العمل بجامعة جيهان المتعلق بساعات العمل، ومواعيد الدوام، وتصميم المكاتب، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وحجم العمل وغير ذلك تؤثر بصورة معنوية في تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة. الجدول (4-24) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد طبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول 25: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد طبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي

المتغير التابع: تعزيز الرضا الوظيفي				المتغير المستقل طبيعة العمل	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير		
0.000	3.903**	0.572	2.234	الثابت (المقطع)	
0.009	2.712**	0.138	0.375	طبيعة العمل	
			0.103	معامل التحديد R ²	
			0.089	معامل التحديد المعدل R ²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.009	7.356**	2.844	1	2.844	الانحدار Regression
		0.387	65	24.746	الخطأ Error
			66	27.591	Total الكلي

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (4-24) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير طبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تعزيز الرضا الوظيفي} = 2.234 + 0.375 \times \text{طبيعة العمل}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (2.234)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة ببعدها طبيعة العمل فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي " لا أتفق " أي الدرجة (2).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير نمط الاتصال (0.375) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.009) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل تختلف عن الصفر، وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات ببعدها طبيعة العمل بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (0.375) من الدرجة، بكلام آخر إذا زادت إجابات الفرد على عبارات ببعدها نمط الاتصال (10) درجات فإن إجابات هذا الفرد على عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (4) درجات تقريباً، بذلك يوجد تأثير معنوي طردي من قبل متغير طبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.103) ومعامل التحديد المعدل (0.089) وهذه القيم تشير إلى أن متغير طبيعة العمل يساهم بنسبة لا تتجاوز (10.3%) في تعزيز الرضا الوظيفي.

- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا تأكيد على وجود تأثير من قبل متغير طبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة ببعدها طبيعة العمل يؤثر على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل طبيعة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

6- الفرضية الفرعية السادسة: " يوجد تأثير معنوي للتكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي " .

هدف وضع هذه الفرضية إلى بيان أن التكنولوجيا بجامعة جيهان من حيث مواكبتها لأحدث التطورات التكنولوجية، وانسجامها مع متطلبات العمل، ومساهمتها في رفع مستوى أداء الموظفين، ورفع جودة الخدمات المقدمة وغير ذلك تؤثر بصورة معنوية في تعزيز الرضا الوظيفي التي يكون عليها الأفراد حيال وظائفهم في الجامعة. الجدول (4-25) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بُعد التكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول 26: تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير بُعد التكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي

المتغير التابع: تعزيز الرضا الوظيفي				المتغير المستقل التكنولوجيا	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير		
0.000	4.117**	0.472	1.941	الثابت (المقطع)	
0.000	3.931**	0.120	0.470	التكنولوجيا	
			0.194	معامل التحديد R ²	
			0.182	معامل التحديد المعدل R ²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	15.452**	5.366	1	5.366	الانحدار Regression
		0.347	65	22.225	الخطأ Error
			66	27.591	الكل Total

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (4-25) ما يأتي:

- إن معادلة الانحدار التي تبين تأثير التكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي تتخذ الشكل الآتي:

$$\text{تعزيز الرضا الوظيفي} = 1.941 + 0.470 \times \text{التكنولوجيا}$$

- بلغت قيمة الثابت أو المقطع في المعادلة (1.941)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بحسب القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار t والبالغة (0.000) والتي هي أقل من (0.01). وتشير هذه القيمة إلى أنه إذا أمتنع أفراد عينة الدراسة عن الإجابة عن عبارات الاستبيان الخاصة ببُعد التكنولوجيا فإنه من المتوقع أن تكون غالبية إجاباتهم عن عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي " لا أتفق " أي الدرجة (2).

- بلغت قيمة معامل الانحدار أو معامل متغير التكنولوجيا (0.470) وهي قيمة معنوية اعتماداً على القيمة الاحتمالية لاختبار t المقابلة والبالغة (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية

(0.01)، وتعني هذه النتيجة أن قيمة هذا المعامل تختلف عن الصفر، وتشير هذه النتيجة إلى أنه إذا زادت درجة إجابة الفرد على جميع عبارات بُعد التكنولوجيا بدرجة واحدة فإن إجاباته على جميع عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (0.47) من الدرجة، بكلام آخر إذا زادت إجابات الفرد على عبارات بُعد التكنولوجيا (10) درجات فإن إجابات هذا الفرد على عبارات محور الرضا الوظيفي ستزداد بمقدار (5) درجات تقريباً، بذلك يوجد تأثير معنوي طردي من قبل متغير التكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي.

- بلغت قيمة معامل التحديد (0.194) ومعامل التحديد المعدل (0.182) وهذه القيم تشير إلى أن متغير التكنولوجيا يساهم بنسبة لا تتجاوز (19.4%) في تعزيز الرضا الوظيفي.

- من تحليل التباين لنموذج الانحدار نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار F بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وهذا تأكيد على وجود تأثير من قبل متغير التكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي.

مما تقدم، نستنتج أن إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بـبُعد التكنولوجيا تؤثر على إجاباتهم على عبارات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا الوظيفي، بمعنى آخر أن الفرضية الفرعية السادسة التي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل التكنولوجيا في تعزيز الرضا الوظيفي " قد تحققت.

ولاختبار الفرضية الثانية الرئيسية بصورة إجمالية يمكننا استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يعتبر أن أبعاد المناخ التنظيمي الستة (الهيكل التنظيمي، القيادة، مدى مشاركة الموظفين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا) هي متغيرات مستقلة ومحور تعزيز الرضا الوظيفي هو المتغير التابع. وقد كانت نتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول 27: تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي

المتغير التابع: تعزيز الرضا الوظيفي				المتغيرات المستقلة	
Sig.	اختبار t	الخطأ القياسي	درجة التأثير		
0.684	0.409	0.789	0.322	الثابت (المقطع)	
0.094	1.701	0.150	0.256	الهيكل التنظيمي	
0.013	2.548*	0.143	0.365	القيادة	
0.207	-1.275	0.087	-0.111	مدى مشاركة الموظفين	
0.803	0.251	0.113	0.028	نمط الاتصال	
0.405	0.840	0.141	0.118	طبيعة العمل	
0.150	1.460	0.148	0.216	التكنولوجيا	
			0.380	معامل التحديد R ²	
			0.317	معامل التحديد المعدل R ²	
تحليل التباين لنموذج الانحدار					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.000	6.017	1.746	6	10.474	الانحدار Regression
		.290	60	17.117	الخطأ Error
			66	27.591	الكل Total

* : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

** : القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول (4-26) أن النموذج معنوي من الناحية الإحصائية وذلك بناءً على القيمة الاحتمالية لاختبار F والبالغة (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، وبذلك يوجد تأثير معنوي من قبل أبعاد المناخ التنظيمي الستة مجتمعةً في تعزيز الرضا الوظيفي، وبذلك فإن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على " يوجد تأثير معنوي من قبل المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي لدى موظفي جامعة جيهان بمحافظة دهوك " قد تحققت.

الخاتمة

الاستنتاجات

هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائدة في جامعة جيهان الاهلية في محافظة دهوك و استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي و عناصره بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في تلك المؤسسة و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المناخ التنظيمي بعناصرها وبين تعزيز الرضا الوظيفي، وذلك لان معظم حالات الرضا الوظيفي تتأكد لها علاقة إيجابية بالمناخ التنظيمي، حيث تبينت نسبة علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين على المستوى الكلي هو (41.1%)، حيث تبين ان اكثر عناصر ذو علاقة هما (القيادة بنسبة 52.8% و التكنولوجيا 46%).
2. يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المناخ التنظيمي بعناصرها وبين تعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي، وذلك اثبتت ان الكثير من حالات الرضا الوظيفي تتأكد بوجود علاقة تأثير بالمناخ التنظيمي، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره (33.68%) من الرضا الوظيفي، حيث تدل هذه النسبة ان التغيرات الحاصلة في المناخ التنظيمي نسبة 33.68% هي تغيرات الرضا الوظيفي، و نسبة (66.32%) هي عناصر أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي التي لم تدخل في النموذج، و مع ان هذه النسبة تبدو متواضعة إلا أن تعقد الظواهر الاجتماعية كالرضا الوظيفي و وكثرة المتغيرات التي تؤثر فيها تجعلها نسبة جيدة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط ايجابياً بوجود مناخ تنظيمي ملائم وداعم لهم في المنظمة.
3. إن معظم أفراد الباحثين الذين أجريت عليهم هذه الدراسة هم موظفين ذو مستوى تعليمي أكاديمي عالي، واطارات كفاءه، وذلك حسب طبيعة النشاط التعليمي الذي يتطلب التحصيل العملي، كما لوحظ وجود العنصر النسوي كذلك رغم طبيعة العمل لا يمنعم هذا من القيام به.
4. لقد عبر معظم الموظفين عن رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، هذا ما يتطلب على الإدارة العمل اكثر في هذه الطرق وتطبيقها بأخرى جديدة تحقق اكبر قدر من الرضا المستمر.
5. بالنسبة للعلاقة بين الإدارة و الأساتذة لوحظ انه يوجد علاقة جيدة بينهم و تحاول الإدارة بالاستمرار المشاركة معهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور التدريس و الطلاب في الجامعة.
6. تبين من النتائج ان الاتصال عنصر فعال في هذه المؤسسة حيث بإمكان أي موظف الوصول للإدارة العليا و التواصل مع المدراء في الإدارة العليا لحل كافة المشاكل و الأمور المتعلقة بالمؤسسة.

7. حيث تبين من تحليل البيانات ان كل الفرضيات قد حققت مثل ما هو افترض بها الباحث و هذه تدل على تحقيق الرسالة.

2-5 المقترحات

1. يجب على المدراء تفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ووضع الأهداف وحل المشكلات التنظيمية، وتشجيع الأساليب الديمقراطية في القيادة والتي تدعم العاملين وتزيد من رضاهم عن العمل.

2. يجب على المدراء الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، مع ضرورة إخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة، كما يجب على المدراء تقييم أداء الموظفين وفق أسس موضوعية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، وعدم استخدام العقوبات بشكل تعسفي.

3. يجب على المدراء تشجيع الموظفين على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار المبدعة واستغلالها في العمل، مع ضرورة أن تكون الإدارة العليا هي القدوة في تبني الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر المترتبة على تلك الأساليب، مع العمل على صبغ العمل في المنظمة بشيء من التحدي والخروج على المألوف ومعالجة روتين العمل اليومي من خلال أساليب إدارية كالإغناء والتوسع الوظيفي وتبني فرق العمل.

4. زيادة الاهتمام بالموظفين والعمل على توفير التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات الوظيفة من خلال دراسة ثم تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر، كما يجب على المدراء الحرص على أن تتم عملية التدريب وفق أسس موضوعية بعيدة عن المزاج، وان يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية؛ لمعرفة مدى انعكاسها على عملهم.

5. إجراء دراسات أخرى للمناخ التنظيمي بأبعاد جديدة، ضمن مجتمع دراسة آخر، كما توصي الدراسة (الباحثين الأكاديميين): بأخذ متغيرات جديدة مرتبطة بالمناخ التنظيمي: كالأداء الوظيفي والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصي الدراسة بإجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي: كالمقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص أو بين المنظمات التعليمية والمنظمات الخدمية.

المصادر والمراجع

الأول: المصادر العربية

1. الآية القرآنية.
- أ. الوثائق والنشرات الرسمية:
 1. الموقع الرسمي لجامعة جيهان على شبكة الانترنت.
 - ب. الرسائل والاطاريح الجامعية:
 1. برياح محمد الأمين و موساوي يحيى،(2016)، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
 2. البشير،(2015)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على كلية الامارات للعلوم التكنولوجيا، رسالة ماجستير، المملكة المتحدة العربية.
 3. تيسير زاهر ،(2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، رسالة ماجستير، سوريا.
 4. حمدان نوف ناصر،(2012)، قياس فاعلية أداء مديرات المدارس الثانوية بالرياض على ضوء مقياس هالينجر من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 5. حمدي،(2015)، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
 6. رسمي أبو رمضان،(2004)، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 7. سادات لمية،(2017)، المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الأساتذة في كلية الحقوق و العلوم السياسية في جامعة جلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جلفة، تونس.
 8. شاطر،(2010)، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية في مؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغار" في مدينة جحيل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
 9. شامي صليحة،(2010)، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

10. صبيان و بوشياخي،(2016)، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
11. الطويرقي حسين سعيد،(2014)، صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
12. الطيب إيهاب محمود عاي،(2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
13. عدودة زين الدين،(2015)، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي دراسة حالة لمبنة الأوراس باتنة، مذكرة نيل شهادة الماستر تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
14. مداح كنان علم الدين،(2015)، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
15. المطرفي محمد سليم، (2013)، المناخ التنظيمي و دوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في اماره منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
16. موسي،(2016)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، سكرة، الجزائر.
17. النبهانية شيخة سالم،(2015)، المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي في المديریات العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوي، سلطنة عمان.
18. هند لبصير،(2016)، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، رسالة لنيل شهادة دكتوراه.
19. ياسمينه زراري،(2017)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية في ولاية أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

ت. الدوريات:

1. أبو تايه، بندر كريم و الحيازي، خليل و القطاونة، منار إبراهيم،(2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد الأول، المجلد 20، الأردن.

2. الاندنوسي فريدة محمد, (2019), المناخ التنظيمي و علاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة أم القرى دراسة ميدانية, مجلة البحث العلمي في التربية, العدد 20, الجزء 14, الجزائر.
3. بلخيري سهام و عشيط حنان, (2012), أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية, دراسة حالة في جامعة البويرة, الجزائر.
4. الخشروم محمد مصطفى, (2011), تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, العدد الثالث, مجلد 27, سوريا.
5. خليفات عبدالفتاح و الملاحمة منى, (2009), الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية, مجلة جامعة دمشق, العدد 4, المجلد 25, سوريا.
6. خوين سندس رضوي, (2012), علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد 30, العراق.
7. ديري سهام, (2011), الرضا عن الحياة و علاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى طلبة المدرسة, مجلة البحوث التربوية و النفسية, العدد 29, الأردن.
8. الرخيص مها محمد, (2017), ابعاد و مكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي دراسة تحليلية توصيفية, المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث, العدد الأول, المجلد الأول, الكويت.
9. زهاوي مريم, (2017), دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي, مجلة الباحث الاجتماعي, العدد 13, جامعة شطينة 3, الجزائر.
10. السلیمان أيهم, (2016), أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل, دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في سورية, الجمهورية العربية السورية.
11. عبدالوهاب ياسر, (2017), العدالة التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي و تحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري, مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية, العدد 18, مصر.
12. قبوق عيسى, (2009), المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين, مجلة العلوم الإنسانية, العدد 16, جامعة محمد خيضر, الجزائر.
13. هاجر قرشي, (2016), جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التيسير, مجلة الدراسات الاقتصادية, العدد 2, المجلد 3, الجزائر.

ث. المؤتمرات و الندوات العلمية:

1. خليل،(2015)، المناخ التنظيمي و اثره على الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة ميدانية لعدد من العاملين في المصارف التجارية في مدينة مصراته،مصراته، الجزائر.
2. عبد الرحمن عزيزو،(2015)، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، جامعة بسكرة، الجزائر.
3. لروي امال،(2019)، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة و الوكالات المحلية التابعة لها، الجزائر.
4. مقدود وهيبه،(2008)، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الفرد في المنظمة، دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، جامعة بومرداس.
5. موسى السعودي،(2014)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

ج. الكتب:

1. إحسان دهش جلاب،(2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. جلال عبد الحليم،(2017)،محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. حديد يوسف،(2015)،إعداد المعلم وتقويم كفاياته، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عني ملية، الجزائر.
4. حريم حسين، (2009)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن.
5. حسين حريم، (2009)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات.
6. حمادات محمد حسن محمد،(2008)، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن.
7. الخالدي إبراهيم، (2011)، معجم الإدارة ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
8. الخزامي عبدالحكيم احمد،(2017)، تقنيات إدارة عوامل الرضا الوظيفي أساس سلوك المواطنة التنظيمية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
9. الرحاحة محمد قاسم،(2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

10. الصيرفي محمد،(2009)، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية و التعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر.
11. عاطف جابر طه عبد الرحيم،(2009)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
12. عبد الباري إبراهيم،(2008)، إدارة الموارد البشرية، طبعة 21، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
13. عبد الرزاق عادل هاشم،(2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. عبوي زيد منير،(2006)، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
15. العتيبي نواف محمد، (2013)، تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية بين التأصيل المنهجي و التطبيق، دار المسلية للنشر، الكويت.
16. العزاوي نجم و عبدالله جواد و عباس حسين، (2010)، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
17. فايزة محمد رجب بهنسي،(2011)، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، ط1.
18. فليه فاروق عبده و عبدالمجيد محمد،(2014)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
19. الفهد شامل،(2017)، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية، ط1، مؤسسة عامل الرياضة ودار النشر لدنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر.
20. القاعوري لوكيا،(2014)، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
21. المغربي عبدالفتاح عبد الحميد، (2010)، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر.
22. نوري منير،(2010)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.
23. هاشم عبد الرزاق،(2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

الثاني: المصادر الأجنبية

1. Collins Reuben Gaunya,2016,Organizational Climate as a Determinant of Job Satisfaction

among Public Sector Employees in Kisii County, Kenya, *Journal of Resources Development and Management*, Vol.23, 2016.

2. Gheisari ,F. ,Sheikhy ,A. & Derakhshan ,R. (2014). Explaining the Relationship between Organizational Climate ,Organizational 92 Commitment ,Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Employees of Khuzestan Gas Company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*5 ,(20)2986 .
3. Gül ,H. ,“Organizational Climate and Academic Staff’s Perception on Climate Factors” , *Humanity & Social Sciences Journal*3 ,(1) ,(2008).
4. Gupta, A. (2008), “Organizational climate study, Andhra Pradesh Manila Abhivruddhi Society, Retrieved from www.apmas.org/pdf %5 CAPMAS %20 Organizational %20.
5. Hiriyappa.b. (2009) organization behavior ,new age international ,daryagani ,delhi ,IND.
6. Johnston ,N. & Spinks ,W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *The Journal of New Business Ideas & Trends*11 ,(1).
7. Jyoti ,J. (2013). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction ,Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of business theory and practice*1 ,(1).
8. Kumar, R. (2014), “Impact of organizational climate on job satisfaction: A study of Bharti Airtel India Ltd., Shimla Zonal Office, *International Journal of Development Research*.
9. Malika Hamadi,2010,Ownership concentration, family control and performance of firms,*European Management Review*Volume 7, Issue 2 p. 116-131.
10. Mudhukar, Vikas,2017, Organizational Climate: A Conceptual Perspective, Article in *International Journal of Management and Business* - August 2017.
11. Okoli, Ifeanyi Emmanuel,2018,"Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff: Experience from Selected Private Universities in Southeast Nigeria" *International Journal of Research in Business Studies and Management*, vol 5, no. 12.
12. Park ,J.S & Kim ,T.H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health*.
13. Purohit, B. andWadhwa, A. (2012), “Organizational climate from view point of motivation in district hospital”, *India Health*.

14. Riad ,L. ,Labib ,A., & Nawar ,Y. S. (2016) Assessing the impact of organisational climate on employees commitment. *The Business and Management Review*7 ,(5).
15. Singh, R. R., Chauhan, A., Agrawal, S. and Kapoor, S. (2011), "Impact of organizational climate on job satisfaction: A comparative study", *International Journal of Computer Science and Management Studies*.
16. Veni, K. and Ramachandran, P. (2012), "An organizational climate study in TVS Sundaram Fastners Limited, Kushnapuram, J. Bloomers Res.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الانسانية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

برنامج الماجستير

الملحقات

الاستمارة الاستبيان

تهدف هذه الاستبانة الى قياس دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهبك ولهذا الغرض قام الباحث بأخذ بعض الأسئلة التي تهم و تقيس هذا الغرض و يطرحها لكم من اجل الإجابة عليها و نتمنى بأن تكون الأسئلة تقيس كامل التأثيرات الاقتصادية بين متغيرين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي الذي اصبح من المواضيع المهمة في عمل المنظمات في عالم الاعمال.

المحور الأول: البيانات التعريفية

أرجو من حضرتكم الكرام وضع علامة صح امام الإجابة التي تختاره.

1. الجنس: ذكر انثى
2. العمر :
اقل من 25 سنة 25 الى 35 سنة 36 الى 49 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:
اعدادية فما دون معهد بكالوريوس ماجستير دكتوراه
4. سنوات الخبرة:
اقل من سنة من سنة الى 4 سنوات من 5-9 سنوات 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: ابعاد المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو مفهوم ذو أهمية أكاديمية في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس، بالإضافة إلى أهميته العملية في عالم الأعمال، هناك نقاشات أكاديمية حول التعريف الدقيق لمؤسسات المناخ المستخدمة في البحث العلمي. يميز التعريف الذي طوره لورانس آر جيمس وزملاؤه بين المناخ النفسي والمناخ التنظيمي.

أولاً: الهيكل التنظيمي:

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	هنالك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي					
2	هنالك وضوح في خطوط السلطة الرسمية					
3	يتميز هيكل الإدارة التي تعمل فيها بالتصميم الجيد					
4	يتميز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة					
5	يساعد تقسيم العمل في المنظمة على تحقيق اهدافها					
6	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة ومهام المنظمة					
7	الهيكل التنظيمي في المنظمة يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل					

ثانياً: القيادة:

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
8	يساعد أسلوب القيادة في الشركة التي تعمل بها على تقدمها					
9	يتميز المدير الذي يعمل في امرته بوضوح الرؤيا					
10	يفتح المدير المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار					
11	يهتم المدير بتحفيز الافراد و تشجيعهم على التغيير و الابداع					
12	هنالك ثقة و تعاون بين المدير و الموظفين					
13	يشجع المدير الموظفين لإبداء وجهة النظر و الاقتراحات					
14	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسي					
15	تتم معاملتي بالتساوي مع الاخرين دون أي تمييز					

ثالثاً: مدى مشاركة الموظفين:

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
16	يشارك الموظفون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل					
17	يعقد المدير اجتماعات مفتوحة مع الموظفين يسمح لهم بالحوار دون قيود					
18	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل مسؤوليتها					
19	يشارك الموظفون في وضع اهداف وحدات العمل					
20	مستوى التعاون بين زملاء ملائم					

رابعاً: نمط الاتصال:

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
21	يساهم نظام الاتصال بالمنظمة على تحقيق اهداف الشركة					
22	يتم انجاز الاتصالات بين المدراء و الموظفين بسرعة كبيرة					
23	تبذل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات					
24	تعتمد المنظمة على استخدام وسائل حديثة و متطورة في الاتصالات					
25	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق					
26	يساهم نظام الاتصال في المنظمة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					

خامساً: طبيعة العمل:

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
27	ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة					
28	تصميم المكاتب توفر الراحة النفسية و البدنية					
29	تحرص الإدارة على توفير مقومات الامن و السلامة					
30	يسمح لي العمل فرص عديدة للتجديد و الابتكار					
31	حجم العمل متلاءم مع قدراتي الشخصية					
32	لا اشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل					
33	مهنتي تمنحني تقدير و احترام الآخرين في المجتمع					

سادساً: التكنولوجيا:

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
34	المنظمة حريصة على مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة					
35	توفر المنظمة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين اداراتها					
36	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل					
37	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء الموظفين					
38	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع جودة الخدمات المقدمة للجمهور					
39	تتميز المعلومات و البيانات بوفرتهها و سهولة تناولها					
40	استعداد المنظمة للتكيف والاستجابة للتغيرات التكنولوجية لهدف تحسين الأداء					

المحور الثالث: ابعاد الرضا الوظيفي: هو وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته أو وظيفتها. كلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها. فلا تعتبر حالة الرضا الوظيفي كحالة الحماس، برغم الترابط الشديد بينهما.

ت	العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
41	اغيب عن عملي في حالات الضرورية القصوى فقط					
42	انا راضي عن عملي في المنظمة					
43	اشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة مع الاخرين					
44	افضل العمل في هذه المنظمة من غيرها					
45	اشجع الاخرين على العمل في هذه المنظمة					
46	لا افكر في ترك هذه المنظمة					
47	لا أصاب بالإجهاد و الإرهاق عند أداء وظيفتي					
48	يتناسب دخلي من المنظمة مع مسنولياتي الحالية					
49	أرى ان راتبي كاف للعيش حياة كريمة					
50	اشعر ان راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في الوظائف الاخرى					
51	تتفق مهنتي مع ميولي و قدراتي					
52	اعتبر شركتي منظمة مهنية و اشعر بالفخر لأنني اعمل بها					
53	يسرني تعاون زملائي معي في العمل					
54	أرى ان الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي					
55	اشعر بعدالة و عدم تحيز في وظيفتي الحالية					

The role of organizational climate in enhancing job satisfaction

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

10%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.sustech.edu Internet Source	4%
2	archives.univ-biskra.dz Internet Source	2%
3	dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080 Internet Source	1%
4	Submitted to New York Institute of Technology Student Paper	1%
5	Submitted to Amman Arab University for Graduate Studies Student Paper	1%
6	library.iugaza.edu.ps Internet Source	1%
7	faculty.mu.edu.sa Internet Source	1%
8	dspace.univ-tlemcen.dz Internet Source	1%
9	Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi	