



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة أعمال

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على المشروعات المتوسطة و الصغيرة في سورية

The influence of the organizational climate on job satisfaction

An infield study on medium and small enterprises in Syria

مرسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث : وحيد فواز عبدان

إشراف الدكتور: أيمن حسن ديوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م

الفصل الأول : مدخل الدراسة

الفصل الثاني: القسم النظري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل الأول

مدخل الدراسة

- ❖ مقدمة البحث.
- ❖ مشكلة البحث.
- ❖ أهمية البحث.
- ❖ أهداف البحث.
- ❖ فرضيات البحث.
- ❖ متغيرات البحث.
- ❖ منهجية البحث.
- ❖ مجتمع وعينة البحث.
- ❖ أساليب التحليل الإحصائي.
- ❖ حدود البحث.
- ❖ مصطلحات البحث.
- ❖ الدراسات السابقة.

الفصل الأول : مدخل الدراسة

أولاً:مقدمة البحث:

تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة القاعدة الأساسية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك لما تحقّقه من مردود اقتصادي كبير على مستوى كافة القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دوراً رائداً في توسيع القاعدة الاقتصادية وفي تحقيق التكامل الاقتصادي بين كافة القطاعات، كما تساهم بشكل كبير في إيجاد فرص عمل جديدة، بالإضافة إلى تأثيرها الفعال في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية كزيادة معدلات الاستثمار، وتعبئة المدخرات.

وبالرغم من أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحققة في مختلف اقتصاديات الدول إلا أنها لا تجد الاهتمام الذي تجده المشروعات الكبيرة ، حيث أنها تعاني من عدة مشاكل منها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد فيها مثل الضعف في أنظمة (الحوافز و الرقابة و الاتصالات الخ) ووجود مثل هذه المشاكل في المناخ التنظيمي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم وولائهم لهذه المشروعات مما يهدد وجودها واستمرارها و قدرتها على منافسة مثيلاتها وبالتالي لابد من توفير مناخ تنظيمي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بإيجاد نظم عادلة للحوافز و الأجور ونظام فعال للتدريب يرفع مهاراتهم وقدراتهم و يشعّرهـم باهتمام الإدارة بهـم إضافة إلى توفير نظام فعال للرقابة و الإشراف

ثانياً: مشكلة البحث:

يعد المناخ التنظيمي الفاعل وسيلة جاذبة تتبعها الإدارة لكي تثبت في مرؤوسيهـا القيم و المثل و أنماط السلوك الإيجابية التي تجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم وهذا ما يجعلهم يتوافقون في حياتهم و يسعدون في علاقاتهم الاجتماعية مع الآخرين وينجحون في أعمالهم و يخططون لمستقبلهم ،و إن عدم توفر المعلومات الخاصة المتعلقة بنوعية المناخ التنظيمي السائد في المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجمهورية العربية السورية وعدم معرفة درجة الرضا الوظيفي تجاه المناخ التنظيمي السائد فيها تعد المشكلة الأساسية التي سوف يتناولها الباحث في

بحثه، فمن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي أو بالرضا الوظيفي*

يمكن صياغة المشكلة على شكل تساؤلات كما يلي:

١. ما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟
 ٢. ما هو واقع الرضا الوظيفي العائد للمناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟
 ٣. ما هي أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟
 ٤. ما هي طبيعة المناخ التنظيمي المطلوب للحصول على أعلى درجات الرضا الوظيفي في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟
- ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث لما يلي :

١. التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية.
٢. التعرف على واقع الرضا الوظيفي العائد للمناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية .
٣. تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية.
٤. تحديد طبيعة المناخ التنظيمي المطلوب للحصول على أعلى درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية.

* يراجع كل من :

- ١- هيثم عبدالله أبو خديجة (٢٠٠٦)، "المناخ التنظيمي و علاقته بثقافة المنظمة : دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن"، رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة دمشق.
- ٢- فداء محمد ناصر (٢٠٠٢)، أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ،جامعة عين شمس.
- ٣- عيد المحسن عبد السلام، نعساني (٢٠٠١) : " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى " ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس).
- ٤- محمد عابدين و محمود أبو سمرة (٢٠٠١)، المناخ التنظيمي في جامعة القدس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد ١٥، عدد ٥، ص ٢٧٧-٣٠٩.

رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية :

١. يتناول البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة ، والتي تمثل أحد استراتيجيات المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالأسواق والمنافسة والعولمة والجودة وهي دراسة المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي كون كل منهما يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها .
٢. يعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من قلتها، فالبحوث قليلة ، والدراسات العلمية المتعلقة بالماجستير والدكتوراه – على حد علم الباحث – مازالت في طور الإعداد ، كذلك الحال في الممارسة والتطبيق ، ومن هنا تتبع أهمية البحث العلمي وخاصة فيما يتعلق بموضوع المناخ التنظيمي حيث يحاول الباحث دراسة وتحليل موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي.
٣. تتبع أهمية البحث أيضاً من كون البحث يتناول المشاكل و المعوقات المؤدية لعدم الرضا عند الأفراد محل الدراسة وأيضاً محاولة وضع المقترحات حتى يكونوا أكثر رضا عن وظيفتهم و أكثر انتماء.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي و بين الرضا الوظيفي ويتفرع عنها الفرضيات التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط الاتصالات السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة التعويضات (الحوافز و الأجور) المقدمة للعاملين وبين الرضا الوظيفي لديهم.

● لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط الرقابة السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .

● لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين المناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة في سورية و المناخ التنظيمي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين فيها .

الفرضية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية في الرؤية المشتركة للأفراد العاملين في المشروعات المتوسطة و الصغيرة حول توافر المناخ التنظيمي المطلوب لتحسين الرضا الوظيفي باختلاف (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، التخصص) .

سادساً:متغيرات البحث :

المتغيرات المستقلة : (أبعاد المناخ التنظيمي).

* النمط القيادي.

* نمط الاتصالات.

* نمط الرقابة.

*التعويضات(الحوافز و الأجور).

* التدريب

المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

سابعاً:منهجية البحث:

الجانب النظري : تم اعتماد منهج وصفي تحليلي وذلك بالاستفادة من المراجع والكتب والمقالات الخاصة بموضوع البحث .

الجانب التطبيقي : تضمن دراسة ميدانية لواقع المناخ التنظيمي في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية ومعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في هذه المشروعات من خلال استمارة صممت لهذا الغرض .

ثامناً:مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: قام الباحث بدراسة المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في المشروعات المتوسطة و الصغيرة في سوريا، لما لها من الأهمية في بناء الاقتصاد السوري.

عينة البحث: تشمل عينة البحث :

المشروعات المتوسطة و الصغيرة الموجودة في محافظة ريف دمشق وهي عبارة عن الشركات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول (١)الشركات الصغيرة والمتوسطة المشمولة في عينة الدراسة

الترتيب	الشركات المتوسطة	الترتيب	الشركات الصغيرة
١	الغوة للتوابل والبهارات	١	(تي تو) لصناعة ألبسة الأطفال و السن المحير.
٢	الفصول الأربعة للمواد الغذائية	٢	ماسة لصناعة ألبسة الأطفال و البلوزة البناتية
٣	الدرة للتوابل والبهارات	٣	أزياء الحلبي لصناعة و تجارة ألبسة الأطفال
٤	حدائق الشام للصناعات الغذائية	٤	عدواني لصناعة البسة الأطفال

المصدر : من إعداد الباحث

فيما يتعلق بعينة الدراسة قام الباحث بتحديد حجم عينة الدراسة التي قام بإجراء الدراسة الميدانية على أساسها وتوزيع الاستمارات وفقها، كما يلي:

حجم العينة :

سيتم تحديد مفردات العينة وفق القانون التالي :

$$\frac{Q(1-Q)}{N}$$

* الخطأ المسموح به = الدرجة المعيارية

حيث:

- a. ق نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع البحث.
b. الخطأ المسموح به هو 5% , معامل الثقة هو 95% .
c. الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ 5% تبلغ (1.96).
وبتطبيق المعادلة يتضح أن:

$$\frac{0.25}{n} \times 2(1.96) = 2(5\%)$$

ن = 384 مفردة.

واعتمد الباحث في توزيع حجم العينة على مفردات عينة الدراسة ،على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بسبب عدم تجانس مفردات العينة من حيث :
((المؤهل الأكاديمي ,العمر ، الجنس ، التخصص،سنوات الخبرة)).
ويوضح الجدول التالي توزيع الاستبيانات حول الشركات عينة البحث وفق الجدول التالي:

الجدول (٢)

توزيع الاستبيانات ونسب الاستجابة

نوع الشركة	عدد الاستبيانات المقترحة للتوزيع	عدد الاستبيانات المستردة فعلياً	نسبة الاستجابة
الشركات الصغيرة	١٠٠	٩٣	٪٩٣
الشركات المتوسطة	٢٨٤	٢٧٠	٪٩٥,١
المجموع	٣٨٤	٣٦٣	٪٩٤,٥

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تم توزيع الاستبيانات وفق هذا التوزيع أي بنسبة ٣/١ تقريباً نظراً لأهمية النسبية للمشروعات المتوسطة على المشروعات الصغيرة وباعتبارها تتصف بتنظيم إداري أكثر هيكلية من المشروعات الصغيرة التي تقتصر على رب عمل وعمال فقط.

الاثبات والصلاحية:

قام الباحث بتبيان مدى ثبات وصلاحية المقياس أو الاستبيان الذي استخدمه في التحليل الإحصائي الأمر الذي مكنه من الوقوف على مدى اعتمادية النتائج التي يمكن الخلوص إليها لاحقاً عبر تحليل الفرضيات لذلك قام الباحث بـ:

١. عرض الباحث الاستبيان الوارد في نهاية الرسالة في قائمة الملاحق على مجموعة من الأخصائيين في مجال البحث العلمي لتبيان مدى وضوح عبارات الاستبيان وقد لاقى الاستبيان

القبول من معظم الباحثين كما قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة بناءً على اقتراحاتهم المغنية^١.

٢. قام الباحث ببيان صدق الاتساق الداخلي من خلال توزيع (٣٦٣) استمارة استبيان على العينة المذكورة سابقاً لحساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالنسبة لكل الفقرات التي تتكون منها متغيرات الدراسة، وكذلك إيجاد معامل الارتباط بين كل المتغيرات والدرجة الكلية لها، باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" لكل متغير من المتغيرات التالية "المناخ التنظيمي، التدريب، القيادة، الاتصالات، الرقابة، التعويضات، الرضا الوظيفي". وقد وجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس جاءت مقبولة بشكل جيد في صدقها الداخلي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) الذي يفترض القبول عنده وأقل والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (٣)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتغير المستقل "المناخ التنظيمي"
والدرجة الكلية للمتغير

معامل الارتباط بيرسون		العبارات
مستوى المعنوية	القيمة	
٠,٠٠٠	**٠,٣١٢	س١
٠,٠٠٠	**٠,٤٨٣	س٢
٠,٠٠٠	**٠,٢٣٣	س٣
٠,٠٠٠	**٠,٤٨٠	س٤
٠,٠٠٠	**٠,٣٣٥	س٥
٠,٠٠٠	**٠,٣٥١	س٦
٠,٠٠٠	**٠,١٩٥	س٧
٠,٩٩٥	٠,٠٠٠	س٨
٠,٠٠٠	**٠,٦٩٨	س٩
٠,٤٨٩	٠,٠٣٦	س١٠
٠,٠٠٠	**٠,٦٨٦	س١١
٠,٠٠٠	**٠,٥٧٦	س١٢
٠,٠٠٠	**٠,٧٥٢	س١٣
٠,٠٠٠	**٠,٦٣٧	س١٤

^١ د. رعد الصرن

د. تيسير زاهر

د. أيمن ديوب

٠,٠٠٠	**٠,٦٨٥	س١٥
٠,٠٠٠	**٠,٧٩٣	س١٦
٠,٠٠٠	**٠,٥٨٠	س١٧
٠,٠٠٠	**٠,٤٥٨	س١٨
٠,٠٠٠	**٠,٥٧٦	س١٩
٠,٠٠٠	**٠,٧١٣	س٢٠
٠,٠٠٠	**٠,٣٨٩	س٢١
٠,٠٠٠	**٠,٤٠٦	س٢٢
٠,٠٠٠	**٠,٦١٠	س٢٣
٠,٠٠٠	**٠,٦٣٦	س٢٤
٠,٠٠٠	**٠,٧٥٢	س٢٥
٠,٠٠٠	**٠,٦٣٧	س٢٦
٠,٠٠٠	**٠,٦٨٥	س٢٧
٠,٠٠٠	**٠,٧٩٣	س٢٨
٠,٠١٨	*٠,١٢٦	س٢٩
٠,٠٠٠	**٠,٣٧٩	س٣٠
٠,٠٢٧	*٠,١١٦	س٣١
٠,٠٠٠	**٠,٢٢٧	س٣٢
٠,٠٨٩	٠,٠٨٩	س٣٣
٠,٠٠٠	**٠,٥١٤	س٣٤
٠,٠٠٠	**٠,٥٣٩	س٣٥
٠,٠٠٠	**٠,٥٥٤	س٣٦
٠,٠٠٠	**٠,٦١٠	س٣٧
٠,٠١٩	*٠,١٢٣	س٣٨
٠,٠٠٠	**٠,٣٩٧	س٣٩
٠,٠٠٠	**٠,٥٧٠	س٤٠
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ * الارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية ٠,٠٥		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية حيث تراوحت من /٠,٧٩٤ إلى /٠,١١٦ / عند مستوى معنوية /٠,٠٥. ولكن وجد

الباحث أن السؤال رقم /٨، ١٠، ٣٣/ ارتباطه غير معنوي بالمتغير لذلك يجب حذف هذه الأسئلة من الاختبارات اللاحقة المتعلقة باختبار الفرضيات.

كما قام الباحث لاحقاً بحساب ارتباط كل سؤال من الأسئلة السابقة التي تقيس بشكل كلي المناخ التنظيمي بالمتغير الفرعي المستقل المتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي الخمسة وكان التالي: يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير المستقل الفرعي "التدريب".

الجدول (٤)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "التدريب" والدرجة الكلية له

معامل الارتباط بيرسون		العبارات
مستوى المعنوية	القيمة	
٠,٠٠٠	**٠,٦٣٨	س١
٠,٠٠٠	**٠,٥٦٩	س٢
٠,٠٠٠	**٠,٦٤٨	س٣
٠,٠٠٠	**٠,٦٩٤	س٤
٠,٠٠٠	**٠,٦٥١	س٥
٠,٠٠٠	**٠,٥٩٥	س٦
٠,٠٠٠	**٠,٥٧٩	س٧
٠,٠٠٠	**٠,٤٥٧	س٨
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبالتالي وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الأسئلة التي تقيس متغير "التدريب" والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٤٥٧) و (٠,٦٩٤) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير "التدريب" في هذه الدراسة ويؤكد.

كما يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير المستقل الفرعي "القيادة".

الجدول (٥)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "القيادة"

والدرجة الكلية له

معامل الارتباط بيرسون		العبارات
مستوى المعنوية	القيمة	
٠,٠٠٠	**٠,٧٧١	س٩
٠,٠١٣	*٠,١٣١	س١٠
٠,٠٠٠	**٠,٧٦١	س١١
٠,٠٠٠	**٠,٦٨٣	س١٢
٠,٠٠٠	**٠,٨٠٤	س١٣
٠,٠٠٠	**٠,٧٢٢	س١٤
٠,٠٠٠	**٠,٧٧٧	س١٥
٠,٠٠٠	**٠,٨٣٦	س١٦
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وبالتالي وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الأسئلة التي تقيس متغير "القيادة" والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,١٣١) و (٠,٨٣٦) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير "القيادة" في هذه الدراسة ويؤكد.

كما يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير المستقل الفرعي "الاتصالات".

الجدول (٦)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "الاتصالات"

والدرجة الكلية له

معامل الارتباط بيرسون		العبارات
مستوى المعنوية	القيمة	
٠,٠٠٠	٠,٧٠٦	س١٧
٠,٠٠٠	٠,٦٨٦	س١٨
٠,٠٠٠	٠,٧٢٤	س١٩
٠,٠٠٠	٠,٧١٢	س٢٠
٠,٠٠٠	٠,٥٧٧	س٢١
٠,٠٠٠	٠,٦٠٩	س٢٢
٠,٠٠٠	٠,٧٥١	س٢٣
٠,٠٠٠	٠,٧٥٢	س٢٤
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبالتالي وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الأسئلة التي تقيس متغير "الاتصالات" والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٥٧٧) و (٠,٧٥٢) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير "الاتصالات" في هذه الدراسة ويؤكد.

كما يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير المستقل الفرعي "الرقابة".

الجدول (٧)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "الرقابة"

والدرجة الكلية له

معامل الارتباط بيرسون		العبارات
مستوى المعنوية	القيمة	
٠,٠٠٠	**,٧٣٥	س٢٥
٠,٠٠٠	**,٦٩٦	س٢٦
٠,٠٠٠	**,٧٧١	س٢٧
٠,٠٠٠	**,٧٨٤	س٢٨
٠,٠٠٠	**,٣٥٦	س٢٩
٠,٠٠٠	**,٤٩٨	س٣٠
٠,٠٠٠	**,٣٧٦	س٣١
٠,٠٠٠	**,٤٣٤	س٣٢
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبالتالي وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الأسئلة التي تقيس متغير "الرقابة" والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٣٥٦) و (٠,٧٧١) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير "الرقابة" في هذه الدراسة ويؤكد.

كما يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير المستقل الفرعي "التعويضات".

الجدول (٨)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "التعويضات"
والدرجة الكلية له

العبارات	معامل الارتباط بيرسون
----------	-----------------------

مستوى المعنوية	القيمة	
٠,٠٠٠	**٠,٣١٦	س٣٣
٠,٠٠٠	**٠,٧٣١	س٣٤
٠,٠٠٠	**٠,٧٨٣	س٣٥
٠,٠٠٠	**٠,٦٤٧	س٣٦
٠,٠٠٠	**٠,٦٩٩	س٣٧
٠,٠٠٠	**٠,٣٧٩	س٣٨
٠,٠٠٠	**٠,٥٥٤	س٣٩
٠,٠٠٠	**٠,٦١٧	س٤٠
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبالتالي وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الأسئلة التي تقيس متغير "التعويضات" والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٣١٦) و (٠,٧٨٣) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير "التعويضات" في هذه الدراسة ويؤكدده.

بعد أن تم قياس ارتباط كل سؤال بالبعد الفرعي الذي يقيسه والمتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي الخمسة تبين للباحث أن الأسئلة التي تم رفضها /الأسئلة: ٨، ١٠، ٣٣/ حين تم قياس ارتباط الأسئلة بالمناخ التنظيمي جاءت ارتباطاتها معنوية عند قياس ارتباطها مع البعد المتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي الخمسة، لذلك سيقوم الباحث باعتماد الأسئلة جميعها على اعتبار أن ما يتم اعتماده على المستوى الأدنى المتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي السائد يمكن تعميمه على المستوى الأعلى المتعلق بالمناخ التنظيمي.

كما يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير المستقل الفرعي "الرضا الوظيفي".

الجدول (٩)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية له

معامل الارتباط بيرسون		العبارات
مستوى المعنوية	القيمة	
٠,٠٠٠	**٠,٥٤٦	س٤١
٠,٠٠٠	**٠,٦٢٦	س٤٢
٠,٠٠٠	**٠,٥٥٠	س٤٣
٠,٠٠٠	**٠,٧٢٦	س٤٤
٠,٠٠٠	**٠,٧٣٠	س٤٥
٠,٠٠٠	**٠,٧٤١	س٤٦
٠,٠٠٠	**٠,٧٣٨	س٤٧
٠,٠٠٠	**٠,٤٩٠	س٤٨
٠,٠٠٠	**٠,٦٥٢	س٤٩
٠,٠٠٠	**٠,٧٤٨	س٥٠
** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبالتالي وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الأسئلة التي تقيس متغير "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٤٩٠) و (٠,٧٤٨) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير "الرضا الوظيفي" في هذه الدراسة ويؤكد.

ب) الثبات: هذا اختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم فإن هذه الأسئلة تكون مرتبطة ببعضها. وأكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس الذي يطلق عليه معامل ألفا-كرونباخ الذي يستخدم مع المقاييس ذات النقاط المتعددة ويتم قبول الاختبار إحصائياً في حال كانت قيمة معامل ألفا-كرونباخ أكبر من ٠,٦٠ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (١٠)

اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

نوع المتغير	اسم المتغير	عدد الأسئلة التي	قيمة ألفا كرونباخ	الدلالة
-------------	-------------	------------------	-------------------	---------

		تقيسه		
معنوي	٠,٧٢٦	٧	التدريب	المتغير المستقل
معنوي	٠,٨٩١	٧	القيادة	
معنوي	٠,٨٤٤	٨	الاتصالات	
معنوي	٠,٧٥٠	٨	الرقابة	
معنوي	٠,٧٥٧	٧	التعويضات	
معنوي	٠,٩٢٧	٣٧	المناخ التنظيمي	
معنوي	٠,٨٥٢	١٠	الرضا الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم معامل ألفا-كرونباخ جاءت أكبر من ٠.٦٪ وهي قيم كبيرة مما يدل على تناسق الأسئلة وموضوعيتها في قياس البعد الذي تكونه بشكل جماعي. تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

قام الباحث بإخضاع البيانات إلى عملية تحليل إحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الاعتماد على مجموعة من التحليلات كما يلي: أساليب إحصائية وصفية : وتتمثل بالأساليب التالية :

١- الأعداد والنسب .

٢- المتوسطات .

٣- الانحراف المعياري

أساليب إحصائية استدلالية : وتتمثل بالأساليب التالية :

١- معامل الارتباط والانحدار :

- معامل ارتباط بيرسون.

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

٢- تحليل التباين أحادي الجانب One Way ANOVA

٣- اختبار ألفا كرونباخ.

٤- اختبار T .

٥- اختبار كروسكال-واليس.

عاشراً: حدود البحث :

الحدود المكانية : ركز البحث على دراسة تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي في المشروعات المتوسطة و الصغيرة في محافظة ريف دمشق دون غيرها .

الحدود الزمانية : طبقت الدراسة بين عامي ٢٠١٠-٢٠١١ .

أحد عشر: مصطلحات البحث:

المناخ التنظيمي^١:The organithetional climate:

هو الانطباع العام A composite Impression والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيههم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروفه ونوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها.

القيادة^٢:Leadership:

هي عملية توجيهية تأثيرية على النشاطات و المهام التي تطلب من أعضاء مجموعة العمل. **الاتصالات^٣:Communication:** هي العمليات التي يتم من خلالها نقل الأفكار و الأوامر والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للمنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية.

الرقابة^٤:Control:

تعرف على أنها عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحرافات عن النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

التعويضات (الحوافز و الأجور)^٥:Compensation:-

هي جميع العوائد المالية والمعنوية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها.

التدريب training :

هو عملية تزويد العاملين بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي^٦.

الرضا الوظيفي^٧:Jobsatisfaction:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته و الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له , و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة , و يتضمن التقدير و الانجاز و الإبداع و احترام الذات و تحمل المسؤولية و المنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه .

إثني عشر: الدراسات السابقة:

^١ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٩٥، ص ٣٠٩.

^٢ حسن بلوط، الإتجاهات الحديثة في إدارة المشروعات، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٤١٦.

^٣ فاروق عبده فليح ، وآخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المشروعات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٥، ص ٢٩٧.

^٤ محمد رسمي ، السلوك التنظيمي، دار الوفاء ، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ٢٠٣.

^٥ عمرو صفي علفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، ٢٠٠٥، ص ٤٩٣.

^٦ Dessler.G.(1992)Human resources management,prentice hall,USA.

^٧ يوسف ، الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٠٤.

١- دراسة عويضة (٢٠٠٨):^١

بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظات غزة"

وهدفَت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية وأظهرت النتائج أن هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بغزة كذلك وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المشروعات الأهلية تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، وعدد الأبناء والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي والراتب وكانت من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة القيام بتعزيز الرضا الوظيفي من خلال العمل على تحسين نظام الأجور ووضع نظام للحوافز، وكذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق وضرورة العمل على وضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم.

٢- دراسة حجاج (٢٠٠٧):^٢

دراسة بعنوان "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في ضوء المتغيرات الآتية "الراتب، الإمكانيات والأدوات، العلاقة بين الرؤساء والمروؤسين، المزايا التي تقدمها الوزارة". كما وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الآتية "العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة" وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة (٣٤,٥ %) لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير "الجنس، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر"، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة

^١ إيهاب احمد، عويضة، (٢٠٠٨). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية -محافظات غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، غزة، الجامعة الإسلامية.

^٢ خليل، حجاج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٧، ص ٨١٩.

وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية، وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد، وبضرورة الاهتمام بالإمكانات والأدوات، والاهتمام بأمن وسلامة العاملين داخل الوزارة، وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية وإعطاء دورات تدريبية للعاملين داخل الوزارة، واختصار عدد ساعات الدوام الرسمي.

٣- دراسة أبو خديجة (٢٠٠٦) بعنوان :

"المناخ التنظيمي و علاقته بثقافة المنظمة : دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن" هدفت الدراسة إلى :

- تقييم المناخ التنظيمي السائد في شركات التأمين.
 - اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و ثقافة المنظمة .
 - اختبار مدى تأثير العوامل الشخصية (العمر، الجنس.....) في ثقافة المنظمة.
 - اختبار طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة و المناخ التنظيمي.
- وكانت أهم نتائج الدراسة:
- أن تقييم المناخ التنظيمي السائد في شركات التأمين كان إيجابياً .
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي و ثقافة المنظمة.
 - لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لثقافة المنظمة تعود ل : (العمر، الجنس.....).

٤- دراسة (سلامه، ٢٠٠٤) بعنوان: " مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما وإلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي، كما أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر ببعض المتغيرات وهي المؤهل العلمي والخبرة والمركز الوظيفي.

٥- دراسة^٣ (الشهري 2004) بعنوان : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية

^١ هيثم عبدالله أبو خديجة (٢٠٠٦)، "المناخ التنظيمي و علاقته بثقافة المنظمة : دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق.

^٢ انتصار محمد طه سلامه، (٢٠٠٤). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة.

^٣ عبدالله الشهري (٢٠٠٤) ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية على معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد و الإدارة.

السعودية كما هدفت إلى التعرف على أثر واقع المناخ التنظيمي في المعهد على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المعهد ، ومدى وجود علاقة بين بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة (المؤهل العلمي ، العمر ، الجنس...) وبين الرضا الوظيفي لأفراد العينة وكان من أهم نتائج الدراسة :

١. رضا أفراد العينة قيد الدراسة عن الأبعاد التالية (وضوح الدورالوظيفي ، محتوى الوظيفة العلاقات السائدة بين الزملاء ، ظروف العمل الطبيعية) .

٢. لا تشكل طبيعة المكافآت التشجيعية محور أساسي في رضا الموظفين .

٣. يتضح أن هناك تأثير (للمؤهل العلمي ،المرتبة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة)على الرضا الوظيفي بالنسبة لجميع الأبعاد المأخوذة في الدراسة (وضوح الدورالوظيفي ، محتوى الوظيفة العلاقات السائدة بين الزملاء ، ظروف العمل الطبيعية، النمط القيادي)

٦- دراسة(إبراهيم ،٢٠٠٣) 'بغنوان:" نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي:دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين "، ويهدف هذا البحث الى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين , والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة الى النتائج الآتية : إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة , ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز , عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين , عدم تطبيق الحوافز بالعدل , وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وإن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب ان يحصلوا عليها , لذلك توصل البحث الى أن الحرمان من الحافز يؤدي الى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء , زيادة حدة الصراع داخل الجامعة , التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها).

٧- دراسة فداء محمد ناصر(٢٠٠٢) 'بغنوان:

(أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية).

^١ احمد عثمان إبراهيم ، (٢٠٠٣).نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي:دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين.رسالة ماجستير غير

منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية

^٢ فداء محمد ناصر(٢٠٠٢)، أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة ،جامعة عين شمس.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تؤثر من خلالها سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والتي يتعرض لها الأفراد بعد تنفيذ هذه السياسات, كما تهدف إلى معرفة أهم الضغوط الناتجة عن تطبيق سياسات تخفيض العمالة, بالإضافة إلى قياس العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي في ظل تطبيق سياسات تخفيض العمالة, وذلك باستخدام عينة مكونة من (٤٠٠) مفردة. هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الضغط الوظيفي تأثراً بسياسات تخفيض العمالة هي زيادة عبء العمل الكمي وانخفاض فرص التقدم والنمو الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهريّة بين الأفراد فيما يتعلق بإدراكهم لتأثير سياسات تخفيض العمالة على ضغط العمل تبعاً للاختلاف في (طبيعة الوظيفة, ومدة الخدمة), كما أظهرت الدراسة أن مستويات ضغط العمل تزداد بزيادة نسب التخفيض المتبعة, في حين تتأثر مستويات الرضا الوظيفي بالانخفاض نتيجة زيادة ضغط العمل الناتج عن تخفيض العمالة .

٨- دراسة نعلاني (٢٠٠١)^١: بعنوان : أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى . هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى , وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من الجنس والخبرة والأداء والعدالة التوزيعية وعبء العمل , كمتغيرات وسيطة بين أبعاد الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة .

٩- دراسة محمد القريوتي^٢ (١٩٩٤) بعنوان: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للمناخ التنظيمي السائد فيها .

^١ عبد المحسن عبد السلام، نعلاني (٢٠٠١) : " أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى " ، (رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التجارة – جامعة عين شمس) .
^٢ محمد القريوتي (١٩٩٤) ، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مؤتمنة للبحوث و الدراسات، المجلد التاسع، العدد الخامس، ص ص ٦٧- ١١١ .

وقد تناولت هذه الدراسة تقييم ا لمناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية من خلال الأبعاد (فلسفة الإدارة- تمط اتخاذ القرار، نمط العلاقات مع العاملين- نمط تقييم الأداء).

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

أن تقييم المناخ التنظيمي كان سلبياً بشكل عام مما يظهر الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بهذا الأمر للوصول إلى المناخ التنظيمي الأفضل.

١٠- دراسة (نصر الدين، ١٩٩٢)^١ بعنوان : "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية" وقد استهدفت الدراسة اكتشاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل المسببة لحاله الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي سياسات التعليم الجامعي بالمملكة من أجل رفع مستوى الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى عند من النتائج من أهمها أن مستوى الرضا العام، لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطا وان من العوامل التي ارتبطت بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي ظروف العمل المادية وطريقة اختيار رؤساء الأقسام والعمداء وكذلك اختيار أعضاء هيئة التدريس للمناصب الإدارية، وكذلك من بين العوامل التي ارتبطت بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي هي إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي العام.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Jones , Uggerslev , Fassina ,2008)²:

^١ سمير عبدالله، نصر الدين، (١٩٩٢). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة.

² "(Jones , Uggerslev , Fassina (2008)Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis toClarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors"vol22,no3.

دراسة بعنوان : (استخدام تحليل ميثا وتحليل المسار الحرج لتوضيح العلاقة مابين الرضا عن العمل ،و العدالة المدركة، و سلوك المواطنه)

بالرغم من العدالة المدركة والرضا الوظيفي المتوقع ،وسلوك المواطنه في المنظمة،و البحوث التي أجريت ذات علاقة بالمفاهيم الثلاثة باستخدام تحليل المسار الحرج وتحليل ميثا بالمعاملات المشتقة، وعليه تمت مقارنة أربع نماذج هي(الوساطة الكاملة بمعنى أن الرضا الوظيفي ذا علاقة وسطية بين العدالة وسلوك المواطنه للموظف ، و الوساطة المتحيزة أو الجزئية ،و التأثير المستقل و طريقة التأثير الزائف بمعنى أن الرضا الوظيفي وسلوك المواطنه للموظف ذا علاقة زائفة ، لأن الموظف يدرك العدالة لأسباب عامة وقد وجد الباحث مساندة عظيمة لطريقة التأثيرات المستقلة من خلال البحث وذلك يعني بأن الرضا الوظيفي و الأشكال المختلفة لإدراك تقدير العدالة موجودة وأوصى باقتراحات لتقديم النظرية للمجتمع ومحاولة دراسة مفاهيم جديدة هي أهمية التدريب للموظف إضافة للأبعاد السابقة.

2-دراسة¹ (McGilton, McGillis, Wodchis 2007):

دراسة بعنوان : (الدعم الإشرافي ،و ضغط العمل ، والرضا الوظيفي بين الممرضين العاملين في الرعاية طويلة الأمد)

هدفت هذه الدراسة في التحقق من تفهم تأثيرات الدعم الإشرافي المسجل لدى الممرضين في كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل بين الممرضين المسعفين العاملين في الرعاية طويلة الأمد ،و الضغوط المصاحبة للعمل من احد أهم المشاكل التي تواجه عمل الممرضين المسعفين في الرعاية طويلة الأمد ، والتي تعد السبب الأساسي للرضا الوظيفي المنخفض ،ولا توجد دراسات نظرية استخدمت موضوع هذه الدراسة للبحث في العلاقة الطبيعية بين الإشراف المباشر للمساعدات التمريضية وبين ضغوط العمل والرضا وتوصلت الدراسة إلى أن ٣٣ % من العينة البالغ ٢٢٢ في أونتاريو أكدوا على تعارض الرضا الوظيفي وعدم إمكانية تفسير وجوده من خلال (الإشراف المساند، الضغوط ، مكان الميلاد، اللغة الأولى للحديث عند الممرضين المسعفين،وكذلك أيدت الأغلبية الرأي القائل بأن الإشراف المساند يقترن ايجابيا بضغوط عمل اقل وتوصي الدراسة من خلال ما أوجت به النتائج إلى أن الإشراف المساند للممرضين المسعفين مهم جداً كعامل محدد للرضا الوظيفي لدي العاملين فيNAS.

3-دراسة¹(Jessie L. Grant:2006):

¹ " McGilton, McGillis, Wodchis (2007)Supervisory Support, Job Stress, and Job Satisfaction Among Long-term Care Nursing Staff"vol22.no4.

فحص الرضا الوظيفي لمدراء الإدارة المتوسطة في إدارة شؤون الطلبة ، جامعة ميتشغان الغربية.

هدفت الدراسة لقياس الرضا الوظيفي لمدراء الإدارة المتوسطة في إدارة شؤون الطلبة في جامعة ميتشغان الغربية، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية (الاعتراف بالجهد والترقية، الإشراف الجيد، العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، الراتب والأمان) على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وكانت أهم نتائج الدراسة:

أن هناك ٨٣٪ من موظفي الإدارة المتوسطة في إدارة شؤون الطلبة في جامعة ميتشغان الغربية راضين عن عملهم.

4- دراسة² (Scott, Judge 2006)

ب عنوان : (الأرق والعواطف والرضا الوظيفي: دراسة متعددة المستويات)

استخدم الباحثون عينات تجريبية منهجية للتحقيق في ديناميكية العلاقات بين الأرق و الانفعالات والرضا عن العمل ، على مدى فترة ٣ أسابيع ، و ٤٥ موظفاً أُجري عليهم المسح الميداني بالكامل لكل يوم عمل وتم تجميع ما مجموعه ٥٥٠ ملاحظة وكشفت النتائج أن الأرق متلازم مع زيادة مشاعر العداء والإعياء ، وكذلك انخفاض مشاعر المرح والاهتمام ، كما كان الأرق أيضاً ذو علاقة سلبية على الرضا الوظيفي ، وتتوسط هذه العلاقة الانفعالات وأخيراً ، أن جنس الموظف يتوسط بين الأرق وثلاثة من أربعة انفعالات أخرى ، وكذلك نجد أن المرأة تكون أكثر تأثراً من ليلة نوم سيئة أكثر منها بالنسبة للرجل.

5- دراسة³ (Chen 2005) :

دراسة بعنوان : (دراسة حول السمات الشخصية و الرضا الوظيفي بين مندوبي المبيعات

المحترفين في الصناعات الدوائية في تايوان ،الصين)

هذه الدراسة تبحث في أمور العاملين في المبيعات في الصناعات الدوائية، وتشتمل هذه الدراسة فحص وبحث تأثيرات مختلفة للسمات الشخصية في الرضا الوظيفي لهم، وتأخذ المتغيرات الديموغرافية أيضاً بعين الاعتبار كوسيط لإدراك ما إذا كانت تلعب دور في العلاقة بين السمات الشخصية المختلفة والرضا الوظيفي. وكانت النتائج المختبرة قد أشارت كذلك إلى أن أغلب

¹Jessie L. Grant:(2006) An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affairs Administration, Dissertation Abstract, Western Michigan University, 2006.

²"Scott,judge(2006)Insomnia,Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study" vol23,no2'

³Chen (2005):Study of the relationship of personality traits and job satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Taiwan(China), vol25,no4

الصفات ، الشخصية تؤدي إلى مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي باستثناء صفة فقدان الأعصاب ، وكذلك بعض المتغيرات الديموغرافية ، خاصة الخبرة في مجال الأدوية ، و المستوى التعليمي ، والعمر هذه العوامل تؤثر مباشرة في الرضا الوظيفي . علاوة على ذلك ، تم اختبار المتغيرات الديموغرافية كوسيط بين السمات الشخصية والرضا الوظيفي ، ولكن كانت النتائج المستخرجة بأنه ليس هناك اختلاف في النتائج السابقة مع إضافة هذا الوسيط . يدير مندوبي البيع المحترفين للصناعات الدوائية في تاوان ، والمنظمة يتوجب عليها الصبر وزيادة توظيف الأموال لزيادة الدافعية لقوة البيع لهم ، لأن فريق الدافعية لدى مندوبي البيع المحترفين يقوم بتوفير أفضل النوعيات للخدمات الاحترافية ، لتكون العامل الأبرز في إتمام البيع، خاصة الصناعات الدوائية.

6-دراسة¹ (Hanges & others,2005):

قاموا بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند." هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام ٢٠٠٠ ، و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم ٥٠ موظف من أصل ٢٩٤ موظف يعملون في مكتبات جامعة ميرلاند (وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى ٢٠٩ مشارك.وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ١ . أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال.
- ٢ . وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.
- ٣ . أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
- ٤ . يري جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

7-دراسة (Davidson 2003)^١:

¹ Hanges, Panl, and others(2005), "The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey,<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

قام بدراسة تحت عنوان " هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية."هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المشروعات، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروقات الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. يوجد مستوى عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية.
٢. وجود علاقة ايجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المشروعات وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزي إلي متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات مكان العمل و الحالة الاجتماعية والمستوي الوظيفي.وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:
 ١. ضرورة مراعاة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوى أدائهم.
 ٢. ضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يراعي العلاقات المتبادلة بين العاملين.
 ٣. مراعاة مبدأ العدالة في العمل وتوزيع العمل من قبل الإدارة العليا في تلك المشروعات.
 ٤. ضرورة تدريب العاملين في هذا القطاع.

8-دراسة (Bozionelos 2001)^٢: بعنوان:أثر تخفيض العمالة على التطوير التنظيمي.

أهم أهداف الدراسة :

إظهار الآثار الناجمة عن تخفيض العمالة على الأفراد المتبقين و خاصة فيما يتعلق باستراتيجية النمو و التقدم الوظيفي في المنظمة .

أهم نتائجها :

- اعتبرت نسبة جوهرية من العينة ان عمليات النقل الوظيفي على نفس المستوى الوظيفي محتمل أن تهدد كل من التقدم الوظيفي و الأمان الوظيفي.
- اعتبرن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة أن عملية التخفيض قد قلصت من إمكانية الترقية و الرضا الوظيفي و بالمقابل زادت المسؤوليات و أعباء العمل و الضغط الوظيفي.

9-دراسة (Peter 2000)^١:

¹ Davidson, Michael,(2003) "Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel ",The International Journal of Contemporary Hospitality management,http://www.emeraldinsight.com/researchregister.

² Nikos Bozionelos 2001organization downsizing and organizationl Development ,vol,no,2001.

بعنوان " المناخ التنظيمي وأداء الشركات "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في كلا من الشركات ذات التصنيف في الأداء العالي والمتوسط، وتأثيره على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات.
٢. الشركات ذات الأداء العالي وتمتلك مفهوم عال لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط.

٣. وجود علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

١. ضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عال.
 ٢. إجراء المزيد من الدراسات العميقة حول موضوع الدراسة
- 10-دراسة ^٢ .sardana,kienzle, mark(1999):بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي ومدى فهم العاملين للإنسجام في العمل.

هدفت الدراسة إلى :

دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومدى فهم العاملين للإنسجام في العمل و قد بينت نتائج الدراسة أن:

المناخ التنظيمي يعتبر من العوامل المهمة و التي تؤثر في استيعاب وفهم العاملين للعمل في الوظيفة وأن هناك ثلاثة متغيرات (المشاركة في اتخاذ القرار – العمل بروح الفريق- التفويض للصلاحيات) تحكم عمل الموظفين ودرجة استعدادهم للإنسجام في الوظيفة.

- 11-دراسة ^٣ :turan(1998):بعنوان:أثر المناخ التنظيمي على الانتماء المؤسسي-جامعة أوهايو-

هدفت هذه الدراسة إلى :

بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإنتماء المؤسسي وقد توصل الباحث لعدة نتائج أهمها :
وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي الذي يتصف بسلوك إداري داعم و معزز وبين التزام العاملين.

Peter, Kangies,(2000) " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation, '

<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>

²sardanakienzle,mark(1999)the relationship between organization climate and Employees preception of involvment , grop and organaization management v ol 24,no 4

³ turan1998 astudy of organazational climate and organazational commitment in human organaizations doctoral dissertation , ohio university dissertation abstrcsts international 59(4) 1038a

12-دراسة(1996)G.L. Evans¹ :بعنوان:اثر المناخ التنظيمي على الولاء الوظيفي-جامعة كاليفورنيا.

دراسةالعلاقة بين المناخ التنظيمي و الولاء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الكليات في جامعة كاليفورنيا وكانت أبعاد المناخ التنظيمي :
الهيكل التنظيمي ، تقييم الأداء ، الإهتمامات الشخصية، الإتصالات الداخلية
وقد أظهرت الدراسة:

وجود علاقة قوية بين ابعاد المناخ التنظيمي و بين الولاء الوظيفي.

13-دراسة²(Shore1990):بعنوان:أثر المواقف التنظيمية في سلوكيات الموظفين.

طبقت الدراسة على مجموعة من موظفي الجامعة الإداريين و كانت مؤلفة من (٤٠) موظفة و من(١٥٧) موظف وأهم نتائجها:

هناك ارتباط بين الإتجاه النفسي نحو الجامعة و بين الإلتزام بها و الرضا عنها من جهة وبين الرضا الوظيفي لديهم و الاندماج بالعمل و الإحساس بتحقيق الذات من جهة أخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة :

1- استفاد الباحث من بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث من حيث :

١. تناولها لمفهومي المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

٢. استخدام الدراسة لطرق قياس المناخ التنظيمي التي تم استخدامها من قبل بعض الدراسات المعروضة .

٣. الاستفادة من بعض المفاهيم النظرية التي تم الاطلاع عليها من الدراسات السابقة .

2- من حيث الأهداف :فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة أبعاد مختلفة متعلقة بالمناخ التنظيمي أو دراسة الرضا الوظيفي على حده دون ربطه بالمناخ التنظيمي ودراسة العلاقة و الأثر بينهما هذا الذي مازال يعد الهدف المشترك للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

3- من حيث المنهج :يلاحظ الباحث أن الدراسات السابقة العربية منها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وهذه تعد خاصية مشتركة بين البحث الحالي و البحوث السابقة.

¹ Evans G.L (1996) **the relation between organaization climate and allegiance organaization** as reported by community collges presidents doctoral dissertation university of florida dissertation abstrcts international .v ol 36

² Shore.L.M,Newton, lucy ,A and thornton G.C " **organizational attitudes intention In relation of employees behavioral** , journal organizatonal behavioral . vol.11 ,1990.pp57-67

4- من حيث النتائج:توصلت الدراسات السابقة لنتائج متباينة في موضوعي المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و ذلك تبعاً لطبيعة الأهداف و الفروض التي تبنتها كل دراسة من الدراسات السابقة،ويحاول الباحث:أن ينطلق في بحثه مستنداً إلى نتائج الدراسات السابقة لمعرفة إلى أي مدى يمكن أن تتفق نتائج بحثه أو تختلف مع نتائج الدراسات السابقة من خلال تناوله لأبعاد مختلفة للمناخ التنظيمي تختلف عن الأبعاد التي تناولتها الدراسات السابقة بالإضافة لمحاولة الباحث لإيجاد العلاقة و الأثر بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي من خلال المتغيرات المأخوذة بالدراسة وهذا الذي لم تتناوله الأبحاث السابقة على حد علم الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث : علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول
المناخ التنظيمي

المبحث الأول

المناخ التنظيمي

مقدمة :

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، والاستجابة إلى المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية على حدٍ سواء، إلا أن نجاح المنظمات يعتمد على عدد من المتغيرات أهمها : بيئة العمل الداخلية أو ما يسمى مجازاً "المناخ التنظيمي" الذي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي و التنظيمي داخل المنظمات ومع اشتداد المنافسة بين المنظمات و الاتجاه نحو العولمة و التغيرات التكنولوجية المتسارعة، تبرز أهمية توفير المناخ التنظيمي المناسب لمواجهة هذه التحديات، وبالتالي لا بد من العمل على تنمية القوى البشرية وتطويرها فالفرد يعيش في بيئة إدارية تتطلب التفاعل و الاتصال مع غيره وهو يتعرض خلالها لمواقف و ظروف تسهم في تشكيل سلوكه و اتجاهاته، فإذا تكونت لديه مشاعر سلبية نحو المنظمة التي يعمل فيها يتدنى أدائه وولائه و دافعيته للعمل، أما إذا تكونت لديه مشاعر ايجابية ناتجة عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد فإن هذا يساهم بارتفاع أدائه و ولائه ودافعيته للعمل، وبالتالي تحافظ المنظمة على تطورها و استمراريتها.

أولاً- مفهوم المناخ التنظيمي :

يعني مفهوم المناخ في اللغة العربية : العهد، القرب، النصرة و أول من بحث فيه هم علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً، فهو يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية دافعا الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء لتلك البيئة، واعتبر علماء الاجتماع أن المناخ التنظيمي يعد جزءاً من المناخ الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه بما فيه من أفراد و منظمات وما يسوده من أفكار و مبادئ وقيم^١.

إلا أن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادةً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي معين وهو يصف فصول السنة والتحويلات الجوية المميزة لذلك الموقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة فيؤثر فيها و يتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية فتؤثر وتتأثر ببعضها البعض^٢.

ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ووجد جدل وخلاف كبير حول مفهوم المناخ التنظيمي ونشأ هذا الجدل من:

^١ نبيل الحسيني النجار، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٥.
^٢ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٠٥.

١. حدثته كمصطلح إداري من جهة.

٢. كثرة المصطلحات الإدارية المعبرة عنه سابقاً (البيئة الداخلية، الثقافة، الموقف، الشخصية) ^١.

وقد عرّف (Nona Momeni) المناخ التنظيمي بما يأتي: هو مجموعة من الخصائص والصفات القابلة للقياس في بيئة العمل والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتؤثر في سلوك العاملين في المنظمة وتحفزهم ^٢.

ويعرّف (Neal Etal) المناخ التنظيمي بأنه: عبارة عن تركيب متعدد الأبعاد يشمل مجموعة عريضة من التقييمات الفردية لبيئة العمل، قد تشير هذه التقييمات إلى الأبعاد العامة من البيئة (التدريب، الاتصال، القيادة...) أو تشير إلى الأبعاد الخاصة مثل (مناخ الأمن والسلامة – مناخ الخدمة) ^٣.

بينما عرّفه (Crabbe) بما يأتي: هو عبارة عن التفاعل الحاصل بين الميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة ولا يُقصد بالمناخ التنظيمي البيئة، لأن البيئة تتعلق بما يدور داخل وخارج التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق ^٤.

ويعرّفه (عبد الباري إبراهيم الدرة) بما يأتي: هو مجموعة من الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشارك فيها العاملون في التنظيم وتمثل هذه الأفكار والمشاعر معاني خاصة، استخلصوها من حوادث وظروف وممارسات معينة جرت لهم في حياتهم اليومية في العمل ^٥. وتعرّفه (Susana Adjei) بأنه: عبارة عن تصورات العمال حول الخصائص الفعالة والمؤثرة نفسياً عليهم في بيئة العمل مثال هذه الخصائص (أنماط القيادة والإشراف، أساليب التدريب، الاتصالات...) ^٦.

في حين عرّفه (رياض أحمد أبا زيد) على أنه: الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة، وفقاً للتفاعلات المتبادلة بينهم وبين المنظمة حول متغيرات بيئة العمل (مكافآت، فلسفة الإدارة، الحوافز...) ^١.

^١ فاروق عبده فيليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المشروعات التعليمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢٩١.

² Nona momeni: The relation between managers Emotional Intelligence and organizational climate, summer 2009, p35, www.proquest.com

³ Neal, M.A. Griffin, P.M. Hart: The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior, University of Melbourne, Australia, 2000, p100.

⁴ Crabbe, A.B. (2008): Terrific ideas of practices and procedures for success in work organizational, and job satisfaction p36, www.chet.nsw.qn.html.

^٥ عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأساس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٢٥٨.

⁶ Susana Adjei-Appiah: Organizational Climate and Turnover in the Health Sector. The Case of the Korle-Bu Teaching Hospital in Ghana, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada, 2008, p18.

كما عرّفه كل من (Prati,Douglas,Feerris) على أنه: تعبير أساسي عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية و غير المادية)بما في ذلك طبيعة (الهيكل التنظيمي،التكنولوجيا ، الاتصال....)^٢.

بينما عرّفه (مصطفى محمود أبو بكر) على أنه : هو مجموعة من الخصائص الفريدة لبيئة العمل التي تميز جهة عمل ما عن غيرها على اعتبار أن المناخ التنظيمي نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل و خارج بيئة العمل^٣.

وتعرّفه (Zuzana Simberova) بالتالي:هو الجو السائد في المنظمة والمحسوس من قبل الأفراد العاملين فيها وله علاقة قوية ب(مستويات التعاون ، الودية، الثقة ، الدعم)^٤. وعرّفه (Neil Andrson) بأنه: يشير إلى التصورات المشتركة للموظفين حول طريقة أداء وظائف الأعمال^٥.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يرى الباحث أن المناخ التنظيمي هو: مجموعة من الخصائص والصفات التي تُميّز بيئة العمل الداخلية وتدفع العاملين فيها لتبني أنماط سلوكية معينة تجاه وظائفهم و تؤثر على أدائهم و على مستوى الرضا الوظيفي لديهم إما سلباً أو إيجاباً.

ثانياً- أهمية المناخ التنظيمي :

^١ رياض أحمد أبا زيد، تقييم المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية،المجلة العربية للعلوم الإدارية،مجلد ١٥، عدد١، ٢٠٠٨، ص٨٦.

^٢ Prat,L.M,Douglas,C.,Ferris,G.(2008):Emotional intelligence,leadership executiveness and team outcomes ,International Journal of organizational analysis , p45.

^٣ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد،الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص٢٤٤.

^٤ Zuzana Šimberová : Organizational Climate Versus Training System: What is More Important in Workplace Learning? , Masaryk University, Brno, Czech Republic,2007,p4.

^٥ Neil Anderson: Handbook of Industrial,work and organizational psychology,British Library,London,2001,p104.

*- تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيراته المباشرة و غير المباشرة على الظواهر و السلوكيات الإدارية داخل المنظمة ،والتي تؤثر على مجمل حركة المنظمة ،سواء في أداء مهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية (الأفراد أو بالمنظمات)،وأكدت الدراسات والبحوث ،أن المناخ التنظيمي يؤثر على المخرجات التنظيمية، مما أوجد علاقة مباشرة، ومعنوية بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات و تلك المخرجات^١.

*- يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي ،و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و تعديل القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك^٢.

*- للمناخ التنظيمي أثر كبير على أداء العاملين و سلوكهم واتجاهاتهم وهذا ينعكس على سلوك التنظيم،ودائماً تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير الأطر القيادية لديها من أجل رفع مستوى الأداء لديهم وهذا لايمكن أن يتأتى إلا من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع تلك الأطر على أداء الأعمال المنوطة بها بكفاءة و فاعلية^٣.

*- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد الإبداعي فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معيقاً له ، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية و يمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل و الاتصالات واتخاذ القرار ويقدم الحوافز المادية والمعنوية ، فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد،وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك فيها كافة الموظفين فهو أساس لنموها وازدهارها^٤.

*- تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فعالية ، فالمناخ التنظيمي يؤثر على دافعية الأفراد وبالتالي يُعدُّ المناخ التنظيمي أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح أو تطور المؤسسة^٥.

ثالثاً : عناصر المناخ التنظيمي:اتفق العديد من الباحثين على أنها تصنف كما يلي:

^١ محمد بن دليم القحطاني،الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان،الرياض،٢٠٠٥،ص٢٣١.

^٢ خضير كاظم فرحات،السلوك التنظيمي،إثراء للنشر و التوزيع،عمان،٢٠٠٨،ص٢٥٨.

^٣ زياد يوسف المعشر،المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية،مجلد ١٧،عدد١،٢٠٠١،ص٣٠١.

^٤ خالد يوسف الزعبي ،حسين محمد الغرب،قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي:دراسة ميدانية على شركات كهرباء محافظة أربد،مجلة المنارة،مجلد ١٣،عدد٢، ٢٠٠٧، ص٣.

^٥ فاروق عبده فيليه،محمد عبد المجيد،مرجع سبق ذكره ٢٠٠٥، ص٢٩٤.

١. **الهيكل التنظيمي** : يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من إدارات و أقسام ويحدد نمط السلطة و أسلوب اتخاذ القرار ، و الهياكل التنظيمية على أشكال منها " النموذج الآلي "والذي يتصف بعدم المرونة ولايتيح فرصة التكيف و التأقلم مع المتغيرات المستجدة ، " النموذج العضوي " بتميز بالمرونة و إتاحة الفرصة للإبداع و المشاركة^١ .
٢. **نمط القيادة** : فالقيادة هي القدرة على التأثير في العاملين و هناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية ،منها القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية و تفويض السلطة و الاتصال ذي الاتجاهين و الثواب مما يشجع على التفاعل و تقديم الأفكار الخلاقة المبدعة ،وهناك القيادة الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية و القوة و التسلط و العقاب مما يحد من تبادل الآراء و المشاركة في الرأي^٢ .
٣. **نمط الاتصال** : فالالاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين "الهابط والصاعد"الذي يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي و تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات ،بينما الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط)مثلاً هو الذي يحمل الآراء و الأفكار و المعلومات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث و الخمول في التفكير باعتبار أن آراءه و أفكاره لاقيمة لها لدى الرؤوسين^٣ .
٤. **المشاركة في اتخاذ القرار**: تتيح هذه المشاركة الفرص لإبداء الرأي و ترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي لرفع معنويات العاملين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل^٤ .
٥. **طبيعة العمل** : تعتبر عامل مهم في حفز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يميل إلى إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث تجاه تحديث و تطوير المشروع و ذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذو أهمية^٥ .
٦. **التكنولوجيا** : رغم أن التكنولوجيا في هذا العصر تعتبر نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة ، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي لرفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة^٦ .

رابعاً : خصائص المناخ التنظيمي :

^١ زكي خورش وآخرون، السلوك التنظيمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، ٢٠٠٤، ص ١٥٩ .
^٢ خضير كاظم فرحات، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٦٢ .
^٣ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ٢٠١٠، ص ٢٦٩ .
^٤ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٢٦٩ .
^٥ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) ، ط٤، دار الفكر ، عمان، ٢٠١٠، ص ٣٠٥ .
^٦ زيد منير عوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة، عمان، ٢٠٠٦، ص ١٢٥ .

١. المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص البيئة الداخلية المدركة من قبل الموظفين والتي تؤثر على سلوكهم و أدائهم و إبداعهم وتعمل على تحفيزهم^١.
٢. المناخ التنظيمي يحدد أنماط السلوك العائدة للمواقف والمشاعر اللتان تميزان الحياة في المنظمة^٢.
٣. المناخ التنظيمي الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء و ممارستهم.
٤. يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
٥. المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية^٣.
٦. لكل منظمة مناخها التنظيمي الخاص لأن لها خصائص تميزها عن غيرها^٤.
٧. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري ، فالمناخ التنظيمي يعتبر أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي ، بينما يعد المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي^٥.
٨. إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء و قد تستغرق وقت طويل إلا أن عملية هدمه قد تحدث بشكل سريع^٦.
٩. المناخ التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق ، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الأخرى.
١٠. يعتبر المناخ التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية يتم متابعتها من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة .
١١. أن المناخ التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر أخرى داخل التنظيم^٧.

خامساً: أنماط المناخ التنظيمي:

¹ Majd T Mrayyan :Hospital organizational climate and nurs intent to stay :Difference between unit and wards, ajournal for the Australian Nursing,profession,Maleny,feb 2008,vol.27,Iss.2;p223.

² www.wikipedia.com.

^٣ فاروق عبده فيليه،محمد عبد المجيد،مرجع سبق ذكره ،٢٠٠٥، صص٢٩٥،٢٩٦.

^٤ رياض أحمد أبا زيد،تقييم المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية،المجلة العربية للعلوم الإدارية،مجلد ١٥، عدد١، ٢٠٠٨، ص٦٨.

^٥ خالد محمد أحمد الوزان(٢٠٠٦)،المناخ التنظيمي و علاقته بالإنترام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين في الإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية في مملكة البحرين،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،ص١٨ .

^٦ محمد الصيرفي،مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص٣٠٥.

^٧ سالم محمد السالم،الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات في المملكة العربية السعودية،مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،مجلد٦، عدد١،الرياض،٢٠٠٤،ص٢٧.

لقد جرت العديد من المحاولات من قبل الباحثين لتحديد نموذج مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات وصولاً إلى نموذج فعال يستطيع أن يتخطى ما هو ظاهر من خصائص تعكس المناخ إلى ما هو كامن في البيئة النفسية للعاملين، إلا أن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يلاءم جميع المنظمات في ظل البيئات المختلفة مما حتم وجود أنماط مختلفة للمناخ التنظيمي تتعلق بظروف المنظمة الداخلية و الخارجية المؤثرة فيها^١.

وهنا يمكن الإشارة إلى ستة أنماط مختلفة للمناخ التنظيمي كالتالي :

١. **المناخ المفتوح** : هو المناخ الذي يوفر حوافز عالية للموظفين، والموظفين يعتمدون في سلوكهم على الأمانة و الإخلاص وبالتالي يؤدون مسؤولياتهم بشكل جيد لأنهم راضون عن أسلوب القيادة الواقعي مما يؤدي لعدم الحاجة إلى ضرورة قرب الإشراف أو إلى زيادة في اللوائح و التعليمات ، ويكون هناك درجة عالية من التواصل الاجتماعي بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين و القيادة^٢.

٢. **المناخ المغلق** : يتميز بالإشراف التام حيث يكون التأكيد على الإنتاج وتكون درجة اللامبالاة عالية من قبل الموظفين ، وتنخفض الروح المعنوية بدرجة عالية عند الموظفين ، ويكون هناك إهمال كبير لجانب العلاقات الاجتماعية و التعاون بين الموظفين^٣.

٣. **المناخ المسيطر أو الموجه** : يكون فيه التركيز الأكبر على انجاز المهام و الواجبات و المسؤوليات المطلوبة بشكل دقيق ويكون الاهتمام الأول لدى القيادة يتعلق بالإنتاج بينما تعطي اهتمام قليل للحاجات الاجتماعية أو للروح المعنوية للموظفين ، ويكون هذا المناخ مثقل بالأعباء الإدارية و التقارير الروتينية^٤.

٤. **المناخ الأبوي** : يكون القائد هو المبادر الأول لجميع الفعاليات التي يعتقد أنها ضرورية محاولاً بذلك تحديد المهام و إلزام الجماعة العاملة معه بتنفيذها بشكل دقيق وهنا القائد لا يسمح لمن هو دونه من القياديين بممارسة مهام يعتقد أنها من صلب اختصاصه حتى وإن

^١ محمد بن دليم القحطاني، الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٢٣٢.

² Hamid Reza Alavi , Ramazan Jahandaria :The organizational climate of kerman shahid bahonar university :its comparison with the desired organizational climate from the viewpoint of the personal (staff)of the university, a journal for public personnel management, fall2005, VOL.34, Iss.3; p247.15pgs.

³ Tengku marini: perceptions of organizational climate among male and female administrative staff in three selected universities, university of putra Malaysia, 2007, p7.

⁴ Fredh. Bennett: The relationship between school size and school organizational climate in the vanconver, university of British Colombia, Canada, 1977, p43.

بقيت بعض الفعاليات القيادية دون تنفيذ وقد تؤدي هذه الحالة إلى انخفاض مستوى الرضا و الروح المعنوية^١.

٥. **المناخ المستقل أو الذاتي**: يتميز بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين ، وكذلك يتميز بإشباع الحاجات الاجتماعية ، وهناك حرية كاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد ، وتحقيق أهداف العمل ، ويميل النمط القيادي إلى إتباع اللوائح و التعليمات، و تحديد الإجراءات اللازمة لأداء العمل كل فرد يؤدي حسب طاقته.

٦. **المناخ العائلي**: يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية ، وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية وفيه درجة عالية من التجانس و التماسك بين العاملين ، وانخفاض مستوى الاستغراق في أداغ العمل وفيه مستوى الروح المعنوية و الرضا الوظيفي متوسط ويوصف سلوك المدير بالاجتماعي ، حيث لايميل لإيذاء مشاعر الآخرين^٢. وقد أضافت (Juliet Aiken) نمطين آخرين هما :

١. **مناخ الإبداع**: يعكس مدى الدعم الذي يحصل عليه الموظفون من طرف القيادة من أجل تقرير الطرق الجديدة لإنجاز المهام ،بالإضافة إلى دعم الزملاء الآخرين ،وبالتالي فهو يعتمد على التعاون بين الموظفين و يعتمد على الاتصال الفعال.

٢. **مناخ التعلم المستمر**: يعكس المدى الذي يكون فيه تطوير المهارات مُشجَّعاً به ضمن المنظمة وهذا التشجيع المتوقع أن يكون من قبل المشرفين و الزملاء ،وهو مشابه لمناخ الإبداع من حيث التعليم المستمر لا بد فيه من التعاون و الاتصال بين زملاء العمل و لابد من التشجيع بين العمال بعضهم بعضاً^٣.

ومن خلال استعراض الأنماط المختلفة ، نجد أن هناك درجات متفاوتة من المناخ التنظيمي للمنظمة تقع بين الانفتاح الكامل ،و الانغلاق الكامل ،وبالتالي على الإدارة اختيار نمط المناخ الذي يكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ،وتواجه الإدارة مشكلة في الاختيار بين البدائل فالمناخ الذي يسهل العمل و الإنتاج ،ليس بالضرورة هو المناخ الذي ينمي الشعور بالرضا عند العاملين ،فقد أكدت إحدى الدراسات أن الوحدات الأكثر فاعلية في الأداء و الإنتاج تعمل في مناخ يتصف بدرجة كبيرة من المرونة في التنظيم و اللامركزية

^١ محمد بن دليم القحطاني،مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص٢٣٤.

^٢ محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية،دار الوفاء،الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٠١.

^٣Martha,Kyrillidon,Juliet Aiken :Climate QUAL™: organizational climate and piversity Assessment ,university of Maryland, Association of research Libraries,2008.pp9,10.

في اتخاذ القرارات ،ومع ذلك فقد اكتُشف أن الوحدات الأكثر رضا عن العمل تعمل في مناخ يتصف بجمود التنظيم والمركزية^١.

سادساً: مراحل تطور المناخ التنظيمي بالنسبة للموظف :

١. **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة :** ومدة هذه المرحلة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار والتوجه الرئيسي له في هذه المرحلة الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة ، ومحاولة التأقلم والتعايش مع البيئة الجديدة.

٢. **مرحلة العمل والانجاز :** مدتها بين العامين والأربعة أعوام ، خلالها يسعى الفرد إلى تأكيد مفهوم الانجاز لديه، وأهم ما تتميز به هذه المرحلة (الأهمية الشخصية للفرد، الخوف من العجز، ظهور قيم المناخ للمنظمة والعمل).

٣. **مرحلة الثقة بالمنظمة :** تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد لما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات المناخ التي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة وتنتقل من مرحلة التكوين لمرحلة النضج^٢.

سابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تقسم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

١. العوامل الخارجية :

أ- **الثقافة التنظيمية:** ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟ وما الفرق بينها وبين المناخ التنظيمي ؟

عرّفت (Susana Phillips) الثقافة التنظيمية بما يأتي :

هي مجموعة من الحقائق والرموز والقيم والطبقات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تساهم في خلق المعايير وتوقعات السلوك^٣.

بينما عرّفها (عبدالله الطجم وطلب السواط) بما يأتي: هي التي تشمل الاتجاهات والقيم والأفكار والمعتقدات والأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة ، ولها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد ، فهي تحدّد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة والمرفوضة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر^٤.

ويختلف مفهوم الثقافة عن المناخ بالرغم من وجود بعض التداخل في عناصرهما فقد

أوضح (Stringer) أن : يعتبر المناخ التنظيمي جزئاً من الثقافة التنظيمية حيث تؤدي

^١ سمير أحمد عسكر ، أصول الإدارة ، دار القلم ، دبي ، ١٩٩٥ ، ص ٣١١.

^٢ إيمان محمد علي الحنيطي (٢٠٠٧)، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية ، ص ٣٥.

^٣ Susan D. Phillips ,Brian R. Little ,Laura A. Goo dine: **organizational climate a personal projects :gender differences in the puplic service** ,Cnadaian center for management development,1996,p11.

^٤ عبدالله الطجم ، طلق السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية ، التطبيق)، ط٤، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠٠٣ ، ص ٢٥٣.

الثقافة إلى وجود قيم متأصلة في المنظمة وبالتالي تكون صعوبة التغيير مقارنة مع المناخ التنظيمي وأن التأثيرات الثقافية تأتي من خارج مجموعة العمل وبعيدة عن السيطرة المباشرة لمدير مجموعة العمل، إلا أن التغيير في المناخ التنظيمي يكون أسهل لأن المناخ يكون مرتبط بالسلوك البشري ونتائج التفاعلات والتبادلات اليومية في المنظمة، ويكون لكل مجموعة عمل مناخها التنظيمي المحدد بينما الثقافة التنظيمية تشمل المنظمة بأكملها^١. بينما يرى (Dammar Danijel): أن المناخ التنظيمي يصف سمات البيئة الداخلية التي تدرك شعورياً من قبل الموظفين على خلاف الثقافة التي لا تُدرك شعورياً على الغالب، وبالتالي فالموظفون يدركون يدركون الثقافة التنظيمية عن طريق المناخ التنظيمي، بكلمة أخرى: الثقافة التنظيمية هي: التي تضع المحيط الاجتماعي لمجموعة من الناس بينما المناخ التنظيمي هو الذي يوجه الشخص لفهم هذا المحيط الاجتماعي^٢.

- أ- **ظروف العمل:** يقصد بها ظروف العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وهي تشمل كل مما يلي (الإضاءة، الأثاث، التكييف، الضوضاء)^٣.
- ب- **البيئة التقنية:** يقصد بها مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة والتي تساهم في أتمتة العمل الإداري وتحديثه من حين لآخر، وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه^٤.
- ت- **المشاكل الأسرية:** تعاني كل أسرة من مشاكل داخلها تتعلق ب(الزواج، الأبناء، أمور مالية) وتؤثر هذه المشاكل على أداء الموظفين، إلا أن المنظمات تسعى للحد من الأثر السلبي الناتج عن هذه المشاكل من خلال الاهتمام بالأسرة ومشاكلها والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتنوعة لهذه الأسر^٥.
- ث- **البيئة الخارجية:** تحوي على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم مثل النظام (الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي.....)، إلا أن المنظمة تستمد من البيئة الخارجية كل ماتحتاجه على شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها على شكل مخرجات^٦.

¹Cary Perry, Nancy LeMa1, Greg Rodway, Allison Tracy2 and Joan Galer: **Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations**, Wellesley College ,Cambridge,2005,p2.

²Dammar Danijel Žagar: **Survey of job Satisfaction and Organizational Climate at the University Computing Centre (Srce),Zagreb**, Agro inform Publishing House, University of Zagreb Faculty of Agriculture, Budapest,2007,p92.

^٣ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٦٤.

^٤ محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٢٦، عدد ١، ١٩٩٩، ص ٣٧.

^٥ سيد محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٥٩٦.

^٦ عبدالله الطجم، طلق السواط، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ٢٥٣.

ج- **البيئة الاجتماعية :** تتمثل بالعادات والتقاليد والقيم والاتجاهات و الثقافة المحلية حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث في التنظيم^١.

١. العوامل التنظيمية :

❖ **طبيعة البناء التنظيمي:** فالبناء التنظيمي الغير المرن (بيروقراطي) فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات يؤدي أحيانا لإصابة العاملين بالإحباط الشديد والقلق^٢.

❖ **استحالة التقدم الوظيفي:** من أسوء ما يتعرض له العاملين في أي منظمة عدم وجود فرص للترقية حيث يؤدي ذلك لإحباطهم ومن ثم تدني مستوى أدائهم^٣.

❖ **الغموض:** يعبر عنه بالجهل السائد في العلاقات الوظيفية و الذي قد ينتج عن نقص المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل ،ويترتب على الغموض شعور العاملين بالإحباط واللامبالاة و الإهمال وقلة الثقة بالنفس^٤.

❖ **المبالغة في المسؤوليات:** إن زيادة حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف يؤدي إلى المبالغة في منح الصلاحيات مع عدم قدرة الموظف على القيام بها مما يؤدي لنوع من القلق و الشعور بالإحباط^٥.

❖ **أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة و كذلك الأدوار والمسؤوليات كلما قل وجود التعارضات و التناقضات في الأداء^٦.

❖ **درجة الإثراء الوظيفي:** وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي:

١. شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

٢. شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج عمله الذي قام به.

٣. المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله^٧.

٣.العوامل الشخصية :

أ- **قدرات الأفراد:** فالقدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ماهو متوقع مما يؤثر على نفسية الفرد وعلى معنوياته^٨.

^١ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٦٥.

^٢ عبدالله الطغم، طلق السواط، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ٢٥٥.

^٣ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٦٦.

^٤ سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٤٣٣.

^٥ عبدالله الطغم، طلق السواط، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ٢٥٦.

^٦ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٦٧.

^٧ المرجع السابق، ص ٢٦٧.

^٨ عبدالله الطغم، طلق السواط، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ٢٥٨.

ب- **الثقة:** يقصد بها ضرورة اعتناق الأفراد للقيم الصحيحة ، و إيمانهم بما يقولون وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم ، وهذا يؤدي لوجود التزام بين الأفراد والرؤساء لإتمام الأعمال التي توكل إليهم في الوقت المناسب و الجودة المناسبة^١.

ت- **درجة المخاطرة:** من الأبعاد الهامة في المناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة حيث أكد (ديفيد ماكلياند) على أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يميلون للمخاطرة على حسب العمل الذي يقومون به ، فالمناخ الذي يسمح بخاطرة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ الذي يتبنى المنهج التحفظي أو العشوائي دون تخطيط سيدفع إلى مزيد من الإحباط و يضعف الرغبة في تحسين الأداء^٢.

ث- **تناقض القيم :** أحياناً يتطلب العمل الوظيفي القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف ، مثلاً : مدير قسم الدعاية و الإعلان قد يوجه بتزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو مبالغ فيها، وهذا قد يوجد شعور بالذنب عند الموظف و تعثره حالة من القلق وتأنيب الضمير^٣. الشكل رقم (١).

أهم العوامل المؤثرة و المتغيرات المتأثرة في بلورة المناخ التنظيمي :



المصدر : محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، ٢٠٠٦ ، ص ٦٥.

^١ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في اليمن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٥، عدد ٢، ٢٠٠٩، ص ٦٧.

^٢ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٥٩.

^٣ المرجع السابق، ص ٢٦٨.

ثامناً: أبعاد المناخ التنظيمي..:

يحدّد خضير كاظم فرحات أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

١. **توجيه الأداء:** ويتم ذلك من خلال إصدار الإرشادات للموظفين هذه الإرشادات قد تكون عامة أو تفصيلية تتعلق بإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 ٢. **تنمية العنصر الإنساني:** تمثل التنمية الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء، وتعتبر تنمية العنصر البشري صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل التغيرات، في المجالات التكنولوجية والإدارية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 ٣. **التعويض والمكافآت المالية:** تتم من خلال المكافآت عملية الموازنة بين التضحيات التي يقدمها الفرد والميزات التي يحصل عليها، ويعتمد هذا الأسلوب على الثواب والعقاب، وبالتالي يشجع الفرد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع له.
 ٤. **صنع القرار:** تتم عملية صنع القرار لمواجهة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.
 ٥. **إنجاز الأهداف:** لكل منظمة غايات وأهداف خاصة، ولكل فرد في المنظمة أهدافه الخاصة، وبالتالي أحياناً يكون هناك انسجام بين أهداف الطرفين واختلاف في وقت آخر، وبالتالي على المنظمة أن تعمل على التنسيق بشكل جيد مع العنصر البشري، لإنجاز أهدافها وذلك من خلال توضيح ماهو مطلوب من الموظفين ومعرفة احتياجاتهم.
 ٦. **السياسات الإدارية:** لها أهمية خاصة على أداء العاملين وفي إقبالهم على العمل، وهنا يجب على الإدارة إتباع السياسات الإدارية المناسبة والمرنة وصولاً للأداء الأفضل.^١
- أما (Forehand) فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:
١. **الهيكل التنظيمي:** يُقصد به الأنظمة الفرعية من إدارات وأقسام، ودرجة تمرکز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى درجة الحرية الممنوحة للعاملين ويقصد به حجم المنظمة أيضاً.
 ٢. **درجة التعقيد في التنظيم:** تتضح من خلال عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينهما.
 ٣. **اتجاهات الأهداف:** من حيث الأهمية النسبية لكل هدف.

^١ خضير كاظم فرحات، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨، صص ٢٥٩-٢٦١.

٤. **نمط القيادة:** من حيث كونها قيادة متسلطة أم قيادة تعتمد على المشاركة و تبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.^١

وأورد كتاب آخرون أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل بما يلي :

١. **مرونة التنظيم** وقدرته على الاستجابة و التأقلم مع المتغيرات و الظروف الداخلية و الخارجية.
٢. **طبيعة العمل :** من حيث ماهيتها الروتينية التي تركز الملل وتحد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة و الإبداع و الابتكار.^٢
٣. **أهمية الإنجاز :** حيث تؤكد المنظمات على أهمية الإنتاجية و الإنجاز كأساس للمكافأة المادية و المعنوية.

٤. **أهمية التنمية و التدريب:** إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين ،وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير و تأهيل العنصر البشري ويكون لها الأثر الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة.^٣

٥. **الأمن الوظيفي:** هو مجموعة من الضمانات و المنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب موجبة،الأمن من إجراءات إدارية تعسفية كل ذلك يؤدي إلى توفير الاستقرار النفسي للموظفين ورفع روحهم المعنوية.^٤

أما (Likert) فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

(أسلوب الرقابة، نمط القيادة، نمط الاتصال، اتخاذ القرار، عمليات التفاعل و التأثير).^٥

ومن خلال استعراض الباحث للنماذج المختلفة- التي توصل إليها العلماء و الباحثون- المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي وملاحظة تداخلها مع عناصر المناخ التنظيمي تبين عدم وجود نوع من الإجماع على عدد الأبعاد التي تكون المناخ التنظيمي وعدم وجود اتفاق بشأن أحد المتغيرات مثلاً: هل هو بعد أم عنصر من المناخ التنظيمي ،نتيجة لذلك قام الباحث باستخلاص عدد من المتغيرات بغض النظر هل هي بعد أم عنصر وذلك بما يتناسب مع الدراسة التي يقوم بها وهي كالتالي(أساليب التدريب ،أنماط القيادة، أنماط الاتصال، أنماط الرقابة، التعويضات) كون هذه المتغيرات تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات محل الدراسة وفي ما يأتي توضيح مفصل لهذه العناصر.

^١ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ٢٠٠٩ ، ص٢٦١.

^٢ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ، ٢٠٠٦ ، ص١٢٣.

^٣ زكي حنوش و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ٢٠٠٤ ، ص١٩٤.

^٤ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ، ٢٠١٠ ، ص٣٠٤.

^٥ فاطمة عبد القادر أحمد (٢٠٠٨)، "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين و المعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، ص٣٥ .

أولاً : التدريب:

يعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الأساسية و الهامة في إدارة الموارد البشرية حيث تنفق إدارة الموارد البشرية في الدول النامية و الغنية أموال باهظة في تدريب و تنمية مواردها البشرية ،أماً في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين فيها،ورفع إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

مفهوم التدريب:عرّفه (عبد المنعم دهمان) بما يأتي:هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل أو تنمية ماله من مهارات و معارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ويُعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل^١.

بينما عرّفه (Dessler) على أنه:عملية تزويد العاملين بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي^٢.

بينما عرّفته (راوية حسن) بما يأتي:هو عملية تعلم،تتضمن اكتساب مهارات،قيم،قواعد،اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد^٣.

أهمية التدريب:

تتضح أهمية التدريب في المنظمة من عدة زوايا أهمها :

١. التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في المجالات التكنولوجية و الإدارية وبدون قوة بشرية مطوّرة و قادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها^٤.

٢. يعد التدريب مصدراً هاماً لإعداد الموارد البشرية وتطوير كفاءتها وصولاً لتحسين الأداء ،بالتالي زيادة الإنتاج وبالتالي فهو إنفاق استثماري يحقق عائد ملموس لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي^٥.

٣. يعتبر التدريب مصدراً من مصادر الميزة التنافسية ومصدر من مصادر العائد على رأس المال المستثمر^٦.

إدارة العملية التدريبية:تتكون العملية التدريبية من الأنشطة التالية:

^١ عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، دار شعاع، حلب، ٢٠١٠، ص ٢٥٩.

^٢ Dessler.G.(1992) **Human resources management**,prentice hall,USA.

^٣ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ١٦٣.

^٤ مؤيد سعيد السالم، عادل حروحش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، أربد، ٢٠٠٦، ص ١٣٢.

^٥ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة ،عمان، ٢٠٠٧، ص ٢١.

^٦ أشرف عبد الرحمن الشيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٩٨.

أ- **جمع المعلومات وتحليلها:** لتخطيط العملية التدريبية لا بد من جمع البيانات و المعلومات حول عناصر العملية التدريبية كافة و العوامل المؤثرة فيها من خارج المنظمة واهم المعلومات التدريبية هي:

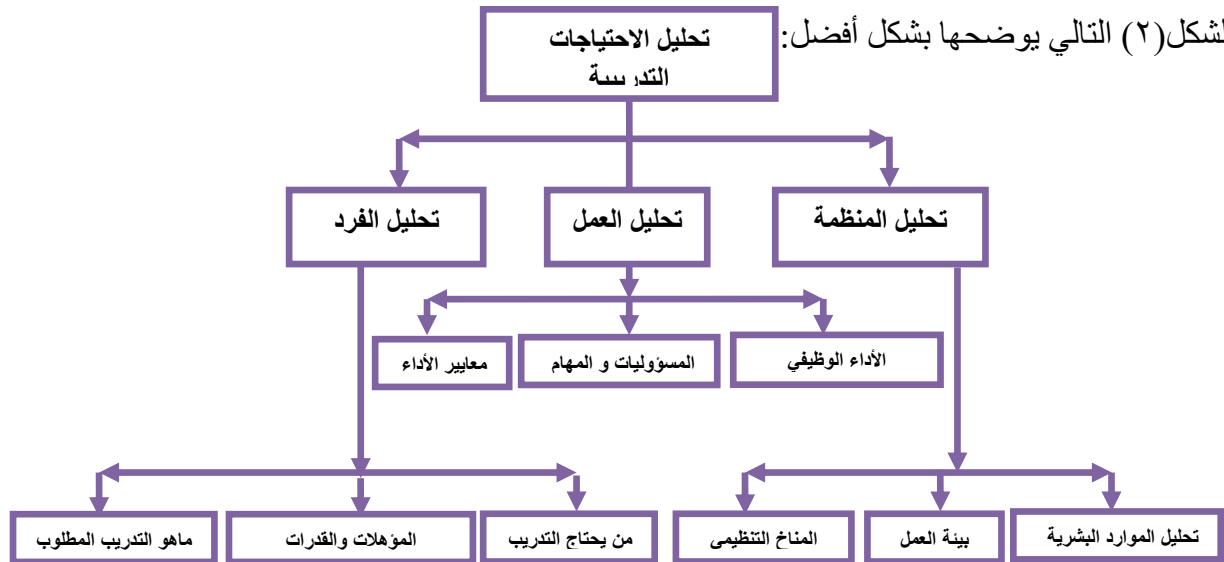
- معلومات عن سياسات وأهداف المنظمة.
- معلومات عن الإمكانيات المادية و المالية للمنظمة .
- معلومات عن الأفراد العاملين في المنظمة.
- معلومات عن الوظائف الإدارية في المنظمة.
- معلومات عن البيئة المحيطة.^١

ب- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يقصد بها :النقص أو الضعف في المعلومات،المهارات،الاتجاهات لدى الأفراد وهذا يؤثر على كفاءتهم في تأدية عملهم و يسبب مشاكل واضحة في العمل.^٢

وتتحدد الاحتياجات التدريبية بإتباع الخطوات التالية:

١. **تحليل الفرد:** أي التعرف على نوع المهارات والمعلومات التي يحتاجها شاغل الوظيفة بمعنى تحديد من الذي يحتاج للتدريب ؟ وما هو محتوى البرامج التدريبية.
٢. **تحليل العمل:** أي تحديد نوع المهارات و المعلومات اللازمة لإتمام العمل ،أي تحديد نوع التدريب المطلوب.

٣. **تحليل التنظيم:** أي تحديد مدى ملائمة التنظيم القائم للأهداف الموضوعية ومتطلباتها.^٣



المصدر: عايدة سيد خطاب وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٦٤.

^١ سليمان الفارس و آخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٢، ص ١٨٥.

^٢ حسين محمد حسنين، تحديد الاحتياجات التدريبية (موارد و أدوات)، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٣٦.

^٣ عايدة سيد خطاب و آخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة القاهرة، ٢٠٠٧ القاهرة، ص ١٦٣-١٦٤.

ت- تصميم البرامج التدريبية و تحديد أساليب التدريب:

خطوات تصميم البرنامج التدريبي:

١. تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية.
٢. تحديد موضوعات البرنامج التدريبي ومدى شمولها والتسلسل المنطقي لعرضها.
٣. تحديد الأسلوب التدريبي المتلائم مع المادة التدريبية.
٤. تحديد مدة البرنامج التدريبي حسب طبيعة البرنامج.
٥. اختيار المدربين المؤهلين.
٦. وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي.
٧. تأمين المستلزمات التدريبية^١.

أساليب التدريب: هناك أسلوبين للتدريب هما :

- التدريب في موقع العمل.
- التدريب خارج العمل.

أولاً : التدريب في موقع العمل: يعتبر من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً في المجال الصناعي ذلك لأن الصناعة تتميز بسهولة عملها في فترة قصيرة ، وأهم مايميز هذا الأسلوب :
١. تركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف.

٢. يقتصد في النفقات و عدد الأفراد اللازمين لإدارة البرنامج التدريبي.
٣. مكان التدريب هو نفسه مكان العمل الحقيقي مما يساعد على ربط العامل مادياً و جسدياً بجو العمل.

أهم أساليب التدريب في موقع العمل:

١. التلمذة الصناعية : تهدف لتحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة و تتضمن تعليمياً نظرياً و عملياً لفترة معينة ، يعقب ذلك تدريب على العمل في أحد المصانع.
٢. التدوير الوظيفي : ينتقل من خلاله العامل من عمل لآخر ، داخل القسم الواحد أو بين الأقسام ، من أجل أن يتقن عدد من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً.
٣. التدريب الوظيفي المبرمج : هناك وظائف تحتاج لإتباع خطوات متلاحقة ، و ترتيب منطقي للعمليات حيث يقوم المشرف على العامل بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب ، ثم يقوم الأخير بأدائها و يصحح له المدرب فوراً لكي يعمل بالشكل الصحيح.

^١ سليمان الفارس و آخرون، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢، ص ١٨٧.

٤. التوسيع الوظيفي : أي إسناد واجبات إضافية للعامل و إعطائه حرية أكبر في اتخاذ القرارات وهي خاصة بالمديرين أو الموظفين المهرة أو ذوي المهن الرفيعة.^١

ثانياً: التدريب خارج العمل :

يتم عادةً في مراكز التدريب داخل المنظمة أو في المعاهد التدريبية على شكل دورات تدريبية لفترات قصيرة أو متوسطة و أهم أساليبه :

١. **المحاضرة :** أي إلقاء محاضرة من قبل شخص لديه معرفة و معلومات عن موضوع معين تكون معدة سلفاً و تُلقى من خلال أوراق أمام مجموعة من المتحاضرين ، تستخدم أحياناً الوسائل السمعية و البصرية لتسهيل نقل المعلومات بين المدرب و المتدرب.^٢

٢. المؤتمرات و الندوات و حلقات البحث:

هي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد ، وجدول أعمال و أسلوب محدد لإدارة الحوار يستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات ذات الطبيعة الخلافية (العلاقات الإنسانية ، سلوكيات العمل) ويسمح هذا الأسلوب بمشاركة أكبر من قبل المتدربين.^٣

٣. **دراسة الحالة :** تُستخدم هذه الطريقة مع القيادات في المستويات الإدارية العليا و الوسطى وهي تنمي في المتدرب القدرة على التحليل ، و الاستنتاج العلمي و المنطقي ، و القدرة على حل المشكلات ، و تبدأ إمّا بعرض حالة دون مقدمة أو مع مقدمة نظرية عن الموضوع ثم تطرح الحالة بعد ذلك وهي تزيد من قدرة المتدرب على البحث و التقصي^٤ .

٤. **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على وضع المتدربين في مواقف عملية معينة ، و يطلب منهم تمثيل هذه المواقف ، و أخذ الأدوار ، و القيام بها من خلال محاولة التخيل و التعبير عن المشاعر و الاتجاهات ، و تساعد هذه الطريقة المتدرب على تطوير مهاراته من خلال عكس و تبديل الأدوار^٥ .

٥. **المباريات الإدارية :** يُقسم المتدربون من خلالها إلى قسمين أو أكثر ، و توزع الأدوار عليهم و قواعد القيام بها ، و توضع علامات و نقاط لكل خطوة ، و بالتالي تُتخذ قرارات يترتب عليها ربح أو خسارة ، تساعد هذه الطريقة المتدرب على تنمية مهارات التفكير العلمي^٦ .

٦. **تدريب الحساسية :** يُوضع الأفراد المتدربون من خلاله في مواقف يحدث فيها التالي :

● يصبح موقف المتدرب وسلوكه عرضة للتحليل و الدراسة و التعليق من قبل زملائه.

^١ مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٦ ، ص ١٤٤ .

^٢ Hisham altalip(1993), training guide for Islamic works , international Islamic publishing house , Virginia. p 306, 307

^٣ سليمان الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢ ، ص ١٩١ .

^٤ مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش ، مرجع سبق ذكره. ٢٠٠٦ ، ص ١٤٦ .

^٥ مايكل رينولدز ، ترجمة طارق الأسيوري، عمل المجموعات في التعليم والتدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣ ، ص ٢٠ .

^٦ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٨ ، ص ١٩٢ .

- بعد دراسة سلوك كل فرد تتم عملية دراسة سلوك المجموعة ككل. وتعتبر هذه الطريقة فعالة لأنها تساهم في دراسة تأثير الفرد على غيره و العكس^١.

ث - تقويم البرامج التدريبية و المتدربين: هي الخطوة التي يمكن التعرف من خلالها على فعالية الجهود التدريبية في جميع مراحلها و مدى نجاح البرنامج التدريبي والمدربين في تحقيق الأهداف المخططة، وإن تقويم البرنامج التدريبي يجب أن يشمل جميع مكونات العملية التدريبية (مدربين، متدربين، محتوى البرنامج التدريبي، توقيت و مدة التدريب ، أساليب التدريب ...) واهم أدوات التقييم (الإستبانة، المقابلة الشخصية، الملاحظة الشخصية)^٢.

خطوات عملية تقييم البرنامج التدريبي:

١. تقييم ردود أفعال المتدربين السلبية و الإيجابية عن (محتوى البرنامج التدريبي، أساليب التدريب، المدربين.....).
٢. قياس الحقائق و المعارف والمعلومات التي حصل عليها المتدربون.
٣. التعرف على التغيرات التي طرأت على سلوك المتدربين.
٤. تقييم النتائج النهائية مثل (قياس مستوى التحسن في الأداء، الإنتاجية، الجودة، المبيعات.....)^٣.

الاتصالات:

إن الاتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم بدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس أنهم وحيدون، ويمكن أن يساء فهم الإرشادات أو لا يتم نقل معلومات هامة كما يمكن أن تكثر الإشاعات، فالاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك و التفاعل مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

مفهوم الاتصالات: عرّفها كل من (Jerald and Robert) بما يأتي:

هي تلك الإجراءات التي يقوم من خلالها المرسل سواء كان (فرد أو جماعة أو منظمة) بنقل المعلومات (رسالة) إلى المستقبل سواء كان (فرد أو جماعة أو منظمة)^٤.

بينما عرّفها جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) بما يأتي:

الاتصالات : هي أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى^٥.

^١ عبد الرحمن توفيق، التدريب (الأصول والمبادئ العلمية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٢٥٥.

^٢ عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٩١.

^٣ سليمان الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢، ص ص ١٩٢-١٩٣.

^٤ جبير الدجر تيجرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريح، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٣٤٦.

^٥ علي غربي، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٣٠.

وعرّفها كل من (Jeff and Sandra) بأنها: هي العملية التي يتم من خلالها نقل مفاهيم وأفكار متعلقة بموضوع ما من شخص لآخر أو لمجموعة أشخاص^١.

عناصر عملية الاتصال: تتكون عملية الاتصال من ثمانية عناصر كالتالي:

١. **المرسل:** هو الطرف الذي يقوم بتوجيه الأوامر و تقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات، قد يكون المرسل رئيساً يصدر التعليمات و التوجيهات إلى مرؤوسيه وقد يكون المرؤوس هو المرسل وذلك بقصد إبلاغ رئيسه مآلديه من معلومات^٢.

٢. **الرسالة:** هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و آراء و معلومات المرسل، ولهذه الرموز عدة أشكال منها (الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف...) ^٣.

٣. **القناة أو الوسيلة:** هي الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة للطرف الثاني في عملية الاتصال و من أهم القنوات (التلفون، المقابلات، المذكرات...) ^٤.

٤. **المستقبل:** هو الجهة (شخص أو مجموعة أشخاص أو التنظيم) الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة (سمع، بصر، لمس....) ثم يحاول تفسيرها وإعطائها معاني و دلالات^٥.

٥. **الترميز:** هي العملية التي يتم من خلالها تحويل الفكرة إلى شكل معين يمكن فهمه بواسطة المستقبل مثل (كتابة الفكرة أو تسجيلها بالصوت) ^٦.

٦. **فك الرموز:** لاستكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل ، ويعني ذلك أن فك الرموز ينطوي على التفسير أو محاولة الفهم و هذا يتوقف على خبرة المستقبل ^٧.

٧. **التغذية العكسية أو الراجعة:** تتم التغذية العكسية عندما يعترف المستقبل بتسلم الرسالة ويستجيب لها ، وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث يقوم ببلورة رده عليها، وإرسالها إلى المرسل الأصلي و الذي يترجم و يفسر ويرد^٨.....

٨. **التشويش والضوضاء:** تمثل أي شيء يمكن أن يتدخل في عملية الترميز أو نقلها أو فهمها ويمكن أن يكون التشويش ناتج عن عوامل مادية أو غير مادية^٩.

^١ Jeff Harris, Sandra, JHartman: **organizational behavior**, Best Business Book ,New York,2002, p308 .

^٢ عبد الحميد المغربي، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦، ص٤٣٧.

^٣ خضير كاظم فرحات، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨، ص ٢٥٢.

^٤ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص٦٠٧.

^٥ علي غربي، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٧، ص٢٣٢.

^٦ جبير الدجر تيجرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤، ص٣٤٧.

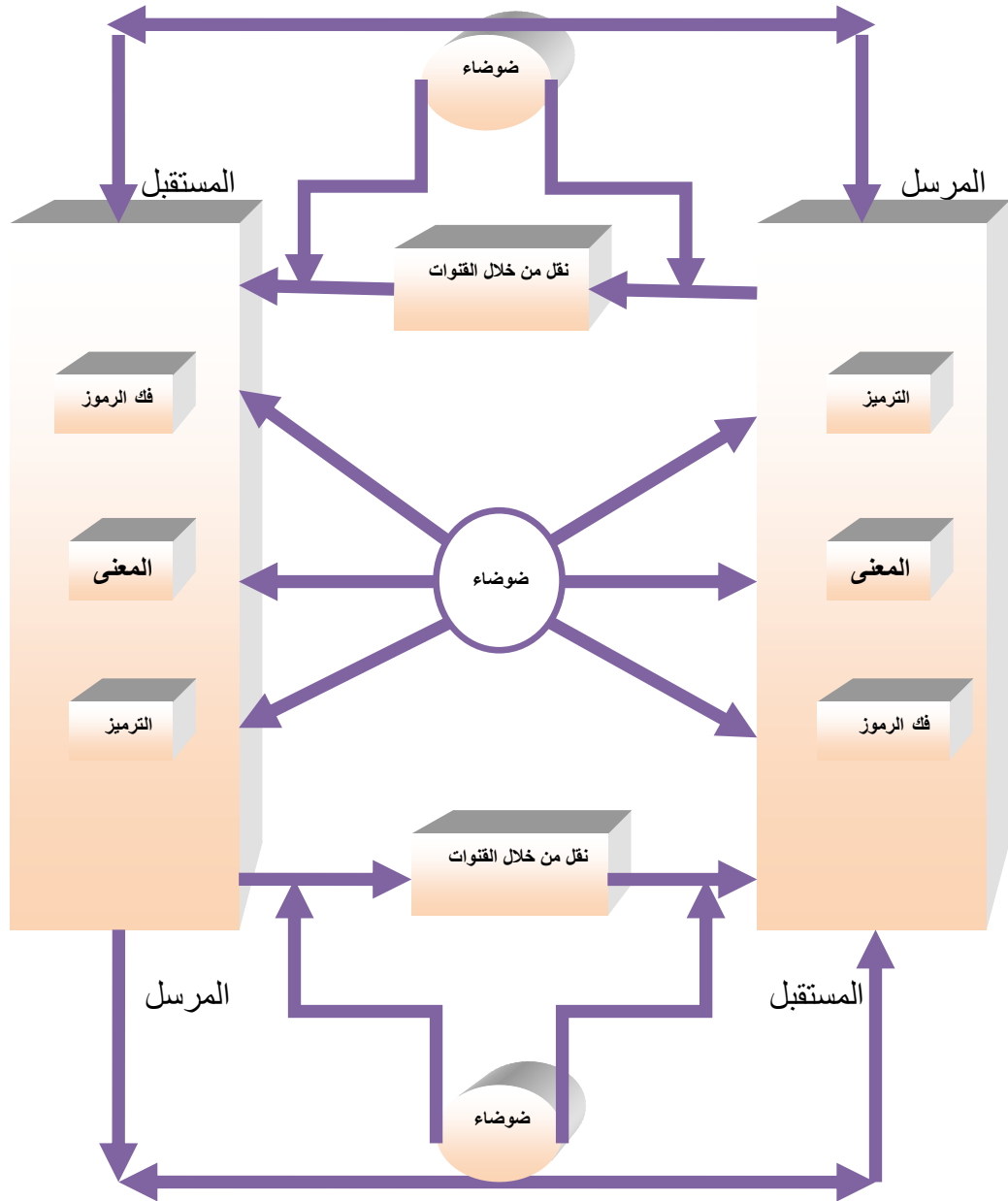
^٧ المرجع السابق، ص٦٠٧.

^٨ حسين مريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهر عمان، ١٩٩٠ ص٣٣٨.

^٩ المرجع السابق، ص٣٣٨.

والشكل (٣) يوضح عناصر عملية الاتصال:

تغذية عكسية



تغذية عكسية

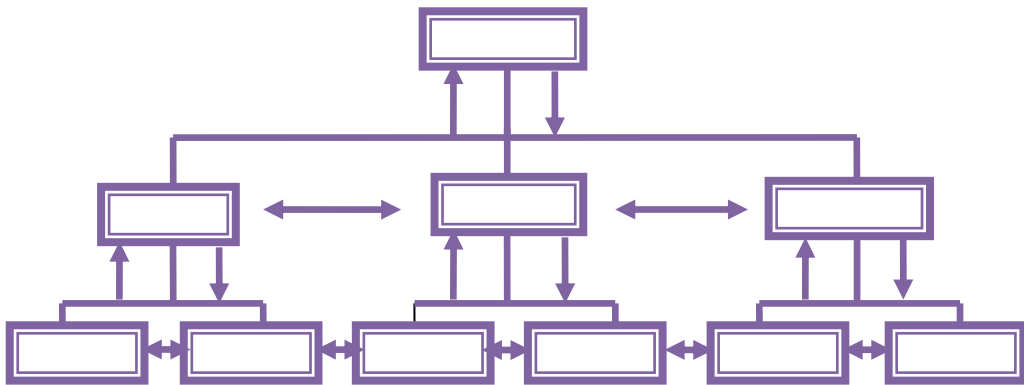
المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، ٢٠٠٥، ص ٦٠٥.

أنماط الاتصالات: تُقسم الاتصالات إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية :

١. **الاتصالات الرسمية:** هي عملية تبادل و تفسير و نشر المعلومات من خلال خطوات السلطة في الهيكل التنظيمي ،وفقا لمجموعة من الضوابط و الأسس ،وباستخدام الوسائل التي تقرها الإدارة العليا^١ .

وتقسم الاتصالات الرسمية إلى:

- **الاتصالات الهابطة:** وهي الاتصالات التي تهدف إلى نقل المعلومات من المدراء إلى العاملين (من أعلى إلى أسفل) وتستخدم من جانب الإدارة العليا و هي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة^٢.
- **الاتصالات الصاعدة:** وهي التي تنقل المعلومات و البيانات من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى مثالها اتصال المروؤوس مع الرئيس وتكون تلك البيانات و المعلومات على شكل (مقترحات العاملين بشأن العمل ،تقارير التنفيذ،أفكار جديدة للعاملين.....)^٣.
- **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** وهي الاتصالات التي تتم في نفس المستوى التنظيمي أي: إما بين المدراء أو بين العاملين وزملائهم^٤.. والشكل (٤) لتوضيح أقسامها:



↓
الاتصال الهابط

↑
الاتصال الصاعد

↔
الاتصال الأفقي.

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، ٢٠٠٥، ص ٢٢٠.

^١ عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٤٣٩.

^٢ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢٦١.

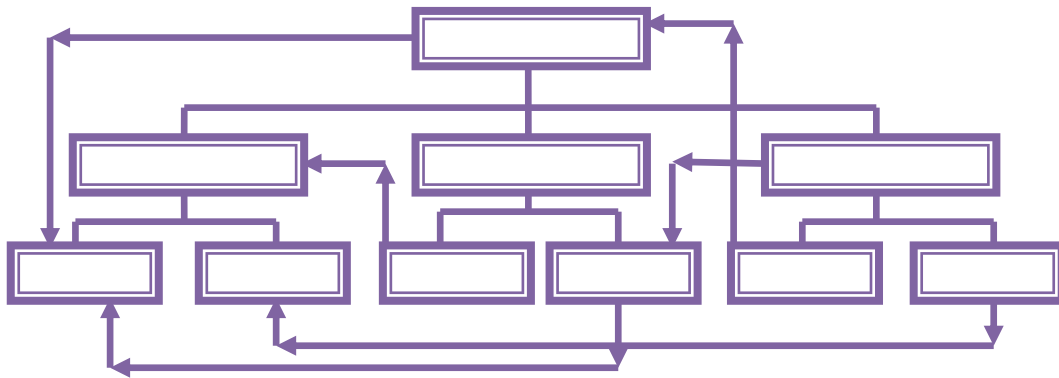
^٣ جبير الدجر تيبيرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤، ص ٣٦٦.

^٤ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٦١٧.

٢. الاتصالات غير الرسمية: تتواجد التنظيمات و الجماعات غير رسمية جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي لذا نجد أن كثيراً من الاتصالات تتم خارج التنظيم الرسمي من خلال هذه الجماعات وتتخذ هذه الاتصالات شكلاً (سرياً أو علنياً) وفقاً لأحوال الاتصال ، وأهم مميزات الاتصالات غير رسمية هي:

- لا تنتقل المعلومات خلالها بشكل منتظم .
- قنوات الاتصال غير رسمية أسرع من قنوات الاتصال الرسمية.
- يعتمد الموظفون على الاتصالات غير رسمية حينما يشعرون بعدم الأمان أو الخطر أو عندما يواجهون تغيرات في المنظمة.
- يستخدمها الموظفون للحصول على المعلومات الخاصة بهم.^١

الشكل (٥) يعبر عن الاتصالات غير الرسمية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، ٢٠٠٥، ص ٦٢٤.

٣. الاتصالات المكتوبة: تتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المستقبل وتكون عادة في المنظمات الكبيرة ، يجب أن تتصف الكلمة المكتوبة بالسهولة والوضوح وأهم أنواع الاتصالات المكتوبة :

- الأوامر والتعليمات المكتوبة.
- الخطابات الداخلية والمذكرات.
- التقارير و الشكاوى والنشرات والكتب والدورية.

^١ حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ١٩٩٧، ص ٣٦٣.

٤. **الاتصالات الشفهية:** هي الاتصالات التي تتم فيها تبادل المعلومات شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة و تعتبر أسهل وأصرح و أقصر الطرق ، ويعاب عليها إمكانية التحريف وإساءة الفهم.^١

٥. **الاتصالات الداخلية والخارجية:**

الاتصالات الداخلية: تُوجّه من خلالها الرسائل للعاملين داخل المنظمة.

الاتصالات الخارجية: تُوجّه من خلالها الرسائل للأفراد خارج المنظمة.^٢

الرقابة:

تولي المشروعات أهمية خاصة للرقابة ، لأنها تعتبر حاجة ملحة لهذه المشروعات من جهة وكونها تساعد هذه المشروعات على رفع مستوى أدائها وبالتالي إنجازها و تعزيز دورها التنافسي من جهة أخرى فالمشروعات تحتاج لرقابة عملياتها الإنتاجية وموازنتها كما تحتاج إلى رقابة جودة منتجاتها و سلامة موظفيها و مصانعها ، وكذلك تحتاج إلى رقابة تصرفات كل الأفراد العاملين فيها ، فالرقابة الجيدة تعزز من الإنتاجية ، والجودة وتوزع بفاعلية الموارد المتاحة على الأنشطة الفاعلة ، بينما الرقابة السيئة أو عدم وجود الرقابة أصلاً يؤدي إلى زيادة في الهدر وبالتالي تقليل الإنتاج.

تعريف الرقابة: عرّفها (هنري فايول) بما يأتي :

هي عملية التحقق من أن كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها و كذلك في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء و الانحرافات حتى يتم تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى.^٣

دواعي الاهتمام بالرقابة: يرى (David ferrai) أن هناك العديد من السلوكيات التنظيمية التي تدعو إلى الاهتمام بالرقابة و أهم هذه السلوكيات:

❑ **ثقة العاملين بأنفسهم:** وهي غالباً ثقة في غير موضعها فهم يعتقدون دائماً وعلى خلاف

الواقع أن أداءهم على ما يرام و أنهم لا يرتكبون أخطاء في عملهم.

❑ **البحث عن المبررات :** إذا اعترف أحد العاملين بخطيئة ما ، وهذا نادر الحدوث فغالباً ما

يرجع أسباب ذلك لأطراف خارجية بحيث لا يكون له أية يد في هذه الخطيئة.

^١ عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٤٤٠.

^٢ جبير الدجر تيجرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤، ص ٣٧٢.

^٣ عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٤٨٢.

- ❖ **التجنب:** أي تجنب المرؤوسين القيام بالمهام الصعبة و بحثهم عن أسهل المهام لأدائها لإظهار حجم انجاز مبالغ فيه أمام الرؤساء.
- ❖ **وضع معايير أداء منخفضة :** يميل بعض المشرفين إلى وضع معايير انجاز منخفضة من البداية خوفاً من المساءلة، في حال فشل مرؤوسيه عن تحقيق معدلات مرتفعة.
- ❖ **الإنعزال:** أي عزل الرؤساء و المديرين عن الواقع الفعلي المتدهور من خلال عدم رفع التقارير اللازمة حول نتائج الإنتاج الفعلي من قبل المرؤوسين.^١
- مراحل الرقابة:** هناك أربعة مراحل رئيسية للرقابة وهي:
- ❖ **بناء المعايير.**
- ❖ **قياس الأداء.**
- ❖ **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.**
- ❖ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.**^٢

أولاً : بناء المعايير : تمثل المعايير تلك المقاييس الخاصة المحددة لقياس الأداء المستقبلي ، ومن أهم الصفات التي يجب أن تكون متوفرة في المعايير :

- ✓ **الصدق :** أي أن المعيار يقيس ويقيم بالفعل ما وضع من أجل قياسه، فالمتز مثلاً يقيس أطوال وليس من المعقول أن يقيس أوزان.
- ✓ **الثبات :** أي أن يكون هناك وصف وتفسير واحد للمدراء والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تُجمع عن طريق معيار محدد.
- ✓ **القبول:** من الأطراف الذين سوف يستخدمونه لقياس الأداء.
- ✓ **الخصوصية:** أي أن تعطي معايير القياس دلائل محددة وخاصة للعاملين عما تتوقعه من أدائهم و كيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات.^٣

ثانياً: قياس الأداء: أي تقييم الأداء الحالي في ضوء المعايير المستخدمة كأساس للمقارنة وبالتالي فإن سهولة قياس الأداء تعتمد على مدى كفاءة المعايير ، فكلما كانت المعايير واقعية و ملائمة كلما سهلت عملية القياس ومن أهم مصادر الحصول على البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:

- التقارير المكتوبة من قبل الرئيس المباشر إلى المستوى الإداري الأعلى منه .
- التقارير الإحصائية: وهي التي تعتمد على بيانات الأداء المعالجة إحصائياً باستخدام الحواسيب غالباً.

^١ طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ص ٣٦١-٣٦٢.

^٢ عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٦، ٤٩٢.

^٣ المرجع السابق، ص ص ٤٨٩-٤٩٢.

- التقارير الشفوية: تعتمد على المقابلات بين الرئيس والمرؤوس (ندوات، اجتماعات...).
 - الملاحظة الشخصية: من خلال ملاحظة الرئيس المباشر لمستوى أداء مرؤوسيه.
- ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمرغوب:** هذه الخطوة تحدد درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والمرغوب، كلما زادت هذه الدرجة من الانحراف زادت الحاجة لاتخاذ القرار الإداري الصحيح والمناسب، وتقاس درجة الانحراف بالقانون التالي:
- درجة الانحراف = الأداء الفعلي - الأداء المرغوب**
- فإذا كان ناتج المعادلة الرقابية سالباً:
- درجة الانحراف = (٤٥ وحدة فعلية - ٥٠ وحدة مرغوبة) = - ٥ وحدات.
- درجة الانحراف = - ٥ وحدات، يسمى هذا الوضع باسم (الوضع المشكلة).
- درجة الانحراف = + ٥ وحدات، يسمى هذا الوضع باسم (الوضع الفرصة).
- درجة الانحراف = ٠ يكون هنا الأداء الفعلي مطابق للأداء المرغوب و المعايير الموضوعية.^١
- رابعاً : اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** وهي آخر خطوة في عملية الرقابة و فيها نصل لخيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع المرغوب وهنا نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف بين الأداء الفعلي و المرغوب ،وهنا لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال معرفة الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحراف ،بعد ذلك تحدد المنظمة أهداف مستقبلية مستفيدة من أخطائه السابقة.^٢

أنماط الرقابة : أولاً : الرقابة حسب زمن ممارستها:

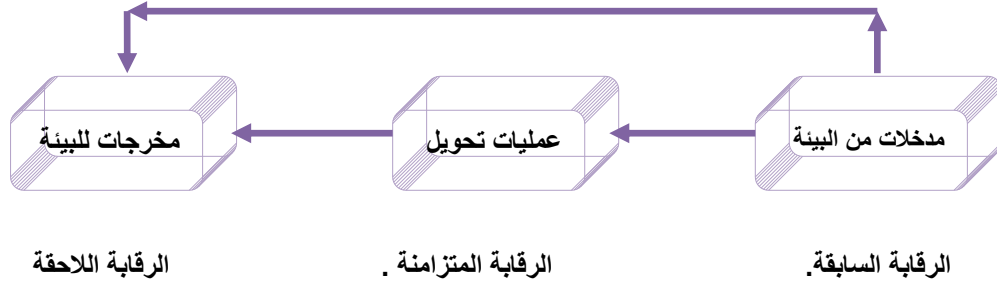
١. **الرقابة السابقة:** تهدف إلى منع المشاكل قبل حدوثها فهي مُصمّمة للقيام بالتحديد المُسبق للمشاكل المحتملة بغرض تجنبها قبل حدوثها من خلال مراقبة المدخلات من الموارد المختلفة ،لذا يطلق عليه اسم :رقابة موجهة بالمستقبل أي تسبق الأنشطة والأداء الفعلي وهناك من يسميها بالرقابة الوقائية أو التنبؤية.
٢. **الرقابة المتزامنة :** وهي التي تتم أثناء تأدية الأنشطة حيث تنطوي على متابعة كافة الأنشطة التشغيلية للمنظمة أثناء حدوثها للتأكد من أنها تتفق مع المعايير الموضوعية أي تسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أثناء سير العمليات التشغيلية.

^١ طه طارق، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٧، ص ٣٦٧-٣٧٥ .

^٢ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، مجلد ٢٧، عدد ٤، ٢٠٠٥، ص ١٣٧.

٣. الرقابة اللاحقة: هي التي تحدث بعد انتهاء الأنشطة ،أي بعد انتهاء الأداء الفعلي وتكون من خلال فحص المخرجات للتأكد من أن تلك المخرجات تتفق مع المعايير الموضوعية.^١

والشكل (٦) يوضح هذه الأنماط :



المصدر: علي شريف، ٢٠٠٠، ص ٣٧.

ثانياً : الرقابة حسب طريقة تنفيذها:

☒ الرقابة المباشرة: وهي الرقابة التي تتضمن مقابلات شخصية أو تكون وجهاً لوجه وذلك من أجل توجيه العمليات أو تكون من خلال زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات و التحديات التي تواجه عمليات التنفيذ في الوحدات المختلفة.

☒ الرقابة غير المباشرة : تعتمد على التقارير أو المذكرات مثالها التقارير الدورية المرسلة للرؤساء.^٢

ثالثاً: الرقابة الذاتية و الرقابة الفوقية:

الرقابة الذاتية: وهي رقابة الفرد على نفسه و على أدائه دون النظر إلى توجيهات الرؤساء.

الرقابة الفوقية: وهي آتية من المستويات الإدارية الأعلى ،تُعرف برقابة الرئيس للمرؤوس.^٣

رابعاً الرقابة حسب مجال تطبيقها :

الرقابة الكمية: تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط أم لا.

الرقابة النوعية: تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.^٤

خامساً: الرقابة الداخلية و الرقابة الخارجية:

✓ الرقابة الداخلية: هي الرقابة التي تصمم الإدارة أسلوب و نظام عملها داخل المنشأة بحيث

تشمل كافة الأنشطة دون استثناء، ويلزمها التحكم في الأداء من الداخل حسب تسلسل العمل

و مراحلها دون تعقيدات.

^١ طه طارق، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٧، ص ٣٨٤-٣٨٨.

^٢ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع سبق ذكره ، ٢٠٠٥، ص ١٣٣.

^٣ أحمد محمد المصري، التخطيط و المراقبة الإدارية، الدار الجامعة الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٣٨.

^٤ Salter R, AScroft p, (1992) puontitative techniques in business context. champman&hall.

✓ الرقابة الخارجية: تأتي من خارج المنشأة بصرف النظر عن القائمين بها سواء كانوا حملة أسهم ، صحافة، رأي عام^١.

القيادة: منذ الثمانينات من القرن العشرين الميلادي ،بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين ، والتَّعَرُّف المبكر على المواهب القيادية لهم ،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد ،و الجماعات و على مستوى أدائهم في التنظيم ،وبالتالي على تحقيق الأهداف المشتركة بشكل مباشر،فالمنظمة نستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ،فكلما كانت القيادة كفوءة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة ،و على تحقيق أهدافها فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

تعريف القيادة:عرَّفها (محمد الصيرفي) بما يأتي:

هي القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع^٢.

بينما عرَّفها (عبد المعطي محمد عساف) على أنها:

هي عبارة عن تنظيم السلوك النافع لفرد أو مجموعة أفراد يعملون في نفس العائلة التنظيمية^٣.

أهمية القيادة:تكمن أهمية القيادة بما يلي:

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات.

٣. تساهم في تدعيم القوى الايجابية وتعمل على تقليص الجوانب السلبية.

٤. تعمل على السيطرة على المشكلات و حلّها .

٥. تعمل على مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.

٦. تعمل على تنمية ورعاية الأفراد باعتبارهم مورد للمنظمة^٤.

عناصر القيادة:

- **القائد:**هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القدرات التي تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم و تحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة.
- **التابعين:**هم العاملين تحت إشراف القائد .

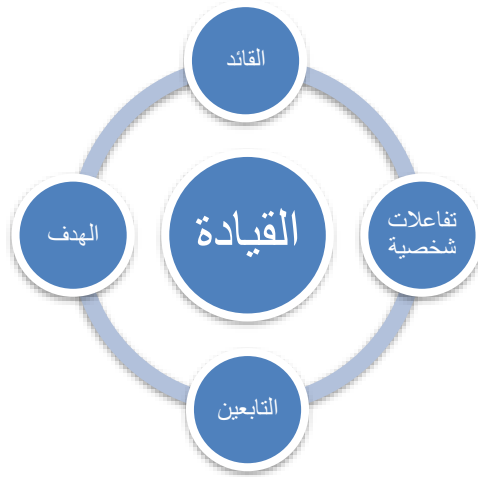
^١ أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره ،٢٠٠٤، ص ١٣٩.

^٢ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٥٦.

^٣ Jeff Harris, Sandra, JHartman: **organizational behavior**, Best Business Book ,New York, 2002, p229.

^٤ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٠، ص ٥٣.

- **التفاعلات الشخصية:** هي عبارة عن العلاقات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه، وتكون عن طريق الاتصال بينهم حيث تتفاعل القدرات العقلية و الخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه حيث يستطيع القائد أن ينمي مهاراتهم و يضيف لمعارفهم وخبراتهم.
- **الهدف المطلوب تحقيقه:** يقصد به الغاية المرغوب الوصول إليها. ^١ **الشكل رقم (٧)**



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، ٢٠١٠، ص ١١٦.

صفات القائد الناجح:

- ❖ **الاستناد إلى الحقائق:** أي يتأكد من صحة الأمور ،بالاعتماد على الأدلة والشواهد والحقائق.
- ❖ **الشورى:** أي اتخاذ القرارات بمشاركة الآخرين غير متفرد فيها.
- ❖ **الفطنة وبعد النظر:** أي أن يكون حكيم بتصرفاته سريع الفهم والإدراك.
- ❖ **الشجاعة في مواجهة المواقف الصعبة.**
- ❖ **معرفة الأصول العلمية للإدارة.**
- ❖ **العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب وتنسق.**
- ❖ **الشعور الإنساني بالمعاملة مع تابعيه والمحبة المتبادلة معهم.**^٢
- ❖ **السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة .**
- ❖ **الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات**
- ❖ **المرونة وسعة الأفق .**
- ❖ **المظهر الحسن .**
- ❖ **الإيجابية في العمل .**

^١ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠، ص ١١٥.

^٢ بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٩، ص ١١٣-١١٤.

- ❖ القدرة على الابتكار و حسن التصرف .
- ❖ الإلمام الكامل باللوائح لقوانين المؤسسة للعمل .
- ❖ القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
- ❖ الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- ❖ المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمروؤوسيه.^١

الأنماط القيادية:

١. النمط المستبد أو التسلطي أو الأوتوقراطي:

إن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم و ضغط على مروؤوسيههم لإجبارهم على انجاز العمل ،فالقائد المستبد يتحكم بتابعيه بغير إرادتهم ،ولا يشاركهم الرأي و لا يستمع إليهم بل يملئ عليهم أوامره ويطالبهم بالتنفيذ دون نقاش.^٢

٢. النمط الديمقراطي:

حيث يقوم القائد باستشارة مروؤوسيهه ويأخذ بأرائهم و يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات و يعمل على تفويض الكثير من سلطاته إليهم ، ويعمل على رفع روحهم المعنوية ويثير حماسهم للعمل بشكل أفضل ويميل إلى إرساء جو من التفاعل و التعاون فيما بينهم.^٣

٣. النمط الفوضوي:

يتميز هذا الأسلوب بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويطلق لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون ،فهم الذين يحددون الأهداف و طرق الوصول إليها ،وبالتالي فإن القائد الفوضوي لا يشترك بشكل مؤثر بشؤون الجماعة ولا يعمل على التنسيق بين الوحدات في المنظمة.^٤

٤. النمط الأبوي:

يتحلى فيه القائد بالتسامح في تعامله مع الأفراد ،ويعمل على دفع أجور أفضل ويسعى لتحسين ظروف العمل ، القائد هنا يعامل الموظفين على أنهم أبنائه يحافظ عليهم ويقدم لهم النصائح المفيدة في العمل و الحياة.^٥

^١ السيد عليوه، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، دار السباح، القاهرة،: ٢٠٠١ ، ص٤٥.

^٢ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠، ص ٢٢.

^٣ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ١٠٠.

^٤ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ١٩١.

^٥ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٢٣.

التعويضات: تلعب التعويضات دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات فهي تعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، ويعتبر موضوع التعويضات من المواضيع الهامة التي لاقت اهتمام كبير من العاملين في الإدارة و الاقتصاد سواء كان ذلك في القطاع العام أو في القطاع الخاص ،لما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين ،باعتبارها مصدر رزقهم الأساسي من جهة،و أثرها على الدولة و أصحاب العمل من جهة ثانية،بحيث تشكل التعويضات نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنظمات وعلى اختلاف أنواعها.

مفهوم التعويضات: عرّفها كل من (سعيد السالم و عادل صالح) بما يلي:

التعويضات: هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير رغبتهم في أداء الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتضمن التعويضات(الأجر،الحوافز،العلاوات ، البدلات ،الأجر الإضافي...)¹. بينما عرّفها (عمر وصفي عقيلي) على أنها :
التعويضات: هي جميع العوائد المالية و غير المالية التي تأتي من الوظيفة أو من بيئة العمل المادية أو من بيئة العمل الاجتماعية و النفسية².

أنواع التعويضات :

❖ **التعويضات المباشرة:** هي عبارة عن مبالغ مالية يحصل عليها الفرد من المنظمة لقاء مايقدمه لها من مساهمات متنوعة ،تتمثل هذه المساهمات في جهده و سلوكه و أداء عمله ،بالإضافة إلى مايمتلكه من مؤهلات و خبرات ،مثالها(الراتب ،أجر المكافأة، الأجر الإضافي).

سميت تعويضات مباشرة: لارتباط الحصول عليها بالعمل والجهد مباشرة³.

❖ **التعويضات غير المباشرة(المزايا الإضافية):** هي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات للعاملين لديها إما كمنح دون مقابل أو من خلال تغطية جزء من تكلفتها من قبل العمال مثالها(التأمين الصحي ، الضمان الاجتماعي.....)
سميت غير مباشرة : لعدم ارتباط الحصول عليها بالعمل مباشرة⁴.

الهدف من التعويضات: تهدف التعويضات لتحقيق نوعين من العدالة:

✓ **العدالة الداخلية:** هي تلك العدالة التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخله من العمل مع الدخل الذي يحصل عليه زميل آخر يعمل في وظيفة مماثلة في نفس المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم ،عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره،أربد،٢٠٠٦، ص ١٧٤.

² عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي،دار وائل،عمان،٢٠٠٥، ص ٤٩٤ .

³ المرجع السابق،ص٥٠٤.

⁴ المرجع السابق،ص٥٢١.

✓ **العدالة الخارجية:** هي تلك العدالة التي يشعر بها الفرد عندما يقارن دخله من العمل مع الدخل الذي يحصل عليه فرد آخر له نفس مؤهلاته و خبراته من منظمة أخرى مماثلة لتلك التي يعمل بها.

أنواع التعويضات المباشرة: هناك نوعين هما (الراتب أو الأجر الأساسي – الحوافز):

١. **الراتب أو الأجر الأساسي:** هو الراتب أو الأجر الثابت الذي يحصل عليه الفرد بشكل منتظم ودوري مثاله (الراتب الشهري أو الأسبوعي أو اليومي أو أجر الساعة)^١. ما هو الفرق بين الراتب و الأجر؟

❖ من حيث الشكل: الأجر والراتب كلاهما تعويض نقدي يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء ما يقدمه من مساهمة فيها.

❖ من حيث المضمون:

مصطلح الأجر: يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية (العمال) ويكون على أساس الجهد أو الإنتاج، ويطلق على أصحابه اسم (عمال الياقات الزرقاء).

مصطلح الراتب: على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال و المناصب الإدارية والمكتبية و الموظفين، ويكون على أساس الوقت بغض النظر عن الإنتاج ويطلق على أصحابه اسم (عمال الياقات البيضاء)^٢.

العوامل المحددة لنظم الرواتب والأجور:

ⓧ **الاعتماد على الراتب الثابت أم المتغير :** يتمثل الراتب الثابت بدفع مبلغ شهري ثابت للعاملين على حسب درجتهم الوظيفية (وظائف حكومية).

الراتب المتغير: هو تخصيص جزئ من الراتب على أنه ثابت والجزء الآخر متغير.

ⓧ **تسعير الوظائف أم تسعير المهارات :**

تسعير الوظائف: تقييم الوظائف على حسب درجة مشاركتها في تحقيق أهداف المنظمة. تسعير المهارات: ربط ما يحصل عليه الفرد من راتب بحجم المهارات و القدرات و المعرفة المطلوبة لأداء أنشطة ومهام محددة.

ⓧ **الاعتماد على نظام رواتب موحد أم على نظم رواتب مختلفة:**

أي نظام موحد للرواتب والأجور، لمختلف الفئات الوظيفية في المستويات الإدارية وكل حسب وظيفته ومهاراته له راتب معين.

^١ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢٦١.
^٢ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم، أسس، أبعاد إستراتيجية)، دار البازوري، عمان، ٢٠١٠، ص ٢٢٠.

نظم رواتب مختلفة: يكون حسب المجموعات النوعية للوظائف .
(فنية، إدارية، حرفية.....) أو حسب المستويات الإدارية (عليا، وسطى، تنفيذية).

❏ دفع متوسط الرواتب والأجور السائدة في السوق:

أي معرفة متوسط الرواتب و الأجور المدفوعة للوظائف المماثلة في سوق العمل أحياناً،
قد تُقرر المنظمة دفع معدلات رواتب أعلى من السوق لجذب أفضل نوعية ممكنة من
العاملين وأحياناً أخرى قد تدفع أقل من رواتب السوق : عندما تتمتع بدرجة أعلى من
الأمان الوظيفي (وظائف حكومية).

❏ استخدام طريقة دفع معلنة أم سرية:

غالباً ما تعلن الرواتب و الأجور ، وأحياناً تُلزم المنظمات العاملين فيها على عدم الإفصاح
عما يتقاضونه من رواتب و أجور و يهدد أحياناً بالفصل حال إفصاحه عن راتبه ، وفي
بعض الأوقات تُودع المنظمة للعاملين رواتبهم في حسابات خاصة بهم ، دون أن يكون
هيكل الرواتب و الأجور معلن عنه.^١

طرق دفع الأجر: هناك ثلاثة نظم لدفع الأجر وهي كمايلي:

١. الدفع على أساس الزمن: تُحدّد معدلات الدفع الزمنية إما بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو
الشهر أو السنة ، دون الاهتمام بالكمية المنتجة من قبل العامل، لكن جرت العادة أن يحدد
معدل أجر الساعة الواحدة كأساس لاحتساب الأجر الكلي.

وتعد هذه الطريقة ملائمة أكثر من غيرها في الحالات التالية:

- ❖ عندما يصعب أو يتعذر قياس كمية الوحدات المنتجة.
 - ❖ عندما لا يستطيع العامل أن يتحكم بكمية إنتاجه ، كالعامل على آلة في خط تجميع حيث
تكون سرعته مرتبطة بسرعة الآلة.
 - ❖ عندما تكون الأهمية للجودة أكثر من الكمية.
 - ❖ عندما تكون هناك حاجة لدرجة عالية من المهارة الحرفية^٢.
- أهم ميزات هذه الطريقة:

- تضمن للفرد دخل محدد ومعروف يخطط من خلاله لحياته الخاصة.
- سهولة استخدام و فهم هذه الطريقة من قبل الإدارة والعاملين.
- تضمن للمنشأة الحصول على نوعية عالية من ناتج الأداء البشري.

^١ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ٢٠٠٧، ص ص ٢٦٢ - ٢٦٥.

^٢ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ص ٣٧٦ - ٣٧٧.

أهم عيوب هذه الطريقة:

- لا تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهود لأنها لا تميز بين الأفراد من حيث الكفاءة والجهد.

- يصاحبها صعوبات كثيرة لدى توزيع نفقات العمل على تكلفة الإنتاج.^١

٢. الدفع حسب الإنتاج:

وفق هذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج ، و تستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

- سهولة قياس إنتاجية الفرد.
- التركيز على كمية الإنتاج.
- ارتباط الجهد المبذول بكمية الإنتاج.
- عدم وجود إشراف سليم..

أهم مميزات هذه الطريقة:

- تحفيز العاملين على الإنتاج.
- سهولة حساب الأجر.
- تقليل تكاليف الإشراف.
- تقليل نسبة المصروفات الثابتة.
- زيادة حجم الإنتاج و تقليل التكاليف.

أهم عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع نسبة المعيب المخالف للمواصفات.
- الإجهاد في العمل للحصول على كمية أكبر.
- زيادة الإنتاج على حساب الجودة.
- ارتفاع نسبة العادم.
- الشعور بعدم الأمان لتذبذب نسبة الدخل.^٢

٣. طريقة تجمع بين النظامين (الدفع على أساس الزمن ، الدفع حسب الإنتاج):تجمع هذه

الطريقة بين النظامين السابقين ، بحيث يحدد الأجر على أساس الزمن مع مراعاة

^١ سليمان الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، دمشق، ٢٠٠٢، ص ٢٤٩.

^٢ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٢١٧ - ٢١٨.

قدرات الإنتاج ، بمعنى أن يكون الأجر على شطرين: الأول أجر ثابت على أساس الزمن والثاني إضافي يكافأ به الفرد إذا زاد إنتاجه عن مستوى معين الأجر.

أهم مزايا هذا النظام:

- يضمن دخل ثابت للفرد
- يشجع على روح الابتكار.
- زيادة الوحدات المنتجة مع الاهتمام بالجودة.
- زيادة الأجر مع زيادة الإنتاج مما يدفع على مضاعفة الجهود.^١

٢. الحوافز: هي كل الأدوات والخطط و الوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو توجيهه أو تغيير شدته.^٢

أنواع الحوافز: تقسم إلى نوعين (حوافز مادية و حوافز معنوية).

١. الحوافز المادية: تتمثل بالأموال والمزايا المالية (السكن، النقل ، الطعام)^٣.

أهم الحوافز المادية:

- ❖ **العلاوة الدورية:** هي حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الرؤساء والزملاء على مستوى جيد.
 - ❖ **البدلات:** يصرف البدل للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي و ظروف غير عادية تتواجد بشكل منتظم مع ظروف العمل .
 - ❖ **حوافز الإنتاج:** تدفع على شكل مبلغ معين على أساس يومي أو شهري.
 - ❖ **مكافآت مالية:** مبلغ مالي يدفع للفرد المتميز في أدائه و عمله.
 - ❖ **مكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** هي مبلغ مالي يحصل عليه العامل نتيجة استمراره بالعمل بعد الانتهاء من ساعات العمل المقررة.
- ٢. الحوافز المعنوية:** تتمثل بالأشياء الغير مادية المقدمة للعامل (شكر، تقدير، تكريم ،وسام...)^٤.

^١ بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره ٢٠١٠، ص ٢٧٥ - ٢٧٦.

^٢ عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشري منحنى تنظيمي، داروائل، عمان، ٢٠٠٨، ص ٤١١.

^٣ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٦، ص ١٨٦.

^٤ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، ٢٠٠٤، ص ٣٦٤ - ٣٦٥.

التعويضات غير المباشرة: هي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات للعاملين لديها إما كمنح دون مقابل أو من خلال تغطية جزء من تكلفتها من قبل العمال مثالها (التأمين الصحي ، الضمان الاجتماعي.....)^١.

الهدف من التعويضات غير مباشرة:

يتمثل الهدف الرئيسي للتعويضات غير المباشرة بتشجيع الابتكار و رفع الروح المعنوية للعاملين وهناك أهداف فرعية تتمثل بما يلي:

- استقطاب عمالة جيدة والحفاظ عليها.
 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
 - خفض معدلات دوران العمل.
 - تقليل الشعور بالقلق من خلال تأمين (الرعاية الصحية، تعويض نهاية الخدمة)^٢.
- أهم التعويضات غير المباشرة:**

١. **التأمين الصحي:** يكون على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المنظمة مع إحدى شركات التأمين ،لتغطي نفقات العلاج الطبي للعاملين و بدورها شركة التأمين تتعاقد مع المستشفيات و الأطباء لتقديم العلاج.

٢. **الضمان الاجتماعي:** وهو مبلغ مالي يُدفع للمتقاعد شهرياً أو لمن هو مريض نتيجة عمله.

٣. **الإجازة المرضية:** وهي مبالغ نقدية تدفع للعمال بالرغم من غيابهم عن العمل نتيجة مرضهم وذلك لفترات محددة .

٤. **التأمين على الحياة أو على السيارة:** ويكون بأشكال متعددة منها :

- تدفع المنظمة قسط التأمين كامل.
 - تدفع المنظمة جزء من القسط ويدفع الباقي العامل.
 - يدفع العمال كامل القسط لكنهم يحصلون على خصم جماعي تفاوض عليه المنظمة.
٥. **إجازة استجمام و راحة:** هي عبارة عن أيام مدفوعة الأجر وهي تختلف من منظمة لأخرى.

٦. **الإجازة العائلية:** هي عبارة عن أيام مدفوعة الأجر (أمومة، رعاية الأبوبيين، رعاية مريض.....)^٣.

^١ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٤٩٤ .

^٢ William B. Werther, JR. keith (1996): **Human resources and personal management**, New York, MCGROW-Hill, p434.

^٣ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٥٢١ - ٥٢٦ .

تاسعاً : قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة ، وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة ، وعادةً يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له ، ويعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات الوصفية وبالتالي فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة من الأسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ^١.

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي و هي:

١. **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** حيث يُحصَر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل (الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة ، مستويات السلطة..).

٢. **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** وهو يُعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسي للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الصفات و الميزات من خلال متوسط تصورات وإدراكات الأفراد عن المنظمة.

٣. **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** يعتبر أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخلاصات الموجزة و الشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة للأفراد العاملين في المنظمة ، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر منه صفة في التنظيم^٢.

ومن المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج (Likert) أو ما يسمى (أداة Likert) لقياس المناخ التنظيمي: فبعد تعبئة الاستبانة المخصصة من قبل العاملين ومن ثم أخذ معدلات الإجابة فإنه يمكن الحصول على تصور عام للمناخ التنظيمي علماً أن المناخ التنظيمي في جهة ما كالقيادة مثلاً يختلف عنه في جهة أخرى كالدفاعية . فإذا طُلب من العامل أن يضع إشارة (x) على الرقم الذي يراه مناسباً أمام كل بند فإن هذه الأرقام تجمع معاً، ثم يؤخذ معدل استجابة العاملين ويكون المناخ التنظيمي السائد وفقاً للمجموعات و التنظيمات التالية :

- أ- من (٦-٣٠) مناخ أوتوقراطي مستغل.
- ب- من (٣١-٦٠) مناخ أوتوقراطي إنساني نوعاً ما.
- ت- من (٦١-٩٠) مناخ ديمقراطي استشاري.

^١ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي (٢٠٠٦)، "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، ص ٣١.

^٢ فاروق عيده فيليه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ص ٣٠٢-٣٠٣.

ث- من (٩١-١٢٠) مناخ ديمقراطي مشارك.
في المناخ الأوتوقراطي المستغل: نجد أن الإدارة تلجأ إلى استعمال التهديدات و العقوبات لإجبار العاملين على العمل، وهي لا تنق بالمساعدين إلا فيما ندر، في اتخاذ القرارات الإدارية.
بينما المناخ الأوتوقراطي الإنساني نوعاً ما : نجد أنه يتميز باشتراك المساعدين باتخاذ القرارات ضمن أطر محددة ونجد أن الإدارة تستخدم عبارات متعددة لقيادة العاملين على العمل بأقصى جهدهم مثل (من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا....، سر معي كما أريد و سوف أعتني بك في المستقبل)..

في المناخ الديمقراطي الاستشاري: هناك ثقة للمديرين بالمساعدين و يتخذ المساعدين العديد من القرارات ولكن تكون أقل أهمية من قرارات الإدارة العليا ويميل القادة و المديرين للتشاور مع العمال و الموظفين..

بينما المناخ الديمقراطي المشارك: يثق المديرين ثقة تامة وكاملة بالمساعدين، والتفاعل بين المدراء و المساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.^١

ويعتبر نموذج (Stringer and Litwin)^٢ من أفضل نماذج الاستقصاء التي طُورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين، بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه، لكي يتلاءم مع طبيعة المنظمات موضع الدراسة، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي، بأبعاده التسعة التي حددها الباحثان وهذه الأبعاد هي:

١. شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة مثل (أنظمة ، قوانين ، إجراءات ، سياسات، قواعد)
٢. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية.
٣. إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي و المخاطرة المحسوبة.
٤. شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
٥. شعور الأفراد بوجود علاقات تفاعلية قائمة على الصدق و الصراحة.
٦. مدى الاهتمام بالخلافات و النزاعات .
٧. مدى موضوعية معايير قياس الأداء.
٨. الإحساس بوجود الدعم و المساعدة بين الرؤساء ورفاق العمل.
٩. مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه لفريق العمل و للمنظمة ككل.

^١ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ١٢٨-١٢٩ .

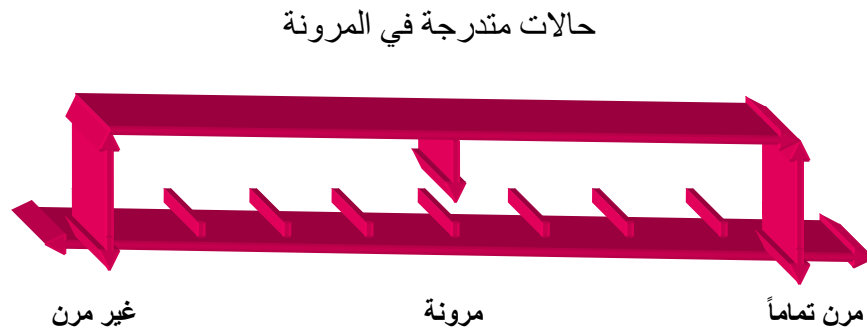
^٢ عبدالله الطنج، طلق السواط، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ٢٥٩ - ٢٦٠.

عاشراً : حالات المناخ التنظيمي :

يتسم المناخ التنظيمي بخصائص وحالات تعبر عن فعاليته و تتأثر بعدة مؤثرات داخلية و خارجية وتشمل هذه الحالات :

(التماسك،المرونة،الاستقرار،التوازن،الانفتاح،التجدد،البساطة،التأكد) وكل من هذه الحالات له تدرج معين مثلاً: التماسك فيكون المناخ (متماسك ،غير متماسك) ،المرونة (مرن ،غير مرن).....^١.

كل حالة من هذه الحالات يمثلها تيار مستمر يتراوح بين النقيضين و بينهما حالات وسببية متدرجة كالآتي :



الشكل رقم (٨)

المصدر: علي السلمي، ١٩٩٥ ، ص ٣٠٠.

بمعنى أن أي حالة هي نقطة على مقياس ، في مثال المرونة مثلاً:

الحد الأدنى: هو غير مرن ثم تزداد درجة المرونة تدريجياً إلى أن تصل إلى الطرف الآخر وهو

مرن تماماً وهكذا بالتطبيق على كافة حالات المناخ التنظيمي.^٢

^١ رياض زغل، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة، دمشق، ١٩٩٣ ، ص ٢٢٥.

^٢ علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، ١٩٩٥ ، ص ص ٢٩٩ - ٣٠٠.

أحد عشر :عوامل تحقيق المناخ التنظيمي الفعال أو الصحي؟

ما زال هذا السؤال يَحير جميع الإداريين كلما اتَّخذ قرار لتحسين المناخ التنظيمي ،كلّما وجدوا أنفسهم بحاجة إلى ما هو أفضل ،فكيف يمكنهم تحقيق ذلك ؟ وبناءً على ذلك تستطيع المنظمة أن توجد مناخ تنظيمي مناسب من خلال الاسترشاد بالعناصر التالية:

١. **الهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم و أهداف العاملين^١.
٢. **السياسات :** أن تكون السياسات مرنة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات ومع الظروف البيئية الداخلية و الخارجية وان تتصف بالاستقرار و الوضوح لأن ذلك يبعث على التقوى الارتياح في نفوس العاملين^٢.
٣. **المشاركة في عملية اتخاذ القرار:** لا بد من مشاركة جميع العاملين في التنظيم ذوي العلاقة بالقرارات الإدارية لما لهذه المشاركة من تأثير على معنوياتهم وعلى أدائهم^٣.
٤. **توافر الثقة المتبادلة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والقادة^٤.**
٥. **تدريب العاملين:** أن يشعر العامل أن الإدارة تحرص عليه و تتمسك به لكفاءته و ذلك عن طريق تدريبه المتكرر على كل جديد أو ضروري مما يزيد في ثقته بنفسه و بالمنظمة^٥.
٦. **وسائل الاتصال:** استخدام وسائل الاتصال ذات الكفاءة العالية تزيد من كفاءة العامل وفعاليتة وتؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين^٦.
٧. **الاستماع لوجهة نظر العاملين من كافة المستويات الإدارية^٧.**
٨. **تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى العاملين^٨.**
٩. **استخدام النمط القيادي الذي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار و حل المشكلات.**
١٠. **تعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين^٩.**

^١ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ١٢٥.

^٢ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ٢٠١٠، ص ٣٠٦.

^٣ عبدالله الطجم، طلق السواط، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٣، ص ٢٦١.

^٤ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٧١.

^٥ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ١٢٦.

^٦ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ٢٠١٠، ص ٣٠٧.

^٧ عبدالله الطجم، طلق السواط، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٣، ص ٢٦٢.

^٨ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٧٢.

^٩ محاضرات مقرر السلوك التنظيمي، كلية القدس، ص ٢٥. www.google.com.

المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي

مقدمة :

إن الفرد العامل هو المحور الأساسي في نجاح المنظمة أو فشلها مهما بلغت درجة التطور في برامجها الإدارية أو في آلياتها وتقنياتها , إلا أن الفرد ذو طبيعة مزدوجة مادية وروحية تتفاعل فيما بينها لتنتج السلوك الذي يعتمد على العمليات النفسية التي تنطوي على العقل والمعرفة والحكمة , وبالتالي تقع على المنظمة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداده بشكل يعزز إسهاماته الفاعلة وانجازاته في أداء عمله بالشكل الأفضل , وهذا لا يتحقق إلا من خلال مستويات عالية من الرضا الوظيفي لهذا الفرد تجاه عمله ومنظّمته , ولقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين منذ ظهور حركة العلاقات الإنسانية (١٩٢٤-١٩٣٤) وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في أداء العامل وإنتاجيته .

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

جاء في معجم القاموس المحيط: رضي عنه وعليه يرضى رضاء و رضوانا: ضد سخط ، فهو راضٍ من رضاء ورضي من أرضياء و المصدر : الرضاء أو المراضاة^١.
إن مفهوم الرضا قديم وخاصة في ديننا الإسلامي حيث أشير إليه في القرآن الكريم ، قال تعالى^٢:
(قال الله هذا يوم ينفع الصادقين صدقهم ، لهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها أبدا ، رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم).
كما أشير إليه في الأحاديث النبوية الشريفة^٣: عن أنس بن مالك عن الرسول محمد (ص) قال:
عِظْمْ الجِزَاءَ مَعَ عِظْمْ البَلَاءِ، وَإِنْ اللَّهُ إِذَا أَحَبَّ قَوْمًا ابْتَلَاهُمْ ، فَمَنْ رَضِيَ فَلَهُ الرِّضَاءُ، وَمَنْ سَخَطَ فَلَهُ السَّخَطُ.

ولقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين ، و الدارسين في العلوم الإدارية و الدراسات السلوكية منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي ولا يزال ، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ، و لم يتفقوا على تعريف واحد له وذلك بسبب:

١. الاختلاف في القيم و المعتقدات و محاور الاهتمام بين الباحثين.
٢. ينتج الرضا الوظيفي عن مجموعة معقدة من العوامل و المتغيرات المتشابكة من بينها أفعال و ردود أفعال.

^١ محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، معجم القاموس المحيط، دار الفاروق ، القاهرة، ج١، ٢٠٠٠، ص١٦٦٢.

^٢ القرآن الكريم، المائدة، الآية ١١٩ .

^٣ الترمذي ، سنن الترمذي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ج١٩٩٨، ص٤٠١.

٣. إن مفهوم الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل بعضها يعود إلى العمل ذاته ، بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة.^١

وبناءً على ذلك عرّفه (كاي كليبر) بما يأتي:

الرضا الوظيفي: هو ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو الإجازات، إنما هو شعور بالارتياح نابع من العمل ذاته.^٢
بينما عرّفه (لوك) بما يأتي:

الرضا الوظيفي: هو حالة عاطفية ايجابية أو سلبية ناتجة عن تقييم الموظف لتجربة عمله.^٣
وعرّفه (حسن يوسف أبو الخير) بما يأتي:

الرضا الوظيفي: هو حالة الطمأنينة والراحة النفسية التي يحسها الفرد نتيجة اطمئنانه في عمله وسعادته بما يحصل عليه من دخل وما يعيشه من ظروف وظيفية وعلاقات وتفاعلات مع الزملاء و الرؤساء في المنظمة.^٤

بينما عرّفه كل من (John A&John R) بما يأتي:

الرضا الوظيفي: هو شعور مبهج ناتج عن فهم و إدراك طبيعة قيم العمل و تحقيق تلك القيم أثناء أداء العمل.^٥

بينما عرّفه (V.G.KondalKar) بما يأتي:

الرضا الوظيفي: هو عامل رئيسي لتحليل أداء الفرد نحو عمله ، فالعمال الراضون هم عمال منتجون يساهمون في بناء ثقافة عمل ملائمة في المنظمة.^٦

ويعرّفه (نضال صالح الحوامدة) بما يأتي: الرضا الوظيفي : يمثل القناعات و الاستجابات النفسية و العاطفية ، السلبية و الايجابية الصادرة عن الموظف، تجاه جوانب عديدة من مهامه و صلاحياته و مسؤولياته ، وعن مدى رضاه أو عدمه عن أدائه وعن فرص الترقية وما يمكن إن يحصل عليه من أجر.^٧

بينما عرّفه (Meleker) بما يأتي:

^١ عبد المحسن الحيدر، ابراهيم طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٢٤ - ٢٥ .

^٢ كاي، كيلر، ترجمة، خالد، العامري، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق ، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١١ .

^٣ Neil Anderson, Deniz.s.Ones, Handan Kepirsinangil, Chock Alingam Viswesvaran: **Hand Book of Industrial, work and organizational** , SAGE publication, New Delhi, 2001, p26.

^٤ حسن يوسف أبو الخير، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة نانسي دمياط ، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٠١ .

^٥ Johan A.WagnerIII, John R.Hollen beck: **Organizational behavior securing competitive advantage** , Routledge taylor and francis group, 2010, p106.

^٦ V.G.KondalKar: **Organizational national Publisher** , New Delhi, 2007, p4.

^٧ نضال صالح الحوامدة، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية الأداء وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و الولاء الوظيفي و الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ١٦، عدد ١، ٢٠٠٤، ص ٦٦ .

الرضا الوظيفي: يعبر عن الموقف العام للموظف تجاه عمله وهو ناتج عن الفرق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً نتيجة أدائه لعمله و ما يتوقع أن يحصل عليه^١.

ويعرّف كل من (حداد و الروسان) الرضا الوظيفي بما يأتي:

هو عبارة عن موقف واحد أو عدة مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة مثل (الراتب ، الترقية ، الاشراف)^٢.

وعرّفه كل من (Ryand & George) كالتالي:

الرضا الوظيفي : يشير إلى مدى حب الموظفين لعملهم أو كرههم له^٣.

بينما عرّفه (صلاح الدين محمد عبد الباقي) بما يأتي:

الرضا الوظيفي: هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه عملهم ، وهو ناتج عن أداء العاملين لما هو مطلوب منهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من أدائهم للمطلوب منهم، وهو حصيلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة^٤.

ويعرّفه (Fred Luthans) بما يأتي :

الرضا الوظيفي: يعبر عن مقدار السعادة أو العاطفة الايجابية الناتجة عن تقييم العمل نفسه أو ناتجة عن تقييم تجارب العمل^٥.

بينما عرّفه (منتظر بن حمزة الحكيم) بما يأتي:

الرضا الوظيفي : هو شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من وظيفته من خلال أدائه لمهام معينة^٦.

ويعرّفه (Stephen) كالتالي:

الرضا الوظيفي: يعبر عن الشعور الايجابي الناتج عن تقييم خصائص العمل^٧.

¹ Melekeker, Adem Anbar, Lalaf Kikbiyik (2007): **Job satisfaction of academicians in Turkey and the factors affecting Job satisfaction**, The Journal of Industrial Relations and Human Resources Vol:9 No:4 September 2007, ISSN: 1303-2860, p68.

^٢ مناور فريح حداد، محمود علي الروسان، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، عدد ٢، ٢٠٠٣، ص ١٧٦.

³ Ryan D. DuVy a, George V. Richar (2006): **Physician job satisfaction across six major specialties**, Journal of Vocational Behavior 68 .548–559, p549 .

^٤ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ١٧٢.

⁵ Fred Luthans: **Organizational behavior**, McGraw Hill Irwin, san Francisco USA, 2005, p211.

^٦ منتظر بن حمزة حكيم، الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بـ كليات المعلمين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد ٨، عدد ١، ١٩٩٥، ص ١٠٥.

⁷ Stephen.p.Robbins, Timothy.A.Judge: **Organizational behavior**, person prentice hall, New York, 2007, p85.

وبعد استعراض التعاريف السابقة يرى الباحث أنه يمكن تعريفه بما يأتي :

يعبر الرضا الوظيفي عن الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته , وهي ناتجة عن مدى إشباع الوظيفة لحاجاته ورغباته لقاء قيامه بما هو مطلوب منه , وهذا ينعكس إما سلباً أو إيجاباً على سلوكه , وبالتالي على أدائه لعمله .

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي :

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي بالنقاط التالية :

- ١- تأتي أهمية الرضا الوظيفي من كونه يتناول مشاعر الإنسان العامل , سواءً كان مديراً أو موظفاً أو عاملاً أو عاملاً صغيراً , إزاء مؤثرات العمل التي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به ^١.
- ٢- يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين هما : الأمراض النفسية , وأمراض القلب المختلفة , فقد أظهرت دراسة (paine , 1982) أن هناك ارتباط واضح بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل , حيث يلاحظ أنه عندما يشعر الفرد بالراحة النفسية والطمأنينة والهدوء في عمله فإنه يزداد رضاه الوظيفي , وبالتالي تزداد إنتاجيته ^٢.
- ٣- إن الرضا الوظيفي المتحقق للعاملين في المنظمات من شأنه أن يلعب دوراً مميزاً في تحقيق الإنتاجية وتطويرها سيما وأن الفرد بطبيعته يسهم بشكل مبدع في الميادين التي يتطلع إلى الانتماء عضوياً فيها , وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يحقق لذات العامل الرغبة في الانتماء العضوي للمنظمة من جهة , ويحقق من خلالها أيضاً التطلع الطموح لبناء صرحه الاجتماعي وقيمه الهادفة في إطار المنظمة والمجتمع على حد سواء ^٣.
- ٤- يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العناصر التي تؤثر على أداء العاملين , وبالتالي على إنتاجية المنظمة واستمراريتها , وزيادة فعاليتها وكفاءتها , وبالتالي على المنظمات زيادة الاهتمام بهذا الموضوع لتأثيره على كل من مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها ^٤.

^١ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ١٨٩.

^٢ ناصر بن ضيف الله، الحربي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ١١.

^٣ علي العلوانة ، مكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية أثرها على إنتاجية الشركة، مجلة المنارة ، جامعة آل البيت، مجلد ٦، عدد ٢، ٢٠٠٠، ص ٩٨.

^٤ هيام نجيب الشريدة ، أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد ٣٧، كانون الثاني، ٢٠٠٠، ص ٦٧.

٥- الرضا الوظيفي هو المعيار الأساسي للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ينبثق بكفاءة الإدارة في إشباع احتياجات العاملين وفي توفير الحوافز والدوافع الإيجابية لحث العاملين تجاه عملهم .

٦- يعتبر الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة , ويتجلى ذلك في وجود التعاون والتماسك والحماسة في أداء العمل , ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين والسعي من كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج.^١

٧- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى :

❖ انخفاض نسبة غياب العاملين عن المنظمة .

❖ ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين , وهذا ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم .

❖ التقليل من حوادث العمل^٢ .

٨- الرضا الوظيفي يمكن الإدارة من التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها , والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة نحو العمليات الإدارية , ويتم ذلك بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تكفل للمنظمة ازدياد الإنتاجية^٣ .

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي :

١. الرضا الداخلي: هو الذي ينبع من مصدرين هما :

• المتعة المتأتية من إنهماك الفرد في عمله.

• إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الانجاز^٤.

٢. الرضا النوعي (الجوهري):

يعبر عن ردود أفعال الموظفين العاطفية تجاه كل جانب من جوانب العمل مثل (نمط الإشراف، أسلوب القيادة، الضمان الاجتماعي.....)^٥.

٣. الرضا العام عن العمل: ويعرّف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل ، هل هو راض أم غير راض عن عمله ككل، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر

^١ عبد المحسن الحيدر، إبراهيم طالب، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٢٩.

^٢ إيمان محمد علي الحنيطي (٢٠٠٧)، "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، ص ١٧.

^٣ علي بن محمد، الشهري ، الرضا الوظيفي و علاقته بالانتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٢، ص ٣٥.

^٤ عبد المحسن الحيدر، إبراهيم طالب، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٢.

^٥ Charis Stride, Foby.D.Wall, Nick Catty: Measure of Job Satisfaction ,Organizational Commitment, Mental Health and Job Related Well being, John Wiley and Sons, LTD, England, 2007, p13.

من غيرها ،فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلاً،بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله^١.

رابعاً : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

لقد قام الباحث باستعراض لمعظم الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي , ولاحظ أن هناك تداخل بين كل من (العوامل ,العناصر أو المكونات , والمسببات) للرضا الوظيفي , وأن عرض هذه الدراسات منفصلة قد يظهر نوعاً من التكرار وعدم الترابط في فهمها , لذلك قام الباحث بتحديد هذه العوامل بشكل شامل مستخدماً أسلوب الاستنباط(الاستنتاج) في البحث العلمي .

وخلص الباحث إلى أنه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة مجموعات وهي الآتي :

(١) عوامل شخصية :

وتقسم إلى :

✓ عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل : السن , والتعليم , والمستوى الوظيفي .

وقد دلت الأبحاث على وجود علاقة إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي , حيث كلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل ,ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة , وبالتالي لا تلبي الوظيفة على الأغلب حاجاته , بالتالي يكون غير راضٍ , ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي .

أما بالنسبة لمستوى التعليم دلت الأبحاث أن الفرد الأكثر تعليماً هو أقل رضاءً عن الفرد الأقل تعليماً لأن طموحاته تكون مرتفعة مقارنة مع الآخر .

وبالنسبة للمركز الوظيفي , فأصحاب المراكز الإدارية الأعلى يكونون أكثر رضاءً من أصحاب المراكز الإدارية الأدنى .

✓ عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد.^٢

^١ شوقي طريف، فرج، لسلوك القيادي وفعاليته الادارية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٢١.

^٢ صلاح الدين محمد عيد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص ص ١٧٤-١٧٥.

✓ قيم الفرد : تلعب القيم في توجيه وتحديد السلوك الإنساني , ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها , فمن الناس من يعتقد بقيم المال , ومنهم من يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية , والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع , وهذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل^١.

✓ أهمية العمل بالنسبة للفرد :

تبيّن معظم الأبحاث أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه مهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته , كلما كانت درجة الرضا لديه أكبر من العامل الذي يعتبر أن مركز حياته في أشياء خارج العمل , أن هذا العمل لا يعتبر مهم بسبب وجود مصادر أخرى للدخل يستطيع أن ينفق منها على نفسه وعلى أسرته^٢.

✓ تحمّل الضغوط : كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط والتعامل والتكيف معها , كلما كان أكثر رضا , أما الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين .

✓ الرضا عن الحياة : يميل الأفراد سعداء الحياة إلى السعادة في عملهم , أما تعساء الحياة غير الراضين عن نمطها العائلي و الزوجي و الاجتماعي فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم .

✓ احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد بأنفسهم , واحترام ذاتهم كلما كان ذلك أقرب إلى الرضا الوظيفي , أما الذين يشعرون ببخس في قدراتهم , أو عدم الاعتداد بذواتهم فهم أبعد عن الرضا الوظيفي .

✓ المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية , أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله , أما إذا قلّت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد وعدم رضاه^٣.

✓ الجنس : من أكثر القضايا المثيرة للجدل فيما إذا كان مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال , حيث تشير الدراسات إلى هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل , وعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن

^١ خضير كاظم، محمود، السلوك التنظيمي، عمان، دارالصف للنشر و التوزيع، ٢٠٠٢، ص ٨٥.

^٢ مصطفى نجيب، شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠، ص ١١٣.

^٣ عباس، أنس عبد الباسط، العلوم السلوكية (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، كلية التجارة و الاقتصاد بجامعة الحديدة، ٢٠٠٩، ص ص ٢٥٤ - ٢٥٥.

العمل , إلا أنه يوجد اختلاف بسيط من حيث جداول العمل , فالنساء المتزوجات ولديهن أولاد يفضلن العمل الجزئي وجداول العمل المرنة وذلك من أجل القيام بالواجبات العائلية^١.

٢- عوامل تنظيمية :

١. سياسات المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل , لوائح , إجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسيّر العمل ولا يعيقه^٢.
٢. الأجر : حيث يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن ويرمز إلى المكانة الاجتماعية , كما أنه قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته , وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين .
٣. فرص الترقية : كلما كان طموح الفرد وتوقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل , وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل .
٤. نمط الإشراف : إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل يحقق رضا عالي بين المرؤوسين وبينه .
٥. ساعات العمل : يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .
٦. ظروف العمل المادية : تؤثر ظروف العمل المادية من (تهوية , إضاءة , حرارة , تكييف) على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله , فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب وحتى معدل ترك العمل يرتفع في المنظمات التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح^٣.
٧. جماعة العمل : يرى (Nathan Eklundmed) أنه :إذا أردت أن تحقق رضاك الوظيفي بنفسك فلا بد من أن تتعاون مع مجموعة صغيرة في العمل , من أجل إحداث التغيير الشامل الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للجميع,و يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع

^١ مروان أحمد، حويحي، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل دراسة حالة :اتحاد لجان العمل الصحي في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،غزة، ٢٠٠٦، ص ١٣.

^٢ عباس. أنس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٥٣.

^٣ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٣٦-١٣٧.

أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله والعكس صحيح^١.

٣- عوامل بيئية :

أ- الانتماء الاجتماعي : وهو عامل متعلق بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها , وكذلك بثقافة المجتمع الذي يعيش فيه , وهذه العوامل هي نوع البيئة التي ينتمي إليها الفرد (حضرية , ريفية , بدوية) والثقافة التي توجد فيها المنظمة .

ب- نظرة المجتمع المحلي للموظف : ومدى تقديره لدور الموظف وما يسود هذا المجتمع من أوضاع وقيم بمؤسساته ونظمه , كل ذلك ينعكس تأثيره إيجاباً أو سلباً على اندماج الموظف وتكامل وظيفته^٢.

٤- عوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها ودرجة إثرائها لتشمل محوري الوظيفة الأفقي المتمثل في تنوع أنشطة المنظمة والرأسي المتمثل في عمق الوظيفة ومدى إشباعها لمستوى مرتفع من الحاجات وهذه العوامل هي :

(١) اكتساب معرفة جديدة من الوظيفة .

(٢) السيطرة على الوظيفة من ناحية التخطيط والرقابة والتنفيذ .

(٣) النظرة الاجتماعية لطبيعة الوظيفة وما تحققه من مركز لشاغلها .

(٤) شعور الفرد بالانجاز في وظيفته .

(٥) مدى استغلال قدرات الفرد .

(٦) مدى مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات .

(٧) المستوى الإداري للوظيفة^٣.

٥- عوامل متعلقة بجوانب أخرى : وهي :

١. توفير الأهداف الموضوعية في التنظيم : يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم , كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله .

^١ Nathan Eklondem.ED:How was your day at school? Improving Dialogue about teacher Job satisfaction,Search Institute press, USA,2008,p27.

^٢ هبة سلامة، سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر لوتر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠٠٨، ص ١٦.

^٣ عيد الحميد محمد العباسي، الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، مجلد ٣٢، عدد ٤، ٢٠٠٤، ص ٨٧١.

٢. الحالة الصحية البدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والذهنية للفرد وبين أدائه ومعنوياته , فعندما يكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال صحي في الفرد فإن ذلك يؤثر على رضاه وبالتالي أدائه .

٣. القيادة العادلة , الاستقرار في العمل , الفرص المتاحة , الأمان الوظيفي , التعلم والتدريب.^١

خامساً : نظريات الرضا الوظيفي :

١. نظرية الإدارة العلمية :

هي من النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته حيث اهتمت على يد روادها (تايلور , فايول , فيبر) بالحوافز المادية باعتبارها العنصر الوحيد المحقق للرضا عن العمل , وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل , وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى محققة أعلى إنتاجية ممكنة , ومع ذلك لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال , ثم لم تصل بالإنتاج للحد المطلوب الوصول إليه ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية من حياة العمال.^٢

٢. نظرية العلاقات الإنسانية :

وجَّهت هذه النظرية اهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر , فالإنسان كمدخل معقد له تأثيره على الأداء المنظمي , وإن دوافع العمل لا تنحصر في الأجور والمكافآت المادية فحسب , لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس , وتأكيد الذات , واحترام الآخرين , وأن الإنسان لا يمكن التعامل معه كآلة بل إنه يتأثر بالجماعات وسلوكياتهم التي يتفاعل معها , وإن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل , حيث تُشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير , مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية مما يزيد الإنتاجية.^٣

^١ عبد المحسن الحيدر، إبراهيم طالب، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٣٦-٣٧.

^٢ هيام نجيب الشريدة، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٦٧.

^٣ عبد المحسن الحيدر، إبراهيم طالب، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٥٨.

٣. **نظرية هيكلية الحاجات لماسلو**: قدّم ماسلو نظرية تعد مناسبة لتفسير الرضا الوظيفي عن العمل , حيث تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن الحاجات التي يطلب الفرد إشباعها تحدد بشكل رئيسي سلوكه ^١.

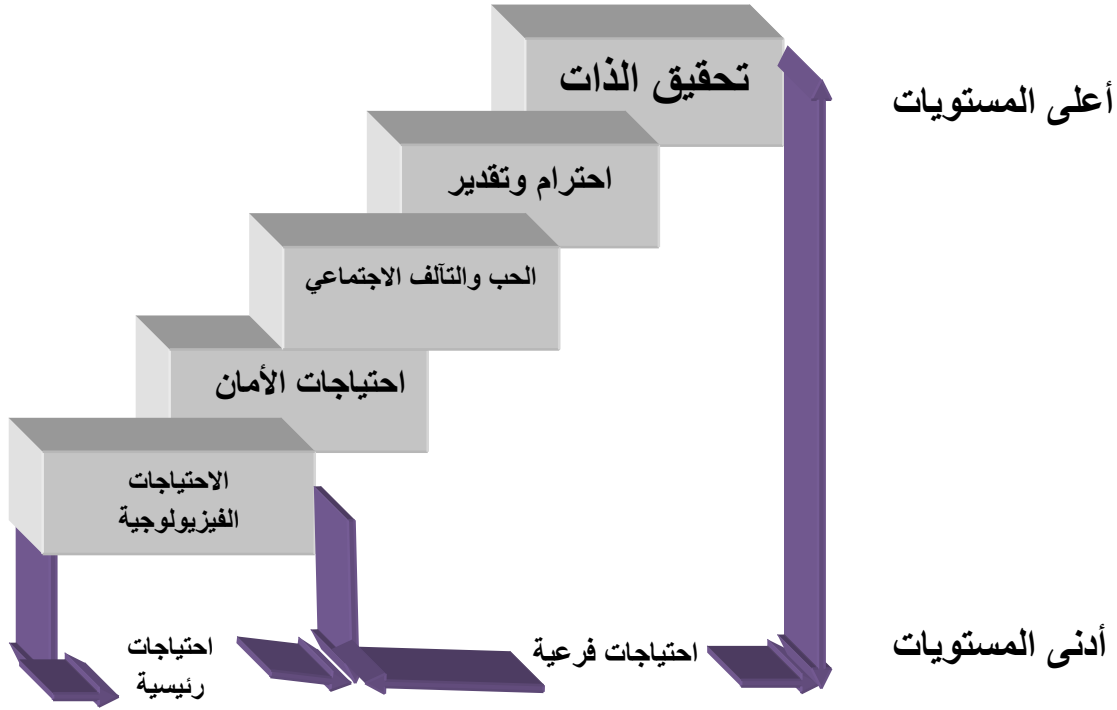
وأوضح ماسلو أن الاحتياجات الإنسانية تتدرج إلى خمسة مستويات هي :

- الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية :تتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها وهي تقع في أدنى درجات السلم وتشبع هذه الاحتياجات بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته بإشباع الحاجات الفيزيولوجية الدنيا .
- احتياجات الأمان : يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة , فإذا أشبع حاجاته الفيزيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية (يشارك بالضمان الاجتماعي لتأمين رزقه عند الشيخوخة) .
- احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية : الإنسان اجتماعي بطبعه يكره العزلة والانفراد , لذلك يكون الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل للمحافظة عليها , فهو يؤثر ويتأثر بالآخرين حتى يتمكن من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية، فهو يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً قوياً في مواجهة الأخطار .
- الاحترام والتقدير : يسعى الفرد للحصول على احترام الآخرين وتقديرهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه وأن أفراد المجتمع ذووا قيمة يجدر به أن يحترمهم , ويلاحظ أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس .
- تحقيق الذات والكياسة في العمل :

وهي المقدرة على القيام في العمل والكياسة في الإنجاز , وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسمها وأقلها تحديداً .

^١ محمد إبراهيم الغريوات، العوامل المؤثرة في مستوى رضا معلمي و معلمات الاجتماعيات في محافظة الكرك عن مهنّتهم،مجلة اتحاد الجامعات العربية ،عدد٣٤، حزيران،١٩٩٨، ص ١٤٢.

الشكل (٩) : هيكلية الاحتياجات الإنسانية.



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ٢٠١٠، ص ١٢٦.

٤. نظرية (آلدر فير) نظرية البقاء والنماء التطور:

- اقترح آلدر فير عام ١٩٧٢ نظرية للحاجات مثل نظرية ماسلوا ، حيث يرى أن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها إلى حاجات أولية وحاجات راقية وأن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات :
١. حاجات الوجود (الكيونة): تشبه الحاجات الأساسية عند ماسلوا وتشبع بواسطة عوامل البيئة (طعام، شراب، هواء.....).
 ٢. حاجات العلاقات : تنبع من التعامل الاجتماعي.
 ٣. حاجات النمو : وهي تماثل حاجات المستوى الأعلى عند ماسلوا وهي تهتم بالمستويات العليا للذات الإنسانية و النمو النفسي للفرد.
- واهم الفروض التي تحويها هذه النظرية:
١. كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة زادت الرغبة في إشباعها.
 ٢. كلما أشبعت حاجات المستوى الأدنى اتجهت الرغبة إلى الحاجات في المستوى الأعلى مثلا: أشبعت حاجة البقاء (الراتب) اشتدت الرغبة لإشباع حاجة الانتماء (علاقات اجتماعية).
 ٣. كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا ، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا، مثلا:
- قلت درجة إشباع حاجة التطور في الوظيفة تتجه الرغبة نحو إشباع حاجة الانتماء.

ولا يتفق الدرفير مع ماسلوا في أن الحاجات يجب أن تشبع بالتدرج، فقد ينتقل الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى بعد أن تحقق جهود تلبية حاجات المستوى الأدنى . ويشير الدرفير : أن حالة الإحباط و النكوص الناتجة عن عدم إشباع الحاجات في المستويات العليا تؤدي إلى التوجه نحو إشباع الحاجات في المستويات الدنيا.

ويرى الدرفير : أن العوامل الشخصية والحضارية تلعب دور كبير في إشباع الحاجات، وأن هناك احتمال لوجود أكثر من حاجة واحدة نشطة في أي وقت من الأوقات، وذلك بخلاف الترتيب و التدرج عند ماسلوا^١.

٥. نظرية الإدراك :

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه , ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الفرد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث ، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل . إلا أن الكثير من الباحثين في مجال الرضا لم يتعرفوا على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي , ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيداً من هذا التفسير البسيط الذي أوضحته نظرية الإدراك , وأن الإدراك ما هو إلا متغير وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى^٢ .

٦. نظرية رضا العدالة :

تخلص هذه النظرية بكل اتجاهات أنصارها إلى أن الرضا الوظيفي أمر نفسي يرتبط بمستوى إدراك الفرد لمدى العدالة والمساواة في معاملة الأقران من حيث ما يحصلون عليه من مختلف أشكال المكافآت المادية والمعنوية كماً ونوعاً وتوقيتاً , حيث يقوم كل فرد بإجراء المقارنة بين ما يحصل عليه من عوائد وظيفية , مع ما يحصل عليه الآخرون الذين يقومون بنفس العمل , فإذا انتهت المقارنة إلى تولد مشاعر العدالة والمساواة بالأقران فإن ذلك يؤدي إلى حالة من الرضا والطمأنينة التي تدفع الفرد إلى العمل بطاقة أكبر والتزام أفضل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

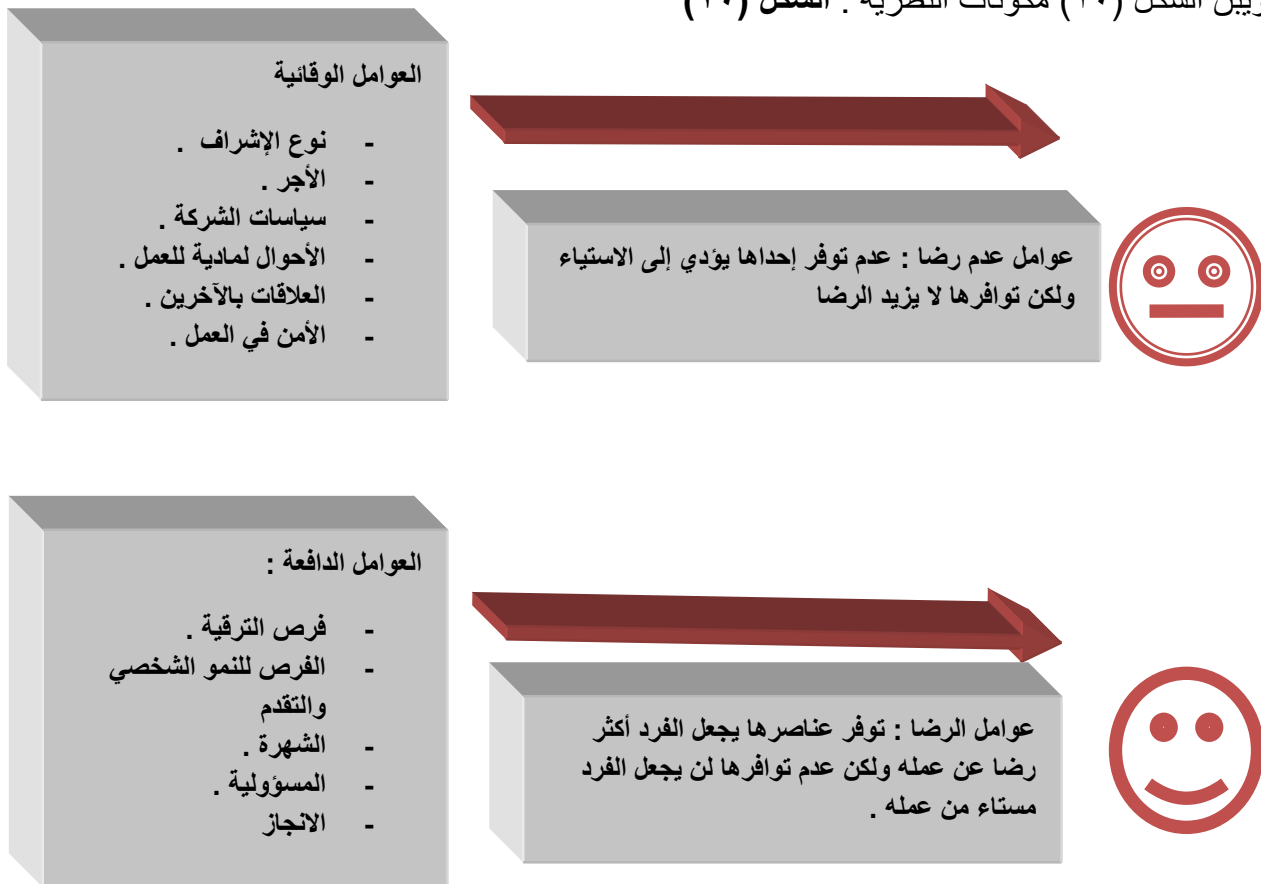
^١ مختار، ويسى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالأداء و الولاء التنظيمي وبالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الاقتصاد في محافظتي دمشق و ريف دمشق، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠٠٩، ص ص ١٣٢ - ١٣٣ .

^٢ عباس، أنس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٢٥٢ .

فالعلاقات التنظيمية من خلال هذه النظرية هي علاقات تبادلية بين الفرد والمنظمة , فالفرد يقدم إمكانياته وجهده وميزاته لصالح العمل وينتظر لقاء ذلك المكافآت والرواتب والحوافز التي يحصل عليها ويقارنها مع أقرانه , وهنا إما أن تظهر العدالة فيرضى وبالتالي يرتفع أدائه وإنتاجيته وإلا فلا^١ .

٧. **نظرية مجموعة العوامل (١٩٦٧) :** إن رائد هذه النظرية (هرزبرغ) ومضمون هذه النظرية :أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي لعدم الرضا عن العمل وترجع مجموعة عوامل عدم الرضا عن العمل إلى الظروف المحيطة بالعمل مثل(ظروف العمل , الأجر , الأمن , نوع الإشراف , العلاقة مع الآخرين)وقد أطلق على هذه العوامل اسم "العوامل الوقائية" , أما عوامل الرضا ترجع إلى مضمون العمل ذاته مثل (طبيعة العمل , الانجاز في العمل , فرص الترقية , فرص النمو والشهرة) وأطلق على هذه العوامل اسم "مجموعة العوامل الدافعة"^٢ .

وبين الشكل (١٠) مكونات النظرية . الشكل (١٠)



المصدر: جيبيرالدجر تيجرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٠٩.

^١ حسن يوسف أبو الخير، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة نانسي دمياط، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٠٣.

^٢ جيبيرالدجر تيجرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ٢٠٨ - ٢٠٩.

٨. نموذج لولير في الرضا الوظيفي :

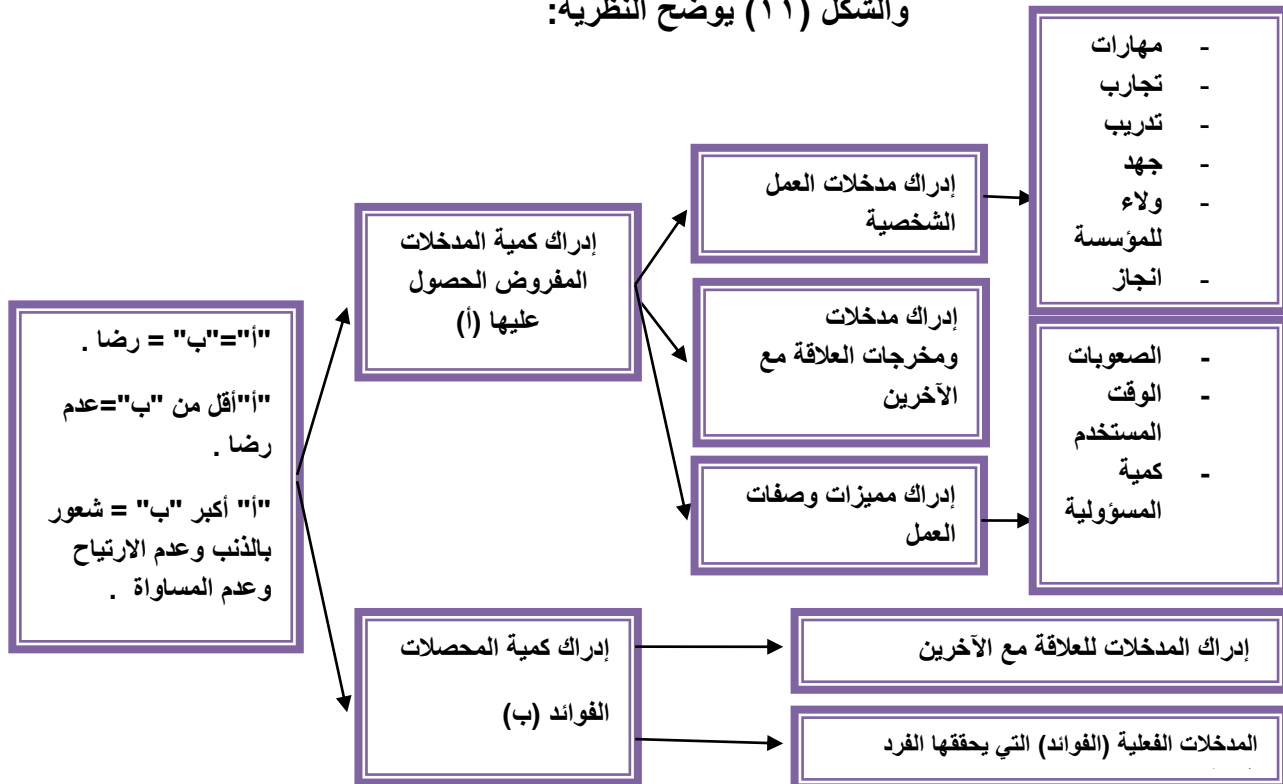
يرى لولير أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي وهذه الأبعاد هي :

- (١) الراتب أو الدخل .
- (٢) الإشراف .
- (٣) الرضا عن العمل نفسه .

ويرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الفرد تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و(ب) ما أدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل بمعنى :

عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية تكون النتيجة عدم الرضا , وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية تكون النتيجة هي الرضا , أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق الإدراك للعدالة في المكافأة فالنتيجة هي الشعور بالذنب وعدم الارتياح^١.

والشكل (١١) يوضح النظرية:

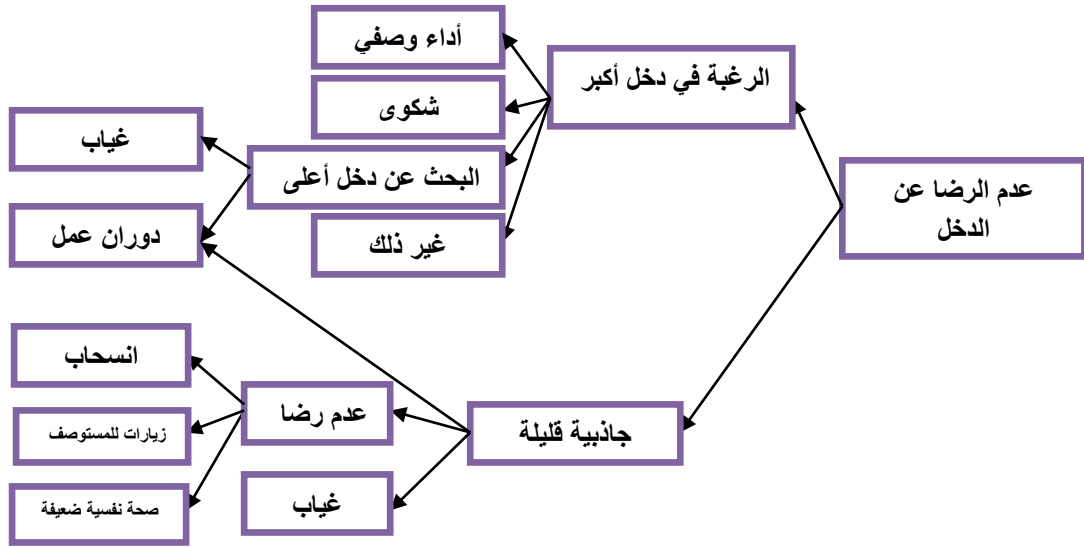


المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ١٩٤.

^١ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ص ١٩٣ - ١٩٤.

ويضيف لولير إلى نموذجة أن أهم المؤثرات في إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل وإدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل وإدراك المكافآت (الجزاء) الذي يحصل عليه الشخص من عمله سواء كان هذا الجزاء مادياً أو معنوياً , ويرى لولير أن عدم الرضا عن الدخل سواء كان راتب أو دخل يترتب عليه أشياء عديدة أهمها (ضعف الأداء , دوران العمل , الغياب....).^١ يوضح هذا :

الشكل (١٢)



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ١٩٤.

٩. نظرية عملية المقاومة ((لاندى)) :

ترى هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن بالرغم من أن هذه المكافأة تبقى ثابتة .

مثلاً : تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها , ويرى (لاندى) أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضا وعدمه على أنهما من الظواهر العاطفية , ولو جزئياً على الأقل لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دوراً في تحقيق الرضا الوظيفي .

^١ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ١٩٩٥، ص ١٩٤.

وينطلق (لاندی) من فرضية أنَّ ((الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد ويحاول ذلك العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة)) , فهو يرى أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية , فعند السعادة المفرطة يلاحظ وجود عامل ذاتي يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة أن لا تخرج عن المعقول والعكس صحيح , وعندما نكون غير سعداء يقوم العامل الذاتي بإبعادنا عن الحزن ونقلنا لحالة حيادية بعض الشيء , وهذا العامل الذي من الروحانية الباطنية المدركة بالعقل لا بالحواس.^١

١٠. **نظرية القيمة :** يرى لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة , وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل , وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو , دائماً نعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي , وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة , فأحد المديرين وفقاً لنظرية ماسلو , يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان , وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له.^٢

١١. نظرية (Y-X):

رائدها (Douglas McGregor) حيث استطاع أن يقدم نمطين حول سلوك الإنسان , وصف واحد منها بنظرية (x) والثاني بنظرية (y).

١. نظرية (x): ترى أن العامل لديه كره ضمني للعمل، بحيث يعمل على تلافيه كل ما أمكن له ذلك، وبالتالي لابد من الرقابة عليه وتوجيهه وتهديده بالعقاب وذلك ضروري جداً كي يبذل الجهد المناسب لتحقيق الأهداف المخططة، ويلاحظ تحيز هذه النظرية إلى مصالح أرباب العمل من خلال النظرة السلبية المتشائمة تجاه العامل، وهذا ما يبرر عدم استجابة أرباب العمل لطلبات العمال المتطورة و الاكتفاء بالاحتياجات الأولية، وتعتبر هذه النظرية تقليدية وجاءت لخدمة الانتاجية بالدرجة الأولى، حيث تهتم بكيفية الاستغلال الأمثل للعامل مقابل تحقيق منافع اقتصادية أكبر.^٣

^١ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٩، ص ٥٥-٥٦.

^٢ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٢٩ - ٢٣٠.

^٣ أشرف محمد، عبد الغني، علم النفس الصناعي أسس و تطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠١، ص ٣٣١.

٢. نظرية (Y): تعتمد هذه النظرية على المسلمات التالية:
١. إن طاقة العمال لممارسة درجات عالية من التخيل والذكاء والعمل الخلاق من أجل حل المشاكل التنظيمية تعتبر من أكثر الأمور انتشاراً بين العمال.
 ٢. الرقابة الخارجية الموجّهة للسلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لا تُعتبر الوسيلة الوحيدة التي تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد لتحقيق الهدف لأن العامل يستطيع أن يمارس الرقابة الذاتية على النفس لكي يتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.
 ٣. إن تكاليف المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة.
 ٤. إن العامل يستطيع أن يعمل تحت ظروف مناسبة لكي لا يقبل المسؤولية فقط، ولكن من أجل البحث عنها.
 ٥. الالتزام بالأهداف يعتبر بمثابة دالة للعوامل المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف^١.
- ويرى الباحث أن مسلمات النظري (y) أكثر واقعية من أفكار النظرية (z) نتيجة تطور القدرات المعرفية و الخبرات الفنية والإدارية لدى العاملين، وزيادة ثقفتهم بأنفسهم ، ورغبته في تحمل المسؤولية و الالتزام بمبدأ الرقابة الذاتية.
١٢. **نظرية الجماعات المرجعية:** يعتبر (Hulin) من رواد هذه النظرية حيث يرى أن الجماعات المرجعية تلعب دوراً كبيراً في توجيه اتجاهات الأفراد و مواقفهم ، فهي تؤثر تأثيراً ملموساً في قيم ومعتقدات وأهداف وتوقعات الأفراد، سواء كان هذا الفرد عضواً في الجماعات المرجعية أم لا، لأنه يتفق مع هذه الجماعة ويميل إلى استخدام المعايير الخاصة بها ويعتبرها معايير خاصة به لتقييم العالم من حوله، لذا يرى المنادون بتطبيق هذه النظرية أن :
- اتجاه الفرد نحو عمله ورضاه أو عدمه سيتأثر برأي واتجاه الجماعات المرجعية^٢.
١٣. **نظرية التوقع:** عام ١٩٦٤ راند هذه النظرية هو (Vitor Foom) يرى في هذه النظرية أن سلوك الفرد مدفوع وموجّه وهذا السلوك مرتبط بعمليات نفسية وخاصة المعتقدات و الاتجاهات^٣.

^١ نادية عمر، لولو، الرضا الوظيفي للعامل و أثره في علاقاته الاجتماعية داخل محيطه العائلي دراسة ميدانية ، في مؤسسة الدهان بولاية سوق أهراس الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة دمشق ،كلية الآداب والعلوم الانسانية، ٢٠٠٦، ص ١٤.

^٢ بطرس جرجس، الحلاق ، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات الاعلامية دراسة تحليلية مقارنة ،رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة. ١٩٩٩، ص ص ٢٤ - ٢٥.

^٣ حمد، الهزايمة، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و الموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة في الأردن دراسة ميدانية، مجلة علوم انسانية، عدد ٤٣، السنة السابعة، ٢٠٠٩، ص ١٤.

وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية:

١. التوقع: وهو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاهه معيّن في العمل سيتبعه نتيجة ايجابية عالية أو تحقيق الهدف بشكل جيد.
 ٢. التكافؤ: وهي درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة ، لأن الأفراد يضعون قيماً مختلفة للحوافز التي يحصلون عليها.
 ٣. النفع و الفائدة: وهو الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساساً للحصول على مكافأة ما.
- واهم الافتراضات المتعلقة بهذه النظرية:
١. أن سلوك الفرد تحدده قوى من داخله.
 ٢. يختلف الأفراد في حاجاتهم وأهدافهم وبالتالي هم مختلفون بما يريدونه من منظماتهم.
 ٣. أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه للنجاح، في الوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول، وإذا حقق الإنسان انجازاً فهل سيكافأ؟ وما هو التوقع الثاني بعد الانجاز؟..... وهذا موضح بالشكل التالي: الشكل (١٣)



المصدر : من إعداد الباحث.

والنتيجة أن بإمكان الإدارة تحفيز الأفراد عن طريقتين:

١. زيادة مقدار النتائج الإيجابية التي يمكن أن يحصل عليها الفرد.
٢. تقوية العلاقة بين العمل و النتيجة^١.

سادساً: علاقة الرضا الوظيفي بالرضا العام عن الحياة :

أوضح الباحثون والعلماء أن هناك ثلاثة أنماط لهذه العلاقة :

- (١) **العلاقة التبادلية :** فالموظف الذي يحمل مستوى عالي من الرضا سيحمل عموماً موقف إيجابي من الحياة , بينما الموظف المستاء الذي يكون غير راضي سيكون موقفه سلبي عموماً نحو الحياة^٢.

يقصد بالعلاقة التبادلية وجود تأثير متبادل بينهما , وإن كان لا يتساوى بالضرورة لأن اهتمامات الفرد لرئيسية هي التي تُؤلّد عنده حساسية أكبر من خلال خبراته وبالتالي تأثيرها عليه يكون أكبر , مثلاً : إذا كان الفرد يهتم بالعمل كمحور رئيسي في حياته فإن خبرات

^١ سالم تيسير، الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٩٢-٩٣.

^٢ سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلد ٦، عدد ١، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٨٧.

العمل وتأثيرها عليه أكبر من خبرات الحياة التي تقع خارج نطاق العمل , لكن بالمقابل إذا لم يحقق الفرد العلاقات الاجتماعية المرجوة في العمل فإنه يسعى لإشباع ذلك من خلال تطوير علاقات اجتماعية خارج العمل ولا يستطيع تحقيق ذلك ما لم يمنح وقت للفراغ بعد العمل يساعده على تطوير تلك العلاقات الاجتماعية ، ووقت الفراغ الطويل نسبياً يعني أن وقت العمل قصير نسبياً وهذه ميزة تنظيمية يرضى عنها العمال بشكل عام وقد لا تتوفر لدى الكثير من المنظمات^١.

ولكن كيف يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي والرضا العام عند الفرد متبادلين ؟

يحدد الباحثون أربعة عوامل تؤثر على مشاعر الرضا طبقاً لما تقرره نظرية العمليات النفسية ((تقوم على تفسير العمليات والتفاعلات النفسية المتعلقة بالرضا وتحلل المحددات الرئيسية لهذه التفاعلات والمشاعر المتولدة عنها وتبين الآثار السلوكية المرتبطة بكل بُعد من هذه المشاعر والعمليات وفق هذه النظرية)) .

هذه العوامل هي:

- ١- رضا الإشباع من العوائد الوظيفية : هناك علاقة قوية بين الحوافز وبين الرضا الوظيفي وبين الرضا العام عن الحياة , لأن هذه الحوافز تؤثر على مستوى معيشة الفرد في حياته الخاصة من حيث قدرته على توفير مستلزمات عائلته ومن يعيّلهم^٢.
- ٢- رضا الإنجاز وإدراك الفرد لما تحقق ولما سوف يتحقق : كلما أدرك الفرد أنه حقق فعلاً ما يريد تحقيقه كانت مشاعر الإنجاز عنده عالية وبالتالي ترتفع مستويات الرضا لديه والعكس بالعكس , وتعتمد مشاعر الإنجاز على توقعات الفرد فإذا حصل على أكثر مما يتوقع يتحقق رضا عال والعكس صحيح .
- ٣- رضا عدالة العائد : يُقارن الفرد العائد الذي يحصل عليه مع عائد الآخرين في وظائف مماثلة , إلا أن شعور عدم الرضا والإحباط ينتابه كلما كانت الفوارق بين مدخلاته وعوائده أقل من أقرانه والعكس صحيح , والأفراد وفقاً لمفهوم التبرير لديهم يستطيعون تكييف مدركاتهم وتبرير ما يحصلون عليه من عوائد أعلى من الآخرين , لكنهم يجدون صعوبة كبيرة بالتكييف عندما تكون عوائدهم أقل .

^١ حسن يوسف أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ٢٠٢.

^٢ Ashaly Pinnington, Rob Macklin , Tom Campbell: Human Resources Management Ethics and Employment, Oxford University press, New York, 2007, p 23.

٤- **درجة تحمل الفرد للاستياء :** لأن الاختلاف بين الأفراد سنة كونية , بالتالي لابد من الاختلاف بالاستعدادات النفسية , فالبعض ردود أفعالهم قوية تجاه مصادر الإحباط و الاستياء في العمل بينما الآخرين تكون ردود أفعالهم أقل ، ولا شك أن العوامل الوراثية تلعب دوراً في تحديد درجة تحمل الاستياء، كما أن ظروف المعيشة لها دور كبير في ذلك، فالفرد الذي يعيش في جو هادئ لديه طاقة أقدر على امتصاص احباطات العمل وتوتراته والعكس صحيح، لأن طاقاته النفسية غير مستهلكة خارج العمل بحيث توفر له فائض يمكنه من القدرة على تحمل مشكلات العمل الوظيفية.

من هنا نصل إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر في الرضا العام عن الحياة و الرضا العام عن الحياة يؤثر في الرضا الوظيفي من خلال تأثيره على درجة أو قوة تحمل الفرد النفسية، وبدورها خبرات العمل تعتبر جزء من الخبرات الحياتية العامة.^١

٢) العلاقة بينهما تعويضية :

كلما زاد عدم الرضا الوظيفي يتوجه الفرد للتعويض عن ذلك من خلال محاولة زيادة سعادته في حياته الخاصة لينسى مشاكل عمله والعكس بالعكس

٣) لا يوجد ارتباط بين الرضا الوظيفي وبين الرضا العام عن الحياة فكل أسبابه ونتائجه ^٢.

سابعاً : قياس الرضا الوظيفي :

هناك عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي ونذكر فيما يلي أهمها :

١- الاستبيانات ذات المقاييس المقتنة :

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وهناك نوعيات عديدة منها :

١- **استبيان (مينيسوتا) للرضا الوظيفي :** وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا أو يقدروا مستوى رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب العمل بما في ذلك كفاءة المشرف , ظروف العمل , فرص الترقية , التعويضات , المسؤوليات , أما مقياس التقدير ذاته فيتراوح بين راض جداً إلى غير راض جداً .

^١ حسن الشيخ، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٠٧-١٠٨.

^٢ Neil Anderson, Deniz.s. Ones, Handan Kepirsinangil, Chock Alingam Viswesvaran: **Hand Book of Industrial, work and organizational** , SAGE publication, New Delhi, 2001, p34.

مثال عن العبارات في استبانة مينيسوتا^١ الجدول (١١)

الرقم	في عملي الراهن أشعر بأنني	غير راض جداً	غير راض	لا أعرف	راض	راض جداً
١	مشغول طيلة الوقت					
٢	فرصة لأن أعمل منفرداً					
٣	فرصة لأن أكون شخصاً متميزاً في المجتمع					
٤	طريقة معاملة الرئيس المباشر لمروسيه					
٥	كفاءة الرئيس المباشر في اتخاذ القرار					
٦	ما أتقاضاه من راتب أو أجر					
٧	فرص التقدم المتاحة لدي بالعمل					
٨	طريقة المعاملة مع الزملاء					
٩	الشعور بالإنجاز الذي أحصل عليه من العمل					

٢- استبانة وصف المهنة : وهي صيغة مختصرة لاستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي وهي

تتعامل مع خمس جوانب من العمل وهي (العمل نفسه , الأجر , فرص الترقية , الإشراف , الزملاء)^٢, ولكل جانب في الاستبانة قائمة بكلمات أو جمل قصيرة وعل الموظف أن يحدد فيما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف العمل أم لا باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو عدم المعرفة ولكل جملة أو كلمة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا الوظيفي وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات الخمسة مستويات الرضا الوظيفي لكل جانب ويمكن جمع القيم الرقمية الخمسة لتعطينا قيمة رقمية واحدة عامة لمستوى الرضا الوظيفي العام^٣.

مثال عن هذه الاستبانة

بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي بوضع درجة من الدرجات المذكورة أدناه

^١ رونالدي ريجو، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الشرق، عمان، ١٩٩٩، ص ص ٢٧٢ - ٢٧٣.

^٢ جبير الدجر تيجر، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤، ص ٢٠٦.

^٣ رونالدي ريجو، ترجمة فارس حلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٧١

الجدول (١٢) استبانته وصف المهنة

الرقم	العبرة	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض كلياً
١	استغلال قدراتك					
٢	السلطة					
٣	سياسات وإجراءات العمل					
٤	الاستقلالية					
٥	العلاقات الإنسانية للرؤساء					

٣- استبيان الرضا بالأجر : الذي يركز عما يدل عليه الاسم على جانب مهم من حياة العامل وهو الأجر (مستوى الأجر , الزيادات , المزايا الإضافية , غدارة نظم الأجور) .

ومثال الاستبيان المتعلق بالأجر

بين مدى رضاك عن كل ناحية من نواحي الأجر بوضع درجة من الدرجات التالية^١:

الجدول (١٣) استبيان الرضا بالأجر

الرقم	العبرة	غير راض تماماً	غير راض	محايد	راض	راض كلياً
١	أجري الحالي					
٢	كمية رواتبي (الدخل الكلي)					
٣	الزيادات					
٤	المنافع					

^١ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ١٩٩٥، ص ١٣٦ .

٢- أسلوب الأحداث الحرجة :

وفقاً لهذا الأسلوب فإن الباحث يسأل عن أهم الأحداث التي تمثل علاقات بارزة في العمل والتي لا يمكن أن تنسى لما أدت إليه من الرضا والسعادة أو من الإحباط والتعاسة فالمؤسسة تمر بأوقات رخاء أو أوقات شدة ولو سئل العاملون عن السبب في ذلك كان الرد بمجمله يشير إلى المعاملة بين الزملاء فإن ذلك يعني أن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الرضا أو السعادة أو السبب هو معاملة الرؤساء لهم وبالتالي فإن أسلوب الإشراف يلعب دوراً مهماً ورئيسياً في الرضا عن العمل^١.

٣- طريقة المقابلات الشخصية :

وتتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجهاً لوجه لسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم وغالباً ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقاً من استخدام قوائم الاستقصاء ويمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة ولنجاحها يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بحرية الكلام وأن توفر لهم الإدارة الحماية وتؤكد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات لتجنب إحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية^٢.

٤- طريقة الملاحظة :

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين بالإضافة إلى تحيز الملاحظة والكلفة العالية لهذه الطريقة^٣.

٥- أسلوب إكمال الجمل :

حيث تُقدّم جمل ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها ويفترض في مثل تلك الحالة أن تكون طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله أم عدمه مثل : إن عملي (قد يكتب : ممل أو مريح) وهذا يعكس رضاه من عدمه^٤.

^١ حسن يوسف أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦، ص ١٩٨.

^٢ محمد سعيد، سلطان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية، دار الجامعة الحديثة، ٢٠٠٤، ص ١٩٨.

^٣ عبد المحسن الحيدر، إبراهيم طالب، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٤٧.

^٤ هبة سلامة، سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر لوتر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠٠٨، ص ٢٢.

٦- طريقة تحليل ظواهر الرضا :

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته ومن هذه المظاهر (معدل دوران العمل , التغيب , التمارض ,) وقد بين تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي^١ .

٧- طريقة هرزبرج (طريقة القصة) :

فقد اعتمد هرزبرج وزملائه في بحثهم على مقابلات أجروها مع مائتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرج بولاية بنسلفانيا حيث طلبوا منهم أن يفكروا بالوقت الذي شعروا فيه أثناء عملهم بالسعادة الفاعرة (الرضا التام) بشكل خاص وكذلك الوقت الذي شعروا فيه بعدم السعادة (عدم الرضا) عن العمل سواء كان ذلك في أعمالهم الحالية أو أي عمل مارسوه في الماضي ومن ثم وصف الظروف التي قادتهم على تلك المشاعر وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالمقابل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء أو عدم الرضا لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي^٢ .

واعتمد الباحث على استبيان مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي في الدراسة الميدانية.

ثامناً: نتائج الرضا الوظيفي أو عدمه في العمل:

١. الرضا الوظيفي والغياب عن العمل:

إن العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب عن العمل هي علاقة عكسية ، فعندما يكون العمال راضون عن عملهم تكون معدلات غيابهم منخفضة والعكس صحيح^٣، أحياناً يلاحظ وجود تعارض بين الاعتقادات و الحاجات الخاصة بالموظفين و بين الاعتقادات و الحاجات المتعلقة برؤسائهم في العمل هذا التعارض يؤدي لعدم تلبية حاجات ورغبات الموظفين مما يؤدي إلى إضعاف الحافز لديهم على العمل وبالتالي زيادة نسبة تغيبهم عن العمل وهذا يعد

^١ مصطفى أحمد تركي، بحث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم ، الكويت، ١٩٨٦، ص ٧٨.

^٢ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ١٩٩٥، ص ١٩٠.

^٣ شوقي طريف، فرج، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٢، ص ٣٠١.

من أهم مظاهر عدم الرضا عن العمل^١ وهناك من يعتبر أن ظاهرة الغياب عن العمل تعتبر بمثابة عملية دوران بسيطة وبداية لترك العمل في المنظمة^٢

٢. الرضا الوظيفي ودوران العمل:

توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل ، وهي أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل، بالرغم من وجود متغيرات عديدة تؤثر على هذه العلاقة كالظروف الاقتصادية والأقدمية للشخص في العمل وغيرها، ففي حالة الركود الاقتصادي لن يكون هناك خيار أمام غير الراضي عن عمله سوى الاستمرار في عمله أما في حالة الازدهار فإنه يحاول أن يجد فرصة بديلة لترك عمله. أحياناً: الموظف الأكثر أقدمية ينال ميزات أفضل من الموظف الجديد مما يجعله لا يترك عمله بالرغم من عدم رضاه^٣.

بينما يرى (Josse Delfagaw):

أن العمال يفضلون شروط عمل أفضل فإن لم يجدوها في عملهم فإنهم يبحثون عنها خارج منظماتهم، ومنهم من يريد دخل أفضل فإن لم يرضه دخله في منظمته بحث عنه في منظمة أخرى، ومنهم من يريد منصب وظيفي أعلى فإن لم تحقق له وظيفته طموحه بحث عن ذلك في منظمة أخرى وبالتالي استنتج (Josse) التالي:

كلما زاد الرضا الوظيفي للموظف تمسك بمنظمته أكثر وحاول تطوير نفسه ومهاراته من أجل المحافظة على الاستقرار في عمله^٤.

٣. الرضا الوظيفي و الإنتاجية:

لا زالت العلاقة بين الإنتاجية والرضا الوظيفي علاقة جدلية بين الباحثين و علماء الإدارة، فمنهم من يرى وجود علاقة طردية بينهما ومنهم يرى وجود علاقة قوية ومباشرة بينهما ومنهم من يرى عدم وجود هذه العلاقة؟

(Howthorn): حاول من خلال بحثه أن يثبت أن:

العمال السعداء (الراضون) هم عمال منتجون، حيث بدأ المدراء في المنظمات محل الدراسة ببذل الجهود لجعل موظفيهم سعداء من خلال تحسين ظروف عمله، زيادة درجة حريتهم، تحسين أساليب الاشراف و القيادة، لكنه توصل في نهاية بحثه لما يلي: لا توجد علاقة مباشرة بين السعادة (الرضا) وبين معدل الإنتاج^٥.

¹ Jeff Harris, Sandaj. Hartman : **Organizational Behavior** ,Best Bussiness Book ,New York,2002,p219.

^٢ عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ١٩٩٩، ص ١٢٢.

^٣ محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ١٩٩٥، ص ص ١٣٨-١٣٩.

⁴ Josse Delfgaauw (2007): **The effect of job satisfaction on job search: Not just whether, but also where**, Labour Economics 14,299–317, p 313.

⁵ V.G.KondalKar: **Organizational behavior**,New age International Publisher, New Delhi,2007,p91.

بينما يرى (Rodric Gray) أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وبين الإنتاجية لأن الإنسان عندما يكون راض عن عمله، فإن ذلك يعتبر حافز لأداء عمله بالشكل الأفضل و بالتالي هذا يؤثر على إنتاجيته وإنتاجية المنظمة بشكل عام، وعندما لا يستطيع الموظف إشباع رغباته و احتياجاته من خلال عمله فإنه يحبط و يستاء (عدم رضا) مما يؤدي لمعاناته نفسياً وجسدياً و بالتالي تنخفض إنتاجيته^١.

بينما ترى (Anna Grandor) : أن العلاقة بين الرضا و الإنتاجية هي علاقة طردية فكلما زادت مستويات الرضا الوظيفي كلما ارتفعت الإنتاجية والعكس صحيح^٢.

ويرى الباحث أن هناك علاقة قوية بين الإنتاجية و الرضا عن العمل فعندما يكون العامل راض عن عمله بالتالي تنخفض لديه معدلات الغياب عن العمل أو التفكير بترك العمل وتكون حالته النفسية و الجسمية أفضل ، وهو راض عن دخله و حوافزه وبالتالي يسعى لتعزيز حالة الاستقرار في عمله من خلال زيادة إنتاجيته ليحافظ على المكاسب التي حصل عليها من عمله. ٤. يلاحظ عند العاملين الأكثر رضا عن عملهم انخفاض واضح و ملموس في الشكاوى والتظلم و التبرم و الإحباط في العمل مما ينعكس أثره ايجابياً بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء للمنظمة و السعي الحثيث لتحقيق أهدافها.

٥. تؤدي المستويات العالية من الرضا الوظيفي إلى سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة و المرؤوسين و العاملين أنفسهم مما يساهم في زيادة التماسك و التفاهم الاجتماعي في ميدان العمل وهذا يساعد على تحقيق الانجاز الأكفأ في جميع المجالات^٣.

٦. الرضا الوظيفي و الأداء:

السؤال الذي يجب طرحه هنا : هل الرضا يؤدي إلى أداء أفضل؟ أم العكس؟

وجد الباحث أن هناك آراء مختلفة متعلقة بالإجابة عن هذا السؤال:

أ- الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء الأفضل:

يرى أنصار هذا الرأي أن: تحقيق الرضا للفرد يؤدي لرفع معنوياته وتعديل نظريته واتجاهاته نحو الايجابية تجاه جميع عناصر المنظمة (المادية والمعنوية) التي يعمل بها، وبالتالي ترتفع معنوياته ويستقر في عمله وهذا ينعكس بطبيعة الحال على أدائه بشكل أفضل ، والعكس صحيح انخفاض مستويات الرضا تؤدي لتعديل نظريته واتجاهاته بشكل سلبي تجاه المنظمة وشعوره بالقلق و عدم الاستقرار فينخفض أدائه^١.

¹ - Roderic Gray: *Aclimate of Success, Creating the right organizational climate for high performance*, Butter worth-Heinemann, Burlington .USA, 2007, p 223.

² Anna Grandoria: *Organizational and economic behavior*, Routledge, London, 2001, p9.

^٣ خضير كاظم فرحات، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨، ص ١١٩.

يرى (Robbins): أن الرضا يقود لأداء أفضل معتمدا على نظرية تبادل المنفعة، فعندما تعامل الشركة موظفيها بصورة جيدة ينتج عن ذلك رضا الموظفين، وبالتالي يجدون أنفسهم ملزمون أن يردوا هذه المعاملة للشركة بصورة أداء أفضل^٢. ومنهم من يرى أن الشخصية السوية الناضجة سوف تؤدي إلى الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى الأداء الأفضل و الإنتاجية العالية^٣. واستنتجت دراسة أمريكية استمرت ما بين عامي (١٩٧٩-٢٠٠٣) أن الأداء الأفضل ناتج عن مستويات رضا أعلى وكان تفسيره لهذه النتيجة مرتبط بالاختلافات الفردية للأشخاص من حيث خصائصهم النفسية وثقتهم بأنفسهم، فبحسب الدراسة من كان يتمتع بوحدة أو أكثر من هذه الخصائص :

١. مستوى أعلى من احترام الذات.
 ٢. مستوى أعلى من القدرة على التحكم بالذات.
 ٣. مستوى أعلى من الكفاءة.
 ٤. مستوى أعلى من الاستقرار العائلي.
- فإنه يكون أكثر قدرة على التحكم و السيطرة على عمله ولا يكون ضحية لعمله وبالتالي لا يستهلك كامل تفكيره و جهده بشكل سلبي يؤثر عليه، ويكون أكثر رضا عن عمله ويكون أدائه أفضل في عمله^٤.

ب- أن الأداء الأفضل يؤدي لمستويات عالية من الرضا الوظيفي:

يرى كاي كليبر أن الرضا الوظيفي ينتج عن الأداء الجيد للعمل وهذا ما يطلق عليه (الفخر بالمهارة) وذلك مهما كانت ظروف بيئة العمل فالجراح مثلاً: يشعر بالسعادة إذا أجرى جراحة صعبة سواء كان ذلك في مستشفى فاخر أو في خيمة عسكرية^٥. ومنهم من يرى أن :

^١ بطرس جرجس، الحلاق ، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات الاعلامية دراسة تحليلية مقارنة ،رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة. ١٩٩٩، ص ٣٧.

^٢ راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص في الكويت،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،مجلد ١٣، عدد ١، ١٩٩٩، ص ٥٤.

^٣ عامر، عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة، عمان، ٢٠٠٧، ص ٦٩.

^٤ Johan A.WagnerIII, John R.Hollen beck: **Organizational behavior securing competitive advantage** , Routledge taylor and francis group, 2010, p114 .

^٥ كاي، كيبلر، ترجمة، خالد، العامري، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ١٣.

الرضا الوظيفي ينتج عن العواقب الايجابية التي تتبع الأداء الأفضل، فإذا شعر العامل أن حصوله على مقومات الرضا (أجر، ترقية...) مرتبطة بضرورة تحسين أدائه ، فهو سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصد نتائجها التي بدورها تحقق له مستوى عال من الرضا الوظيفي^١.

ت- لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء:

يرى أصحاب هذا الرأي أنه يمكن تحسين الأداء بالضغط أو باستخدام الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة وبذلك يكون الأداء مرتفعاً بالرغم من وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي^٢.

^١ حامد أحمد، بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ١٩٩٥، ص ١٥٧.

^٢ سالم تيسير، الشرايدة ، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨، ص ٧٣.

المبحث الثالث

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي الوظيفي

المبحث الثالث

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحديد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وبشيء من الإيجاز يتطرق الباحث لأبعاد المناخ التنظيمي التي تناولها في البحث وتؤثر على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبالتالي على تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية، وانعكاس ذلك على سلوكهم وبالتالي الرضا الوظيفي لديهم.

اختلفت وجهات النظر التي تفسر العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد بين (فندلر) أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف ، فإنه كلما كانت صورة المنظمة ايجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية ، وبالتالي الارتقاء بأدائهم، ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء^١، مثلاً: المناخ التنظيمي الإيجابي أو المفتوح يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم أساسه الاحترام والتقدير سيوفر بيئة مساندة لفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين وهذا ناتج عن رضا العاملين تجاه هذا المناخ^٢. ولكن هناك رأي آخر يبين العكس وهو أن الرضا الوظيفي هو العامل الوسيط و أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي .

أولاً: تأثير الاتصالات على الرضا الوظيفي:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وبالتالي إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء

^١ الطويل ، هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد و الجماعات في النظم ، ط 4 ، عمان :دار وائل، ٢٠٠٦، ص٣٧.

^٢ الربيع، محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤.

الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في المناخ التنظيمي حيث الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء الوظيفي وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي^١.

إلا أن نمط الاتصال الجيد هو النمط الذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وهذا ما يشجع ميولهم و اتجاهاتهم وبالتالي يشعرهم بالرضا أثناء أداء عملهم، أما الاتصال في اتجاه واحد تنازلي مثلاً: المتمثل بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ميولهم ورغباتهم ولا يجدون في هذا النمط ما يحقق لهم ذلك. وبالتالي فإن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد يرفع من كفاءة العامل وفعاليتة ويؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء. وهذه المرونة تتيح قدراً واسعاً من الثقة في قدرات العاملين وتزيد من مستويات الرضا لديهم مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز وتتفوق المنظمة التي ينتمي إليها^٢.

ثانياً: تأثير التعويضات على الرضا الوظيفي:

تعتبر التعويضات من أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بزيادة مستويات الأداء وبالتالي الإنتاج، والإنسان بطبعه يسعى إلا إشباع حاجاته الأساسية أولاً ثم يتطلع إلى الرفاهية بعد ذلك وهذا لا يتحقق إلا من خلال دخل مادي مناسب يضمن له العيش الكريم يرضيه هو وعائلته، إلا أن بعض الموظفين يولون اهتمام كبير للتعويضات المادية وبعضهم الآخر يفضل المعنوية وبالتالي يجب على التعويضات أن تحقق عناصر الرضا المادية (رواتب، تعويضات نهاية الخدمة، حوافز مادية،..) و المعنوية (الأمن الوظيفي، الاستقلالية في العمل، العدالة والمساواة بين الموظفين..) التي ينبثق عنها الرضا العام والخاص والنوعي مما يؤدي إلى زيادة الأداء ورفع إنتاجية المنشأة و تحقيق أهداف كل من المنشأة والعاملين

^١ سليمان، مؤيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت، دار ذات السلاسل، ١٩٩٢، ص ١٠١.
^٢ الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٤، ص ١١٥.

وبالتالي يقع على المنظمة عبئ كبير في الموازنة بين نوعي التعويضات للوصول لأعلى مستويات من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتعتبر كل من العدالة والمساواة من أهم المبادئ التي يجب على المنظمة السعي للمحافظة عليها لأنها تلعب الدور الأساسي في ظهور علامات الرضا على وجوه العاملين، أما الحوافز فيقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك. فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء^١.

إلا أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لاتعوقه الإجراءات الروتينية وهنا نجد أن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء.

ثالثاً: تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي :

يعتبر نمط القيادة و الاشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، إذ أن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة و الفرد على حد سواء ، ويكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف ، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء، وإن القادة الذين يثقون بمرؤوسيهم و يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ

^١ جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، القاهرة، مطبعة العشري، ٢٠٠٥ .

القرارات الإدارية، يوجدون مناخاً مختلفاً عن ذلك المناخ الذي يوجد به القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم^١.

فالقيادة التسلطية: المعتمدة على حكم الفرد الواحد الذي بيده جميع السلطات والقرارات ولا يهتم بمشاركة العاملين أو مشاكلهم أو حالتهم النفسية سيكون لها تأثير سلبي على سلوك العاملين وبالتالي أدائهم ناتج عن عدم رضاهم عن سلوكيات القيادة.

أما القيادة الديمقراطية: المهمة بالعلاقات الإنسانية وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبتفويض الصلاحيات فهي توفر مناخ أكثر ملائمة لتحقيق أهداف و ميول العاملين و بالتالي إشباع حاجاتهم و رغباتهم ورفع مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

أما القيادة الفوضوية أو المتفرجة: التي يتنازل من خلالها القائد عن سلطة اتخاذ القرارات ويعطي الموظفين الحرية المطلقة باتخاذها تسهم بالوصول لمستويات جيدة من الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين ولكنها تؤثر بشكل سلبي على المنظمة لأن ممارسات القيادة هنا تعتمد على الحظ والصدفة وهذا مبدأ لا يمكن العمل به لمؤسسة ربحية بل يجب أن تعتمد على خطط ومبادئ علمية موضوعية.

أما القيادة الأبوية: فيتدخل فيها القائد بالتسامح في تعامله مع الأفراد، ويعمل على دفع أجور أفضل ويسعى لتحسين ظروف العمل، القائد هنا يعامل الموظفين على أنهم أبناءه يحافظ عليهم ويقدم لهم النصائح المفيدة في العمل و الحياة وتساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي.

بالتالي يجب على الإدارة أن تبني فلسفتها على إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتي يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي و بالتالي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر و الغياب وخلافه و تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

^١ حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ٢٠٠٢، ص ١١٥.

رابعاً: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي :

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

فالتدريب يساهم في صقل معارف ومهارات العاملين باستمرار بما يجعلهم مواكبين لآخر المستجدات ويزيد من قدرتهم الإبداعية والابتكارية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات^١ ويساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب الوظيفي كما يرفع روحهم المعنوية فاكتمال قدر مناسب من المهارات يعزز ثقة العامل بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي^٢ ويعطي الفرد شعوراً بالأهمية والإنجاز حيث يشعر باهتمام المنظمة به وبتطوير قدراته ومعارفه^٣ وبالتالي التدريب الجيد يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي ويقلل من دوران العمل نتيجة ازدياد رغبة العامل بخدمة المنظمة .

إن عدم قيام المنظمة بالتدريب ينتج عنه آثار سلبية تؤثر على وجودها واستمرارها ومن بين هذه الآثار انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وزيادة احتمال وقوع حوادث وإصابات العمل وزيادة الحاجة للإشراف على العاملين غير المدربين وغيرها من الآثار الكارثية بالنسبة للمنظمة^٤ .

خامساً: تأثير الرقابة على الرضا الوظيفي :

تعرف الرقابة عموماً بأنها عملية اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة و المبادئ السارية،و أنها تهدف للوقوف على نواحي الضعف و الأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها،وهي تكون على كل شيء سواء كان أعمالاً أو أشياء أو أفراد أو مواقف^٥.

بالتالي يجب على الأساليب الرقابية أن تعتمد على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية والعلاقات الإنسانية السليمة بحيث تراعي الأساليب الرقابية الدوافع و السلوكيات و الجوانب

^١ حروش المبرجي، عادل ، احمد علي صالح ، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ٢٠٠٨ ، ص ١٢٨ .

^٢ سعيد السالم ، مؤيد ،عادل حروش صالح ، إدارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث ، أريد ، ٢٠٠٦ ، ص ١٣٣

^٣ إدارة الأفراد ، معهد الإدارة العامة ، لندن ، ص ١١٤ .

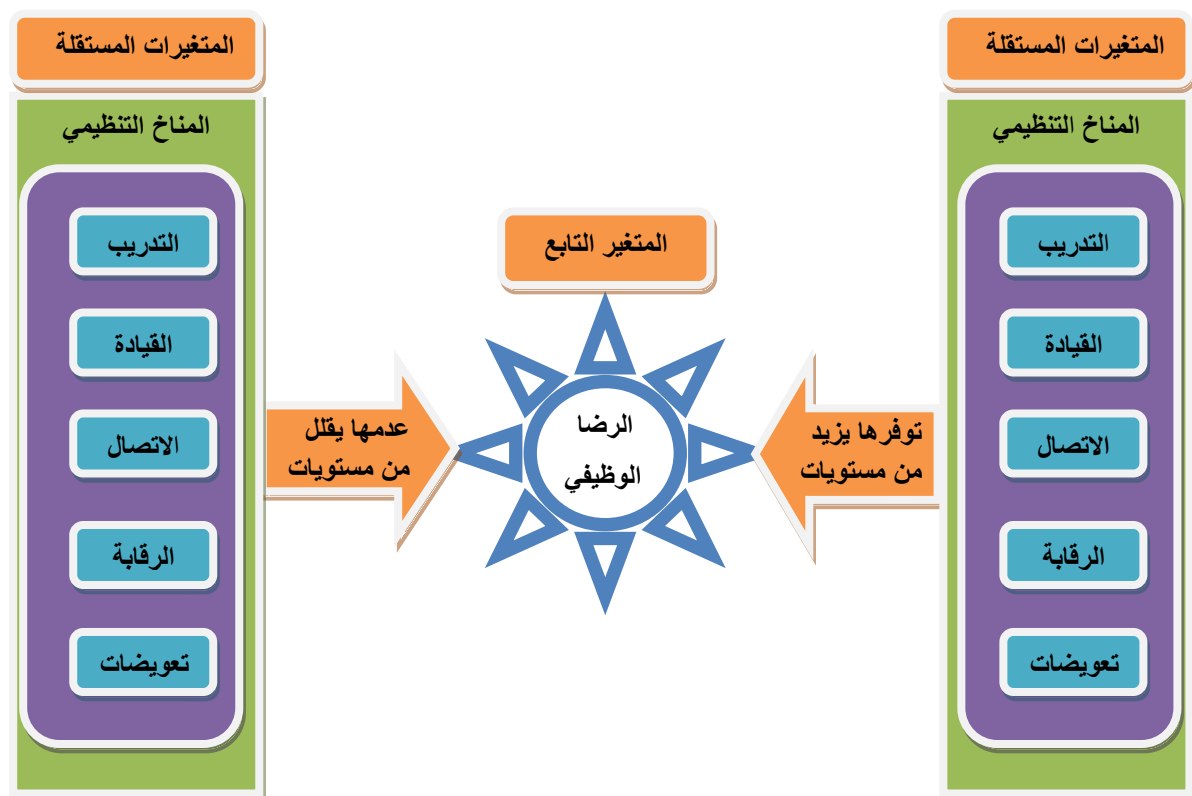
^٤ مرعي، مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ١٩٩٩ ، ص ٢٦٠ .

^٥ الأزهرى، محي الدين، الرقابة متابعة وتقييم وتصحيح،مجلة التجارة،الرياض،عدد٣٦٩، ١٩٩٣، ص٧٨.

الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس و معايير تقييم الأداء و الإنجاز فلا يكون الهدف من عملية الرقابة تصيد الأخطاء و عقاب المقصرين ،إنما يكون الهدف منها اكتشاف الأخطاء و تجنب وقوعها مستقبلاً، وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق لأداء الأعمال، وتقدير المجدين منهم و مكافئتهم على ذلك وصولاً إلى مستويات ملائمة من الرضا الوظيفي.

الشكل (١٤)

العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي



المصدر : إعداد الباحث

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

قام الباحث في هذا الفصل بتوصيف عينة الدراسة بحساب التكرارات لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية كما تم التعرف على واقع المناخ التنظيمي في المشروعات المتوسطة والصغيرة و مدى رضى العاملين عن هذا المناخ وذلك من خلال تحليل الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان والتي صممت لتقيس هذه الأمور .

كما قام الباحث في هذا الفصل باختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وذلك للتعرف ما إذا كان هناك علاقات ارتباط بين متغيرات البحث ومدى قوة هذه العلاقات وجوهريتها وما إذا كانت تختلف باختلاف (الجنس , العمر , المستوى الأكاديمي , التخصص , سنوات الخبرة) ومدى الاختلاف بين ما هو مطبق وما هو مطلوب لتقوية هذه العلاقات وكل هذا من خلال الاختبارات الإحصائية المختلفة التي يتيحها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية

(V.18) SPSS

المبحث الأول

مقدمة:

تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في التنمية الاقتصادية للدول، غير أن التحولات الاقتصادية الجارية في العالم جعلت هذا النوع من المشروعات على المحك في مواجهة المنافسة الشديدة من قبل المشروعات الكبرى، مما يجعل السلطات الاقتصادية أمام تحد ضخم يدفعها إلى اتخاذ جملة من التدابير الجادة للدفع في اتجاه تشجيع إنشاء هذا النوع من المشروعات من جهة، والعمل المستمر لتأهيل الموجود منها، وتوفير كل ما من شأنه أن يديمها ويوسع قاعدة تواجدها من جهة أخرى.

مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد تعريف جامع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يعمم على اقتصاديات العالم قاطبةً، بل إن الفروق بين التعاريف تختلف باختلاف الأقاليم، والخبرات الاقتصادية، ودرجة التنظيم الإداري، والبنية التحتية ومعايير مختلفة أهمها :

1- **المعايير الكمية:** وهي تشكل المعايير التي يمكن قياسها وتنقسم إلى مجموعتين: تضم الأولى

المؤشرات الاقتصادية والتقنية والثانية مؤشرات نقدية.

أ - **المؤشرات الاقتصادية:** وتشمل:

- عدد العمال.

- حجم الإنتاج.

- القيمة المضافة.

- التركيب العضوي لرأس المال.

- حجم الطاقة المستعملة.

ب - **المؤشرات النقدية:** وتشمل:

- رأس المال المستثمر

- رقم الأعمال.

^١ توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢، ص ١٥-١٦.

وهناك اختلاف في استعمال هذه المعايير من حيث المكان والزمان وغالبا ما يتم التصنيف على أساس معياري العمالة ورأس المال، ويمكن شرح أهم أنواع المعايير الكمية المستخدمة لوضع تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

-معيار العمالة:

وهو من أكثر المعايير استخداما من طرف الدول، وذلك لسهولة وتوفر المعلومات بعدد العمال مما يسهل التمييز بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمشروعات الكبرى، ويستعمل كثيرا في حالة تشابه المشروعات المنتجة لنفس المنتج أو السلعة ويتبين انه لا يتأثر بالتغيرات النقدية.

-معيار رأس المال المستثمر:

وفقا لهذا المعيار فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا يتجاوز رأس مالها المستثمر في المشروعات حد أقصى، ويختلف من دولة لأخرى وهذا نظرا للفروقات الموجودة في النمو الاقتصادي بين الدول.

-معيار العمالة ورأس المال المستثمر معا:

وهذا يتم بالجمع بين المعيارين السابقين بوضع حد أقصى لعدد العمال وحد أقصى لرأس المال المستثمر في المشروع ويعتبر هذا المعيار من المعايير المهمة والمستعملة لتحديد تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2-المعايير النوعية^١:

إن استعمال المعايير الكمية لوحدها غير كاف لتحديد وإعطاء مفهوم شامل للمؤسسات الصغيرة لذا يتم إدراج مجموعة أخرى من المعايير وهي المعايير النوعية وتشمل:

- أ- **معيار المسؤولية:** في المشروعات الصغيرة والمتوسطة المسؤولية المباشرة والنهائية تعود للمالك الذي يملك سلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة وبالتالي له تأثير على التنظيم والهيكله وأسلوب الإدارة، ويشرف على ذلك على العديد من الوظائف كالإنتاج والتمويل والتسويق... الخ، هذه العملية تنسب إلى عدة أشخاص في المشروعات الكبيرة.

^١ عثمان الخلف، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، ١٩٩٥، ص ٣.

ب -معيار طبيعة الصناعة:

أو ما يطلق عليه طبيعة وسائل الإنتاج حيث يتوقف حجم المؤسسة على أساس وسائل الإنتاج المستخدمة فبعض المشروعات تحتاج في إنتاج سلعتها إلى وحدات كبير من العمل ووحدات كبيرة من رأس المال، أما بعض المشروعات فتحتاج في صناعاتها إلى وحدات قليلة من العمل ووحدات نسبية من رأس المال.

ت -معيار الملكية:

إن ملكية هذا النوع من المشروعات يعود في أغلبها إلى القطاع الخاص في شكل مشروعات فردية أو جماعية، أين يكون رأس المال لهذه المؤسسة لأشخاص طبيعيين وعادة ما يملك المسير أغلبية الأسهم.

ث -معيار السوق:

يمكن أن تتحدد مؤسسة صغيرة ومتوسطة على أساس تعاملها مع السوق لأن إنتاجها علاقته بالسوق هي علاقة عرض وطلب على المنتجات أو الخدمات، وتتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه المشروعات على السوق، فالمؤسسة تكون كبيرة إذا كانت هيمنتها على السوق أقرب إلى الاحتكار.

ج -معيار الاستقلالية المالية:

تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مستقلة ماليا إذا لم تملك أكثر من 25 % من رأس مالها أو حق التصويت من طرف مؤسسة أو مؤسسات أخرى ليس من صنف المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولكن رغم تعدد واختلاف المعايير المستخدمة من دولة إلى أخرى إلا أن التصنيف الأكثر شيوعاً في مختلف الدول هو المعيار الثلاثي الأبعاد المعتمد على:

-عدد العمال.

-رقم الأعمال أو مجموع الميزانية.

-استقلالية المؤسسة

إلا أن أوروبا اعتمدت تعريفاً ضابطاً لمعنى المشروعات الصغيرة و المتوسطة وذلك كحلٍ لأزمة الخلافات في التعريف، لذلك وصفها تقرير السوق الأوروبية المشتركة المعنون " التعريف

الجديد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (2005) "بما يوضحه الجدول التالي (١٤).
تعريف المشروعات المتوسطة و الصغيرة في أوروبا^١

نوعية المنشأة	عدد العمال	العوائد السنوية
المشروع المتوسط الحجم	أقل من 250	أقل من 50 مليون يورو
المشروع الصغير الحجم	أقل من 50	أقل من 10 مليون يورو

Source: The New SME definition, European Commission 2003

تعريف الولايات المتحدة الأمريكية^٢:

عرفت الولايات المتحدة الأمريكية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المشروعات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة ولا تملك قدرة السيطرة على المجال الذي تعمل فيه وفقا لمؤشرات ثلاثة:

- قيمة المبيعات السنوية أقل من 10 مليون دولار.

- قيمة الشركة في السوق أكبر من مليون دولار.

- قيمة السهم أكبر من دولار واحد.

تعريف خاص بدول جنوب شرق آسيا^٣: قام اتحاد جنوب شرق آسيا بدراسة حديثة حول المشروعات، مفادها وضع الحدود الفاصلة بين المشروعات الصغيرة، المتوسطة، الكبيرة و الأسرية، وذلك اعتمادا على معيار واحد من المعايير الكمية ألا وهو عدد العمال، وبعد هذه الدراسة خلص الاتحاد إلى النتيجة التالية:

١. من ١٠ إلى ٤٩ عامل: مؤسسات صغيرة.

٢. من ٥٠ إلى ٩٩ عامل: مؤسسات متوسطة.

^١ أسامة، قاضي، المشروعات المتوسطة و الصغيرة و الحوكمة الرشيدة في سورية دراسة استشرافية وسيناريوهات عام ٢٠٢٥ مع خلاصة تنفيذية، سلسلة أوراق سورية بالتعاون مع UNDP، دمشق، ص ١٠، ٢٠٠٥.

^٢ محمد عبد المجيد الشواربي، "إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظم المصرفية والقانونية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص ١٠.

^٣ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ٢٠٠١، ص ٩٨.

تعريف منظمة العمل الدولية^١:

تعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المشروعات التي لا يزيد رأس مالها عن 100 ألف دولار وتشغل أقل من 50 عامل.

تعريف دول مجلس التعاون الخليجي^٢:

فإنها تستخدم معيار رأس المال المستثمر للتمييز بين الصناعات، حيث تعرف **الصناعات الصغيرة** بأنها تلك المنشآت التي يبلغ متوسط رأسمالها المستثمر أقل من مليوني دولار، أما **الصناعات المتوسطة** فتتمثل بالمنشآت التي يستثمر كل منها من 2 مليون وأقل من 6 ملايين دولار.

التعريف المعتمد بالجزائر^٣:

المشاريع الصغيرة تشغل من 10 إلى 49 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها 200 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها 100 مليون دينار جزائري.

المشاريع المتوسطة تشغل من 50 إلى 250 عامل وتحقق رقم أعمال محصور بين 200 مليون و 02 مليار دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

مميزات المشروعات الصغيرة والمتوسطة^٤:

على غرار الأهداف التنموية التي تؤيدها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تتمتع هذه الأخيرة بجملة من المميزات والخصائص التي تؤهلها للعب الدور القيادي في تنشيط الاقتصاد، من بين هذه المميزات نذكر ما يلي:

١ . سهولة التأسيس: حيث لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة، فهي تعتمد أساسا على جلب وتفعيل مدخرات الأفراد لإقامة مشاريع صغيرة في قطاعات متعددة من النشاط الاقتصادي.

^١ سعد عبد الرسول محمد، "الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي"، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998 م، ص 14.

^٢ نوزاد عبد الرحمن الهيتي، مجلة الجنود العدد 30، <http://www.Ulum.nl/>.

^٣ نادية قويق، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، واقع وأفاق مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 14، ص 191، 2006.

^٤ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 48.

٢. قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والتجديد: وهذا من أجل ضمان بقائها، فكثير من براءات الاختراع يتم اكتشافها من طرف (أفراد، مؤسسات فردية) وهذا عكس المشروعات الكبيرة التي تركز على إنتاج السلع ذات الطلب المستمر.

٣. جودة الإنتاج: وهذا نتيجة التخصص الدقيق لمثل هذه المشروعات مما يسمح لها بتقديم منتج بمواصفات وجودة عاليتين.

٤. سهولة الدخول والخروج من السوق: وهذا بسبب قلة نسبة أصولها الثابتة إلى مجموع ممتلكاتها وأصولها، فضلاً عن زيادة نسبة رأسمالها إلى مجموع خصومها أي قلة ديونها.

٥. نقص التكاليف الضرورية للتدريب والتكوين: تتميز هذه المشروعات بعدم حاجاتها الكبيرة للتدريب والتكوين، وهذا نتيجة اعتمادها على أسلوب التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى عدم استخدامها لتقنيات إنتاج معقدة.

المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية^١: عرفت سوريا المشاريع المتوسطة والصغيرة كما يلي:

المشاريع الصغيرة: هي المشاريع التي لا يزيد عدد عمالها عن ٥٠ ولا يقل عن ١٠ عمل مسجلين أصولاً، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن ٥٠ مليون ليرة سورية ولا تقل عن ١٠ مليون ليرة سورية.

المشاريع المتوسطة: هي المشاريع التي لا يزيد عدد عمالها عن ٢٥٠ ولا يقل عن ٥٠ عامل مسجلين أصولاً، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن ٢٥٠ مليون ليرة سورية ولا تقل عن ٥٠ مليون ليرة سورية.

واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة^٢:

سجلت بيانات المكتب المركزي للإحصاء لعام ٢٠٠٩ وجود ٧٤٧٨ ٥٣ مشروع صغير جداً (أقل من ١٠ موظفين) و ٣٣١٣ مشروع صغير (أقل من ٥٠ موظف) و ٣٦١ مشروع متوسط (أقل من ٢٥٠ موظف) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (١٥): توزيع المنشآت حسب فئات العمال - المحققة للشروط

فئات العمال	2004	2006	2007	2008	2009
1-10	545,986	540,558	536,837	537,987	537,478
11-50	3,932	3,977	3,068	3,016	2,313
51-250	445	430	368	419	361
251+	54	53	45	52	60
غير مبين	4,112	4,060	4,065	4,012	3,254
Total	554,529	549,078	544,383	545,486	543,466

^١ المرسوم التشريعي رقم ٢١ لعام ٢٠١١.

^٢ نشرة المكتب المركزي للإحصاء، ٢٠٠٩.

و تشير بيانات المكتب المركزي للإحصاء إلى أن الغالبية العظمى (٨٢٪) من المشاريع في سورية هي عبارة عن مشاريع صغيرة جداً/ تاجر. وتتركز المشاريع المسجلة بشكل أكبر في المدن الكبرى مثل دمشق و ريف دمشق وحلب وحمص و حماه (٦٥٪) ويبين الجدول التالي توزعها في المحافظات:

جدول (١٦) توزع المشاريع المتوسطة والصغيرة على المحافظات

المحافظة	2004	2006	2007	2008	2009
دمشق	75,818	75,138	74,154	74,164	73,643
حلب	126,269	124,672	124,166	124,386	124,037
ريف دمشق	76,989	76,124	75,413	75,642	75,095
حمص	53,523	53,071	52,910	52,903	52,812
حماة	42,262	41,830	41,274	41,293	41,210
اللاذقية	33,068	32,824	32,632	32,813	32,712
إدلب	30,326	30,113	29,754	29,863	29,885
الحسكة	23,815	23,635	23,380	23,410	23,335
دير الزور	18,218	18,070	17,937	17,983	17,877
طرطوس	28,360	28,186	28,038	28,099	28,049
الرقّة	13,942	13,843	13,666	13,739	13,629
درعا	19,385	19,139	18,792	18,815	18,834
السويداء	11,048	10,934	10,816	10,902	10,861
القنيطرة	1,506	1,499	1,451	1,474	1,487
Total	554,529	549,078	544,383	545,486	543,466

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: قام الباحث بدراسة المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى المشروعات المتوسطة و الصغيرة في سوريا، لما لها من الأهمية في بناء الاقتصاد السوري.

عينة البحث: تشمل عينة البحث :

المشروعات المتوسطة و الصغيرة الموجودة في محافظة ريف دمشق وهي عبارة عن الشركات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول (١٧) الشركات الصغيرة والمتوسطة المشمولة في عينة الدراسة

الترتيب	الشركات المتوسطة	الترتيب	الشركات الصغيرة
١	الغوة للتوابل والبهارات	١	(تي تو) لصناعة ألبسة الأطفال و السن المحير.
٢	الفصول الأربعة للمواد الغذائية	٢	ماسة لصناعة ألبسة الأطفال و البلوزة النباتية
٣	الدرة للتوابل والبهارات	٣	أزياء الحلبي لصناعة و تجارة ألبسة الأطفال
٤	حدائق الشام للصناعات الغذائية	٤	عدواني لصناعة البسة الأطفال

المصدر: من إعداد الباحث.

التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

قام الباحث بتوصيف عينة الدراسة وفق أسلوب المقارنة بين نوعي المشروعات تبعاً للمتغيرات الوصفية التالية:

١. الجنس:

الجدول (١٨)

توزيع الجنس على عينة الدراسة

نوع الشركة	البيان	التكرار	النسبة
صغيرة	ذكر	٦٠	٪٦٤,٥
	أنثى	٣٣	٪٣٥,٥
	المجموع	٩٣	٪١٠٠
متوسطة	ذكر	١٩٢	٪٧١,١
	أنثى	٧٨	٪٢٨,٩
	المجموع	٢٧٠	٪١٠٠
العينة ككل	ذكر	٢٥٢	٪٦٩,٤
	أنثى	١١١	٪٣٠,٦
	المجموع	٣٦٣	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أنه النسب كانت متساوية بين عينات الدراسة وكان يغلب عليها الطابع الذكوري حيث بلغت النسبة ما يقارب ٧٠٪/ بالنسبة لجميع عينات الدراسة وهذا دليل على أن هنالك اشارات حول تمكين العنصر النسائي في العمل الصغير والمتوسط حيث أنه من خلال النسب كانت نسبة المشاركة النسائية ما يقارب الـ ٣٠٪/ وهي نسبة في تصاعد وهذا يدل على السياسة التي تنتهجها هذه الشركات في الاستقطاب والتعيين.

٢. العمر:

الجدول (١٩)
التوزيع العمري

نوع الشركة	البيان	التكرار	النسبة
الصغيرة	أقل من ٢٥ سنة	٢٧	٪٢٩
	بين ٢٥ – ٣٥ سنة	٢٧	٪٢٩
	بين ٣٥ – ٤٥ سنة	٢٧	٪٢٩
	أكبر من ٤٥ سنة	١٢	٪١٢,٩
	المجموع	٩٣	٪١٠٠
متوسطة	أقل من ٢٥ سنة	٥٧	٪٢١,١
	بين ٢٥ – ٣٥ سنة	٩٣	٪٣٤,٤
	بين ٣٥ – ٤٥ سنة	١٠٥	٪٣٨,٩
	أكبر من ٤٥ سنة	١٥	٪٥,٦
	المجموع	٢٧٠	٪١٠٠
العينة ككل	أقل من ٢٥ سنة	٨٤	٪٢٣,١
	بين ٢٥ – ٣٥ سنة	١٢٠	٪٣٣,١
	بين ٣٥ – ٤٥ سنة	١٣٢	٪٣٦,٤
	أكبر من ٤٥ سنة	٢٧	٪٧,٤
	المجموع	٣٦٣	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أنه بالنسبة للفئة العمرية التي تجاوزت سن الـ ٤٥ سنة كانت النسبة تبلغ ما يقارب الـ ١٠٪/ بالنسبة لجميع العينات ويلاحظ تقارب النسب الأخرى بالنسبة لباقي الفئات العمرية وهو مؤشر على تركيبة هذه المشروعات من حيث أن معظمها يتشكل بصيغة عائلية.

٣. المؤهل الأكاديمي:

الجدول (٢٠)

توزيع العينة على المؤهل الأكاديمي

نوع الشركة	البيان	التكرار	النسبة
الصغيرة	ثانوية عامة وأقل	٥١	٪٥٤,٨
	معهد متوسط	٣٠	٪٣٢,٣
	إجازة جامعية	١٢	٪١٢,٩
	دراسات عليا	٠	٪٠
	المجموع	٩٣	٪١٠٠
متوسطة	ثانوية عامة وأقل	١٥٣	٪٥٦,٧
	معهد متوسط	٥٧	٪٢١,١
	إجازة جامعية	٥١	٪١٨,٩
	دراسات عليا	٩	٪٣,٣
	المجموع	٢٧٠	٪١٠٠
العينة ككل	ثانوية عامة وأقل	٢٠٤	٪٥٦,٢
	معهد متوسط	٨٧	٪٢٤
	إجازة جامعية	٦٣	٪١٧,٤
	دراسات عليا	٩	٪٢,٥
	المجموع	٣٦٣	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك نسبة كبيرة لحملة شهادة "الثانوية العامة وأقل" بالنسبة لجميع العينات كما أن فئة "الدراسات العليا" لم تكن موجودة في الشركات الصغيرة حيث غالباً هذا النوع من الشركات لا يحتاج من الفرد مؤهل علمياً عالياً لإدارة شؤونه نظراً لبساطة هيكله التنظيمي.

٤. التخصص:

الجدول (٢١) توزيع التخصص

نوع الشركة	البيان	التكرار	النسبة
صغيرة	إداري	١٨	٪١٩,٤
	فني	٧٥	٪٨٠,٦
	المجموع	٩٣	٪١٠٠
متوسطة	إداري	٩٠	٪٣٣,٣

فني	١٨٠	٪٦٦,٧
المجموع	٢٧٠	٪١٠٠
إداري	١٠٨	٪٢٩,٨
فني	٢٥٥	٪٧٠,٢
المجموع	٣٦٣	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .
من الجدول السابق نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم من المستوى الإداري الثاني أو الفني حيث بلغت نسبتهم في جميع العينات حول ٪٧٠/ و يلاحظ أن نسبة الفئة "إداري" لدى فئة المشروعات المتوسطة الأعلى وهذا يعود إلى تعدد المستويات الاشرافية والمستويات الادارية في هذا النوع من المشروعات.

٥. سنوات الخبرة:

الجدول (٢٢) توزع سنوات الخبرة

نوع الشركة	البيان	التكرار	النسبة
صغيرة	أقل من سنة	١٨	٪١٩,٤
	بين ١ - ٥ سنوات	٣٣	٪٣٥,٥
	بين ٥ - ١٠ سنوات	٢١	٪٢٢,٦
	بين ١٠ - ١٥ سنة	٦	٪٦,٥
	بين ١٥ - ٢٠ سنة	٦	٪٦,٥
	أكثر من ٢٠ سنة	٩	٪٩,٧
	المجموع	٩٣	٪١٠٠
المتوسطة	أقل من سنة	٣٦	٪١٣,٣
	بين ١ - ٥ سنوات	٧٢	٪٢٦,٧
	بين ٥ - ١٠ سنوات	٩٠	٪٣٣,٣
	بين ١٠ - ١٥ سنة	٤٥	٪١٦,٧
	بين ١٥ - ٢٠ سنة	٢١	٪٧,٨
	أكثر من ٢٠ سنة	٦	٪٢,٢
	المجموع	٢٧٠	٪١٠٠
العينة ككل	أقل من سنة	٥٤	٪١٤,٩
	بين ١ - ٥ سنوات	١٠٥	٪٢٨,٩
	بين ٥ - ١٠ سنوات	١١١	٪٣٠,٦
	بين ١٠ - ١٥ سنة	٥١	٪١٤
	بين ١٥ - ٢٠ سنة	٢٧	٪٧,٤
	أكثر من ٢٠ سنة	١٥	٪٤,١
	المجموع	٣٦٣	٪١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن النسب كانت متقاربة من حيث سنوات الخبرة في جميع العينات وأن أعلى النسب تركزت في الفئتين الثانية والثالثة (بين ١-٥ سنوات، بين ١٠-٥ سنوات) وهذا دليل على الدور الذي يلعبه هذا النوع من المشروعات في تشغيل العمالة في الوقت الراهن.

٦. توفر متغيرات الدراسة:

قام الباحث بإجراء حسابات تتعلق بالوسط الحسابي لتبيان توفر المتغيرات وكذلك الانحراف المعياري لتبيان مدى تمركز الاجابات وعدم تشتتها وتنوعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٢٣)

توفر متغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
٠,٣٣٥	٣,٧٣	التدريب
٠,٥٩٥	٣,٢٦	القيادة
٠,٥٦٢	٣,٣١٦	الاتصالات
٠,٤٤٤	٣,٤٩٦	الرقابة
٠,٥١٨	٣,٠١٢	التعويضات
٠,٥٥٣	٣,٢٣	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .
من الجدول السابق نلاحظ أن جميع المتغيرات متوفرة حيث بلغ الوسط الحسابي لها أكثر من ٣/ وهي القيمة المقابلة للمحايد وأن الاجابات حول هذه المتغيرات بالاجمال كانت متشتة من غير الموافق إلى الموافق حيث يستدل على ذلك من قيم الانحراف المعياري الذي هو من مقاييس التمرکز.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط الاتصالات السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط الرقابة السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .

• لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة التعويضات (الحوافز و الأجور)المقدمة للعاملين وبين الرضا الوظيفي لديهم.

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء اختبار لكل فرض من الفروض الفرعية التالية:

(١) اختبار الفرض الفرعي الأول:

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها."

١- على مستوى العينة ككل:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بـ:

(١) إجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٢٤)

معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي			المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٣٣٥	التدريب
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي جاءت معنوية وكانت قيمتها الارتباطية /٣٣,٥٪/ وهذه القيمة الارتباطية جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين أي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

(٢) إجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (التدريب) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٢٥)

نتائج الانحدار البسيط بين التدريب والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي				المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة t	الخطأ المعياري	المعاملات

الثابت	٠,١٦٨	٠,٣٠٧	٣,٨٠٩	٠,٠٠٠	-----
التدريب	٠,٥٥٣	٠,٠٨٢	٦,٧٤٦	٠,٠٠٠	جوهرية
قيمة $R^2 = ٠,١١٠$ ، الخطأ المعياري = $٠,٥٢٢٠٧$					
قيمة $F = ٤٥,٥١٤$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠٠$					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير التدريب على الرضا الوظيفي بلغ $٠,٥٥٣/١٠$ ، يفسر التدريب كمتغير مستقل ١١% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

٢- على مستوى القطاعات:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث:

(١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٢٦)

معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والرضا الوظيفي
على مستوى كل قطاع

المناخ التنظيمي			المتغير	القطاع
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون		
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٤٠٤**	التدريب	المشروعات الصغيرة
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٣١١**	التدريب	المشروعات المتوسطة
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي على مستوى القطاعين جاءت جميعها معنوية وكانت قيمها الارتباطية $(٠,٤٠٤\%$ ، $٠,٣١١\%$) على التوالي وذلك على مستوى القطاعين المشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة، وهذه القيم الارتباطية جميعها جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين اي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

(٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (التدريب) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وذلك على مستوى كل قطاع لوحده، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٢٧)

نتائج الانحدار البسيط بين التدريب والرضا الوظيفي

على مستوى كل قطاع

القطاع	المتغير	الرضا الوظيفي			
		المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
المشروعات الصغيرة	الثابت	٠,٩١٠	٠,٥٣٦	١,٦٩٧	٠,٠٩٣
	التدريب	٠,٥٩٦	٠,١٤١	٤,٢١٩	٠,٠٠٠
	قيمة $R^2 = ٠,١٥٤$ ، الخطأ المعياري = $٠,٥٥٩٥٦$				
	قيمة $F = ١٧,٨٠٠$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$				
	الثابت	١,٢٢٤	٠,٣٨٠	٣,٢٢١	٠,٠٠١
المشروعات المتوسطة	التدريب	٠,٥٤٧	٠,١٠٢	٥,٣٦١	٠,٠٠٠
	قيمة $R^2 = ٠,٠٩٣$ ، الخطأ المعياري = $٠,٥٠٦٣٧$				
	قيمة $F = ٢٨,٧٤٥$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$				
	الثابت	١,٢٢٤	٠,٣٨٠	٣,٢٢١	٠,٠٠١

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تأثير جوهري للتدريب على الرضا الوظيفي حيث بلغ $٥٩,٦\%$ ، $٥٤,٧\%$ على التوالي النسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة و يفسر التدريب كمتغير مستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ($١٥,٤\%$ ، $٩,٣\%$) وذلك على التوالي بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفرض الفرعي الأول: نرفض فرضية العدم القائلة بـ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا، ونقبل بالفرضية القائلة بـ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.

٢) اختبار الفرض الفرعي الثاني:

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها."

١- على مستوى العينة ككل:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بـ:

(١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط

بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول (٢٨)

معامل الارتباط بيرسون بين القيادة والرضا الوظيفي

على مستوى العينة ككل

الرضا الوظيفي			المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
معنوي	٠,٠٠٠	**٠,٦٩٥	القيادة
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة والرضا الوظيفي جاءت معنوية وكانت قيمتها الارتباطية /٠,٦٩٥٪ وهذه القيمة الارتباطية جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين أي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (القيادة) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول (٢٩)
نتائج الانحدار البسيط بين القيادة والرضا الوظيفي
على مستوى العينة ككل

الرضا الوظيفي					المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة t	الخطأ المعياري	المعاملات	
-----	٠,٠٠٠	٩,٦٢٥	٠,١١٧	١,١٢٣	الثابت
جوهرية	٠,٠٠٠	١٨,٣٦٤	٠,٠٣٥	٠,٦٤٦	القيادة
قيمة $R^2 = ٠,٤٨٢$ ، الخطأ المعياري = ٠,٣٩٨٣٥					
قيمة $F = ٣٣٧,٢٢٩$ ، المعنوية = ٠,٠٠٠					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير القيادة على الرضا الوظيفي بلغ /٠,٦٤٦٪، وتفسر القيادة كمغير مستقل /٤٨,٢٪ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

٢- على مستوى اللقطاعين:

اختبار هذا الفرض قام الباحث:

١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول (٣٠)

معامل الارتباط بيرسون بين القيادة والرضا الوظيفي
على مستوى كل قطاع

الرضا الوظيفي			المتغير	القطاع
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون		
معنوي	٠,٠٠٠	**٠,٨٠٤	القيادة	المشروعات الصغيرة
معنوي	٠,٠٠٠	**٠,٦٢٦	القيادة	المشروعات المتوسطة
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين القيادة والرضا الوظيفي على مستوى القطاعين جاءت جميعها معنوية وكانت قيمها الارتباطية (٨٠,٤٪، ٦٢,٦٪) على التوالي وذلك على مستوى القطاعين المشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة، وهذه القيم الارتباطية جميعها جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين أي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (القيادة) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وذلك على مستوى كل قطاع لوحده، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣١)
نتائج الانحدار البسيط بين القيادة والرضا الوظيفي
على مستوى كل قطاع

القطاع	المتغير	الرضا الوظيفي			
		المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
المشروعات الصغيرة	الثابت	٠,٧١١	٠,١٧٠	٤,١٩٢	٠,٠٠٠
	القيادة	٠,٧٧٠	٠,٠٥٢	١٤,٧٤٧	٠,٠٠٠
	قيمة $R^2 = ٠,٧٠٢$ ، الخطأ المعياري = ٠,٣٣٢٣٢				
	قيمة $F = ٢١٧,٤٦٢$ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				
المشروعات المتوسطة	الثابت	١,٣٢٦	٠,١٤٩	٨,٩١٠	٠,٠٠٠
	القيادة	٠,٥٨٦	٠,٠٤٥	١٣,١٤٦	٠,٠٠٠
	قيمة $R^2 = ٠,٣٩٠$ ، الخطأ المعياري = ٠,٤١٥٤٧				
	قيمة $F = ١٧٢,٨١٥$ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تأثير جوهري للقيادة على الرضا الوظيفي حيث بلغ /٧٧,٠٪، ٥٨,٦٪/ على التوالي النسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفسر القيادة كمتغير مستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) (٧٠,٢٪، ٣٩,٠٪) وذلك على التوالي بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفرض الفرعي الثاني: نرفض فرضية العدم القائلة بـ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدة، ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بـ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدة.

٣) اختبار الفرض الفرعي الثالث:

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصالات في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها."

١- على مستوى العينة ككل:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بـ:

(١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣٢)

معامل الارتباط بيرسون بين الاتصالات والرضا الوظيفي

على مستوى العينة ككل

المتغير	الرضا الوظيفي		
	الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون
الاتصالات	معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦١٢**
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصالات والرضا الوظيفي جاءت معنوية وكانت قيمتها الارتباطية ٠,٦١٢٪ وهذه القيمة الارتباطية جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين اي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

(٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (الاتصالات) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣٣)

نتائج الانحدار البسيط بين الاتصالات والرضا الوظيفي

على مستوى العينة ككل

المتغير	الرضا الوظيفي			
	المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
الثابت	١,٢٣٠	٠,١٣٨	٨,٩٢٤	٠,٠٠٠
الاتصالات	٠,٦٠٣	٠,٠٤١	١٤,٧٠٦	٠,٠٠٠
قيمة $R^2 = ٠,٣٧٣$ ، الخطأ المعياري = ٠,٤٣٨١١				
قيمة $F = ٢١٦,٢٦٣$ ، المعنوية = ٠,٠٠٠				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير الاتصالات على الرضا الوظيفي بلغ /٠,٦٠٣/، وتفسر الاتصالات كمتغير مستقل /٣٧,٣% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

٢- على مستوى القطاعات:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث:

(١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣٤)

معامل الارتباط بيرسون بين الاتصالات والرضا الوظيفي

على مستوى كل قطاع

الرضا الوظيفي			المتغير	القطاع
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون		
معنوي	٠,٠٠٠	**٠,٧٤٤	الاتصالات	المشروعات الصغيرة
معنوي	٠,٠٠٠	**٠,٥٦٤	الاتصالات	المشروعات المتوسطة
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠١				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين الاتصالات والرضا الوظيفي على مستوى القطاعين جاءت جميعها معنوية وكانت قيمها الارتباطية (٠,٧٤,٤٪، ٠,٥٦,٤٪) على التوالي وذلك على مستوى القطاعين المشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة، وهذه القيم الارتباطية جميعها جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين اي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

(٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (الاتصالات) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وذلك على مستوى كل قطاع لوحده، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣٥)

نتائج الانحدار البسيط بين الاتصالات والرضا الوظيفي

على مستوى كل قطاع

الرضا الوظيفي					المتغير	القطاع
الدلالة	المعنوية	قيمة t	الخطأ المعياري	المعاملات		
-----	٠,٠٧٢	١,٨٢١	٠,٢٥٧	٠,٤٦٨	الثابت	المشروعات الصغيرة
جوهرية	٠,٠٠٠	١٠,٦١٨	٠,٠٧٧	٠,٨١٧	الاتصالات	
قيمة R ² = ٠,٥٤٨ ، الخطأ المعياري = ٠,٤٠٨٩٠						

قيمة F = ١١٢,٧٥٢ ، المعنوية = ٠,٠٠٠						المشروعات المتوسطة
الثابت	١,٤٩١	٠,١٦٠	٩,٣١٠	٠,٠٠٠	-----	
الاتصالات	٠,٥٣١	٠,٠٤٧	١١,١٧٤	٠,٠٠٠	جوهري	
قيمة R ² = ٠,٣١٥ ، الخطأ المعياري = ٠,٤٤٠٠٩						
قيمة F = ١٢٤,٨٥٦ ، المعنوية = ٠,٠٠٠						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تأثير جوهري للاتصالات على الرضا الوظيفي حيث بلغ /٨١,٧٪، ٥٣,١٪/ على التوالي النسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفسر الاتصالات كمتغير مستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) (٥٤,٨٪، ٣١,٥٪) وذلك على التوالي بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفرض الفرعي الثالث: نرفض فرضية العدم القائلة بـ لا توجد علاقة ذات دلالة

معنوية بين الاتصالات في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا، ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بـ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصالات في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.

٤) اختبار الفرض الفرعي الرابع:

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين

الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها."

١- على مستوى العينة ككل:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بـ:

١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣٦)

معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة والرضا الوظيفي

على مستوى العينة ككل

الرضا الوظيفي			المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
معنوي	٠,٠٠٠٠	***,٦٣٠	الرقابة
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الرقابة والرضا الوظيفي جاءت معنوية وكانت قيمتها الارتباطية 0.63 /% وهذه القيمة الارتباطية جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين أي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

(٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (الرقابة) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣٧)
نتائج الانحدار البسيط بين الرقابة والرضا الوظيفي
على مستوى العينة ككل

المتغير	الرضا الوظيفي			
	المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
الثابت	٠,٤٦٠	٠,١٨١	٢,٥٤٢	٠,٠١١
الرقابة	٠,٧٩٢	٠,٠٥١	١٥,٤١٠	٠,٠٠٠
قيمة $R^2 = 0.395$ ، الخطأ المعياري = 0.43028				
قيمة $F = 237.459$ ، المعنوية = 0.000				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير الرقابة على الرضا الوظيفي بلغ 0.792 /%، وتفسر الرقابة كمتغير مستقل 39.5 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

٢- على مستوى القطاعات:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث:

(١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول (٣٨)
معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة والرضا الوظيفي
على مستوى كل قطاع

القطاع	المتغير	الرضا الوظيفي	
		قيمة معامل الارتباط بيرسون	المعنوية
المشروعات الصغيرة	الرقابة	0.677^{**}	٠,٠٠٠
المشروعات المتوسطة	الرقابة	0.609^{**}	٠,٠٠٠
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية 0.01			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين الرقابة والرضا الوظيفي على مستوى القطاعين جاءت جميعها معنوية وكانت قيمها الارتباطية 0.677 ، 0.609 /% على التوالي وذلك على مستوى القطاعين المشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة، وهذه القيم الارتباطية جميعها جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين أي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (الرقابة) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وذلك على مستوى كل قطاع لوحده، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٣٩)
نتائج الانحدار البسيط بين الرقابة والرضا الوظيفي
على مستوى كل قطاع

القطاع	المتغير	الرضا الوظيفي			
		المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
المشروعات الصغيرة	الثابت	٠,٢٦٦	٠,٣٣٣	٠,٨٠٠	٠,٤٢٦
	الرقابة	٠,٨٣١	٠,٠٩٥	٨,٧٧٣	٠,٠٠٠
	قيمة $R^2 = ٠,٤٥٢$ ، الخطأ المعياري = $٠,٤٥٠٣٥$				
	قيمة $F = ٧٦,٩٦٧$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$				
المشروعات المتوسطة	الثابت	٠,٥٥٥	٠,٢١٦	٢,٥٦٢	٠,٠١١
	الرقابة	٠,٧٧١	٠,٠٦١	١٢,٥٦١	٠,٠٠٠
	قيمة $R^2 = ٠,٣٦٨$ ، الخطأ المعياري = $٠,٤٢٢٧٣$				
	قيمة $F = ١٥٧,٧٨٦$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تأثير جوهري للرقابة على الرضا الوظيفي حيث بلغ ٨٣,١٪، ٧٧,١٪ على التوالي النسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفسر الرقابة كمتغير مستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) (٤٥,٢٪، ٣٦,٨٪) وذلك على التوالي بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفرض الفرعي الرابع: نرفض فرضية العدم القائلة بـ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدة، ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بـ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقابة في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدة.

٥) اختبار الفرض الفرعي الخامس:

"لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعويضات في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها."

١- على مستوى العينة ككل:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بـ:

(١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤٠)

معامل الارتباط بيرسون بين التعويضات والرضا الوظيفي
على مستوى العينة ككل

الرضا الوظيفي			المتغير
الدلالة	المعنوية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
معنوي	٠,٠٠٠	٠,٦٣٩**	التعويضات
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التعويضات والرضا الوظيفي جاءت معنوية وكانت قيمتها الارتباطية $0,639$ وهذه القيمة الارتباطية جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين اي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

(٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (التعويضات) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤١)

نتائج الانحدار البسيط بين التعويضات والرضا الوظيفي
على مستوى العينة ككل

الرضا الوظيفي					المتغير
المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية	الدلالة	
١,١٧٢	٠,١٣٢	٨,٨٦٨	٠,٠٠٠	-----	الثابت
٠,٦٨٣	٠,٠٤٣	١٥,٨٠٣	٠,٠٠٠	جوهرية	التعويضات
قيمة $R^2 = 0,409$ ، الخطأ المعياري = $0,42093$					
قيمة $F = 249,731$ ، المعنوية = $0,000$					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير التعويضات على الرضا الوظيفي بلغ $0,683$ ، وتفسر التعويضات كمتغير مستقل $40,9\%$ من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

٢- على مستوى اللقطعين:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث:

(١) اجراء اختبار الارتباط بيرسون للدلالة على مدى قوة وطبيعة العلاقة الارتباطية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤٢)
معامل الارتباط بيرسون بين التعويضات والرضا الوظيفي
على مستوى كل قطاع

القطاع	المتغير	الرضا الوظيفي		
		قيمة معامل الارتباط بيرسون	المعنوية	الدلالة
المشروعات الصغيرة	التعويضات	**,٦٥١	٠,٠٠٠	معنوي
المشروعات المتوسطة	التعويضات	**,٦٤٠	٠,٠٠٠	معنوي
** الارتبط معنوي عند درجة معنوية ٠,٠٠١				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين التعويضات والرضا الوظيفي على مستوى القطاعين جاءت جميعها معنوية وكانت قيمها الارتباطية (٠,٦٥١، ٠,٦٤٠٪) على التوالي وذلك على مستوى القطاعين المشروعات الصغيرة والمشروعات المتوسطة، وهذه القيم الارتباطية جميعها جاءت موجبة حيث يدل ذلك على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين اي كلما زاد أحدهما ازداد الآخر.

(٢) اجراء اختبار الانحدار البسيط للدلالة على كيفية تأثير المتغير المستقل (التعويضات) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وذلك على مستوى كل قطاع لوحده، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤٣)
نتائج الانحدار البسيط بين التعويضات والرضا الوظيفي
على مستوى كل قطاع

القطاع	المتغير	الرضا الوظيفي			
		المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية
المشروعات الصغيرة	الثابت	٠,٨٦٢	٠,٢٨٥	٣,٠٢٨	٠,٠٠٣
	التعويضات	٠,٧٦١	٠,٠٩٣	٨,١٧٩	٠,٠٠٠
	قيمة $R^2 = ٠,٤١٧$ ، الخطأ المعياري = $٠,٤٦٤٤٨$				
	قيمة $F = ٦٦,٩٠٢$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$				
المشروعات المتوسطة	الثابت	١,٢٧٧	٠,١٤٧	٨,٦٦٧	٠,٠٠٠

التعويضات	٠,٦٥٧	٠,٠٤٨	١٣,٦١٩	٠,٠٠٠	جوهرية
قيمة $R^2 = ٠,٤٠٧$ ، الخطأ المعياري = $٠,٤٠٩٦٣$					
قيمة $F = ١٨٥,٤٧٠$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن هناك تأثير جوهري للتعويضات على الرضا الوظيفي حيث بلغ $٧٦,١\%$ ، $٦٥,٧\%$ على التوالي النسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتفسر التعويضات كمتغير مستقل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) ($٤١,٧\%$ ، $٤٠,٧\%$) وذلك على التوالي بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفرض الفرعي الخامس: نرفض فرضية العدم القائلة بـ لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعويضات في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا، ونقبل بالفرضية البديلة القائلة بـ توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التعويضات في المشروعات المتوسطة والصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.

٦) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: قام الباحث بإجراء هذا الاختبار على مستويين:

١- على مستوى العينة ككل:

قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لدراسة اي العوامل من المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) الأكثر تأثيراً على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤٤)

نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي
على مستوى العينة ككل

الرضا الوظيفي					المتغير
المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	المعنوية	الدلالة	
-٠,٠٤٧	٠,٢٢٧	-٠,٢٠٥	٠,٨٣٨	-----	الثابت
٠,٠٨٨	٠,٠٦٠	١,٤٧٦	٠,١٤١	غير جوهري	التدريب
٠,٣٣٢	٠,٠٧٢	٤,٥٩١	٠,٠٠٠	جوهري	القيادة

الاتصالات	٠,٢٠١	٠,٠٤٣	٤,٧١٧	٠,٠٠٠	جوهرية
الرقابة	٠,٠٣٩	٠,٠٩١	٠,٤٣١	٠,٦٦٧	غير جوهرية
التعويضات	٠,٣٥٣	٠,٠٤٢	٨,٣٣٢	٠,٠٠٠	جوهرية
قيمة $R^2 = ٠,٦١٦$ ، الخطأ المعياري = $٠,٣٤٢٧١$					
قيمة $F = ١١٧,٢٧٥$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن كل من القيادة والاتصالات والتعويضات كان لها تأثير جوهري على الرضا الوظيفي وبلغ على التوالي /٠,٣٣,٢٪، /٠,٢٠,١٪، /٠,٣٥,٣٪ وتفسر المتغيرات المستقلة الثلاثة ما قيمته /٠,٦١,٦٪ وهذه قيمة لا بأس فيها للتفسيرات التي تعطيها المتغيرات المستقلة للتغيرات الحاصلة في المتغير التابع، بينما لم يلحظ تأثيراً جوهرياً لكل من التدريب و الرقابة عندما تم تناولها مع غيرها من المتغيرات المستقلة، وبالتالي يكون النموذج على الشكل التالي:

$$\text{القيادة}(0.332) + \text{الاتصالات}(0.201) + \text{التعويضات}(0.353) + (-0.047)Y = (\text{الرضا الوظيفي})$$

٢- على مستوى القطاعين:

قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لدراسة اي العوامل من المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) الأكثر تأثيراً على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤٥)

نتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع

القطاع	المتغير	الرضا الوظيفي			
		المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة t	الدلالة
المشروعات الصغيرة	الثابت	-٠,٢٥٣	٠,٣٠٧	-٠,٨٢٥	٠,٤١٢
	التدريب	٠,٣١٢	٠,٠٨٠	٣,٩١٩	٠,٠٠٠
	القيادة	٠,٨٢٧	٠,١٠٦	٧,٧٨١	٠,٠٠٠
	الاتصالات	٠,١٣١	٠,٠٨٥	١,٥٥١	٠,١٢٤
	الرقابة	-٠,٣٦٢	٠,١٢٤	-٢,٩٠٨	٠,٠٠٥
	التعويضات	٠,١٤٤	٠,٠٧٥	١,٩١٦	٠,٠٥٩
	قيمة $R^2 = ٠,٨٠١$ ، الخطأ المعياري = $٠,٢٧١٣٧$				
	قيمة $F = ٧٥,١١٨$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$				
المشروعات المتوسطة	الثابت	٠,٠٦٠	٠,٢٩٣	٠,٢٠٥	٠,٨٣٨
	التدريب	٠,٠١٦	٠,٠٧٧	٠,٢٠٧	٠,٨٣٦

جوهرية					
غير جوهرية	٠,١٩٢	١,٣٠٨	٠,٠٩١	٠,١١٩	القيادة
جوهرية	٠,٠٠٠	٤,٦٩٥	٠,٠٤٨	٠,٢٢٤	الاتصالات
غير جوهرية	٠,٠٥٤	١,٩٣٩	٠,١١٧	٠,٢٢٦	الرقابة
جوهرية	٠,٠٠٠	٨,١٢٢	٠,٠٤٩	٠,٤٠١	التعويضات
قيمة $R^2 = ٠,٥٦٧$ ، الخطأ المعياري = $٠,٣٥٠٠٧$					
قيمة $F = ٧١,٣٨٢$ ، المعنوية = $٠,٠٠٠$					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أنه بالنسبة للمشروعات الصغيرة كان للتدريب والقيادة والرقابة تأثير جوهري على الرضا الوظيفي حيث بلغ هذا التأثير على التوالي $٣١,٢\%$ ، $٨٢,٧\%$ ، $٣٦,٢\%$ ويجب التأكيد هنا على العلاقة السلبية للرقابة على الرضا الوظيفي حيث كان معاملها ذات اشارة سالبة. وتفسر المتغيرات المستقلة مجتمعة التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة $٨٠,١\%$ وهي نسبة مرتفعة، وبالتالي يكون النموذج على الشكل التالي:

$$\text{القيادة}(0,827) + \text{التدريب}(0,312) + \text{الرقابة}(-0,362) + (-0,253) = \text{الرضا الوظيفي}(Y)$$

أما بالنسبة للمشروعات المتوسطة فكان للاتصالات والتعويضات تأثير جوهري على الرضا الوظيفي حيث بلغ هذا التأثير على التوالي $٢٢,٤\%$ ، $٤٠,١\%$ وتفسر المتغيرات المستقلة مجتمعة التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة $٥٦,٧\%$ ، وبالتالي يكون النموذج على الشكل التالي:

$$\text{التعويضات}(0,401) + \text{الاتصالات}(0,224) + (0,060) = \text{الرضا الوظيفي}(Y)$$

خلاصة الفرض الأول: لا نقبل فرضية العدم التي تقول لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة والاتصالات والتعويضات) وبين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وذلك على مستوى العينة ككل ونقبل فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التدريب والرقابة) وبين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وذلك على مستوى العينة ككل ونقبل الفرضية البديلة التي تقول "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة والاتصالات والتعويضات) وبين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وذلك على مستوى العينة ككل

أما على مستوى القطاعين فإن الباحث لا يقبل فرضية عدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التدريب والقيادة) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وذلك على مستوى المشروعات الصغيرة وعلى مستوى المشروعات الكبيرة فلا نقبل فرضية عدم القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات والتعويضات) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وذلك على مستوى العينة ككل

ونقبل الفرضية القائلة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التدريب والقيادة) و بين الرضا الوظيفي وذلك على مستوى المشروعات الصغيرة وعلى مستوى المشروعات الكبيرة نقبل فرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات والتعويضات) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة وذلك على مستوى العينة ككل.

اختبار الفرض الثاني:

"لا توجد اختلافات جوهرية بين المناخ التنظيمي السائد حالياً في المشروعات المتوسطة و الصغيرة والمناخ التنظيمي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي"
لاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء اختبار الوسط الحسابي والانحراف المعياري على المستوى الكلي وعلى مستوى القطاعين للمناخ التنظيمي بشكل كلي ولأبعاده، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمناخ التنظيمي ولأبعاده
على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
على مستوى العينة ككل		
٠,٣٨٠	٣,٣٦٢	المناخ التنظيمي
٠,٣٣٥	٣,٧٢٦	التدريب
٠,٥٩٥	٣,٢٦٠	القيادة
٠,٥٦٢	٣,٣١٦	الاتصالات
٠,٤٣٩	٣,٤٩٦	الرقابة
٠,٥١٧	٣,٠١٢	التعويضات
على مستوى القطاع الصغير		
٠,٤١٩	٣,٣٤٨	المناخ التنظيمي
٠,٤١٢	٣,٧٧	التدريب
٠,٦٦٣	٣,١٧٧	القيادة
٠,٥٥٤	٣,٢٩٤	الاتصالات
٠,٤٩٦	٣,٤٧٩	الرقابة
٠,٥٢٠	٣,٠١٦	التعويضات
على مستوى القطاع المتوسط		
٠,٣٦٧	٣,٣٦٧	المناخ التنظيمي
٠,٣٠٢	٣,٧١١	التدريب

٠,٥٦٨	٣,٢٨٩	القيادة
٠,٥٦٥	٣,٣٢٤	الاتصالات
٠,٤١٩	٣,٥٠١	الرقابة
٠,٥١٨	٣,٠١١	التعويضات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم المتوسط الحسابي على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين بالنسبة للمناخ التنظيمي وبالنسبة لأبعاده جاءت جميعها أكبر من ٣ وبالتالي توجد اختلافات بين المستوى السائد والمتوقع ولكن يلاحظ أن قيم الوسط الحسابي لمتغير "التعويضات" كانت على الرغم من أنها تجاوزت (٣) إلا أنها تجاوزتها بشكل طفيف، لذلك قام الباحث بالتأكد من هذه النتيجة بإجراء اختبار t لتبيان إن كان هنالك فروق معنوية أم لا وذلك بين المتوسطات، حيث تم الاختبار على أساس أن قيمة المتوسط هي (٣) وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٧)

نتائج اختبار t للفروق المعنوية فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي وأبعاده

على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين

المتغير	قيمة احصائية t	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة
على مستوى العينة ككل				
المناخ التنظيمي	١٨,١٢٣	٣٦٢	٠,٠٠٠	معنوي
التدريب	٤١,٣٤٩	٣٦٢	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة	٨,٣٣٧	٣٦٢	٠,٠٠٠	معنوي
الاتصالات	١٠,٧٢٣	٣٦٢	٠,٠٠٠	معنوي
الرقابة	٢١,٤٨٨	٣٦٢	٠,٠٠٠	معنوي
التعويضات	٠,٤٥٦	٣٦٢	٠,٦٤٩	غير معنوي
على مستوى القطاع الصغير				
المناخ التنظيمي	٧,٩٨٤	٩٢	٠,٠٠٠	معنوي
التدريب	١٧,٩٩٤	٩٢	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة	٢,٥٧٩	٩٢	٠,٠١١	معنوي
الاتصالات	٥,١٢١	٩٢	٠,٠٠٠	معنوي
الرقابة	٩,٣٣٦	٩٢	٠,٠٠٠	معنوي
التعويضات	٠,٢٩٩	٩٢	٠,٧٦٦	غير معنوي
على مستوى القطاع المتوسط				
المناخ التنظيمي	١٦,٤٣٩	٢٦٩	٠,٠٠٠	معنوي
التدريب	٣٨,٦٢١	٢٦٩	٠,٠٠٠	معنوي
القيادة	٨,٣٥٨	٢٦٩	٠,٠٠٠	معنوي

الاتصالات	٩,٤١٢	٢٦٩	٠,٠٠٠	معنوي
الرقابة	١٩,٦٣٧	٢٦٩	٠,٠٠٠	معنوي
التعويضات	٠,٣٥٣	٢٦٩	٠,٧٢٥	غير معنوي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع القيم جاءت معنوية فيما عدا القيم المتعلقة ببعد المناخ التنظيمي "التعويضات" حيث جاءت غير معنوية بالنسبة للعينة ككل وعلى مستوى القطاعين. خلاصة الفرض الثاني: لا نقبل بشكل جزئي فرضية العدم القائلة "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمناخ التنظيمي المطلوب على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين بالنسبة للمناخ التنظيمي ولأبعاد المناخ التنظيمي التالية: التدريب، القيادة، الاتصالات، الرقابة. ونقبل بشكل جزئي فرض العدم القائل "لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمناخ التنظيمي المطلوب بالنسبة لبعد المناخ التنظيمي "التعويضات" على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين. ونقبل أيضاً بشكل جزئي الفرضية البديلة "توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمناخ التنظيمي المطلوب بالنسبة للمناخ التنظيمي وأبعاده: التدريب، القيادة، الرقابة، الاتصالات وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين

اختبار الفرض الثالث:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية
لاختبار هذا الفرض قام الباحث بدراسته على مستوى:

١- العينة ككل:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بجراء الاختبارات التالية:

(١) تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA: ويستخدم للتحقق من ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين متوسطات أكثر من مجتمعين مستقلين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤٨)
نتائج تحليل التباين أحادي الجانب
على مستوى العينة ككل

المجتمع/المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
نوع المشروع	بين الفئات	٦٠,١٧٤	١٠١	١٧,٢٧٨	٠,٠٠٠	معنوية
	داخل الفئات	٩,٠٠٠	٢٦١			
	التباين الكلي	٦٩,١٧٤	٣٦٢			
الجنس	بين الفئات	٦٧,٥٥٨	١٠١	١٨,٣٧٧	٠,٠٠٠	معنوية
	داخل الفئات	٩,٥٠٠	٢٦١			
	التباين الكلي	٧٧,٠٥٨	٣٦٢			
العمر	بين الفئات	٢٦١,٣٣٩	١٠١	١٩,٨٦٣	٠,٠٠٠	معنوية
	داخل الفئات	٣٤,٠٠٠	٢٦١			
	التباين الكلي	٢٩٥,٣٣٩	٣٦٢			
المؤهل الأكاديمي	بين الفئات	٢٣٣,٣٢٢	١٠١	٢١,٥٣٤	٠,٠٠٠	معنوية
	داخل الفئات	٢٨,٠٠٠	٢٦١			
	التباين الكلي	٢٦١,٣٢٢	٣٦٢			
التخصص	بين الفئات	٦٨,٣٦٨	١٠١	٢٣,٥٥٦	٠,٠٠٠	معنوية
	داخل الفئات	٧,٥٠٠	٢٦١			
	التباين الكلي	٧٥,٨٦٨	٣٦٢			
سنوات الخبرة	بين الفئات	٥٣١,٠٦٦	١٠١	١٨,٧٩٩	٠,٠٠٠	معنوية
	داخل الفئات	٧٣,٠٠٠	٢٦١			
	التباين الكلي	٦٠٤,٠٦٦	٣٦٢			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ بأنه على مستوى العينة ككل فإن الاختلافات كانت جوهريّة بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (نوع المشروع، الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، التخصص، سنوات الخبرة) حيث كانت هناك فروق جوهريّة بين متوسطات أكثر من مجتمعين مستقلين. (٢) اختبار كروسكال – واليس Kruskal-Wallis H test: ويستخدم لاختبار تساوي متوسطات عدة مجتمعات مستقلة وهو اختبار توكيدي لاختبار تحليل التباين أحادي الجانب، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٤٩)

نتائج اختبار كروسكال-واليس

على مستوى العينة ككل

المجتمع/المتغير	قيمة Chi-Square	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة
نوع الشركة	٢٧,٠٥٧	١١	٠,٠٠٥	معنوية
الجنس	٦٨,٢٤٦	١١	٠,٠٠٠	معنوية
العمر	٤٩,٣٠٥	١١	٠,٠٠٠	معنوية
المؤهل الأكاديمي	٣٢,٦٨٨	١١	٠,٠٠١	معنوية
التخصص	٥١,٠٩٩	١١	٠,٠٠٠	معنوية
سنوات الخبرة	٣٥,٦١٤	١١	٠,٠٠٠	معنوية
درجات الحرية (١١) نتيجة أن الحالات تدرجت على ١٢ قيمة.				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع القيم جاءت معنوية وهو ما يعني عدم وجود مطابقة بين أوسطة المجتمعات المتمثلة بـ (نوع الشركة، الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، التخصص، سنوات الخبرة). وهو ما يؤكد النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار التباين أحادي الجانب السابق.

٢- على مستوى القطاعين:

لاختبار هذا الفرض قام الباحث بجراء الاختبارات التالية:

(١) تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA: ويستخدم للتحقق من ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين متوسطات أكثر من مجتمعين مستقلين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٥٠)

نتائج تحليل التباين أحادي الجانب

على مستوى القطاعين كل على حدا

القطاع	المجتمع/المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
المشروعات الصغيرة	الجنس	بين الفئات	٢١,٢٩٠	٢٩	----	----	----
		داخل الفئات	٠,٠٠٠	٦٣			
		التباين الكلي	٢١,٢٩٠	٩٢			
	العمر	بين الفئات	٩٤,٣٠٦	٢٩	١٣٦,٥٨ ٢	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	١,٥٠٠	٦٣			
		التباين الكلي	٩٥,٨٠٦	٩٢			
	المؤهل الأكاديمي	بين الفئات	٤٥,١٤٥	٢٩	٦٥,٣٨٣	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	١,٥٠٠	٦٣			
		التباين الكلي	٤٦,٦٤٥	٩٢			
	التخصص	بين الفئات	١٤,٥١٦	٢٩	-----	-----	-----
		داخل الفئات	٠,٠٠٠	٦٣			
		التباين الكلي	١٤,٥١٦	٩٢			
	سنوات الخبرة	بين الفئات	٢٠٨,٣٠٦	٢٩	٣٠١,٦٨ ٥	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	١,٥٠٠	٦٣			
		التباين الكلي	٢٠٩,٨٠٦	٩٢			
المشروعات المتوسطة	الجنس	بين الفئات	٤٥,٩٦٧	٧٧	١٢,٠٦٥	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	٩,٥٠٠	١٩٢			
		التباين الكلي	٥٥,٤٦٧	٢٦٩			
	العمر	بين الفئات	١٨١,٩٦٧	٧٧	٢٥,٩٢٨	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	١٧,٥٠٠	١٩٢			
		التباين الكلي	١٩٩,٤٦٧	٢٦٩			
	المؤهل الأكاديمي	بين الفئات	١٩١,٨٦٧	٧٧	٢١,٧٤٦	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	٢٢,٠٠٠	١٩٢			
		التباين الكلي	٢١٣,٨٦٧	٢٦٩			
	التخصص	بين الفئات	٥٥,٥٠٠	٧٧	٣٠,٧٥٣	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	٤,٥٠٠	١٩٢			
		التباين الكلي	٦٠,٠٠٠	٢٦٩			
	سنوات الخبرة	بين الفئات	٣٤٧,٣٦٧	٧٧	١٨,٨٣٠	٠,٠٠٠	معنوية
		داخل الفئات	٤٦,٠٠٠	١٩٢			
		التباين الكلي	٣٩٣,٣٦٧	٢٦٩			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات كانت معنوية بين متوسطات المجتمعات بالنسبة لجميع المتغيرات الديموغرافية عند المشروعات الصغيرة والمتوسطة فيما عدا متغيري الجنس والتخصص عند المشروعات الصغيرة.

الجدول (٥١)
نتائج اختبار كروسكال-واليس
على مستوى القطاعين

القطاع	المجتمع/المتغير	قيمة Chi-Square	درجات الحرية	المعنوية	الدلالة
المشروعات الصغيرة	الجنس	٥٥,٧٠٢	١١	٠,٠٠٠	معنوية
	العمر	٣٧,٥٥٣	١١	٠,٠٠٠	معنوية
	المؤهل الأكاديمي	٢٦,٩٦٤	١١	٠,٠٠٥	معنوية
	التخصص	٥٠,٨٠٤	١١	٠,٠٠٠	معنوية
	سنوات الخبرة	٤٠,٠٠٦	١١	٠,٠٠٠	معنوية
درجات الحرية (١١) نتيجة أن الحالات تدرجت على ١٢ قيمة.					
المشروعات المتوسطة	الجنس	٣٦,٠٩٠	١١	٠,٠٠٠	معنوية
	العمر	٤٢,١٤٤	١١	٠,٠٠٠	معنوية
	المؤهل الأكاديمي	٢٩,٨٠٢	١١	٠,٠٠٢	معنوية
	التخصص	٢٧,٣٤٨	١١	٠,٠٠٤	معنوية
	سنوات الخبرة	١٨,٥٩٠	١١	٠,٠٦٩	غير معنوية
درجات الحرية (١١) نتيجة أن الحالات تدرجت على ١٢ قيمة.					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS .

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع القيم للمتغيرات الديموغرافية (المجموعات) جاءت معنوية وبالتالي عدم وجود تطابق في المتوسطات بين المجموعات فيما عدا سنوات الخبرة عند المشروعات المتوسطة حيث جاءت القيمة غير معنوية.

خلاصة الفرض الثالث: بالنسبة للعينة ككل لا نقبل فرض العدم القائل بـ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية، ونقبل الفرض البديل القائل بـ توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

على مستوى القطاعين: لا نقبل فرض العدم القائل بـ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية فيما عدا متغيري "الجنس والتخصص" عند المشروعات الصغيرة.

و سنوات الخبرة عند المشروعات المتوسطة، ونقبل فرض العدم القائل بـ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس والتخصص عند المشروعات الصغيرة وسنوات الخبرة عند المشروعات المتوسطة.

النتائج و التوصيات

نتائج الدراسة الميدانية :

أظهرت الدراسة توافر مناخ تنظيمي إيجابي في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كان المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي (٤,٠٠٦).

كما أظهرت الدراسة توافر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المشروعات حيث كان المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (٣,٢٣).

تزيد البرامج التدريبية الموجهة للعاملين في المشروعات والمتوسطة والصغيرة من مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تساهم في تحسين إنتاجيتهم.

يساعد التدريب العاملين على التقليل من مشاعر القلق والخوف لديهم أثناء أدائهم لعملهم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.

تساعد البرامج التدريبية العاملين على الإلمام بالأسس والمبادئ العلمية في مجالات تخصصاتهم لكن موضوعاتها لا تلبي جميع الاحتياجات التدريبية للعاملين.

لا تلقى احتياجات ومتطلبات العاملين باهتمام كبير من قبل المدراء إنما يكون تركيزهم بصورة أكبر على الاحتياجات والمتطلبات الوظيفية.

يحدد المدير المهام والمسؤوليات المنوطة بالعاملين بكلمات واضحة وبسيطة تساهم بتعزيز أداء أعمالهم بصورة أحسن.

تركز الكثير من الصلاحيات في يد المدير تؤدي لعدم المرونة في أداء المهام والواجبات.

توجد طرق متنوعة للاتصالات داخل المشروعات والمتوسطة والصغيرة وتتنوع بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

إن مرونة و سهولة عملية الاتصالات بين الإدارة و العاملين في هذه المشروعات تساعد في عملية تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

تتوفر عوائق كثيرة أمام العاملين تحد من وصول آرائهم و أفكارهم إلى المستويات الإدارية العليا أهمها غياب قنوات الاتصال الصاعدة.

لا يعتقد الكثير من العاملين أن أسلوب الرقابة الذاتية فعال كثيراً في المشروعات والمتوسطة والصغيرة.

يلاحظ استياء عام لدى العاملين من أسلوب الرقابة الشديد الذي يراقب تحركاتهم وسكناتهم خطوة بخطوة.

يسعى الكثير من العاملين إلى الحصول على مهام سهلة الأداء تجنباً للوقوع في الأخطاء.

يرى أغلب العاملين أن الراتب والعلاوات المقدمة لهم لا تلبي احتياجاتهم الأساسية من مأكل وملبس ومشرب.

أن تقييم الأداء يتم بصورة غير موضوعية وبالتالي تكون معظم الترقيات غير عادلة تعتمد على المحسوبية.

عدم توفر العناية الطبية المكافئة لطبيعة الأخطار التي يتعرض لها العاملون.

يشعر الكثير من العاملين بالراحة والطمأنينة أثناء أدائهم لعملهم بعيداً عن الضيق والملل. يشتكي الكثير من العاملين من سوء الظروف الخدمات المتعلقة ب(الاضاءة ،التهوية ،التدفئة،التكييف).

يراعي معظم الرؤساء النواحي الإنسانية المتعلقة بالعاملين من (مرض،زواج،وفاة...).

نتائج اختبار الفرضيات:

نتائج الفرضية الأولى:

بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي كل بعد على حدا:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تبين أن هناك :
١. علاقة للتدريب في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.
 ٢. علاقة للقيادة في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.
 ٣. علاقة للاتصالات في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.
 ٤. علاقة للرقابة في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.
 ٥. علاقة للتعويضات في المشروعات المتوسطة والصغيرة بالرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل قطاع على حدا.

بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة:

على مستوى العينة ككل:

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة والاتصالات والتعويضات) وبين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة .

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التدريب والرقابة) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

على مستوى المشروعات الصغيرة:

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التدريب والقيادة والرقابة) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات و التعويضات) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

على مستوى المشروعات المتوسطة:

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصالات و التعويضات) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (التدريب و القيادة و الرقابة) و بين الرضا الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

نتائج الفرضية الثانية:

١. توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمناخ التنظيمي المطلوب بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي التالية(التدريب، القيادة، الرقابة، الاتصالات) وذلك على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين.

٢. لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمناخ التنظيمي المطلوب بالنسبة لبعد التعويضات على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين .

نتائج الفرضية الثالثة:

على مستوى العينة ككل:

١. توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية(العمر،المؤهل الأكاديمي،سنوات الخبرة،الجنس،التخصص).

على مستوى المشروعات الصغيرة:

١. توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية(العمر،المؤهل الأكاديمي،سنوات الخبرة).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس و التخصص).

على مستوى المشروعات المتوسطة:

١. توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر، المؤهل الأكاديمي، الجنس، التخصص).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغير الديمغرافي التالي (سنوات الخبرة).

التوصيات:

١. ضرورة قيام إدارة المشروعات محل الدراسة بعملية تقييم موضوعي للأداء وبشكل منتظم ودقيق لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وبالتالي الإعداد السليم لبرامج التدريب .

٢. إن تدريب العاملين يتم غالباً داخل المشروعات المدروسة وذلك يؤدي إلى عدم اكتساب معارف ومهارات متميزة، بالتالي لابد من الاهتمام بالبعثات الخارجية لاكتساب معارف وخبرات جديدة.

٣. ضرورة أن تتبنى الإدارة الأفكار الجديدة والمبدعة في العمل وأن تشجع وتحفز عامليها باستمرار لتقديم المزيد من الأفكار الجديدة .

٤. العمل على إزالة العوائق والحواجز التي تؤدي إلى عدم الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس لهذه المشروعات.

٥. ضرورة تعزيز الاتصالات غير رسمية بين العمال لأنها تكون عملية أكثر من الرسمية بسبب بساطة الهيكلية الإدارية لهذه المشروعات.

٦. ضرورة تنمية روح التعاون والمحبة بين العاملين لأنه تساعد في تسهيل عملية الاتصالات بينهم.

٧. العمل على نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين لأنها تقلل بشكل كبير من المشاكل الناجمة عن أساليب الرقابة التقليدية.

٨. أن يكون اختيار المراقبين على أسس موضوعية بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية و المحسوبية لأن له دور كبير في عملية تقييم الأداء.

٩. أن يكون الهدف من الرقابة هو تعليم العاملين كيف يتجاوزوا أخطائهم ولا يكون الهدف هو العقاب بحد ذاته.
١٠. زيادة اهتمام الإدارة باحتياجات و متطلبات العاملين من أجل تحسين أدائهم بطريقة أفضل.
١١. أن تتوسع الإدارات في عملية تفويض السلطات والصلاحيات من أجل أداء العمل بمرونة وسهولة أكبر.
١٢. أن تشجع الإدارات الآراء والأفكار المبدعة لدى العاملين من خلال توسيع هامش الحريات لدى العاملين كي يبدو آرائهم بحرية تامة دون خوف.
١٣. ضرورة زيادة الرواتب بحيث تتناسب مع الغلاء الواضح بالخدمات الأساسية للعامل من (مأكل، ملابس، مشرب...).
١٤. أن تكون المكافآت و الحوافز عادلة بعيداً عن المحسوبية بل تعتمد على التقويم الموضوعي للأداء.
١٥. ضرورة زيادة عدد أيام الإجازات السنوية مدفوعة الراتب لتلبي احتياجات العاملين الشخصية والعائلية والاجتماعية.
١٦. وضع سياسات ملائمة وخلق أجهزة تنفيذية لرعاية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أجل توفير الظروف الملائمة لتطوير هذه المشروعات.
١٧. لابد من تقديم المساعدة الفنية عن طريق خبراء في مجال صياغة القوانين والأنظمة وأساليب العمل الملائمة لتشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها تعتمد على أساليب بدائية في العمل على الغالب.
١٨. الاستفادة من التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتبني أفضل الوسائل والأدوات التي أثبتت فاعليتها وبالأخص في دول نامية ذات هيكل اقتصادي شبيه بهيكل الاقتصاد السوري.
١٩. تشجيع ودعم الأبحاث والدراسات الميدانية التي من شأنها خدمة وترقية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وحث الهيئات المختلفة على تقديم المعلومات والبيانات للباحثين في هذا المجال.
٢٠. ضرورة العمل على ربط المشاريع الصغيرة و المتوسطة بمراكز البحث والتطوير بالجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة لأنها تشغل نسبة (٩٦٪) تقريباً من المشاريع وبالتالي تشكل القسم الأكبر من القطاع الاقتصادي في سورية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المصادر :

١. القرآن الكريم.
٢. الأحاديث الشريفة .

ثانياً : المراجع العربية

الكتب العربية:

١. أبو قحف، عبد السلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ٢٠٠١.
٢. أبو النصر، مدحت، قادة المستقبل (القيادة المتميزة الجديدة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩.
٣. أنس عبد الباسط، عباس، العلوم السلوكية (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة الحديدة، ٢٠٠٩.
٤. أبو النصر، مدحت محمد، إدارة العملية التدريبية النظرية و التطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
٥. إبراهيم، الدرة، عبد الباري، الصباغ، زهير، نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين منحنى تنظيمي، دار وائل، عمان، ٢٠٠٨.
٦. أبو الخير، حسن يوسف، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة نانسي دمياط، عمان، ٢٠٠٦.
٧. أبو بكر، مصطفى محمود، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٥.
٨. إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
٩. إدارة الأفراد، معهد الإدارة العامة، لندن.
١٠. بلوط، حسن، الاتجاهات الحديثة في إدارة المشروعات، النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٥.
١١. بدر النداوي، عبد العزيز، عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٩.
١٢. بدر، حامد أحمد، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ١٩٩٥.
١٣. تبيرج، جبير الدجر، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤.
١٤. توفيق، عبد الرحمن، التدريب (الأصول والمبادئ العلمية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤.
١٥. تركي، مصطفى أحمد، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت، ١٩٨٦.

١٦. جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، القاهرة، مطبعة العشري، ٢٠٠٥ .
١٧. حسنين ، حسين محمد ، تحديد الاحتياجات التدريبية (موارد و أدوات)، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩ .
١٨. حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ٢٠٠٢ .
١٩. حرحوش المفرجي ، عادل ، احمد علي صالح ، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه) ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ٢٠٠٨ .
٢٠. حمود، خضير كاظم ، الخرشة، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، عمان، ٢٠٠٦ .
٢١. حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد، عمان، ٢٠٠٦ .
٢٢. حسن، راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥ .
٢٣. حنوش، زكي ، يوسف أحمد، نعساني عبد المحسن ، السلوك التنظيمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، ٢٠٠٤ .
٢٤. الحيدر، عبد المحسن ، طالب ، إبراهيم ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥ .
٢٥. دهمان، عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، دار شعاع، حلب، ٢٠١٠ .
٢٦. ديوب، أيمن حسن ، سيد خطاب ، عابدة، ناصر، فداء ، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة، القاهرة، ٢٠٠٧ .
٢٧. الدرة، عبد الباري إبراهيم ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣ .
٢٨. رسمي، محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٤ .
٢٩. رينولدز، مايكل ، ترجمة الأصيوري، طارق ، عمل المجموعات في التعليم والتدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣ .
٣٠. ريجو، رونالدي ، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار الشرق، عمان، ١٩٩٩ .
٣١. زغل، رياض، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة، دمشق، ١٩٩٣ .

٣٢. سليمان، مؤيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت، دار ذات السلاسل، ١٩٩٢.
٣٣. سيد قنديل، علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ٢٠١٠.
٣٤. السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، أربد، ٢٠٠٦.
٣٥. سلطان، محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الحديثة، ٢٠٠٤.
٣٦. السلمي، علي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥.
٣٧. الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٤.
٣٨. الشيخ، حسن، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
٣٩. الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٤٠. الشيمي، أشرف. عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، ٢٠٠٧.
٤١. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٠.
٤٢. الشنواتي، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٩.
٤٣. الصيرفي، محمد، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
٤٤. الصيرفي، محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٤٥. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤.
٤٦. الطجم، عبد الله، السواط، طلق، السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظرية، التطبيق)، ط٤، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، ٢٠٠٣.
٤٧. طارق، طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
٤٨. الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، عمان، ٢٠٠٧.

٤٩. الطائي و آخرون , يوسف , ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل , مؤسسة الوراق , عمان , ٢٠٠٦ .
٥٠. الطويل , هاني عبد الرحمن, الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد و الجماعات في النظم , ط ٤ , عمان :دار وائل, ٢٠٠٦.
٥١. عليه, السيد تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد, دار السماح, القاهرة, ٢٠٠١, ص ٤٥.
٥٢. عبد السلام, عبد الغفور , إدارة المشروعات الصغيرة, دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان, الأردن , ٢٠٠١.
٥٣. العميان, محمود سلمان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للطباعة و النشر, عمان, ٢٠١٠ .
٥٤. العلاق, بشير, القيادة الإدارية, دار اليازوري, عمان, ٢٠١٠.
٥٥. عبد الرحمان, بن عنتر, إدارة الموارد البشرية (مفاهيم, أسس, أبعاد إستراتيجية), دار اليازوري, عمان, ٢٠١٠.
٥٦. العلاق, بشير, تنمية المهارات الإشرافية والقيادية, دار اليازوري, عمان, ٢٠٠٩ .
٥٧. عوض, عامر, السلوك التنظيمي الاداري, دار أسامة, عمان, ٢٠٠٧.
٥٨. عبد الباقي, صلاح الدين , حسن , راوية, مسلم , علي , إدارة الموارد البشرية, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, ٢٠٠٧.
٥٩. عليان, ربحي مصطفى , أسس الإدارة المعاصرة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, ٢٠٠٧.
٦٠. عبوي, زيد منير, التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته), دار أسامة, عمان, ٢٠٠٦.
٦١. عقيلي, عمر وصفي , إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, دار وائل, عمان, ٢٠٠٥.
٦٢. عبد الباقي, صلاح الدين , مبادئ السلوك التنظيمي, الدار الجامعة , الإسكندرية, ٢٠٠٥.
٦٣. عبد الغني, أشرف محمد, علم النفس الصناعي أسس و تطبيقات, المكتب الجامعي الحديث, ٢٠٠١.
٦٤. عبد اللطيف , عبد اللطيف, العلوم السلوكية في التطبيق الإداري, منشورات جامعة دمشق, دمشق, ١٩٩٩.
٦٥. العديلي, ناصر محمد, السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارنة, مطبعة معهد الإدارة العامة, الرياض, ١٩٩٥.
٦٦. عدنان النجار, محمد , إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي, منشورات جامعة دمشق , دمشق, ١٩٩٥..

٦٧. عسكر ، سمير أحمد ، أصول الإدارة ، دار القلم، دبي ، ١٩٩٥ .
٦٨. عقيلي ، عمر وصفي، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم ، دار زهران عمان ، ١٩٩٧ .
٦٩. عقيلي ، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران ، عمان ، ١٩٩٦ .
٧٠. غربي، علي ، سلاطينية ، بلقاسم ، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر ، عمان، ٢٠٠٧ .
٧١. فيليه، فاروق. عبده، عبد المجيد، محمد ، السلوك التنظيمي في إدارة المشروعات التعليمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥ .
٧٢. فرج، شوقي طريف، السلوك القيادي وفعاليته الادارية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢ .
٧٣. فرحات، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠٠٨ .
٧٤. الفارس، سليمان ، مباركة ، يسرى، ملدعون، عيسى ، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ٢٠٠٢ .
٧٥. القحطاني، محمد بن دليم ، الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، الرياض، ٢٠٠٥ .
٧٦. القريوتي، محمد القاسم ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية)، ط٢، دار الشرق، عمان، ١٩٩٤ .
٧٧. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار المستقبل ، عمان، ٢٠٠٤ .
٧٨. كيلر، كاي ، ترجمة، العامري، خالد، ، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق ، القاهرة، ٢٠٠٣ .
٧٩. مريم، حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهر ، عمان، ١٩٩٧ .
٨٠. محمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفا للنشر و التوزيع ، ٢٠٠٢ .
٨١. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣ .
٨٢. المصري، أحمد محمد ، التخطيط و المراقبة الإدارية، الدار الجامعة الإسكندرية، ٢٠٠٤ .
٨٣. مصطفى، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، ٢٠٠٤ .
- المغربي، عبد الحميد، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦ .
٨٤. المغربي، كامل محمد ، السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر ، ط٤، عمان، ٢٠١٠ .
٨٥. محمد، صلاح الدين، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣ .

٨٦. مرعي، مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ١٩٩٩ .
٨٧. محمد،سعد عبد الرسول " الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي " ، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ١٩٩٨ .
٨٨. النجار، نبيل الحسيني ،الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة،الشركة العربية للنشر و التوزيع،القاهرة، ١٩٩٥ .
٨٩. النجار،محمد عدنان ،إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي،منشورات جامعة دمشق ،دمشق، ١٩٩٥ .
٩٠. يوسف،توفيق عبد الرحيم إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٢ .

الرسائل العلمية العربية :

١. أبو خديجة، هيثم عبدا لله ، "المناخ التنظيمي و علاقته بثقافة المنظمة : دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن"، رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة دمشق، ٢٠٠٦ .
٢. إبراهيم، احمد عثمان ،نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي:دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية ٢٠٠٣ .
٣. الحنيطي ، إيمان محمد علي : "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية الرياضية،الجامعة الأردنية٢٠٠٧
٤. حويحي،مروان أحمد، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل دراسة حالة :اتحاد لجان العمل الصحي في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة ،غزة، ٢٠٠٦ .
٥. الحربي، ناصر بن ضيف الله، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الادارة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦ .

٦. الحلاق ،بطرس جرجس، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات الإعلامية دراسة تحليلية مقارنة ،رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاعلام، جامعة القاهرة. ١٩٩٩.
٧. الخلف، عثمان، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر ، ١٩٩٥.
٨. الربيق، محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤.
٩. سلامة، هبة ،غواش، سالم ،الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج بورتر لوتر حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠٠٨.
١٠. الشهري، عبدالله ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية على معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد و الإدارة ٢٠٠٤.
١١. الشهري ،علي بن محمد، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٢.
١٢. الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم : "اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠٠٦ .
١٣. عبد القادر أحمد، فاطمة : "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين و المعلمات"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس ، ٢٠٠٨.
١٤. عويضة ،إيهاب احمد، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية ،محافظات غزة ،رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ،غزة ،الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٨.
١٥. لولو،نادية عمر، الرضا الوظيفي للعامل و أثره في علاقاته الاجتماعية داخل محيطه العائلي دراسة ميدانية ، في مؤسسة الدهان بولاية سوق أهراس الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الانسانية، ٢٠٠٦.

١٦. محمد طه سلامه، انتصار ، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤.
١٧. محمد ناصر، فداء ، أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٢.
١٨. نعساني، عبد المحسن عبد السلام، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى " ، (رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التجارة – جامعة عين شمس)، ٢٠٠١.
١٩. نصر الدين، سمير عبدالله، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ١٩٩٢.
٢٠. ويسبي، مختار، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالأداء و الولاء التنظيمي وبالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الاقتصاد في محافظتي دمشق و ريف دمشق، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠٠٩.
٢١. الوزان، خالد محمد أحمد :المناخ التنظيمي و علاقه بالإنتماء التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين في الإدارة العامة للتدريب في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.

المجلات و الدوريات

١. الأزهرى، محي الدين، الرقابة متابعة وتقييم وتصحيح، مجلة التجارة، الرياض، عدد ٣٦٩، ١٩٩٣.

٢. حكيم, منتظر بن حمزة , الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين, مجلة جامعة الملك عبد العزيز, مجلد ٨, عدد ١, ١٩٩٥.
٣. حداد, مناور فريخ , الروسان, محمود علي, الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية, مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, عدد ٢, ٢٠٠٣.
٤. الحوامدة, نضال صالح , العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية الأداء وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي و الولاء الوظيفي و الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية:دراسة ميدانية,مجلة جامعة الملك سعود, مجلد ١٦, عدد ١, ٢٠٠٤.
٥. حجاج, خليل, الرضا الوظيفي لدي موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية , مجلة الجامعة الإسلامية , المجلد الخامس عشر, العدد الثاني, ٢٠٠٧.
٦. خالد يوسف الزعبي ,حسين محمد الغرب, قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي:دراسة ميدانية على شركات كهرباء محافظة أربد,مجلة المنارة, مجلد ١٣ , عدد ٢, ٢٠٠٧.
٧. رياض أحمد أبا زيد,تقييم المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية,المجلة العربية للعلوم الإدارية,مجلد ١٥ , عدد ١, ٢٠٠٨.
٨. زياد يوسف المعشر,المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية,مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية,مجلد ١٧, عدد ١, ٢٠٠١.
٩. سالم محمد السالم,الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات في المملكة العربية السعودية,مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية,مجلد ٦, عدد ١, الرياض, ٢٠٠٤.
١٠. الشريدة ,هيام نجيب, أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين, مجلة اتحاد الجامعات العربية , عدد ٣٧, كانون الثاني, ٢٠٠٠.
١١. عبد اللطيف عبد اللطيف,حنان تركمان, الرقابة الإستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات,مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية(سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية),مجلد ٢٧, عدد ٤, ٢٠٠٥.

١٢. العلاونة ،علي, مكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية أثرها على إنتاجية الشركة، مجلة المنارة ،جامعة آل البيت،مجلد٦،عدد٢، ٢٠٠٠.
١٣. العجمي، راشد شبيب الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل : مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص في الكويت،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،مجلد ١٣،عدد١، ١٩٩٩.
١٤. الغريوات،محمد إبراهيم, العوامل المؤثرة في مستوى رضا معلمي و معلمات الاجتماعيات في محافظة الكرك عن مهنتهم،مجلة اتحاد الجامعات العربية ،عدد٣٤، حزيران، ١٩٩٨.
١٥. قويق،نادية، المشروعات الصغيرة والمتوسطة, واقع وأفاق مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة الجزائر, العدد14.
١٦. القريوتي، محمد ، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية،مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد التاسع، العدد الخامس، ١٩٩٤.
١٧. منصور محمد العريقي،الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي :دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في اليمن،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،مجلد ٥،عدد٢، ٢٠٠٩.
١٨. محمد العباسي ,عبد الحميد ،الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي،مجلة العلوم الاجتماعية،الكويت،مجلد ٣٢،عدد٤، ٢٠٠٤.
١٩. محمد محمود الذنبيات،المناخ التنظيمي وأثره على الأداء،مجلة دراسات العلوم الإدارية،مجلد ٢٦،عدد١، ١٩٩٩.
٢٠. المحاسنة،محمد ، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي في مؤسسات الضمان الإجتماعي، مؤتة للبحوث والدراسات ،مجلد١٦،عدد٢٠١، ٢٠٠١.
٢١. الهزايمة،حمد، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس و الموظفين الاداريين في الجامعات الخاصة في الأردن دراسة ميدانية،مجلة علوم انسانية،عدد ٤٣،السنة السابعة، ٢٠٠٩.
٢٢. الهيتي ,نوزاد عبد الرحمن، مجلة الجندول العدد30، <http://www.Ulum.nl/>.

الكتب الأجنبية:

- 1-Ashaly Pinnington, Rob Macklin , Tom Campbell: **Human Resources Management Ethics and Employment**,Oxford University press,New York,2007.
- 2-Anna Grandoria:**Organizational and economic behavior**,Routledge,London,2001.

- 3-Neil Anderson: **Handbook of Industrial,work and organizational psychology**,British Library,London,2001.
- 4-Charis Stride,Foby.D.Wall,Nick Calty:**Measure of Job Satisfaction ,Organizational Commitment,MentalHealth and Job Related Well being**, John Wiley and Sons,LTD,England,2007.
- 5-Dessler.G. **Human resources management**,prentice hall,USA,1992 .
- 6-Fred Luthans: **Organizational behavior**,McGraw Hill Irwin,san
- 7-Fincham , robin& Rhodes ,peter **principles of** FranciscoUSA,2005.
organaizational behavior, oxford university press1999.
- 8-Hisham altalip ,**training guide for Islamic works** ,internationals Islamic publishing house,Virginia,1993.
- 9-Ivancevich,johan(1995) **human resources management** ,mass : Irwin , Ins,1995.
- 10-Johns, Gary & Saks, Alan M, **Organizational Behavior** 5th Person Education Canada Inc2001.
- 11-Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K **The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review**. Psychological Bulletin,2001.
- 13-Jeff Harris, Sandaj. Hartman :**Organizational Behavior** ,Best Bussiness Book ,New York,2002.
- 14-Johan A.Wagnerlll,John R.Hollen beck: **Organizational behavior securing competitive advantage** , Routledge taylor and francis group,2010.
- 15-K Aswathappa. **Human Resource And Personnel Management**,2002 .
- 16-Luther, fred **organaizational behavior** 7,rd N.Y.M.Graw-hill,Inc,1995.
- 17-Neil Anderson,Deniz.s.Ones,Handan Kepirsinangil,Chock Alingam Viswesvaran:**Hand Book of Industrial,work and organizational** , SAGE publication, New Delhi,2001.
- 18-Nathan Eklondem.ED:**How was your day at school? Improving Dialogue about teacher Job satisfaction**,Search Institute press, USA,2008,.
- 19-Moorhead_George and Griffen,ricky**organaizational behavior** 5ED USA Houghton Mifflin company,2000.
- 20-Osland,joyces,et al **organaizational behavior** an experimental approach,7ed,n.j:prentice-hall,2001.
- 21-Roderic Gray:**Aclimate of Success,Creating the right organizational climate for high performance**,Butter worth- Heinemann, Burlington .USA,2007.
- 22-Spector, P. E. **Measurement of human service staff satisfaction** Development of Job Satisfaction Survey,1985.
- 23-Salter R,AScroft p, **puontitative techniques in business context**.champman&hall,1992.
- 24-Stephen.p.Robbins,Timothy.A.Judge: **Organizational behavior**,person prentice hall,New York,2007.
- 25-V.G.KondalKar: **Organizational behavior**,New age International Publisher, New Delhi,2007
- 26-William B.Werther,JR.keith(1996):**Human resources and personal management**,New York,MCGROW-Hill,1996.

1. Cary Perry, Nancy LeMa1, Greg Rodway, Allison Tracy2 and Joan Galer: **Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations**, Wellesley College ,Cambridge,2005 .
2. Crabbe,A.B. :**Terrific ideas of practices and procedures for success in work organizational,and job satisfaction** ,www.chet.nsw.qn.html(2008).
3. Dammar Danijel Žagar: **Survey of job Satisfaction and Organizational Climate at the University Computing Centre (Srce),Zagreb**, Agro inform Publishing House, University of Zagreb Faculty of Agriculture, Budapest,2007
4. Fredh.Bennett:**The relationship between school size and school organizational climate in the vanconver**,university.of.BritishColombia,Cnada,1977 .
5. Hamid Reza Alavi , Ramazan Jahandaria :**The organizational climate of kerman shahid bahonar university :its comparison with the desidr organizational climate from the viewpoint of the personal (staff)of the university**, ajournal for public personnel management,fall2005,VOL.34.Iss.3;p247
6. Josse Delfgaauw (2007): **The effect of job satisfaction on job search: Not just whether, but also where**, Labour Economics, Journal of Vocational Behavior ..
7. Neal ,M.A. Griñn b, P.M. Hart c:**The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior**, University of Melbourne, Australia,2000.
8. Nona momeni:**The relation between manegers Emotional Intelligence and organizational climate** ,summer ,2009, ,www.proquest.com
9. Martha,Kyrillidon,Juliet Aiken :**Climate QUAL™: organizational climate and piversity Assessment** ,university of Maryland, Association of research Libraries,2008.
10. Melekeker,Adem Anbar ,Lalaf Kikbiyik(2007): **Job satisfaction of academicians in Turkey and the factors affecting Job satisfaction**, The Journal of Industrial Relations and Human Resources Vol:9 No:4 September.
11. Majd T Mrayyan :**Hospital organizational climate and nurs intent to stay :Difference between unit and wards**, ajournal for the Australian Nursing.profession,Maleny,feb 2008,vol.27,Iss.2.
12. Prat,L.M.Douglas,C.,Ferris,G:**Emotional intelligence,leadership executiveness and team outcomes** ,International Journal of organizational analysis.(2008) .
13. Ryan D. DuVy a,α, George V. Richar (2006): **Physician job satisfaction across six major specialties**, Journal of Vocational Behavior .
14. Susana Adjei-Appiah **Organizational Climate and Turnover in the Health Sector. The Case of the Korle-Bu Teaching Hospital in Ghana**, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada, 2008.
15. Susan D. Phillips ,Brian R. Little ,Laura A. Goo dine: **ORGANIZATIONAL CLIMATE APERSONALPROJECTS:GENDERDIFFERENCESINTHE PUBLICSERVICE,CANADIANCENTREFORMANAGEMENT DEVELOPMENT**,1996
16. Tengku marini: **perceptions of organizational climate among male and female administrative staff in three selected universities**,university of putra Malaysia,2007
17. Zuzana Šimberová : **Organizational Climate Versus Training System: What is More Important in Workplace Learning?** , Masaryk University, Brno, Czech Republic,2007,.

- 1-Chen (2005):**Study of the relationship of personality traits and job satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Taiwan(China)**, vol25.no4
- 2-Davidson, Michael,(2003) "**Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel** ",The International Journal of Contemporary Hospitality management,http://www.emeraldinsight.com/researchregister.
- 3-Hanges, Panl, and others(2005), "**The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey**,http://www.emeraldinsight.com/researchregister.
- 4-Evans G.L (1996) **the relation between organaization climate and Employees preception of involevment** as reported by community collges presidents doctoral dissertation university of florida dissertation abstrcts international .v ol 36 .
- 5-Olson,L,D **jop satisfaction of journalist &personvel** , puplic relation review , 1994.
- 6PrakashG.P **stress discrepary modle of perceived cpsbility** , journal of personallty and clinical studies vol.7,1996.
- 7-Peter, Kangies,(2000) " **Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation**, http://www.emeraldinsight.com/researchregister
- 8-(Jones , Uggerslev , Fassina (2008)**Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis toClarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors**"vol22,no3.
- 9-Jessie L. Grant:(2006) **An Examination of the job satisfaction of Mid-level manager in student affairs Administration**, Dissertation Abstract, Western Michigan University, 2006.
- 10-Nikos**Bozionelos organization downsizing and career development** International ,vol,no2,2001
- 11-McGilton, McGillis, Wodchis (2007)**Supervisory Support, Job Stress, and Job Satisfaction Among Long-term Care Nursing Staff**"vol22.no4.
- 13-Shore.L.M,Newton, lucy ,A and thornton G.C " **jop and In relation of employees behavioral organizational lattitudes intention** , journal organizational behavioral . vol.11 ,1990
- 14-tu ran1998 **astudy of organazational climate and organazational commitment in human organaizations** doctoral dissertation , ohio university dissertation abstrcts international 59(4) 1038a.
- 15-Scott,judge(2006)**Insomnia,Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study**" vol23,no2

بعض المواقع الإلكترونية :

1. www.proquest.com
2. www.chet.nsw.qu.html
3. www.Ulum.nl
4. www.sciencedirect.com
5. www.wikipedia.com
6. www.emeraldinsight.com/researchregister

تقارير و أوراق عمل:

١. المرسوم التشريعي(المشروعات المتوسطة والصغيرة) رقم ٢١ لعام ٢٠١١.
٢. نشرة المكتب المركزي للإحصاء، ٢٠٠٩.
٣. قاضي، أسامة، المشروعات المتوسطة و الصغيرة و الحوكمة الرشيدة في سورية دراسة استشرافية وسيناريوهات عام ٢٠٢٥ مع خلاصة تنفيذية، سلسلة أوراق سورية بالتعاون مع UNDP، دمشق، ٢٠٠٥.

الملاحق

الملحق رقم (١) استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدة/..... المحترم/ة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الباحث وحيد فواز عبدان بدراسة بعنوان :

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية

إشراف الدكتور: أيمن حسن ديوب

ولكي تحقق الدراسة أهدافها وفوائدها المرجوة نأمل منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة لما لإجاباتكم من أهمية في الحصول على نتائج سليمة للبحث ،مؤكدين لكم أن هذا الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

الباحث

ولكم منا فائق الاحترام والشكر

قائمة الأسئلة

يرجى وضع إشارة (√) عند الإجابة المناسبة لكم :

القسم الأول : المعلومات الشخصية:

١- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر :

☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة ☐ ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة

٣- المؤهل الأكاديمي :

☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ معهد متوسط ☐ إجازة جامعية ☐ دراسات عليا

٤- التخصص :

☐ إداري ☐ فني

٥- سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة ☐ من ١ - أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة ☐ من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة

القسم الثاني :

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الإجابة المناسبة لكل عبارة :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً - التدريب					
١	يساعدني التدريب على الإمام بالأسس والمبادئ الخاصة بعلمي					
٢	استفيد من جميع المعلومات التي حصلت عليها أثناء التدريب في عملي الفعلي .					
٣	يزيد التدريب من مهاراتي وقدراتي بشكل فعال.					
٤	يرسخ التدريب في ذهني المعلومات الهامة التي حصلت عليها من مؤسستي التعليمية .					
٥	يساعدني التدريب على زيادة ثقتي بنفسي .					
٦	تلبي موضوعات البرامج التدريبية احتياجاتي التدريبية .					
٧	تزيد الوسائل التدريبية المستخدمة من فهمي لما هو مطلوب مني .					
٨	تساعدني البرامج التدريبية على تخفيض نسبة أخطائي في عملي .					
	ثانياً- القيادة					
٩	يتيح المدير لي الفرصة لإبداء الرأي بحرية.					
١٠	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجاتي ومتطلباتي .					
١١	اعتبر مديري في العمل قدوة حسنة لي .					
١٢	يحدد لي مديري مهامه بكلمات واضحة وبسيطة .					
١٣	يعطيني مديري كافة الصلاحيات لأداء عملي .					
١٤	يعاملني مديري بالتساوي مع الآخرين دون تمييز .					
١٥	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في منظمتي .					
١٦	يساعدني المدير على التفكير بطرق جديدة لأداء العمل.					

					ثالثاً- الاتصالات	
١٧					تتصف نظم الاتصالات في منظمتي بالسهولة و الوضوح.	
١٨					تعتبر المعلومات التي أحصل عليها عن طريق الاتصالات دقيقة للغاية .	
١٩					تتم الاتصالات بيني وبين الرؤساء و الزملاء بسرعة	
٢٠					يمكنني الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق .	
٢١					هنالك طرق متنوعة للاتصالات في منظمتي (رسمية وغير رسمية) .	
٢٢					توجد علاقات إيجابية بين العاملين في منظمتي تسهل عملية الاتصال بينهم .	
٢٣					قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة ، هابطة ، أفقية) .	
٢٤					تساعد الاتصالات في منظمتي على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة.	
					رابعاً- الرقابة	
٢٥					يؤثر مدى توفر المعلومات على فاعلية الرقابة .	
٢٦					اعتقد أن أسلوب الرقابة الذاتية من أفضل أساليب الرقابة .	
٢٧					يؤثر أسلوب الرقابة المتبع بشكل سلبي على أدائي .	
٢٨					لا أشعر أن أحد يراقبني خلال أداء عملي	
٢٩					لا أستاذ من أسلوب الرقابة المتبع في المنظمة .	
٣٠					أرى أن العلاقات الشخصية تؤثر على نتائج الرقابة .	
٣١					أفضل أداء المهام السهلة لتجنب الوقوع في الأخطاء .	
٣٢					لا أشعر أن نظام الرقابة المتبع يحسن من أدائي .	
					خامساً- التعويضات	
٣٣					تساهم التعويضات في رفع مستوى أدائي وإنتاجيتي .	
٣٤					يوفر لي راتبي القدرة على تلبية حاجاتي المعيشية الأساسية(مأكّل – مسكن – ملابس – مشرب) .	
٣٥					تساعدني العلاوات المقدمة لي على مواجهة غلاء المعيشة	

٣٦	تتوفر لي العناية الطبية المناسبة لقاء ما أقوم به من عمل				
٣٧	إجازاتي السنوية مدفوعة الراتب تفي احتياجاتي الشخصية والعائلية والاجتماعية .				
٣٨	أرى أن الراتب التقاعدي غير مناسب لمواجهة متطلبات المعيشة مستقبلاً .				
٣٩	يمكنني الحصول على تسهيلات مالية ومصرفية بضمن الراتب الذي أحصل عليه .				
٤٠	أحصل على الترقية بعدالة نتيجة تقييم أدائي و تميزي بعلمي .				

القسم الثالث :

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الإجابة المناسبة لكل عبارة :

الرقم	العبارة : الرضا الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
٤١	لا أشعر بالملل و الضيق من وظيفتي .					
٤٢	أشعر بتقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها .					
٤٣	يتيح لي عملي التعلم واكتساب خبرات جديدة في العمل .					
٤٤	يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل.					
٤٥	توزيع مهام العمل بيني وبين زملائي عادل .					
٤٦	طموحاتي تتحقق من خلال عملي .					
٤٧	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة .					
٤٨	ظروف العمل من حيث التدفئة و التهوية والإضاءة مناسبة					
٤٩	أهداف منظمتي تتمتع بدرجة عالية من الوضوح .					
٥٠	تتاح لي الفرصة للقيام بالأعمال التي أتقنها .					

الملحق رقم (٢)

توزع المشاريع المتوسطة والصغيرة في سوريا الصادر عن المكتب المركزي للإحصاء لعام ٢٠١١

جدول ١ : توزع المنشآت حسب فئات العمال - المحققة للشروط

2009	2008	2007	2006	2004	
537,478	537,987	536,837	540,558	545,986	1-10
2,313	3,016	3,068	3,977	3,932	11-50
361	419	368	430	445	51-250
60	52	45	53	54	251+
3,254	4,012	4,065	4,060	4,112	غير مبين
543,466	545,486	544,383	549,078	554,529	Total

إطار حصر المنشآت

جدول ٢ : توزع المنشآت حسب أبواب النشاط الاقتصادي - المحققة للشروط

2009	2008	2007	2006	2004	
1	88	2		5	غير مبين
10,301	10,311	10,301	10,307	10,745	الزراعة و الصيد و أنشطة الخدمات ذات الصلة
46	46	46	46	53	الحراجة و قطع الأخشاب و أنشطة الخدمات ذات الصلة
81	81	81		86	صيد الأسماك
19	22	18	22	23	تعددين الفحم و اللغيت و استخراج الخث
1	9	11	28	28	استخراج النفط الخام و الغاز الطبيعي و الخدمات المتصلة
		1	5	5	تعددين ركازات الفلزات
186	202	217	258	258	أنشطة أخرى للتعددين و استغلال المحاجر
10,709	10,749	10,597	10,935	10,935	صنع المنتجات الغذائية و المشروبات
401	405	415	423	423	صنع منتجات التبغ
7,459	7,567	7,450	7,668	7,668	صنع المنسوجات
15,187	15,364	15,266	15,406	15,406	صنع الملابس ، تهيئة و صبغ الفراء
2,955	3,032	3,040	3,092	3,092	ديغ و تهيئة جلود، صنع حقائب أمتعة و حقائب يد و سروج وأعتاق و أحذية
10,003	10,093	10,032	10,138	10,138	صناعة خشب و منتجات خشبية و فلين صنع منتجات من قش و مواد صفر
293	329	317	369	369	صنع الورق و منتجات الورق
1,348	1,388	1,398	1,493	1,493	الطباعة و النشر و استنساخ و سائط الاعلام
33	33	37	54	54	صنع فحم الكوك و المنتجات النفطية المكررة و الوقود النووي
888	950	892	1,026	1,026	صنع المواد و المنتجات الكيماوية
1,975	1,985	1,959	2,060	2,060	صنع منتجات المطاط و اللدائن
8,662	8,612	8,341	8,483	8,483	صنع منتجات معادن لافلززية الأخرى (المنتجات غير المعدنية)
1,733	1,737	1,770	1,849	1,849	صناعة الفلزات القاعدية (الأساسية)
20,925	20,950	20,809	20,876	20,876	صنع منتجات المعادن المشكلة باستثناء الماكينات و المعدات
729	848	891	1,091	1,091	صنع الآلات و المعدات غير المصنفة في مكان آخر
3	7	7	16	16	صنع آلات المكاتب و المحاسبة و آلات الحاسب الالكتروني
192	214	214	260	260	صنع الآلات و الأجهزة الكهربائية غير المصنفة في مكان آخر
72	85	95	130	130	صنع معدات و أجهزة الراديو و التلفزيون و الاتصالات
635	660	664	706	706	صنع أجهزة طبية و أدوات قياس عالية الدقة و أدوات بصرية و ساعات
76	78	82	97	97	صنع مركبات ذات محركات و مركبات مقطورة و نصف مقطورة
36	34	33	41	41	صنع معدات النقل الأخرى
12,500	12,608	12,614	12,748	12,748	صنع الأثاث ، صنع منتجات غير مصنفة في مكان آخر
63	71	75	81	81	اعادة الدوران
11	27	28	58	58	امدادات الكهرباء و الغاز و المياه الساخنة
109	129	127	154	154	جمع و تنقية و توزيع المياه
	24	8		4,061	الانشاءات

42,936	42,939	42,937	43,101	43,101	بيع صيانة/اصلاح مركبات ذات محركات, بيع وقود سيارات بالتجزئة
26,817	26,819	26,793	27,567	27,567	تجارة جملة و تجارة عمولة باستثناء المركبات ذات المحركات
266,713	266,717	266,484	266,758	266,760	تجارة تجزئة باستثناء مركبات ذات محركات، اصلاح سلع شخصية واسرية
13,838	14,627	15,324	15,493	15,506	الفنادق و المطاعم
2,031	2,031	1,977	2,091	2,099	النقل البري ، النقل عبر خطوط الأنابيب
61	61	61	73	73	النقل المائي
59	59	59	66	68	النقل الجوي
6,159	6,203	6,029	6,278	6,274	الانشطة الداعمة و المساعدة ، أنشطة وكالات السفر
348	350	320	352	350	البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية
1	1	1		24	وساطة مالية باستثناء التأمين وتوفير عتبارات لمعاشات تقاعدية
				57	التأمين وتوفير اعتمادات لمعاشات تقاعدية
5,711	5,717	5,714	5,704	5,713	الأنشطة العقارية
691	699	668	712	714	تأجير آلات ومعدات التي لايشغلها عامل وتأجير سلع شخصية واسرية
2,146	2,148	2,112	2,167	2,167	الحاسب الالكتروني و الأنشطة ذات الصلة
6	6	3	10	10	البحث و التطوير
13,351	13,369	13,280	13,411	13,409	الأنشطة التجارية الأخرى
2	6	4		717	الادارة العامة و الدفاع ، الضمان الاجتماعي الاجباري
1,801	1,803	1,797	1,866	1,857	التعليم (العالم و الخاص)
20,476	20,488	20,501	20,620	20,633	الصحة و العمل الاجتماعي
21	23	19	25	25	التخلص من مياه مجاري و نفايات ، والصحة العامة
537	541	479	562	561	أنشطة المشروعات ذات العضوية غير المصنفة في مكان آخر
5,778	5,780	5,658	5,874	5,874	الأنشطة الترفيهية و الثقافية و الرياضية
26,293	26,303	26,275	26,378	26,380	الأنشطة الخدمية الأخرى
45	45	37	38	38	الأسر الخاصة التي تعين أفرادا لأداء الأعمال المنزلية
				7	السفارات الأجنبية و ملحقاتها
13	13	12	12	12	المنظمات و الهيئات غير الإقليمية
543,466	545,486	544,383	549,078	554,529	Total

**جدول ٣ : توزع المنشآت حسب المحافظات
- المحققة للشروط**

2009	2008	2007	2006	2004	
73,643	74,164	74,154	75,138	75,818	دمشق
124,037	124,386	124,166	124,672	126,269	حلب
75,095	75,642	75,413	76,124	76,989	ريف دمشق
52,812	52,903	52,910	53,071	53,523	حمص
41,210	41,293	41,274	41,830	42,262	حماة
32,712	32,813	32,632	32,824	33,068	اللاذقية
29,885	29,863	29,754	30,113	30,326	إدلب
23,335	23,410	23,380	23,635	23,815	الحسكة
17,877	17,983	17,937	18,070	18,218	دير الزور
28,049	28,099	28,038	28,186	28,360	طرطوس
13,629	13,739	13,666	13,843	13,942	الرقّة
18,834	18,815	18,792	19,139	19,385	درعا
10,861	10,902	10,816	10,934	11,048	السويداء
1,487	1,474	1,451	1,499	1,506	القنيطرة
543,466	545,486	544,383	549,078	554,529	Total

الملحق (٣)
المرسوم التشريعي لعام (٢٠١١)
الخاص بالمشروعات المتوسطة والصغيرة

الجمهورية العربية السورية

رئاسة مجلس الوزراء

(قرار رقم ٥٩٣٨)

رئيس مجلس الوزراء،

بناءً على أحكام القانون رقم ٢٣ لعام ٢٠٠٢ والمعدل بالمرسوم التشريعي رقم ٢١ لعام ٢٠١١ وعلى توصية لجنة إدارة مصرف سورية المركزي رقم ٦١٠/ل أ تاريخ ٢٨/٤/٢٠١١
تقرر ما يلي:

المادة ١ -تستخدم التعاريف التالية لأغراض هذا القرار فقط:

-المشاريع الصغيرة :هي المشاريع التي لا يزيد عدد عمالها عن ٥٠ ولا يقل عن ١٠ عمال مسجلين أصولاً، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن ٥٠ مليون ليرة سورية ولا تقل عن ١٠ مليون ليرة سورية، بالإضافة إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمانات الهيئة العامة للتشغيل وفقاً لمرسوم إحداث الهيئة العامة للتشغيل رقم ٣٩ تاريخ

-المشاريع المتوسطة :هي المشاريع التي لا يزيد عدد عمالها عن ٢٥٠ ولا يقل عن ٥٠ عامل مسجلين أصولاً، ولا يزيد إجمالي موجوداتها عن ٢٥٠ مليون ليرة سورية ولا تقل عن ٥٠ مليون ليرة سورية، بالإضافة إلى المشاريع الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمانات الهيئة العامة للتشغيل وفقاً لمرسوم إحداث الهيئة العامة للتشغيل رقم ٣٩ تاريخ ١٤/٩/٢٠٠٦.

-المشاريع السياحية :هي المشاريع المرخصة من قبل وزارة السياحة.

-المشاريع الخضراء :هي المشاريع التي يتم تحديدها من قبل مصرف سورية المركزي بالتنسيق مع وزارة الدولة لشؤون البيئة.

-المشاريع الصناعية :هي المشاريع المرخصة من وزارة الصناعة.

-المشاريع الزراعية :هي المشاريع المرخصة من وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي.

-التمويل المقدم لذوي الاحتياجات الخاصة :هي التسهيلات الائتمانية المقدمة للأشخاص المحددين بتعريف وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

-التمويل المقدم لمؤسسات التمويل الصغير :هي التمويلات المقدمة للمؤسسات المالية

المختصة بمنح التمويل الصغير والمتناهي الصغر والمرخصة بموجب المرسوم رقم ١٥

لعام ٢٠٠٧ ، أو بموجب مراسيم أو قوانين خاصة.

المادة ٢ -يجب على المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية تكوين احتياطي إلزامي نقدي لدى مصرف سورية المركزي بنسبة لا تقل عن ٥ / بالمائة من مجموع الودائع تحت الطلب وودائع التوفير والودائع لأجل) مستثنياً منه ودائع الادخار السكني (وذلك بالنسبة للودائع بالليرات السورية والودائع بالعملات الأجنبية.

المادة ٣ - يقتطع الاحتياطي الإلزامي على ودائع الليرات السورية بذات العملة ويقتطع الاحتياطي الإلزامي على الودائع بالعملات الأجنبية بالدولار الأميركي أو اليورو حصراً.

المادة ٣ - أو لا :يسمح للمصارف بتخفيض متطلبات الاحتياطي الإلزامي على جزء الودائع الموجه لتمويل الغايات الواردة في المادة / ١/أعلاه وعلى النحو التالي:

١ .تخفيض بمقدار ١ نقطة مئوية إذا كانت نسبة متوسط التسهيلات والتمويلات المستعملة للغايات المذكورة أعلاه إلى متوسط إجمالي محفظة تسهيلات وتمويلات المصرف المستعملة تتراوح بين ١٦-٢٥%

٢ .تخفيض بمقدار ٢ نقطة مئوية إذا كانت نسبة متوسط التسهيلات والتمويلات المستعملة للغايات المذكورة أعلاه إلى متوسط إجمالي محفظة تسهيلات وتمويلات المصرف المستعملة تتراوح بين ٢٦-٣٥%

٣ .تخفيض بمقدار ٣ نقاط مئوية إذا كانت نسبة متوسط التسهيلات والتمويلات المستعملة للغايات المذكورة أعلاه إلى متوسط إجمالي محفظة تسهيلات وتمويلات المصرف المستعملة تتراوح بين ٣٦-٤٥%

٤ .تخفيض بمقدار ٥ نقاط مئوية إذا كانت نسبة متوسط التسهيلات والتمويلات المستعملة للغايات المذكورة أعلاه إلى متوسط إجمالي محفظة التسهيلات وتمويلات المصرف المستعملة أكبر من ٤٥.

ثانياً -لا يدخل في احتساب النسب المشار إليها أعلاه قيمة محفظة التسهيلات والتمويلات للغايات المذكورة المصنفة كديون غير منتجة وفق قرارات مجلس النقد والتسليف ذات الصلة.

ثالثاً -يتوجب على المصرف الالتزام بالآتي:

١ .أن ينعكس التخفيض في نسبة الاحتياطي الإلزامي النقدي على تكلفة التمويل للغايات المذكورة أعلاه.

٢. أن يراعي المصرف عند منح الائتمان الحصول على كافة الوثائق التي تثبت إدراج المشروع ضمن إحدى الغايات المذكورة أعلاه وذلك وفق القوانين والأنظمة النافذة.

٣. أن يخضع منح التسهيلات والتمويلات لأي من العملاء للدراسة الائتمانية اللازمة وفقاً للقوانين والتعليمات النافذة من جهة وبما ينسجم مع السياسة الائتمانية للمصرف من جهة أخرى، لاسيما تركيزات المخاطر الائتمانية بمختلف أنواعها.

٤. أن يتم تزويد مديرية مفوضية الحكومة دورياً بالمعلومات الخاصة بالتسهيلات والتمويلات المقدمة للغايات المذكورة أعلاه مرفقة بالنماذج الخاصة باحتساب متطلبات الاحتياطي الإلزامي النقدي، وفقاً للنماذج المرفقة.

٥. لا يجوز تخفيض متطلبات الاحتياطي على الودائع الموجهة لتمويل الغايات المذكورة أعلاه لأكثر من مرة في حال كانت هذه التسهيلات والتمويلات مشمولة بأكثر من فئة من الفئات المعرفة في المادة 1/ من هذا القرار.

المادة ٤ - يحتسب الاحتياطي الإلزامي النقدي على أساس متوسط أرصدة حسابات الودائع في نهاية كل أسبوع وذلك حسب عناصر الودائع المحددة في الجدول المرفق.

المادة ٥ - يسمح للمصارف بتغذية حساب الاحتياطي بالحوالات أو الشيكات أو البنكنوت بالعملات الأجنبية جزئياً أو كلياً.

المادة ٦ - في حال تكوين حساب الاحتياطي بالبنكنوت الأجنبي يحسم من المبالغ المدفوعة بالحساب نسبة واحد بالألف.

المادة ٧ - أ - يكون المصرف مبلغ الاحتياطي الإلزامي كل أسبوع، حيث يودع مبلغ الاحتياطي، وذلك خلال ثلاثة أيام عمل من نهاية الأسبوع المحتسب عنه، في حساب خاص بالليرات السورية عن الودائع بالليرات السورية لدى قسم الحسابات الجارية في مصرف سورية المركزي / فرع دمشق، كما تودع مبالغ الاحتياطي عن الودائع بالعملات الأجنبية في حسابات خاصة بها تفتح لدى قسم القطع في مصرف سورية المركزي / فرع دمشق وذلك بنفس الطريقة المذكورة أعلاه.

ب - تجمد مبالغ الاحتياطيات المذكورة أعلاه بدون فائدة من تاريخ تكوينها ولحين التصريح عن الاحتياطيات الواجب إيداعها عن الودائع للأسبوع التالي.

المادة ٨ - أ - تقوم مفوضية الحكومة لدى المصارف بالتأكد من التزام المصارف بمقتضيات هذه التعليمات.

دمشق في ٢٠١١/٥/٢

رئيس مجلس الوزراء

الدكتور عادل سفر

المُلخَص

الملخص باللغة العربية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة أعمال

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على المشروعات المتوسطة و الصغيرة في سورية

The influence of the organizational climate on job satisfaction

An in field study on medium and small enterprises in Syria

إعداد الباحث : وحيد فواز عبدان

إشراف الدكتور: أيمن حسن ديوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م

أولاً: مشكلة البحث:

إن عدم توفر المعلومات الخاصة المتعلقة بنوعية المناخ التنظيمي السائد في المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجمهورية العربية السورية وعدم معرفة درجة الرضا الوظيفي تجاه المناخ التنظيمي السائد فيها تعد المشكلة الأساسية التي سوف يتناولها الباحث في بحثه.

يمكن صياغة المشكلة على شكل تساؤلات كما يلي:

١. ما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟
٢. ما هو واقع الرضا الوظيفي العائد للمناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟
٣. ما العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟
٤. ما هي طبيعة المناخ التنظيمي المطلوب للحصول على أعلى درجات الرضا الوظيفي في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية؟

ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث لما يلي :

١. التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية.
٢. التعرف على واقع الرضا الوظيفي العائد للمناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية .
٣. تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية.
٤. تحديد طبيعة المناخ التنظيمي المطلوب للحصول على أعلى درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية.
٥. تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية.

ثالثاً: فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي و بين الرضا الوظيفي ويتفرع عنها الفرضيات التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط القيادي السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط الاتصالات السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة التعويضات (الحوافز و الأجور) المقدمة للعاملين وبين الرضا الوظيفي لديهم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط الرقابة السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .
- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب في المشروعات المتوسطة و الصغيرة وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها .

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين المناخ التنظيمي السائد في المشروعات المتوسطة و الصغيرة في سورية و المناخ التنظيمي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين فيها .

الفرضية الثالثة: لا توجد اختلافات جوهرية في الرؤية المشتركة للأفراد العاملين في المشروعات المتوسطة و الصغيرة حول توافر المناخ التنظيمي المطلوب لتحسين الرضا الوظيفي باختلاف (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، التخصص) .

رابعاً: منهجية البحث:

الجانب النظري : تم اعتماد منهج وصفي تحليلي وذلك بالاستفادة من المراجع والكتب والمقالات الخاصة بموضوع البحث .

الجانب التطبيقي : تضمن دراسة ميدانية لواقع المناخ التنظيمي في المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية ومعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في هذه المشروعات من خلال استمارة صممت لهذا الغرض .

خامساً: محتويات البحث :

الفصل الأول : مدخل الدراسة .

الفصل الثاني : الإطار النظري :

- المبحث الأول : المناخ التنظيمي .
 - المبحث الثاني : الرضا الوظيفي .
 - المبحث الثالث : العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.
- الفصل الثالث : الدراسة الميدانية .

سادساً: النتائج :

أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

١. أظهرت الدراسة توافر مناخ تنظيمي إيجابي في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كان المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي (٤,٠٠٦).
٢. كما أظهرت الدراسة توافر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المشروعات حيث كان المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (٣,٢٣).
٣. لا يعتقد الكثير من العاملين أن أسلوب الرقابة الذاتية فعال كثيراً في المشروعات المتوسطة والصغيرة.
٤. تتوفر عوائق كثيرة أمام العاملين تحد من وصول آرائهم و أفكارهم إلى المستويات الإدارية العليا أهمها غياب قنوات الاتصال الصاعدة.
٥. يشكو الكثير من العاملين من سوء الظروف الخدمات المتعلقة ب(الاضاءة ،التهوية ،التدفئة،التكييف).
٦. لا تلقى احتياجات ومتطلبات العاملين باهتمام كبير من قبل المدراء إنما يكون تركيزهم بصورة أكبر على الاحتياجات و المتطلبات الوظيفية.
٧. يرى أغلب العاملين أن الراتب والعلاوات المقدمة لهم لا تلبي احتياجاتهم الأساسية من مأكل وملبس ومشرب.
٨. تزيد البرامج التدريبية الموجهة للعاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة من مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تساهم في تحسين إنتاجيتهم.

٩. إن مرونة و سهولة عملية الاتصالات بين الادارة و العاملين في هذه المشروعات تساعد في عملية تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بها.
١٠. تركيز الكثير من الصلاحيات في يد المدير تؤدي لعدم المرونة في أداء المهام و الواجبات.

سابعاً:التوصيات :

على ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها من خلال البحث يقدم الباحث هنا جملة من التوصيات الهامة:

١. ضرورة قيام إدارة المشروعات محل الدراسة بعملية تقييم موضوعي للأداء وبشكل منتظم ودقيق لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وبالتالي الإعداد السليم لبرامج التدريب .
٢. ضرورة تعزيز الاتصالات غير رسمية بين العمال لأنها تكون عملية أكثر من الرسمية بسبب بساطة الهيكلية الإدارية لهذه المشروعات.
٣. العمل على نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين لأنها تقلل بشكل كبير من المشاكل الناجمة عن أساليب الرقابة التقليدية في هذه المشروعات.
٤. زيادة اهتمام الإدارة باحتياجات و متطلبات العاملين من أجل تحسين أدائهم بطريقة أفضل.
٥. أن تشجع الإدارات الآراء والأفكار المبدعة لدى العاملين من خلال توسيع هامش الحريات لدى العاملين كي يبدوا آرائهم بحرية تامة دون خوف.
٦. ضرورة زيادة عدد أيام الإجازات السنوية مدفوعة الراتب لتلبي احتياجات العاملين الشخصية والعائلية والاجتماعية.
٧. ضرورة العمل على ربط المشاريع الصغيرة و المتوسطة بمراكز البحث والتطوير بالجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة لأنها تشغل نسبة (٩٦٪) تقريباً من المشاريع وبالتالي تشكل القسم الأكبر من القطاع الاقتصادي في سورية .
٨. الاستفادة من التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتبني أفضل الوسائل والأدوات التي أثبتت فاعليتها وبالأخص في دول نامية ذات هيكل اقتصادي شبيه بهيكل الاقتصاد السوري.

Abstract in English

First, the research problem:

The lack of information regarding the quality of the organizational climate prevailing in the small and medium enterprises in the Syrian Arab Republic and the lack of knowledge of the degree of job satisfaction towards the regulatory environment in which the dominant is the fundamental problem that will be addressed by the researcher in his research.

The problem can be formulated in the form of questions as follows:

1. What is the reality of organizational climate prevailing in the small and medium enterprises in Syria?
2. What is the reality of the job satisfaction of return of the regulatory climate prevailing in the small and medium enterprises in Syria?
3. What are the factors affecting job satisfaction among workers in small and medium enterprises in Syria?
4. What is the nature of the regulatory environment required to obtain the highest degree of job satisfaction in small and medium enterprises in Syria?

Second: The objectives of the research: The research aims to:

1. Identify the reality of organizational climate prevailing in the small and medium enterprises in Syria.
2. Identify the reality of the job satisfaction of return of the regulatory climate prevailing in the small and medium enterprises in Syria.
3. Identify the factors affecting job satisfaction among workers in small and medium enterprises in Syria.
4. Determine the nature of the regulatory environment required to obtain the highest degree of job satisfaction among workers in small and medium enterprises in Syria.
5. Provide some suggestions and recommendations that lead to greater

job satisfaction among workers in small and medium enterprises in Syria

Third, research hypotheses:

First hypothesis: there is no significant relationship between morale and organizational climate and job satisfaction among the branches by the following assumptions:

- There is no significant relationship between moral leadership style prevailing in the medium and small enterprises and job satisfaction among workers.
- There is no significant relationship between the mode of moral communication prevailing in the medium and small enterprises and job satisfaction among workers.
- There is no significant relationship between the moral nature of compensation (salary and incentives) to the workers and the job satisfaction they have.
- There is no significant relationship between the mode of moral censorship prevailing in the medium and small enterprises and job satisfaction among workers.
- There is no significant relationship between moral training in small and medium enterprises and job satisfaction among workers.

The second assumption: there are no substantial differences between the organizational climate prevailing in the medium and small projects in Syria and regulatory environment required to achieve the job satisfaction of staff members.

Third hypothesis: there are no substantial differences in the shared vision of the personnel in small and medium enterprises on the availability of organizational climate is needed to improve job satisfaction in different (sex, age, educational qualification, years of experience, specialization).

Fourth, the research methodology:

The theoretical side: the adoption of a descriptive analytical approach and taking advantage of books and articles related to research.

The practical side: a field study to ensure the reality of the regulatory climate in the small and medium enterprises in Syria and the knowledge of the impact dimensions of organizational climate on job satisfaction in these projects through a form designed for this purpose.

Fifth, the contents of Search:

Chapter I: Introduction of the study.

Chapter II: Conceptual Framework:

- First topic: the regulatory climate.
- Section II: job satisfaction.
- The third topic: the relationship between organizational climate and job satisfaction.

Chapter III: Field study.

Results:

The most important findings of the research:

1. The study showed the availability of a positive regulatory environment in the small and medium enterprises, where the arithmetic average of the regulatory climate (4.006).
2. The study also showed the availability of an acceptable level of job satisfaction for workers in these projects where the arithmetic mean of job satisfaction (3.23).
3. I do not think a lot of workers that the method of self-censorship is often effective in small and medium enterprises.
4. Have many obstacles to the working limit of the arrival of their opinions and their ideas to senior management levels, the absence of the most important emerging channels of communication.

5. Many workers complain of poor conditions of services related to (lighting, ventilation, heating, air conditioning).
6. Not received the needs and requirements of working with great interest by the administrators but have focused more at the needs and functional requirements.
7. For a majority of workers the salary and allowances provided to them did not meet their basic needs of food, clothing and drink.
8. Increase training programs for workers in small and medium enterprises of their skills and abilities and thus contribute to improving productivity.
9. The flexibility and ease of communication between management and workers in these projects help to facilitate decision-making process related to it.
10. Much of the authority to the Director lead to inflexibility in the performance of tasks and duties.

Recommendations:

In the light of previous findings that have been reached through research provides the researcher here a number of important recommendations:

1. The need for the project management process under study objective assessment of the performance of regular and accurate as to the subject of great importance in the accurate identification of training needs and thus setting the proper training programs.
2. The need to promote informal communication between the workers because they are more practical due to the simplicity of the formal management structure for these projects.
3. Working to promote a culture of self-censorship among workers because it significantly reduces the problems caused by traditional methods of control in these projects.
4. Increased management attention to the needs and requirements of

workers to improve their performance better.

5. To encourage departments opinions and creative ideas to the workers by expanding the freedoms of its employees to express their views freely without fear.

6. Need to increase the number of days of paid annual leave salary to meet the personal needs of workers and family and social life.

7. Need to work on linking small and medium-sized research and development centers, universities and education institutions operate proportion (96%) almost from the projects and thus constitute the bulk of the economic sector in Syria.

8. Benefit from international experiences and the Arab leader in supporting small and medium enterprises, and adopt the best methods and tools that have proven their effectiveness, particularly in developing countries economic structure similar to the structure of the Syrian economy.

**Damascus University
Faculty of Economics
Department of Business
Administration**



**The influence of the organizational climate on job satisfaction
An in field study on medium and small enterprises in Syria**

Prepared by the researcher: Waheed Fwaz Abdan

**Advisor: Dr Ayman Hassan Dayoub
Lecturer of Business Administration
Faculty of Economics - University of Damascus**

1432-2011



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية على المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية
بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: محمد فوز عبد الله

تمت مناقشة هذه الرسالة يوم الاثنين ٢٠١١/١٠/١٠ م وأجيزت أمام لجنة الحكم المؤلفة من السادة:

الدكتور يونس عواد :

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد - جامعة دمشق عضواً

الدكتور أيمن ديوب :

المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد - جامعة دمشق عضواً مشرفاً

الدكتور غزوان علي :

المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد - جامعة دمشق عضواً

بسم الله الرحمن الرحيم

"اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من

علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم

الإنسان ما لم يعلم"

صدق الله العظيم

(سورة العلق، آية ١-٥)

الإهداء

إلى الذي رباني على مكارم الأخلاق وصرع في نفسي الفضيلة وحب العمل و
الاجتهاد والذي الغرّب أطل الله عمره وحفظه من كل سوء .

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها، وكانت لي شمعاً أنارت لي دربتي بعد فضل
مربي وكانت لي عوناً في حياتي وغمرتني بفيض حنانها وعطفها وعطاها
اللامحدود الغالية أمي .

إلى من قاسموني أحزاني وأفراحي إخوتي: سالم، ذوالفقار، عوض

إلى مرفقاء المدرب الدراسي :

الحكم، علي، موسى، عبد اللطيف العبدالله، قاسم القاسم، هائل،

عبد الفتاح، محسن، محمد حريدين، مالك، ناصر، إبراهيم، مصطفى شقروق

وإهداء خاص إلى زهرة العائلة إيمان الصغيرة

وإلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة .

وحيد فوانر عبدان

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد (ص) وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه أجمعين . يسجد الباحث لله عز وجل ثناءً وعرفاناً على توفيقه إياه في إتمام هذه الرسالة بعد أن منّ عليه بالصبر والبسه ثياب الصحة والعافية .

ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل : أيمن حسن ديوب الذي تفضل بالأشراف على هذه الرسالة وتولى صاحبها بالعباية والاهتمام ، ولم يخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الرسالة إلى النور .

وكذلك أتقدم بخير الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة الحكم كل من الأساتذة الدكتور يونس عواد و الدكتور غذوان علي اللذان تفضلاً بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتحملاً مشقة قراءتها وتقييمها .

وكذلك أتقدم بالشكر إلى كلية الاقتصاد جامعة دمشق وجميع العاملين فيها وخاصة العاملين في مكتبها .

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية وخص بالذكر الدكتور : مرعد الصرن والدكتور : تيسير نراهير .

ويسرني أن أتقدم بالشكر إلى العاملين في المكتب المركزي للإحصاء في دمشق لتقديمهم المساعدة لي في الحصول على البيانات الخاصة بالبحث .

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية والتعرف أيضاً على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في هذه المشروعات من خلال تناول خمسة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي (التدريب، الاتصالات، القيادة، الرقابة، التعويضات)، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (٥٠) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (٣٨٤) موظف وموظفة من العاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة، وقد أمكن جمع (٢٦٣) استبانة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها وتم الوصول إلى نتائج أهمها:

١. أظهرت الدراسة توافر مناخ تنظيمي إيجابي في المشروعات المتوسطة والصغيرة حيث كان المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي (٤,٠٠٦).
٢. كما أظهرت الدراسة توافر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المشروعات حيث كان المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (٣,٢٣).
٣. لا يعتقد الكثير من العاملين أن أسلوب الرقابة الذاتية فعال كثيراً في المشروعات المتوسطة والصغيرة.
٤. تتوفر عوائق كثيرة أمام العاملين تحد من وصول آرائهم و أفكارهم إلى المستويات الإدارية العليا أهمها غياب قنوات الاتصال الصاعدة.
٥. يشكو الكثير من العاملين من سوء الظروف الخدمات المتعلقة ب(الاضاءة، التهوية، التدفئة، التكييف).
٦. لا تلقى احتياجات ومتطلبات العاملين باهتمام كبير من قبل المدراء إنما يكون تركيزهم بصورة أكبر على الاحتياجات والمتطلبات الوظيفية.
٧. يرى أغلب العاملين أن الراتب والعلاوات المقدمة لهم لا تلبي احتياجاتهم الأساسية من مأكلاً وملبس ومشرب.
٨. تزيد البرامج التدريبية الموجهة للعاملين في المشروعات المتوسطة والصغيرة من مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تساهم في تحسين إنتاجيتهم.
٩. إن مرونة و سهولة عملية الاتصالات بين الإدارة و العاملين في هذه المشروعات تساعد في عملية تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بها.
١٠. تركز الكثير من الصلاحيات في يد المدير تؤدي لعدم المرونة في أداء المهام و الواجبات.

Summary of the study

This study aims to identify the reality of organizational climate and job satisfaction among small and medium enterprises in Syria and also identify the impact of organizational climate on job satisfaction in these projects by addressing the five dimensions of the regulatory climate is (training, communications, command, control, compensation) , were collected study data using a questionnaire consisting of (50) paragraph, which were distributed randomly on the (384) and female employees working in small and medium enterprises, has been possible to collect (263) questionnaire is valid for analysis, have been using statistical methods appropriate for data processing and analysis was access to **the results, including:**

- the study appears that there is positive organizational climate in small and medium enterprise thus the average of organizational climate was(4,006).
- the study appears there is acceptable job satisfaction in small and medium enterprise thus the average for job satisfaction was(3,23).
- a lot of workers do not think that the method of self-censorship is often effective in small and medium enterprises.
- Have many obstacles to the working limit of the arrival of their opinions and their ideas to senior management levels, the absence of the most important emerging channels of communication.
- Many workers complain of poor conditions of services related to (lighting, ventilation, heating, air conditioning).
- Not received the needs and requirements of working with great interest by the administrators but have focused more at the needs and functional requirements.

- For a majority of workers the salary and allowances provided to them did not meet their basic needs of food, clothing and drink.
- Increase training programs for workers in small and medium enterprises of their skills and abilities and thus contribute to improving productivity.
- The flexibility and ease of communication between management and workers in these projects help to facilitate decision-making process related to it.
- Much of the authority to the Director lead to inflexibility in the performance of tasks and duties.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	العنوان
الفصل الأول : مدخل الدراسة	
٣	أولاً : مقدمة البحث
٣	ثانياً: مشكلة البحث
٤	ثالثاً : أهداف البحث
٥	رابعاً : أهمية البحث
٥	خامساً : فرضيات البحث
٦	سادساً : متغيرات البحث
٦	سابعاً : منهجية البحث
٧	ثامناً : مجتمع وعينة البحث
١٧	تاسعاً : أساليب التحليل الإحصائي
١٨	عاشراً : حدود البحث
١٨	أحد عشر: مصطلحات البحث
١٩	اثني عشر : الدراسات السابقة
١١٠-٣١	الفصل الثاني:الإطار النظري
٧٣-٣٣	المبحث الأول :المناخ التنظيمي
٣٤	مقدمة
٣٤	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي
٣٧	ثانياً : أهمية المناخ التنظيمي
٣٨	ثالثاً : عناصر المناخ التنظيمي
٣٩	رابعاً : خصائص المناخ التنظيمي
٤٠	خامساً : أنماط المناخ التنظيمي
٤٢	سادساً : مراحل تطور المناخ التنظيمي بالنسبة للموظف .
٤٢	سابعاً : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي .
٤٦	ثامناً : أبعاد المناخ التنظيمي .
٧٠	تاسعاً: قياس المناخ التنظيمي .

٧٢	عاشراً: حالات المناخ التنظيمي .
٧٣	أحد عشر: عوامل تحقيق المناخ التنظيمي الفعال أو الصحي .
١٠٣-٧٤	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي.
٧٥	أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي.
٧٨	ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي.
٧٩	ثالثاً : أنواع الرضا الوظيفي.
٨٠	رابعاً : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
٨٤	خامساً : نظريات الرضا الوظيفي.
٩٣	سادساً : علاقة الرضا الوظيفي بالرضا العام عن الحياة.
٩٥	سابعاً : قياس الرضا الوظيفي.
٩٩	ثامناً: نتائج الرضا الوظيفي أو عدمه في العمل.
١٠٤	المبحث الثالث :العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.
١٠٥	أولاً :تأثير الاتصالات على الرضا الوظيفي
١٠٦	ثانياً :تأثير التعويضات على الرضا الوظيفي
١٠٧	ثالثاً :تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي
١٠٩	رابعاً :تأثير التدريب على الرضا الوظيفي
١٠٩	خامساً :تأثير الرقابة على الرضا الوظيفي
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
١٢٣-١١٣	المبحث الأول
١١٣	مقدمة
١١٣	مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة
١١٧	مميزات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
١١٨	المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية
١١٨	واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية
١٢٠	مجتمع وعينة البحث
١٢٠	التحليل الوصفي لعينة الدراسة
١٥٥-١٢٤	المبحث الثاني

١٢٤	اختبار الفرضيات
١٢٤	١- اختبار الفرضية الأولى
١٤١	٢- اختبار الفرضية الثانية
١٤٤	٣- اختبار الفرضية الثالثة
١٤٩	النتائج :
١٥٠	أولاً : نتائج الدراسة الميدانية
١٥١	ثانياً : نتائج اختبار الفرضيات
١٥٣	التوصيات
١٥٦	المراجع
١٦٩	الملاحق
١٧٠	الملحق رقم (١) : استبيان الدراسة
١٧٤	الملحق رقم (٢) : توزيع المشاريع المتوسطة والصغيرة في سوريا الصادر عن المكتب المركزي للإحصاء لعام ٢٠١١
١٧٦	الملحق رقم (٣) : المرسوم التشريعي (٥٩٣٨) لعام (٢٠١١) الخاص بالمشروعات المتوسطة والصغيرة
١٨٠	الملخص باللغة العربية
١٨٧	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٧	الشركات الصغيرة والمتوسطة المشمولة في عينة الدراسة	١
٨	توزيع الاستبيانات ونسب الاستجابة	٢
٩	معاملات الارتباط بين كل عبارة والمتغير المستقل "المناخ التنظيمي" والدرجة الكلية للمتغير	٣
١١	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "التدريب" والدرجة الكلية له	٤
١٢	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "القيادة" والدرجة الكلية له	٥
١٣	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "الاتصالات" والدرجة الكلية له	٦
١٤	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "الرقابة" والدرجة الكلية له	٧
١٥	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "التعويضات" والدرجة الكلية له	٨
١٦	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية له	٩
١٧	اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	١٠
٩٦	مثال عن العبارات في استبانته مينيسوتا	١١
٩٧	استبانته وصف المهنة	١٢
٩٧	استبيان الرضا بالأجر	١٣
١١٦	تعريف المشروعات المتوسطة والصغيرة في أوروبا	١٤
١١٨	توزيع المنشآت حسب فئات العمال	١٥
١١٩	توزيع المشروعات المتوسطة والصغيرة في المحافظات	١٦
١٢٠	الشركات الصغيرة والمتوسطة المشمولة في عينة الدراسة	١٧
١٢٠	توزيع الجنس على عينة الدراسة	١٨
١٢١	التوزيع العمري	١٩
١٢٢	توزيع العينة على المؤهل الأكاديمي	٢٠
١٢٣	توزيع التخصص	٢١
١٢٣	توزيع سنوات الخبرة	٢٢
١٢٤	توفر متغيرات الدراسة	٢٣

٢٤	معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والرضا الوظيفي	١٢٥
٢٥	نتائج الانحدار البسيط بين التدريب والرضا الوظيفي	١٢٦
٢٦	معامل الارتباط بيرسون بين التدريب والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٢٦
٢٧	نتائج الانحدار البسيط بين التدريب والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٢٧
٢٨	معامل الارتباط بيرسون بين القيادة والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٢٨
٢٩	نتائج الانحدار البسيط بين القيادة والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٢٨
٣٠	معامل الارتباط بيرسون بين القيادة والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٢٩
٣١	نتائج الانحدار البسيط بين القيادة والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٢٩
٣٢	معامل الارتباط بيرسون بين الاتصالات والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٣٠
٣٣	نتائج الانحدار البسيط بين الاتصالات والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٣١
٣٤	معامل الارتباط بيرسون بين الاتصالات والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٣١
٣٥	نتائج الانحدار البسيط بين الاتصالات والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٣٢
٣٦	معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٣٣
٣٧	نتائج الانحدار البسيط بين الرقابة والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٣٣
٣٨	معامل الارتباط بيرسون بين الرقابة والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٣٤
٣٩	نتائج الانحدار البسيط بين الرقابة والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٣٤
٤٠	معامل الارتباط بيرسون بين التعويضات والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٣٥

٤١	نتائج الانحدار البسيط بين التعويضات والرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٣٦
٤٢	معامل الارتباط بيرسون بين التعويضات والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٣٦
٤٣	نتائج الانحدار البسيط بين التعويضات والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٣٧
٤٤	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي على مستوى العينة ككل	١٣٨
٤٥	نتائج الانحدار المتعدد بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على مستوى كل قطاع	١٣٩
٤٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمناخ التنظيمي ولأبعاده على مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين	١٤١
٤٧	نتائج اختبار t للفروق المعنوية فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي على وأبعاده مستوى العينة ككل وعلى مستوى القطاعين	١٤٢
٤٨	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب على مستوى العينة ككل	١٤٤
٤٩	نتائج اختبار كروسكال-واليس على مستوى العينة ككل	١٤٥
٥٠	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب على مستوى القطاعين كل على حدا	١٤٦
٥١	نتائج اختبار كروسكال-واليس على مستوى القطاعين	١٤٧

قائمة الأشكال		
رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	أهم العوامل المؤثرة و المتغيرات المتأثرة في بلورة المناخ التنظيمي	٤٥
٢	تحديد الاحتياجات التدريبية	٤٩
٣	يوضح عناصر عملية الاتصال	٥٤
٤	أقسام الاتصالات الرسمية	٥٥
٥	الاتصالات غير الرسمية	٥٦
٦	أنماط الرقابة	٦٠
٧	عناصر القيادة	٦١
٨	حالات المناخ التنظيمي	٧٢
٩	هيكلية الاحتياجات الإنسانية	٨٦
١٠	نظرية مجموعة العوامل	٨٨
١١	نموذج لولير في الرضا الوظيفي	٨٩
١٢	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	٩٠
١٣	نظرية التوقع	٩٣
١٤	العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي	١١٠