

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس و علوم التربية

العنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني

دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الجماعات

الإقليمية "بلدية تاقديت" ولاية البويرة.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

- إشراف الأستاذ:

- د. بولبداوي علي

- إعداد الطالبتين:

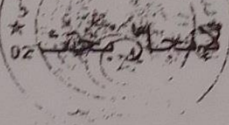
- بوداعة هاجر

- مسعودي لبنى

السنة الجامعية : 2023/2022



التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا الممضي اسفله،

السيدة (ة) بوجداعة كهاجم الصفة: طالب (ماستر / دكتوراه)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 404812533 والصدارة بتاريخ: 20/02/2023
المسجل (ة) بكلية / مكهد العلوم الإنسانية واجتماعيا قسم علم النفس وعلم التربية
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم والتسيير الموارد البشرية
والمكلف (ة) بإنجاز عمل بحث (مذكرة. التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).
عنوانها: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني
لدى هيئته هي الجامعة الجزائرية بولاية البويرة
أصرح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والتزامه الاكاديمية المطلوبة
في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (ة)

التاريخ: 2023/06/18

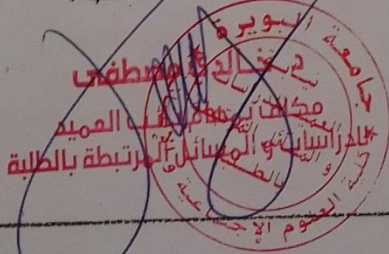
البويرة في 25 JUN 2023

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

الامضاء

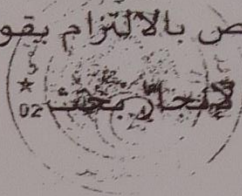
% 07

النسبة:





التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا المعضي اسفله،

المسيد (ة) حمزة محمد بن لبيدي الصفة: طالب (ماستر / دكتوراه)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 4.006.19.1.8.6 والصادرة بتاريخ 17-04-2016
المسجل (ة) بكلية المعهد العالي للمناهج والامتحانات و اجتهاد في قسم علوم النفس و علم التربية
تخصص: علم النفس الجلي و التنظيم و تدبير الموارد البشرية
والمكلف (ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة، التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).
عنوانها: المناهج التنظيمية وعلاقتها بالتوافقية الكهني
لدى مستشفى الصحراء القطرية بلدية تقديت ولاية البويرة
أصح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة
في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (ة)

التاريخ 2023/06/18

هيئة مراقبة السرقة العلمية:	البويرة في: 2023/06/18
النسبة:	% 07
الامضاء:	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
سورة التوبة
١٤٢٠ هـ

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

سورة التوبة الآية: 104

شكر

أول من يشكر و يحمد أثناء الليل و أطراف النهار ، هو العلي القهار و الآخر والظاهر و الباطن الذي أغرقنا بنعمة لا تحصى ، و أغدق علينا برزقه الذي لا يفنى ، و أنار دروبنا فله جزيل الشكر و الحمد و الثناء العظيم . فله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع .

الشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية إلى هاته اللحظة ، كما نرفع كلمة شكر و عرفان إلى الدكتور الفاضل "بولبداوي علي" الذي لم يبخل علينا بشي وكان لنا خير مرافق لانجاز هذا البحث فدمت سالما .

ويطيب لنا أن نتقدم بالشكر والعرفان والامتنان لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين أناروا جلستنا العلمية وجميع الدكاترة الذين تعلمنا على أيديهم إلى حين وصولنا لهذا المستوى، وخص بالذكر الأستاذة المحترمة "طويل كريمة" الأستاذة الفاضلة " شادي فاطمة" و الدكتور الموقر "لحميدي عادل " والى كل أساتذة تخصص علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية بجامعة البويرة .

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

و في الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد و الرشاد و العفاف و الغنى و أن يجعلنا هداة مهتدين .

الإهداء

قطفت ثمار تعبي ورفعت قبعتي بكل فخر ، أنا اليوم نلت الشهادة وتخرجت ، اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:
إلى اعز الناس وأقربهم إلى قلبي انهل من خيرك و عطائك الذي لا ينضب و أظل في كل لحظة اقصيها معك
أتعلم الكثير. علمتني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة لم تبخل عليا إليك يا من سهرت على راحتي
ونجّاحي أبي الغالي رعاك الله دمت عزي و عزتي و منارة دائمة في حياتي.

إلى من رافقتني في صلاتها ودعائها إلى من تشاركني أفراحي وأسأتي، إلى أجمال ابتسامه في حياتي، إلى من
تنير دربي، والدتي حماكي الله و أدامك عزا لي.

إلى رفيق دربي وقره عيني من ساندني وخطى معي خطوتي، ويسر لي الصعاب، وكان لي سنداً طيلة
مسيرتي زوجي الغالي حفظك الله وأدامك عوناً لي.

إلى جدتي كنت لي الدافع القوي لي بجزم إلى طرق العلم لك كل الشكر الجزيل على ما قدمته لي ، أمنيتي أن
يطيل الله في عمرك وأن يديم علينا بقاءك إلى جوارنا.

إلى المحبة التي لا تنضبوالخير بلا حدود....إلى من شاركهم كل حياتيفاطمة الزهراء ، رميسة ، نور
اليقين أنتن زهرات حياتي ، أخي الوحيد أمين مهند جوهري الثمينة وكنزي الغالي حماك الله.

إلى كل عائلتي صغيراً وكبيراً كل باسمه أطال الله في عمركم جميعاً

إلى رقيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاكم الله ووفقكم لما يحبه ويرضاه

إلى الدكتور الفاضل بولداوي علي جزاك الله عني كل خير

إلى كل من ذكرهم قلبي و نساهم قلبي.

هاجر

الإهداء

الحمد لله الذي بفضلہ و شكره تتم الصالحات اهدي نتاج عملي هذا إلى من غمرني ببحر حنانه و عطفه إلى من له الفضل للوصول إلى ما أنا عليه اليوم إلى من كلت أنامله ليقدم لحظة سعادة إلى قرّة عيني و تاج راسي أبي الغالي دمت لي فخرا و سندا وأطال الله في عمرك إن شاء الله

إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض والتي سهرت من اجلي وكانت وراء نجاحي إلى الدرع الواقي و الكنز الباقي إلى توأم روحي أمي الغالية حفظك الله.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي إلى من ترعرعت معهم فكانوا نعم السند إلى إخوتي وأخواتي دمتم حاجزا لا يميل.

إلى كافة براعم عائلتي (منير، رؤية، أريج، فدوى، مرام، مروة، وآخر العنقود ياسر).

ولا أنسى من ربنتي أحسن تربية رحمك الله فروحك لم تفارق روحي أمي الغالية.

إلى كل من كان له الدعم المادي أو المعنوي من قريب أو من بعيد.

إلى أستاذي بولبداوي علي والى جميع أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الجامعي.

ولا أنسى رفيقات عمري كل واحدة باسمها يا نسيمات العمر.

وتحية تقدير إلى كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل لكم مني فائق الاحترام و التقدير.

ونسأل الله الكريم العون وحسن التوفيق في العمل العلمي المتواضع.

لبنى

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر
ب	اهداء 01
ج	اهداء 02
د	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	ملخص بالعربية
ك	ملخص بالانجليزية
01	مقدمة
	الجانب النظري
5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6	الإشكالية
8	الفرضيات
9	أهمية الدراسة
9	أسباب اختيار الموضوع
10	أهداف الدراسة
10	تحديد المفاهيم الإجرائية
11	الدراسات السابقة
17	التعقيب على الدراسات السابقة
20	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي
21	تمهيد
22	مفهوم المناخ التنظيمي

23	خصائص المناخ التنظيمي
24	أهمية المناخ التنظيمي
25	أنواع المناخ التنظيمي
30	عناصر المناخ التنظيمي
32	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
35	أبعاد المناخ التنظيمي
38	نماذج المناخ التنظيمي
43	مستويات المناخ التنظيمي
44	طرق تحسين المناخ التنظيمي
46	القوى المدعمة للفاعلية المناخ التنظيمي
47	القوى المعيقة لفاعلية المناخ التنظيمي
48	النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي
52	مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعاييره
56	مقترحات وتوصيات لتهيئة المناخ التنظيمي الفعال
58	خلاصة
59	الفصل الثالث: التوافق المهني
60	تمهيد
61	مفهوم التوافق المهني
63	مظاهر التوافق المهني
64	أهمية التوافق المهني
64	خصائص التوافق المهني
65	أسس التوافق المهني
67	شروط التوافق المهني
68	العوامل المؤثرة في التوافق المهني
71	محددات وأبعاد التوافق المهني
75	معايير التوافق المهني

76	النظريات المفسرة للتوافق المهني
88	مظاهر سوء التوافق المهني وأسبابه
90	قياس التوافق المهني
91	استراتيجيات تحقيق التوافق المهني
93	خلاصة
الجانب التطبيقي	
95	الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية
96	تمهيد
97	الدراسة الاستطلاعية
98	منهج الدراسة
98	حدود الدراسة
98	مجتمع الدراسة
98	عينة الدراسة الأساسية
103	أدوات جمع البيانات
112	أساليب المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة النتائج	
114	تمهيد
115	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة
117	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
118	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
119	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
120	استنتاج عام
121	الاقتراحات
124	خاتمة
126	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
26	جدول رقم (01) يوضح أنواع المناخ التنظيمي	1
99	جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
100	جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	3
101	جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
102	جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	5
104	جدول رقم (06) يوضح بنود استبيان المناخ التنظيمي	6
105	جدول رقم (07) يوضح طريقة تصحيح الاستبيان	7
106	جدول رقم (08) يوضح استبيان المناخ التنظيمي قبل وبعد التحكيم	8
107	جدول رقم (09) يوضح صدق الاتساق الداخلي للمناخ التنظيمي	9
109	جدول رقم (10) يوضح ثبات المناخ التنظيمي بمعامل ألفا لكرونباخ	10
110	جدول رقم (11) يوضح استبيان التوافق المهني قبل وبعد التحكيم	11
110	جدول رقم (12) يوضح صدق الاتساق الداخلي للتوافق المهني	12
112	جدول رقم (13) يوضح ثبات التوافق المهني بمعامل ألفا لكرونباخ	13
115	جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني	14
117	جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين القيادة والتوافق المهني	15
118	جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الحوافز والتوافق المهني	16
119	جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين نمط الاتصال والتوافق المهني	17

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
31	شكل رقم (01) يوضح عناصر المناخ التنظيمي	01
35	شكل رقم (02) يوضح العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	02
38	شكل رقم (03) يوضح أبعاد المناخ التنظيمي	03
66	شكل رقم (04) يوضح أسس التوافق المهني	04
71	شكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة في التوافق المهني	05
80	شكل رقم (06) يوضح هرم الحاجات لماسلو	06
85	شكل رقم (07) يوضح مخطط بورتر ولولر	07
87	شكل رقم (08) يوضح نموذج التوقع لفيكتور فروم	08
99	شكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
100	شكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	10
102	شكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11
102	شكل رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية	12

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	ملحق رقم (01) يوضح قائمة صدق المحكمين
2	ملحق رقم (02) يوضح استبيان المناخ التنظيمي في صورته الأولى
3	ملحق رقم (03) يوضح استبيان التوافق المهني في صورته الأولى
4	ملحق رقم (04) يوضح استبيان المناخ التنظيمي في صورته النهائية
5	ملحق رقم (05) يوضح استبيان التوافق المهني في صورته النهائية
6	ملحق رقم (06) يوضح المتغيرات الشخصية للعينة الأساسية
7	ملحق رقم (07) يوضح بالمتغيرات الشخصية للعينة الاستطلاعية
8	ملحق رقم (08) يوضح نتائج الفرضية العامة
9	ملحق رقم (09) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى
10	ملحق رقم (10) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية
11	ملحق رقم (11) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

ملخص:

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي و التوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية، والتي نسعى من خلالها إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي و التوافق المهني، حيث استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (60) مستخدماً (إداري، تقني) في بلدية تاقدت ولاية البويرة، واستعملنا أداة المقابلة واستبيانين لكل من المناخ التنظيمي والتوافق المهني، واستخدمنا في المعالجة الإحصائية معامل الارتباط بيرسون (Person) لاختبار الدلالة بين المتغيرين، وكذا صدق الاتساق الداخلي ومعامل ثبات ألفا لكرونباخ بالإضافة إلى النسب المئوية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الحوافز و التوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط الاتصال والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

Abstract:

Our aim through this study is to reveal the nature of the relationship between the organizational climate and professional compatibility among users of the regional groups, through which we seek to identify the correlation between the organizational climate and professional compatibility, where we used the descriptive correlational approach, and the study was applied to a random sample It consisted of (60) users (administrative, technical) in the municipality of Tagdit, Bouira Province, and we used the interview tool and two questionnaires for each of the organizational climate and professional compatibility. In addition to percentages.

This study reached the following results :

- There is a negative correlation between the organizational climate and professional compatibility among users of regional groups.
- There is a negative correlation between leadership and professional compatibility among users of regional groups.
- There is a negative correlation between the incentives and professional adjustment among the users of the regional groups.
- There is a negative correlation between communication style and professional compatibility among users of regional groups.

مقدمة

مقدمة:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مرهون بمدى توفير عدة متغيرات تنظيمية بشكل سليم من أبرزها ما تعلق بالمناخ التنظيمي، إذ يعتبر هذا الأخير من محددات السلوك التنظيمي، فهو يؤثر على رضا العاملين ومستوى أدائهم ، ولقد حظي موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني اهتماما كبيرا من قبل الباحثين فهو يلعب دورا هاما في أداء وفعالية المستخدمين ، ولهذا أصبحت العديد من المؤسسات تولي أهمية للعنصر البشري لأنها تدرك قيمة هذا الأخير باعتباره عاملا رئيسيا في كل جوانب العملية الإنتاجية.

يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية ، فضلا عن تناوله فإنه لا يزال موضوع جدل في تحديد مفهومه وأبعاده ومداخل دراسته ، ففعالية أي تنظيم ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته في ذلك باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لاسيما في الجماعات الإقليمية وذلك بشعوره بالتوافق المهني، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهامه على أكمل وجه.

لا شك أن الجماعات المحلية كغيرها من المؤسسات تسعى لتحقيق المناخ التنظيمي لأنه يعبر عن شخصيتها والجو الذي يسودها، كما يعكس التفاعلات المهنية والاجتماعية بين مختلف الأفراد، والمستخدم كفرد ضمن هذه المؤسسة يشكل متغيرا فاعلا في مستوى أدائها ونجاحها في تحقيق الأهداف، لذا لا بد من توفير الجو الملائم الذي يساعد على العمل وتقديم مردود جيد.

يتأثر التوافق المهني للمستخدمين بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعا للعمل والإبداع أو معيقا له، فالمناخ هو الذي يعطي مجالات أوسع في العمل ، وبالتالي فالمؤسسة التي توفر مناخا تنظيميا ملائما تسود فيه كل دواعي التوافق و التميز والريادة ومنه يحدد درجة نجاح المؤسسة بشكل كبير . فحسب دراسة حمد علي عبد الله عيسى (2014) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وذلك في ضوء بعض المتغيرات ، جاءت نتائجها بوجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين وكذا وجود فروق في آراء العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالي (العمر،المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

وسنركز في دراستنا الحالية على موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني الذي يلعب دورا هاما في الموارد البشرية، وتكمن أهميتها ضرورة معالجة موضوع المناخ التنظيمي و التوافق المهني ، و الحصول على معطيات ومعلومات حول العلاقة بينهما التي لها اثر على العامل وعلى المؤسسة، وكون أهمية الموضوع على المستوى الفردي أو التنظيمي أو المجتمعي ، بالإضافة إلى انه يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين لأنه يتعلق بالعمل باعتباره أداة للإنتاج والتقدم وذلك من اجل الزيادة في المردود ، ومعرفة كيفية تحقيق المناخ الملائم والتوافق المهني مستقبلا.

حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي حيث قسمنا الجانب النظري إلى ثلاث فصول، الفصل الأول تناولنا فيه إشكالية الدراسة وطرح التساؤلات مع اقتراح الفرضيات التي جاءت كإجابات مؤقتة حول الدراسة، إضافة إلى أهمية الدراسة، والأسباب الذاتية والموضوعية مع ذكر الأهداف، وتحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة وصولا إلى التعقيب عليها، أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه موضوع المناخ التنظيمي من حيث المفهوم والخصائص ، أهمية، أنواع، عناصر والعوامل المؤثرة، بالإضافة إلى الأبعاد و النماذج والمستويات ، كذلك طرق تحسين المناخ والقوى المدعمة والمعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي ، وصولا للنظريات و المداخل وأخيرا مقترحات و توصيات تهيئة المناخ الفعال ثم الخلاصة.

في الفصل الثالث تناولنا فيه موضوع التوافق المهني من حيث المفهوم، مظاهر، أهمية، خصائص، أسس، والشروط بالإضافة إلى العوامل المؤثرة ومحدداته وأبعاده وكذا المعايير، وصولا إلى النظريات المفسرة للتوافق المهني مظاهر سوء التوافق المهني وأسبابه قياس استراتيجيات تحقيق التوافق المهني وأخيرا خلاصة.

أما الجانب التطبيقي فقد تناولنا فيه الرابع خاص بمنهجية الدراسة الميدانية بدءا من الدراسة الاستطلاعية ، المنهج المتبع، وحدود و مجتمع الدراسة والعينة الأساسية والأدوات المستعملة في الدراسة وصولا لأساليب المعالجة الإحصائية والخلاصة.

أما الفصل الخامس فقد حاولنا عرض و تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة الميدانية والاستنتاج العام والاقتراحات.

واخبرا الخاتمة وقائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1) الإشكالية.
- (2) الفرضيات.
- (3) أهمية الدراسة.
- (4) أسباب اختيار الموضوع.
- (5) أهداف الدراسة.
- (6) تحديد المفاهيم الإجرائية.
- (7) الدراسات السابقة.
- (8) التعقيب على الدراسات السابقة.

(1) الإشكالية:

تسعى المؤسسات باختلاف حجمها ونوعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية إلى ضمان بقائها لتحقيق أعلى المستويات من الأداء بأكثر فعالية وكفاءة ، وهذا لما يشهده العالم من التغيرات والتطورات التقنية ، فنجاح أي مؤسسة مرهون بتسخير جميع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا .

فالموارد البشرية تشكل الركيزة الأساسية للمؤسسات في تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها بالشكل المطلوب ، واتخاذ كافة الأسباب التي من شأنها أن تضعها في مكانة فعالة وترسخ وجودها ، مما جعل المؤسسة تعتبره شريكا استراتيجيا ، وكنموذج ريادي في الاهتمام بالموارد البشري شركة (Samsung) التي قامت بإيفاد (400) عامل إلى (50) دولة حول العالم للاطلاع على التكنولوجيا الحديثة لمدة سنة ، حيث كلفها ميزانية كبيرة بلغت (800) دولار أمريكي، ولدى هذه الشركة قناعة بأنها إذا لم تفهم عمالها ولم تطلع على البيئة التي يعيشون فيها ، لن تتمكن من كسب العملاء وزيادة حصتها السوقية فقد ربطت بقاءها بمواردها البشرية ، وأنها بدونها لا تستطيع أن تبقى في وجه المنافسة العالمية.

وعليه فإن أهم عامل في نجاح المؤسسات وتفوقها هو امتلاكها الموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، وأهم أثن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة ، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ونجاح المؤسسة يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية. (فلة، 2015، ص138)

غير انه لا يمكن له أن يشارك مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالة دون أن يشعر بدعم المؤسسة ، من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعده في القيام بدوره على أكمل وجه ، فتوفير بيئة عمل صحية وملائمة من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتنمية الكفاءة الوظيفية للفرد وعمله ، فالمناخ التنظيمي هو مجموع الخصائص المتعلقة بالبيئة التنظيمية التي تشمل التنظيم الرسمي والحاجات الخاصة بالعاملين، ونمط الاتصال الذي يعد العصب الرئيسي في العملية الإدارية وكذا نمط الإشراف السائد بالإضافة إلى طبيعة العمل ، فكلما كانت تحث على الابتكار والإبداع كلما ساعد ذلك على تحسين الأداء.

فتعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين، يؤدي إلى رضا الأفراد عن عملهم وتأقلمهم فيه وتقديمهم لأداء مميز، ناتج عن عملهم في ظروف جيدة. (عيسى، 2014)

فالتعرف على طبيعة المناخ يساعد المؤسسة على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية، والارتقاء بالعامل وظروف عمله ، كما تظهر من خلال علاقته بعدة متغيرات تتعلق بمجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية ، تتحدد من خلال محورين أساسيين هما خصائص الفرد كالتفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية ، والتي ترتبط بنظامه المعرفي وخبراته وتجاربه وتعليمه، والمحور الثاني يتعلق ببيئة العمل الداخلية، التي تصف خصائص المؤسسة وتختلف بين المؤسسات باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ تشكل في مجملها الإطار العام الذي تعمل من خلاله كل المؤسسات.

ويرتبط المناخ التنظيمي بعدة متغيرات منها الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والولاء التنظيمي والسلوك الإبداعي الذي ينمو في ظل وجود جو صحي مشجع على التجديد ويمنح الفرد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات والتوافق المهني وسنركز على موضوع التوافق الذي يعد ضرورياً في حياة العاملين ، فهو عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لكي يتمكن من سد حاجاته وتحقيق أهدافه، وذلك بتحقيق التكيف والانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل فيها، فالتلاؤم المستمر للعامل مع ظروف ومتطلبات خصائصه الشخصية وطبيعة العمل وظروفه وعلاقته بالعاملين معه للوصول إلى حالة توازن (فايزة، 2005). ويشمل توافق الفرد مع محيط العمل لما يتضمنه من عوامل بيئية وطبيعية واجتماعية (رؤساء ، مرؤوسين) وما يطرأ على ذلك من تغيير من وقت لآخر. (قاسم، 2001)

فالعامل المتوافق مهنياً يكون أقدر على العطاء من حيث مستوى ثقته بنفسه والتركيز والاهتمام بمختلف مهامه أعلى بالتالي يستطيع التقطن إلى مواطن الضعف والخلل الذي يحدث بها وكذا بمستوى توافقه الاجتماعي وقدرته على التعامل مع زملاءه في جو يشع بالرضا والتفاهم والتعاون دون وجود مشكلات واستعداد للتوافق مع المعايير الثقافية السائدة ومسايرة ما قد يطرأ عليها من تغيرات، بالإضافة إلى رضاه عن راتبه وساعات العمل والإجازات التي يحصل عليها وكذا عن الإدارة ونمط الإشراف ، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوافق بين العامل ومهنته والعمل على تكيف بيئة العمل بما يضمن قيام الفرد بما هو مطلوب منه ، فتوفير مناخ تنظيمي جيد يضمن له النجاح والاستقرار في عمله وبالتالي توافقه

مهنيا ، هذا الأخير الذي يكون نتيجة تلاؤم وتكيف الفرد العامل مع ظروف البيئة المهنية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العامل .

في حين أن عدم التوافق بين الفرد وظروف عمله من مسببات الضغط ، فمن الممكن أن تتوافق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء ايجابيا أو سلبيا ومع ذلك من الممكن أن تقع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة لانجاز العمل ، كما انه يمكن أن تحدث تقلبات في قدرات الفرد مع مرور الزمن سواء بالزيادة أو بالنقصان التدريجي وذلك لعدم إضافة أي معلومات جديدة للفرد وعدم اكتسابه لأية قدرات وبالتالي يشعر بالضغط وعدم توافقه مع عمله. (العيشي،1999)

وتتجلى مشكلة الدراسة في أن العديد من مؤسسات الجماعات المحلية والإقليمية ، تعرف العديد من العراقيل والمشاكل سواء في جانب التسيير الإداري أو المالي وحتى في المورد البشري ، والتي تتمثل في عدم رضاها بالأداء وتزايد ظاهرة التغيبات والتاخرات وضعف الكفاءة وقلة الموارد المالية ومحدوديتها الأمر الذي يحول دون أدائها الأعمال المنوطة بها لإشباع احتياجاتها وضعف عملية الاتصال بمختلف أنواعها ، وقد استلزم هذا القصور إلقاء الضوء على موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

وعليه يمكننا طرح التساؤل العام التالي:

هل للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية :

- ❖ هل للقيادة علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية ؟
- ❖ هل للحوافز علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية ؟
- ❖ هل لنظم الاتصال علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية ؟

(2) الفرضيات:

2-1- الفرضية العامة: للمناخ التنظيمي علاقة بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

2-2- الفرضيات الجزئية:

- ❖ للقيادة علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية
- ❖ للحوافز علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.
- ❖ لنظم الاتصال علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

(3) أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع فيما يلي :

- ❖ ضرورة معالجة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني.
- ❖ الحصول على معطيات ومعلومات حول العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة التي لها اثر على العامل وعلى المؤسسة.
- ❖ أهمية الموضوع على المستوى الفردي أو التنظيمي أو المجتمعي
- ❖ هذا الموضوع الحيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات.
- ❖ لان الموضوع يتعلق بالعمل باعتبار هذا الأخير أداة للإنتاج والتقدم وذلك من اجل الزيادة في المردود.
- ❖ معرفة كيفية تحقيق المناخ التنظيمي الملائم والتوافق المهني في المستقبل.

(4) أسباب اختيار الموضوع:

4-1- أسباب ذاتية:

- ❖ ميولنا لمثل هذه المواضيع كوننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- ❖ رغبتنا في التعرف على الظاهرة محل الدراسة من جوانبها المختلفة.
- ❖ الرغبة في إثراء البحث العلمي و تطبيقاته بمعلومات جديدة في هذا الموضوع.

4-2- أسباب موضوعية :

- ❖ أهمية موضوع المناخ التنظيمي والتوافق المهني وتحكمه في المجال التنظيمي.
- ❖ إعطاء نظرة علمية حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، وانعكاس ذلك على المؤسسة.

- ❖ التعرف على العوامل التي تحدد المناخ التنظيمي وكذا العوامل التي تؤثر على التوافق المهني.
- ❖ التزايد المستمر لظاهرة التغيب الوظيفي وضعف الأداء في المؤسسات الجزائرية والتكاليف الخطيرة الناتجة عنها.

❖ التحسيس بمدى أهمية سلامة المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

(5) أهداف الدراسة :

- ❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

- ❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

(6) المفاهيم الإجرائية:

6-1- المناخ التنظيمي:

لغويا: المناخ هو حالة الجو لفترة زمنية معينة. إلا انه قد تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إداريا و تنظيميا، فهو يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي و التنظيمي. (الشنطي،2006، ص23)

اصطلاحا:

يرى اكفال EKVALL أن المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية و الاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة والتي تصف الحياة في المنظمة. (كمال،2016، ص25)

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

هو محصلة أو نتيجة التفاعل الحاصل بين المكونات المادية والبشرية في بلدية تاقدت من خلال التركيز على بعد نمط القيادة والإشراف السائد ، بالإضافة إلى الحوافز المقدمة للمستخدمين وكذا نمط

الإتصال السائد داخل الجماعات الإقليمية ويتم قياس ذلك بالرجوع إلى استبيان المناخ التنظيمي المتكون من 36 بنداً والذي يقيس ما أعد لقياسه فعلاً .

6-2- التوافق المهني:

لغويًا: التوافق هو عملية ديناميكية مستمرة يتناول فيها الفرد الانسجام بينه و بين البيئة المحيطة به.

اصطلاحًا:

عرفه العامري بأنه العملية الديناميكية التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بين حاجاته و قدراته و إمكاناته وبيئة العمل بما يحقق له الشعور بالرضا والتغلب على العقبات. (موسى، 2003، ص112)

المفهوم الإجرائي:

هو الحالة الشعورية الإيجابية التي يشعر بها المستخدم (إداري ، تقني) داخل الجماعات الإقليمية "بلدية تاقدت" والتي يسعى من خلالها للتكيف بينه وبين بيئته المهنية لتحقيق حالة من التوافق والتوافق ويتم قياس ذلك بالرجوع إلى استبيان التوافق المهني والمتكون من 18 والذي صمم ليقاس ما أعد لقياسه فعلاً .

7) الدراسات السابقة:

7-1- دراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي:

7-1-1- الدراسات المحلية التي تناولت المناخ التنظيمي:

_ دراسة بوجمعة نقبيل (2008) بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة" ،مذكرة ماجستير، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة ، وتمثلت عينتها في كل الأساتذة والأستاذات بالمدارس الثانوية العامة والبالغ عددهم (1583) تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (205) ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق منهج وصفي ، وكان من ابرز نتائجها : أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة، والأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخدامًا.

_دراسة شامي صليحة (2010) بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة ميدانية بجامعة احمد بوقرة ببومرداس " مذكرة ماجستير، والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، وتمثلت عينتها في (38) موظف و(85) أستاذ ، واستخدمت الاستبيان المقابلة كأداة لجمع البيانات وفق منهج وصفي ،وكان من ابرز نتائجها: أن هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ السائد ،وهناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي لسائد، هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سوءا موظفين أو أساتذة.

_ دراسة فاطمة الزهراء بن صافية (2015) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي،دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية" مذكرة لنيل الماجستير،والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال ومحاولة إثبات وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي ،وتمثلت عينتها في (164)عامل ،واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق منهج وصفي ،وكان من ابرز نتائجها: أن المناخ السائد في المؤسسة من وجهة نظر العمال هو مناخ ايجابي ، وكذا وجود علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي وعليه فتحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

7-1-2-الدراسات العربية التي تناولت محور المناخ التنظيمي:

_دراسة بندر كريم أبو تاية وآخرون (2012) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض المنظمات الأردنية "،والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية ، وتمثلت عينتها في 59 موظف ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وفق منهج وصفي ، ومن ابرز نتائجها: وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين.

_دراسة بكر علي أبوحجيلة ومحمد عبود الحراشنة (2013) بعنوان "أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين " مجلة دراسات ، والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة

جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم ، وتمثلت عينتها في 674 معلم ومعلمة ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق منهج وصفي، وكان من ابرز نتائجها: أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة وإن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء أيضا مرتفع.

_دراسة حمد علي عبد الله عيسى (2014) بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين " مذكرة ماجستير، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وذلك في ضوء بعض المتغيرات ، وتمثلت عينتها في 227 عامل ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق منهج وصفي ، ومن ابرز نتائجها: وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين وكذا وجود فروق في آراء العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالي (العمر، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

_دراسة سعيد بن سفران عطوي (2015) بعنوان "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية " ،مذكرة ماجستير ، والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، وتمثلت عينتها في 30 فرد اختيروا بطريقة عشوائية ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق منهج وصفي ، وكان من ابرز نتائجها: وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية.

_ دراسة سامي محمود عبيدة (2016) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة ، وتمثلت عينتها في 442 عضوا ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق منهج وصفي ، وكان من ابرز نتائجها: وجود علاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي_الأنظمة والتعليمات _التدريب_ المشاركة في اتخاذ القرارات _الحوافز والمكافآت_ التكنولوجيا المستخدمة_ظروف العمل في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

_دراسة ريما نجيب يوسف منسي (2017) بعنوان "واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث الدولية بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس"، والتي هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس، وتمثلت عينتها في 59 مدير ومديرة، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وفق منهج وصفي، وكان من أبرز نتائجها: أن المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة غوث الدولية من وجهة نظر المدراء هو المناخ المفتوح والذي يتميز فيه العاملون بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم.

7-1-3- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور المناخ التنظيمي:

_ Jianwei Zhang ,(2010) organizational climate and ifs effects on organizational variables an empiical study

والتي هدفت إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأثاره على المتغيرات التنظيمية (نية دوران العمل _ الرضا الوظيفي _ الالتزام) ، وتمثلت عينتها في 419 مشاركا من بينهم مدراء ، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكان من أبرز نتائجها انه كان للمناخ التنظيمي أثار رئيسية هامة على فعالية إدارة الموارد البشرية وعلى الإدارة ككل.

_Adnan Ikbal (2011) organizational climat and employees commitment a study of the Pakistani kndustry

والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ، وتمثلت عينتها في 500 عامل، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق منهج مختلط يشمل طريقة المسح والمقابلات، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة ايجابية وهامة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

7-2- دراسات متعلقة بالتوافق المهني:

7-2-1- الدراسات المحلية التي تناولت محور التوافق المهني:

- دراسة لامية بوتوتة(2015) بعنوان "التوافق المهني للمرضين" مذكرة ماجستير، والتي هدفت إلى التعرف على درجة التوافق المهني لدى المرضين العاملين بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزوو تحديد الفروق ما بين المتغيرات المتعلقة بالسن،الجنس، الاقدمية في العمل ونوع التكوين في التوافق المهني، وتمثلت عينتها في 210 ممرض وممرضة ، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع

البيانات وفق المنهج الدراسي، والتي كان من ابرز نتائجها: أن الممرضون العاملون في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو يحققون توافق مهني بدرجة منخفضة وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى الممرضين حسب متغير الجنس، الخبرة في العمل ونوع التكوين وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى الممرضين حسب متغير الجنس.

- دراسة هشام زروقة (2017) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني" مذكرة ماجستير، والتي هدفت إلى البحث في إمكانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، وتمثلت عينتها في 103 موظفاً، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، والتي كان من ابرز نتائجها: أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ميدان الدراسة كان متوسطاً، مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة كان متوسطاً.

- دراسة لامية بوبيدي (2019) بعنوان "علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين"، والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة بيئة العمل والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة الوادي، وتمثلت عينتها في 64 أستاذاً، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي، والتي كان من ابرز نتائجها: وجود علاقة ارتباطية بين جودة بيئة العمل وتوافق الأساتذة الجامعيين مهنيًا، توجد علاقة ارتباطية بين جودة بيئة العمل المادية والفيزيائية والتوافق المهني، توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والتوافق المهني.

7-2-2- الدراسات العربية التي تناولت محور التوافق المهني :

- دراسة بدرية محمد يوسف الرواحية (2016) بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بالذاتية المدركة" مذكرة ماجستير، والتي هدفت إلى التعرف على التوافق المهني وعلاقته بالذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، وتمثلت عينتها في 262 من الموظفين والموظفات واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والتي كان من ابرز نتائجها: أن مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة مرتفع بدرجة كبيرة.

- دراسة الرجبي وحمود (2017) بعنوان "التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات"، والتي هدفت إلى التعرف على

مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة وعلاقته ببعض المتغيرات، وتمثلت عينتها في 306 معلما ومعلمة ، واستخدمت مقياس التوافق المهني لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، والتي كان من ابرز نتائجها: أن مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان كان متوسطا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التوافق المهني تبعا لمتغير النوع لصالح الإناث ، ووجود فروق دالة إحصائية لمستوى التوافق المهني تبعا لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التوافق المهني تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

- دراسة درداء يوسف محمد يوسف (2017) بعنوان " واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني وبعض المتغيرات وبعض المتغيرات الديمغرافية "مذكرة ماجستير، والتي هدفت إلى التعرف على واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين الإدارية، وتمثلت عينتها في 323 معلما ومعلمة، واستخدمت مقياس البيئة المدرسية والتوافق المهني كأداة لجمع البيانات واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق المنهج الوصفي، والتي كان من ابرز نتائجها: أن السمة العامة للتوافق المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين منخفضة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين البيئة المدرسية والتوافق المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين.

7-2-3- الدراسات الأجنبية التي تناولت محور التوافق المهني :

- دراسة ريفيرا Riviera (2007) بعنوان " عمليات التوافق المهني للمدراء المغتربين دراسة استطلاعية في أمريكا اللاتينية "، والتي هدفت إلى التحقق من مدى وجود التوافق المهني لدى المدراء المغتربين في أمريكا اللاتينية ، وتمثلت عينتها في 8 مدراء من فرنسا ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي ، والتي كان من ابرز نتائجها: كفاءة التقنية ودورها الايجابي في عملية التوافق المهني ، واعتماد المغتربين على علاقاتهم الشخصية الناجحة مع المرؤوسين والعمال والزملاء ومع جميع الموظفين في الفروع الأخرى.

- دراسة اوراتا Orata (1999) بعنوان "التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس في تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق المهني لديهم"، والتي هدفت إلى التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس في تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق

المهني لديهم ، وتمثلت عينتها في (150) من أعضاء هيئة التدريس، واستخدم لاستبيان كأداة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، والتي كان من ابرز نتائجها: أن ضعف المستوى التعليمي وخلفية إعداد الطلاب في مرحلة التعليم ما قبل الجامعي ، لا تساعد أعضاء هيئة التدريس على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب أو إكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة لينعكس ذلك على مستوى أدائهم التعليمي بعد التخرج.

8) التعقيب على الدراسات السابقة:

8-1- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة هشام زروقة و دراسة الرجبي و حمود في إتباع المنهج الوصفي الارتباطي.
- اتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ما عدا دراسة الرجبي و حمود التي استعملت مقياس التوافق المهني و دراسة درداء يوسف محمد يوسف التي استخدمت مقياس البيئة المدرسية و التوافق المهني.
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بندر كريم أبو تاية وآخرون ودراسة هشام زروقة ودراسة بدرية محمد يوسف الرواحية كون الموظفين هم مجتمع الدراسة.

8-2- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية في اختيار العينة مع كل الدراسات السابقة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بوجمعة نقبيل وشامي صليحة، فاطمة الزهراء بن صافية، بندر كريم أبو تاية وحمد علي عبد الله عيسى، سعيد بن صفران عطوي وسامي محمود عبدة في اختيار المنهج التي استعملت المنهج الوصفي، ودراسة Adnan Ikbal الذي استعمل المنهج المختلط (المسح والمقابلات)، و دراسة لامية بوتوتة التي استخدمت المنهج المدرسي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الرجبي و حمود التي استعملت مقياس التوافق المهني و دراسة درداء يوسف محمد يوسف التي استخدمت مقياس البيئة المدرسية و التوافق المهني.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نوع المؤسسة التي أقيمت فيها الدراسة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة لامية بوبيدي (2019) التي توصلت إلى أن للحوافز علاقة ارتباطية بالتوافق المهني.

8-3- الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي و هدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- تضمنت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي/ المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي الارتباطي.
- لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة.
- تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت المقابلة والاستبيان وذلك من اجل جمع البيانات بدقة اكبر.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني و شمول عينتها (60) موظف من بلدية تاقدت وتعدد أدواتها بين المقابلة والاستبيان واستخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي.

8-4- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لاشك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة و معالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بالمناخ التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني.
- استفادت الدراسة الحالية من دراسة هشام زروقة و دراسة الرجبي و حمود في تحديد المنهج المتبع.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على الأداة المناسبة لجمع البيانات.
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات لسابقة في إثراء الإطار النظري.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار مقاييس المناخ التنظيمي و التوافق المهني.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على بعض المراجع و البحوث العلمية التي لها علاقة بالموضوع.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

- (1) مفهوم المناخ التنظيمي
- (2) خصائص المناخ التنظيمي
- (3) أهمية المناخ التنظيمي
- (4) أنواع المناخ التنظيمي
- (5) عناصر المناخ التنظيمي
- (6) العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- (7) أبعاد المناخ التنظيمي
- (8) نماذج المناخ التنظيمي
- (9) مستويات المناخ التنظيمي
- (10) طرق تحسين المناخ التنظيمي
- (11) القوى المدعمة للفاعلية المناخ التنظيمي
- (12) القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي
- (13) النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي
- (14) مداخل قياس المناخ التنظيمي ومعايره
- (15) مقترحات وتوصيات لتهيئة المناخ التنظيمي الفعال

خلاصة

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي اكتسبت أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات، وذلك راجع لتأثيره المباشر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث يعتبر بمثابة المقياس الذي من خلاله يتم قياس شخصية المنظمة، لذلك اتجهت جهود الباحثين في المجال الإداري للتعرف على طبيعة الجو السائد في مكان العمل لأهميته البالغة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات، الأمر الذي يتطلب إعطاءه صورة واضحة وملمة بمختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

1) مفهوم المناخ التنظيمي:

لغة: يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً، لان كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. (نقيب، 2008، ص40)

أما اصطلاحاً: فقد تعرض مفهوم المناخ التنظيمي للعديد من التناقضات، ووجهات النظر المختلفة أثناء تحديده، وذلك لاختلاف العديد من الباحثين فيما بينهم في إعطاء مفهوم واحد يحدد المناخ التنظيمي وذلك تبعاً لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية ونذكر منها التالي:

يعرفه "محمد قاسم القريوتي" بأنه "التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي، وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثراً وتأثيراً". (القريوتي، 2009، ص169)

ويرى الذنبيات بأن المناخ التنظيمي هو "تعبير مجازي، يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به، أو لحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وغيرها من العوامل الأبعاد، التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة". (ذنبيات، 1999، ص34)

ويعرف كذلك بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر على الفعالية والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد. (عبد الهادي، 2008، ص291)

عرفه عارف بأنه "يشير إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعة الخصائص المميزة ذات التأثير على السلوك الإداري. (عارف، 2010، ص141-142)

عرفه شنيدر وسنيدر **Schneder Et Snyder** بأنه " ملخص إدراك الأفراد لشخصية والتنظيم، حيث يمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما بالأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات والممارسات التي تكشف بيئة العمل". (رسمي، 2004، ص88)

ويمكن أن يعبر عن المناخ التنظيمي أيضا بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، التي تتعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم". (العزاوي وجواد، 2013، ص 409-410)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص البيئية للعمل، والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، والتي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وانعكاس ذلك على المنظمة في الوصول إلى أهدافها.

(2) خصائص المناخ التنظيمي:

يمتاز المناخ التنظيمي بالخصائص التالية:

- 1- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
- 2- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.
- 3- أن مناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.
- 4- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
- 5- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجة الفرد.
- 6- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما يحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها .
- 7- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجرا مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص.

- 8- يمكن القول بان المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- 9- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي احد المحددات الأساسية للسلوك، فان المناخ الإداري يعد احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- 10- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأنه هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

11- أن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد. (البقي، 2010، ص14)

ولخص تاجيوري (Tagiuri) عام 1968 خصائص أخرى للمناخ التنظيمي في مجموعة من الإفادات التي يمكن عرضها فيما يلي:

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- موضوع المناخ تجسيم معين لمتغير.
- العناصر المكونة للمناخ تختلف، ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية، بواسطة خصائص الآخرين، وسلوكهم، واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .
- يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت، ويؤول في حدود المعاني المشتركة.
- لا يمكن أن يكون المناخ وهم شائع، لا بد وأن يقوم على حقيقة خارجية .
- للمناخ نتائج سلوكية قوية .
- المناخ محدد للسلوك؛ لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات، وحالة الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

(3) أهمية المناخ التنظيمي:

يمكن تضمين أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي :

- 1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة باعتباره يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة، والذي له تأثير كبير على الأفراد العاملين .
 - 2- تدعيم الأفراد و تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ، ومساعدتهم على فهم تغير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة .
 - 3- يعتبر المناخ التنظيمي حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (المغربي،2007،ص17-18)
 - 4- المناخ التنظيمي له دور في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتهما للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها .
 - 5- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به .
 - 6- للمناخ التنظيمي دور في التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة (زاهر،2012، ص268)
- وقد حدد عطا الله (1996) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الايجابي وهي:
- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.

- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية .
 - معرفة الفروق الفردية وحاجات وتوقعات الأفراد.
 - وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
 - إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني .
 - العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع المعلمين .
 - المشاركة في اتخاذ القرار.
- (المومني،2006،ص32)

4) أنواع المناخ التنظيمي:

من أشهر التصنيفات لهذه الأنواع والأنماط التصنيف الذي وضعه هالين وكروفت حيث نظر إلى المناخ التنظيمي على انه تدرج متصل يمتد من المناخ التنظيمي المفتوح إلى المناخ التنظيمي المغلق وهذه المناخات هي:

4-1- المناخ المفتوح : يمتاز هذا النمط بكونه مناخا فعالا ونشيطا يميل إلى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة ويشعر العاملون فيه بالرضا وإشباع حاجاتهم وبالتالي يحققون مستوى عال من الانجاز .

4-2- المناخ المستقل : وفيه يمارس القائد سلطته بمرونة وتتبع الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد ولذا فان القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وترتفع في هذا النمط درجة الرضا والدافعية عند العاملين ولكن بمستوى أقل من النمط الأول.

4-3- النمط المسيطر عليه : وفيه تتقدم العلاقات الشخصية ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين ويتم توجيه سلوك الجماعات صوب إنجاز العمل دون التركيز على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

4-4- المناخ المألوف : حيث يميل هذا النمط إلى الشخصية وإشباع الأفراد لحاجاتهم ولا يكثر العاملون للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز الأعمال وتكون السلوكيات مفتعلة وتحتوي على درجة من عدم الصدق والنفاق.

4-5- المناخ الأبوي : وفي هذا النمط يحدد القائد المهام والأعمال المطلوب تنفيذها وانجازها ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة وبالتالي فان درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية تكون متدنية ويكون تفويض الصلاحيات من قبل القائد محدودة.

4-6- المناخ المغلق : يسود هذا المناخ درجة عالية من التسبب واللامبالاة من قبل العاملين مما يؤثر سلبا على نمو المنظمة وازدهارها ويهدد بقائها وديمومتها إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتدني مستوى الانجاز .
(بني أحمد، 2007، ص 51- 52)

جدول رقم (01) يوضح أنواع المناخ التنظيمي. (من إعداد الطالبتين)

الرقم	النوع	التعريف
1	المناخ المفتوح	يميل إلى المشاركة بين القيادة و العاملين
2	المناخ المستقل	يمارس القائد السلطة بمرونة و فعالية
3	المناخ المسيطر عليه	يسوده الاهتمام بالعمل أكثر من العاملين
4	المناخ المألوف	يميل إلى إشباع حاجات الأفراد

5	المناخ الأبوي	يحدد القائد المهام ولا يفسح للموظفين المجال للمشاركة
6	المناخ المغلق	يسوده التسبب واللامبالاة من قبل العاملين

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

1-المناخ التنظيمي السلطوي المتشدد:

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل. (المغربي، 2009، ص18)

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

2-المناخ التنظيمي المتبني الانتمائي:

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

3- المناخ الإنجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك يتم المحاسبة على النتائج كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف. (الكتبي، 2005، ص108-109)

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي:

1- المناخ التنظيمي الإيجابي:

وهو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم لأوصاف التالية:

- العمل يميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين.
 - المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
 - العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
 - الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
 - زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
 - يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
 - العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصاحبة.
 - الحالة المعنوية العالمية لدى الموظفين.
 - التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
- والحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه Miler.B.Matthew وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:
- التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.

-وفرة وفعالية الاتصالات.

-توازن القوى والسلطات.

-الاستخدام الفعال للموارد البشرية.

-الترباط والتكافل مع المنظمة.

-الدافعية والرضا الوظيفي.

-الإبداع، الابتكار والتطور.

-الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط.

-المقدرة على التكيف مع المتغيرات.

-توافر آلية دائمة لحل المشاكل.

2 - المناخ التنظيمي السلبي:

وهو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

-العمل روتيني وبيتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار.

-المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.

-العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

-ركود الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.

-التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

-لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهتدين بالعزل وإنهاء الخدمة.

وأما Likertensis يرى ن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب

المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر وهي كالتالي:

-مناخ تنظيمي خاص لإدارة العليا : وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي

المناصب العليا في المنظمة.

-مناخ تنظيمي خاص لإدارة الوسطى : وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

-مناخ تنظيمي خاص لإدارة الدنيا : وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى وهو خاص لمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء. (دباغ،2008،ص159)

5 عناصر المناخ التنظيمي:

5-1-متطلبات الأداء الوظيفي للعمل : بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

5-2- التدريب : حيث أنه يلعب دور أساسيا وجوهريا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعد الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهداف طويلة المدى.

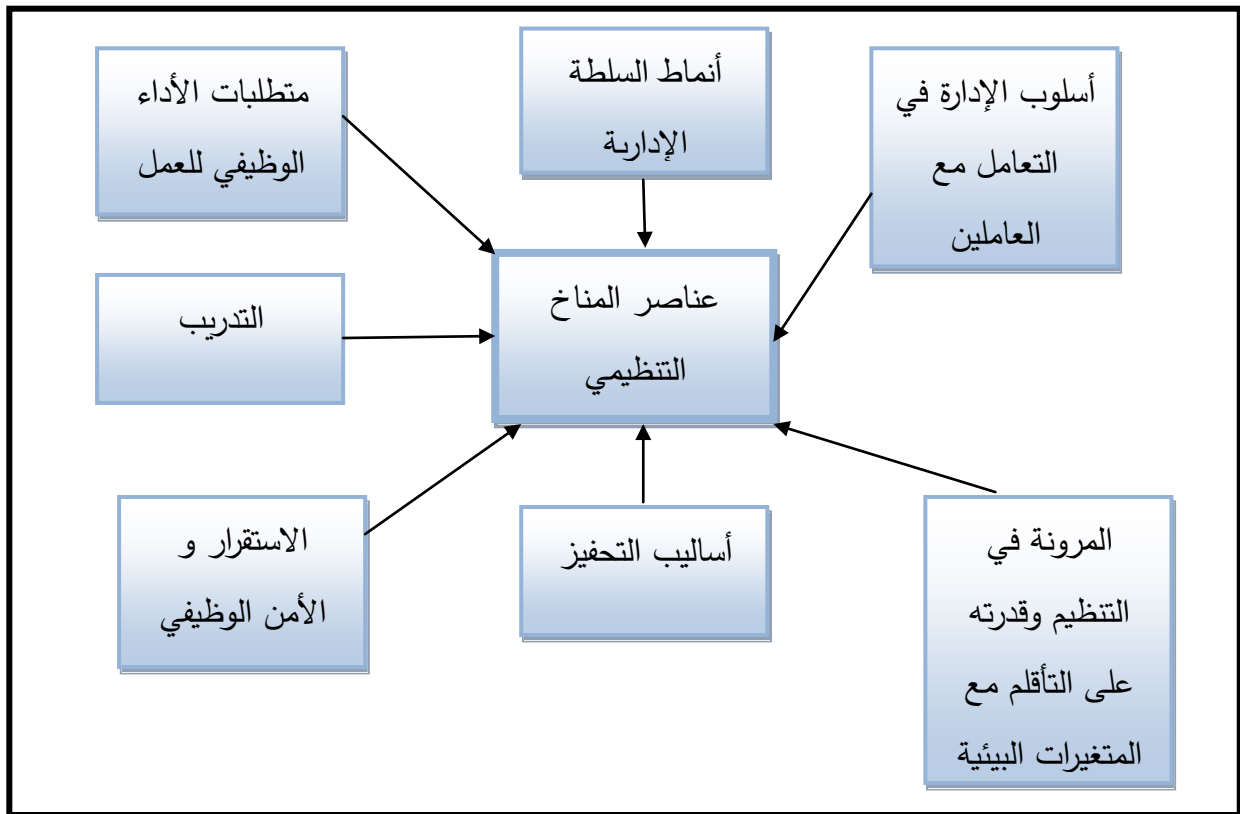
5-3- أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين : بحيث يكون هذا الأسلوب معتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة

5-4- أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين هل يتبع المركزية أم اللامركزية؟ ، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة، هذا عكس إتباع الإدارة اللامركزية .

5-5- المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية : بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

5-6- أساليب التحفيز: أي لابد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز عادلة لكل العاملين داخل المنظمة.

5-7- الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرار نفسيا وتساهم برفع روح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (القاضي، 2015، ص171-172)



الشكل رقم (01) يوضح عناصر المناخ التنظيمي. (من إعداد الطالبتين)

يتأثر المناخ التنظيمي السائد بالمنظمات وبالعديد من المتغيرات التي يمكن تصنيفها إلى أربعة أقسام هي: العوامل الخارجية، العوامل التنظيمية، العوامل النفسية والعوامل الشخصية.

6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

6-1-العوامل الخارجية(البيئية):

وتتمثل في البيئة الخارجية للمنظمة وما تفرضه من قيود سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية :

أولاً:البيئة الاقتصادية

تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي للمنظمة، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

ثانيا:البيئة الاجتماعية والثقافية

وتشمل العادات والتقاليد والقيم والثقافات والاتجاهات، وهي عناصر تؤثر على فهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل المنظمة وبالتالي على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ثالثا:البيئة التكنولوجية

تعد البيئة التقنية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير، لذلك لا بد للمنظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في هذا المجال، حيث انه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ التنظيمي نحو السلبية، وانخفض الإبداع، على العكس من ذلك، فإن استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل .

6-2-العوامل التنظيمية :

وتتمثل في العوامل التالية : (المغربي،2007،ص22- 24)

أولاً:الهيكل التنظيمي

تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلية التنظيم كزيادة المركزية، السلطات الرسمية، وكثرة المستويات الإدارية أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين، حيث هناك العديد من المتغيرات الهيكلية التي تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة.

في حين أشار البعض انه كلما كانت المنظمة صغيرة الحجم كانت العلاقات بين الموارد البشرية أكثر انفتاحا وصراحة، وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي ايجابي مقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.

ثانيا: نظام الاتصال

يعتبر نظام الاتصال الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال تصاب المنظمة بالشلل والجمود لذلك لا بد من وجود تكامل وتنسيق بين نظام الاتصال ومختلف الأنظمة الأخرى في المنظمة حتى تتمكن من العمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما أن زيادة فاعلية نظام الاتصال بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

ثالثا: درجة التكنولوجيا المستخدمة

يمكن القول انه كلما زادت درجة التكنولوجيا، وزاد دور الآلة في العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل. بالتالي فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي سيء، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي، ولكن يقصد من ذلك أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث والتطوير. أما زيادة الاعتماد على الآلية فإنه لا يساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

رابعا: طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد

كلما كان العمل متجددا ومثير لروح التحدي لدى الفرد، كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي، وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكرر والمملة.

خامسا: نظام اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمشاركة في اتخاذ هذه القرارات يساهم في تحسين المناخ التنظيمي، حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم وكذلك يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة، مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية.

6-3-العوامل النفسية:

وتشمل العوامل التالية:

(مرجع سابق، ص 24-25)

أولاً: الضيق والقلق

هما ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من تفهم الفرد لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة التي يتصل به، وتتولد هذه الأحاسيس لدى الفرد عند شعوره بوجود حواجز بينه وبين حاجاته وصعوبة تحقيقها.

ثانياً: الصراع النفسي

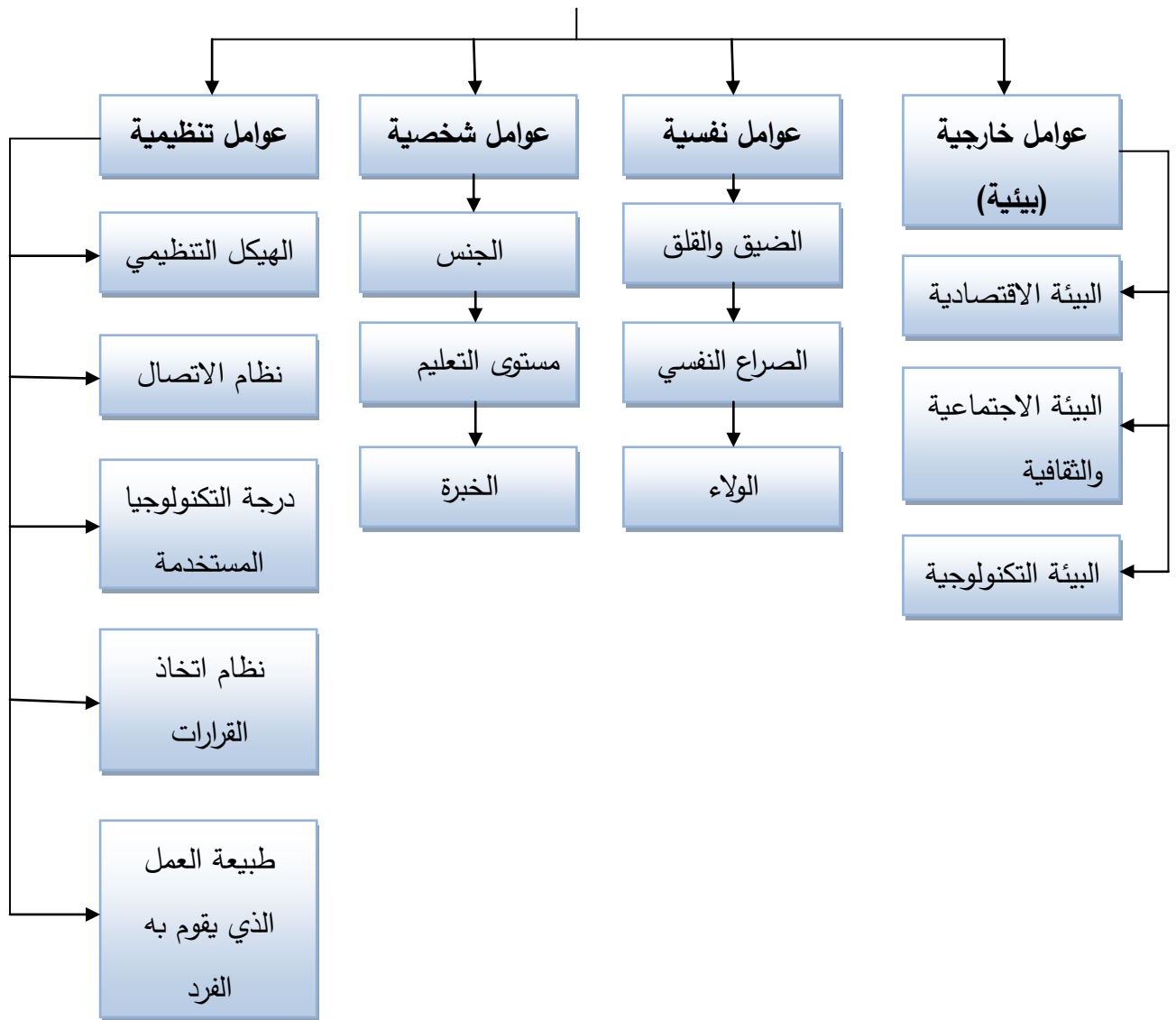
قد يعتقد البعض أنه أحد أنواع القلق والضيق، ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة قد تكون ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون أهدافاً أقل أهمية.

ثالثاً: الولاء

يقصد بهذا العنصر إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهذا الإحساس يجعل الفرد يعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدمات للمنظمة ويعتز ويفخر بالانتماء إليها.

6-4- العوامل الشخصية:

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث جنسه، مستواه التعليمي وأيضاً خبرته في العمل والحصول على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر على فاعلية المناخ التنظيمي، وهذا ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء. (مرجع سابق، ص 26)



شكل رقم (02) يوضح العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي. (من إعداد الطالبتين)

7) أبعاد المناخ التنظيمي:

ويمكن إجمال أبعاد المناخ التنظيمي على النحو التالي:

7-1- الهيكل التنظيمي: إذ أن الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك بين الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

كما يعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في البيئة التنظيمية ، ويتشكل النتيجة فلسفة الإدارة وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل وكذلك درجة تركيز العمل وكما يهتم بمدى تعامل الرئيس مع مرؤوسين ومدى تشجيعه لهم فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين والهيكل التنظيمي قد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، والنظرة السلبية إلى الرؤساء أو للعاملين من قبل الرؤساء وعدم الاتصال ويعود ذلك إلى أسباب منها المناخ غير السليم في المنظمة.

(القيسي، 2019، ص 84-85)

7-2-2- نمط القيادة: إن أسلوب القيادة بعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه وقد صنف كورت لوين أساليب القيادة إلى أربعة أساليب هي :

7-2-1- الأسلوب الديكتاتوري: ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محيط للمرؤوسين.

7-2-2- الأسلوب التسلطي: وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الديكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتز بها ولا يثق بالمرؤوسين .

7-2-3- الأسلوب الديمقراطي: ويشار لها بالقيادة المتنورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي .

7-2-4- القيادة المتساهلة: هذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة. (المغربي، 2018، ص 130-131)

فوجود نمط قيادي تسلطي استبدادي في المنظمة يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء والإنتاجية ويقتل الإبداع أما إذا كان نمط القيادة ديمقراطي تشاركي فإنه يتيح للأفراد حرية الفكر والنقد البناء ومناقشة القرارات قبل اتخاذها مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد ويساعد على الانتماء وزرع الثقة في نفوس العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية ومستوى الأداء .

7-3- حوافز العمل ومكافأته: تعتبر الحوافز من الوسائل المهمة التي يمكن القيادات من تنظيم وتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف ورغبات المؤسسة بكفاءة وفعالية وتؤثر درجة عدالة نظام الحوافز والمكافآت وارتباطه بالأداء المستند إلى معايير مفهومة وواضحة وموضوعية في خلق مناخ تنظيمي يشجع على التنافس والإبداع بين العاملين مما يحقق مصلحة المنظمة أولاً وأخيراً .

7-4- رضا العاملين : ويشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق وتلبية حاجات عاملها وهناك عدة مؤشرات لقياس رضا العاملين مثل معدل دورات العمل الزائد وكثرة الغياب وفتور العلاقة بين الزملاء كل هذا يدل على عدم رضا العاملين داخل التنظيم .

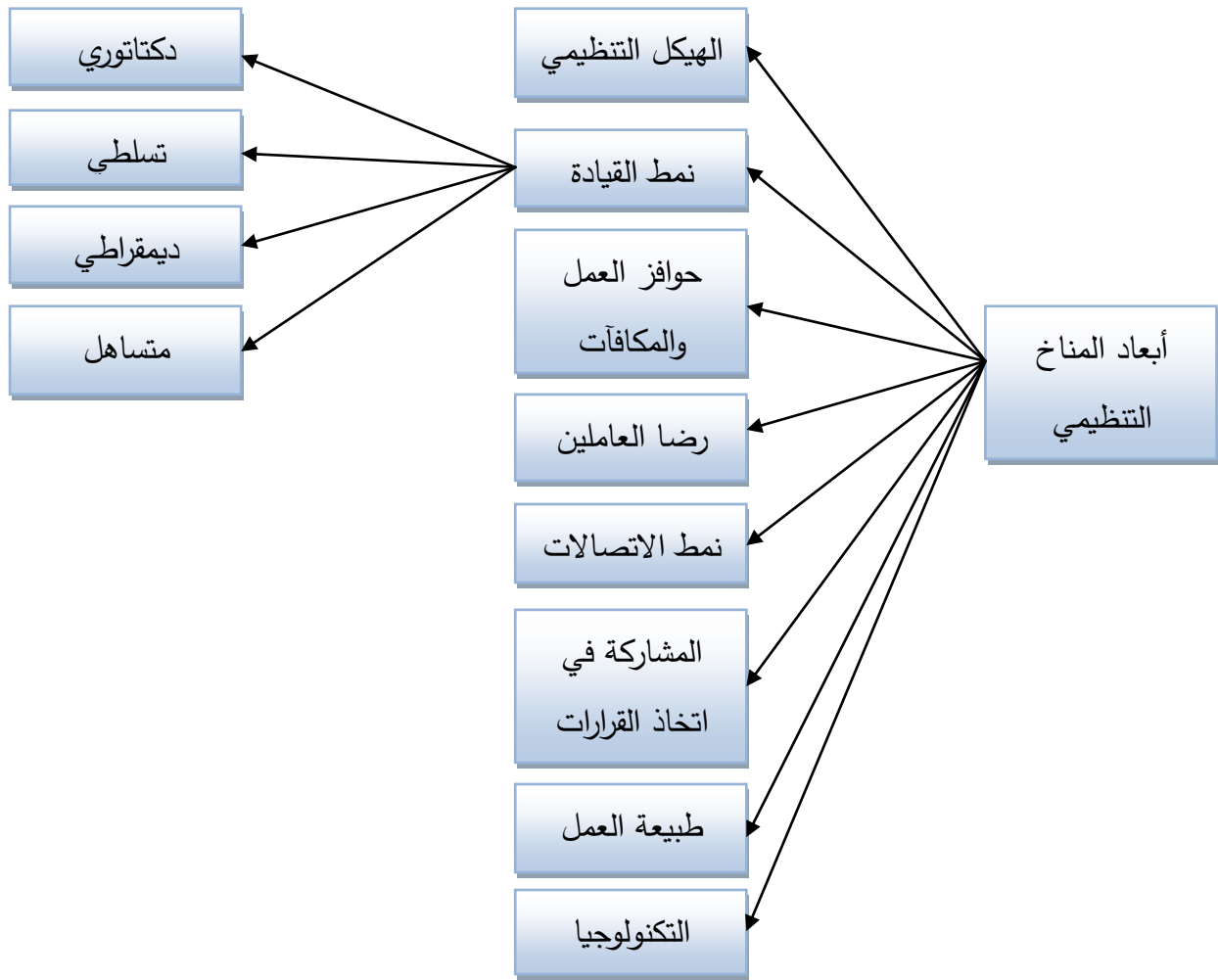
7-5- نمط الاتصالات: يؤثر نمط الاتصالات السائد داخل المؤسسة على طبيعة المناخ التنظيمي فيها حيث أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل وفي اتجاه واحد مما يؤدي إلى حمود المنظمة وخلق مناخ التنظيمي غير صحي قد يكون هناك نمط اتصال مفتوح يتيح للعاملين الاتصال أفقياً وعمودياً مما يخلق جو ومناخ تنظيمي جيد مشجعاً على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينه ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. (بني احمد، مرجع سابق، ص 49-50)

6_ المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل .

7- طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث المال والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذي أهمية .

8- التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تؤدي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة له انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية.

(الفريجات واللوزي، 2009، ص 263) .



شكل رقم (03) يوضح أبعاد المناخ التنظيمي. (من إعداد الطالبتين)

8) نماذج المناخ التنظيمي:

لقد تعددت نماذج المناخ التنظيمي الصحي من باحث لآخر بتباين طبيعة عناصر البيئات التنظيمية التي أجريت فيها دراساتهم، ومن بين النماذج المحددة للبيئة الصحية المساعدة على تحقيق أهداف التنظيم والأفراد العاملين نجد

8-1- نموذج ميلر Miler :

لقد تناول ميلر Miler المناخ التنظيمي في دراسته لصحة التنظيمية بالتطبيق على التنظيم المدرسي، محددًا خصائص التنظيم الجيد في مجموعة الأبعاد العشرة التالية:

8-1-1- وضوح الأهداف: مدى وضوح الأهداف، قبول الأفراد لها، قابلية تحقيقها بالموارد المتاحة وتناسب الأهداف مع متطلبات البيئة.

8-1-2- كفاية عملية الاتصال: توافر قنوات الاتصال، تدفق الاتصال الأفقي والرأسي، عوائق الاتصال، مدى توافر البيانات، مدى كفاية البيانات الخاصة بمشكلات التنظيم.

8-1-3- التوزيع الجيد للسلطة: ويرتبط بمدى الاستخدام الفعال لمدخلات التنظيم، التنسيق مدى تناسب الدور /الفرد، مدى الشعور بتحقيق الذات.

8-1-4- تجانس تماسك الجماعة: وترتبط بمستوى التفاعل، الانتماء، الالتزام، العضوية والاعتزاز.

8-1-5- الروح المعنوية: وترتبط بمدى الشعور بالرضا، القلق، الصراع، مدى استتارة مشاعر الفرد.

8-1-6- التحديث: مدى استخدام الأساليب الجديدة، مدى الثبات، الاختلاف بمرور الوقت، الروتينية، النمو والتغيير الاتجاه نحو الجديد مع الأهداف.

8-1-7- الحكم الذاتي: مدى الاستجابة لمتطلبات البيئة، مدى الاستقلال عن البيئة، مدى الاستقلال عن التنظيم الأم.

8-1-8- التكيف: ويرتبط بجوانب التحديث، الحكم الذاتي والاتصال الخارجي، وتشير إلى مدى الاتساق بين متطلبات البيئة وقدرة التنظيم ومدى قدرة التنظيم على إعادة هيكلة الأنشطة، مدى القدرة على تحمل الضغوط، مدى القدرة على إدارة المشكلات الناجمة عن التكيف مع البيئة.

8-1-9- كفاية عملية حل المشكلات: طبيعة ميكانيزمات اتخاذ القرار، القدرة على تناول المشكلات، وصنع الحلول، تحديد إجراءات التنفيذ، تقويم مدى فعالية تلك الإجراءات.

8-2- نموذج ريزوهاوس Rizzo And House :

وقد عالج كل من ريزوهاوس المناخ التنظيمي من خلال تحليل الجانب البنائي بإرجاعه إلى عناصره الأساسية بجانب تحديد أثر كل من المتغيرات التالية: نمط الإشراف، برامج الانتقاء، التدريب، أسلوب الترقب على الاتجاهات وإدراك الفرد نحو الإدارة، وقد وضع مقياس للمناخ التنظيمي يتناول ثلاثة عشر بعداً يندرج تحت مايلي:

8-1-2- توقيت اتخاذ القرار: سرعة اتخاذ القرار الوضوح، الدقة، مدى ثبات أو تغير الخطة، مدى إدراك طبيعة المتغيرات التي تتدخل في عملية اتخاذ القرار.

8-2-2-الاتصال الصاعد: سرعة الاتصال، حجم المعلومات التي يحتاج إليها الرؤساء معوقات الاتصال.

8-3-2-الرسمية: تحديد الأدوار، معايير الأداء والتقييم المستخدمة.

8-4-2- والترقية من خارج التنظيم: نسبة شغل الوظائف الأعلى من خارج التنظيم دون الاستعانة أو العمل على تصعيد أفراد التنظيم من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى .

8-5-2- معايير الترقية: مدى استناد عملية الترقية على الأداء والأقدمية.

8-6-2- ضغط العمل: حجم النشاط مقابل الوقت المحدد للأداء.

8-7-2- النمو المهني: توقعات الإدارة نحو الأفراد، مدى إسهام الرؤساء في إرشاد تعليم الأفراد.

8-8-2- تعاون الجماعة: مدى تعاون التنسيق بين أفراد الجماعة في أداء العمل.

8-9-2- العمل الجماعي: كفاءة ومستوى العمل الجماعي، مدى قبول الجماعة للتغيير في

اتجاهات الإدارة.

8-10-2- سلسلة الأوامر: يشير إلى مراكز اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي.

8-11-2- درجة تشويه المعلومات: مدى تشويه المعلومات المطلوبة.

8-12-2- اتصال العام: وتشير إلى الحالة العامة لعملية الاتصال داخل التنظيم.

8-13-2- تعريف وتحديد العمل: وتشير إلى درجة تحديد متطلبات العمل، مستوى التنسيق بين

الوظائف، مستوى الأداء والتغذية الراجعة. (رسمي، مرجع سابق، ص 105-103)

8-3- نموذج فورهند وجلمر:

أما هذا النموذج فيظهر المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

8-1-3- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة،

درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية.

8-2-3- درجة تعقيد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية الأنظمة الفرعية وطبيعة

تداخل العلاقات بينها .

8-3-3- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من

هيكل الأهداف الخاصة.

8-4-3- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمط تسلطي أو نمط تشاركي يعتمد على تبادل الآراء في

المواقف أو المشاكل المختلفة.

8-4- نموذج هالبن وكروفت Halpin And Groft :

يركز هذا النموذج على دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أبعاد أو عناصر فرعية وقد تمثلت كالآتي:

المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج الدفع، المراعاة وقد تناول هذا النموذج أهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بثمانية عوامل تعد هي مسؤولية عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات هي :

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
- الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت .
- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
- الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من سلوك محدد مرتبط بالعمل.

- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له .

-شعور الأفراد بأنهم قد أنتجوا.

من خلال عرض هذا النموذج نلاحظ أنه يركز في مجمله على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:
النمط القيادي السائد في المنظمة،محتوى الوظيفة،طبيعة العلاقات السائدة بين العضو وزملائه.

(لرقم،2012،ص124-123)

5-8-: نموذج وسترينجر لتوين Litwin And Strenger

يهدف نموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على انعكاس المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في :الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، دفع المعايير، الانتماء، الدعم، التعارض وخلص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز وأن لا يعاد المناخ التنظيمي تأثيرا واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عند العاملين.

8-6- نموذج كمبل وزملائه:

ويتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للمناخ هي:

1- الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرار والدرجة الرسمية في الإجراءات .

2- المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات.

3- مركزية القرارات أي درجة تفويض السلطة.

4- التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية.

5- الأمان والمخاطرة.

6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

7- الروح المعنوية.

8- التقدير والتغذية الرجعية.

9- تأكيد الإنجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.

10- المقدرة التنظيمي والمرونة.

ركز الباحثان على أهمية الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء وأهمية روح الفريق غير أنهما أهملتا أهمية قيادة وعلاقتها بالمناخ. (الوناس، 2016، ص86)

9) مستويات المناخ التنظيمي :

يوجد للمناخ التنظيمي مستويين هما كالآتي:

9-1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد:

9-1-1- على مستوى المنظمة:

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الموارد البشرية داخل المنظمة أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

9-1-2- على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل، مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون المناخ عندما يكون . هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على إتجاههم ناحية العمل وتكون اتجاهاتهم مستقلة جزئياً عن مكان العمل وذلك نظراً للقيم التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير النوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي . من ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن لكل مستوى إداري مناخ تنظيمي، حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا وللإدارة الوسطى وللإدارة الدنيا .

9-2- المناخ التنظيمي على السلوك الفردي:

يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل الأخرى التي تؤدي إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة.

وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، لم يقوم بتشغيل تلك المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد الآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية. (الشنطي، 2006، ص15)

10) طرق تحسين المناخ التنظيمي:

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أي منظمة، وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية لأجل تحسينه:

11-1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي :

حيث يتوجب على الإدارة تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم الوحدات وتجميع الوظائف، بحيث الخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك جعل الوظيفة ذات معنى وتأثير، من خلال تعديل وتنظيم العمل الجماعي، حيث يصبح كل مورد عضو في جماعة أو أكثر تنصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

11-2- الاهتمام بالسياسات:

بحيث تقوم الإدارة بوضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية، وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما يجب أن لا تكون هذه السياسات عرضة للتغيير السريع بحيث يجب أن تتميز بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفسية العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين

وتدفعهم إلى إظهار إستيائهم، ومن بين السياسات المهمة تعد سياسة التوظيف، الترقية، النقل، وإنهاء الخدمة.
(صليحة، 2009، ص53)

11-3- الاهتمام بتدريب العاملين:

غالبا ما يشيع إهتمام الإدارة العليا بتطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي العاملين العديد من المميزات التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز والانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

(حمود، 2002، ص174)

11-4- الاهتمام بوسائل وأنماط الإتصال:

يجب تفعيل عملية الإتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة، الأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصدرها".
(حسن وحمادات، 2008، ص28)

11-5- عدالة التعامل:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب..... الخ. وهذا ما يؤدي إلى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.
(حمود، مرجع سبق ذكره، ص175)

11-6- النمط القيادي :

أن تتبنى الإدارة فلسفة إدارية وذلك من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل، فذلك يشعر الفرد بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد، هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي القضاء على جميع مظاهر التسيب، التذمر، التغيب، التمارض.

11-7-أساليب الرقابة :

مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين إلى ابتداء مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الضرورية لذلك. (صليحة، مرجع سبق ذكره، 54)

11-8-المسؤولية الاجتماعية :

إن المناخ التنظيمي الملائم تحب أن يضع في إعتباراته الأساسية أن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فتخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما، وهذا من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية. (حمود، مرجع سبق ذكره، ص176)

11) القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المدعمة تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها وتلك العوامل هي:

- 1- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
- 2- عدم التعارض بين أهداف العمل والعاملين.
- 3- أن تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
- 4- اعتماد المنظمة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- 5- أن تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
- 6- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
- 7- معاقبة المخطئ عقاباً يتناسب مع الخطأ.
- 8- تعتمد المنظمة على مجموعة من الأسس الموضوعية في تحديد الأجور و ذلك لتحقيق أهداف الإدارة و العامل معا.
- 9- أن يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين و حجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
- 10- عدم تأثر أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.

- 11- وضوح الأهداف العامة و الخاصة للمنظمة.
 - 12- تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة أن يحصل الأفراد على المعلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
 - 13- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات.
 - 14- الاهتمام بدراسة شكاوي ومقترحات الأفراد والبحث على إمكانية تطبيق الجيد منها.
 - 15- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول.
 - 16- تفويض السلطة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى منها.
 - 17- وضوح أهداف المنظمة للأفراد وأن تكون قابلة للقياس.
 - 18- لا يشعر الأفراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
 - 19- تمكن العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم.
 - 20- فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل في سهولة ويسر.
 - 21- تبدو المسؤولية عند اتخاذ القرارات واضحة.
 - 22- مرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- (12) القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:**

يقصد بالقوى المعوقة تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتلك العوامل هي:

- 1- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها إلى التغيير.
- 2- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار.
- 3- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
- 4- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- 5- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
- 6- عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- 7- عدم تشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- 8- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
- 9- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
- 10- سوء تخطيط للمسار الوظيفي داخل المنظمة.

11- تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.

(المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 82-87)

13) نظريات المناخ التنظيمي:

14-1- نظرية النسق التعاوني لشستر برنارد: 1887-1961

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح يقوم على أساس تعاوني ، وذلك من خلال التعاون القائم بين أفراد المنظمة، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دوراً حيوياً ، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير الرسمي، كذلك ينادي بعيداً التخصص لدى الأفراد، حيث نجد أن برنارد قد الفت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة. (بن دريدي، 2010، ص 55)

فعرف برنارد المنظمة على أنها نظام من التعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة ، وامتدت نظريته لدراسة الأفراد وكيفية تحفيزهم انطلقت هذه النظرة من جانب الحاجات أي ما يمكن للمنظمة أن تقدمه للفرد ، واعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

لخص برنارد جميع دراساته في كتابيه : وظائف المدير الذي نشر سنة (1938) والتنظيم والإدارة الذي صدر عام (1948)، والذي أورد فيهما أفكاره الناتجة عن خبرته في كبريات الشركات المتخصصة في الاتصالات الهاتفية ، والذي تحدث فيهما عن دور وأهمية وظائف المدير مع تحليل للوظائف الإدارية معتمداً في ذلك على العلوم الاجتماعية والإحصائية والنفسية من خلال مراجعة ودراسة مؤلفات برنارد يتبين انه ركز على ما يلي:

-**الجوانب التنظيمية** : من الملاحظ أن شستر بيرنارد يؤمن بمبدأ المركزية في السلطة شأنه شأن العديد من الباحثين في المدرسة الكلاسيكية ، حيث أن التنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يضمن توزيع الأعمال بين الرؤساء والمرؤوسين حسب مراكزهم الوظيفية مع ضرورة إخضاع المرؤوس لسلطة مركزية، يتلقى منها الأوامر والتعليمات ويعمل على تنفيذها شريطة أن يحصل التنسيق في الأعمال بين مختلف مواقع العمل والمشتغلين فيها للوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة.

وقد عمل برنارد على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

الأول هو التنظيم الرسمي الذي يقوم على أساس الهيكل التنظيمي الإداري في المشروع بشكل محدد وثابت ، والثاني هو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين ، بسبب انسجام في مصالحهم أو معتقداتهم أو أفكارهم، كما أن لهذا التنظيم في العادة قائد غير رسمي يجب على الإدارة أن تعتمد عليه في حل العديد من القضايا الإدارية ، وقد يكون له أحيانا تأثير أكبر من تأثير القائد الرسمي على الجماعة.

-السلطة والمسؤولية : السلطة بالمفهوم التي يراها شستر برنارد هي قوة إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من الرئيس نحو مرؤوسيه ، والجهة التي تتلقى الأوامر والتعليمات هي التي تقرر فيما إذا كانت هذه الأوامر والتعليمات تتصف بالسلطوية المركزية، لهذا فان الأوامر الصادرة يجب أن تهدف من خلال الفهم العميق لطبيعة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيق الأهداف المشتركة للأهداف كافة.

والمسؤولية تتضح من خلال المراكز الوظيفية المشغولة من قبل الأفراد والصلاحيات الممنوحة لهم بما يتلاءم ومواقع أعمالهم ، والمسؤولية إذا يجب أن تتوازى مع السلطة وأن تقاس بمقاييس أخلاقية وقانونية وتنظيمية معينة.

القيادة والاتصالات : يتحدد نجاح الأعمال القيادية للمدير في كثير من الحالات من خلال وجود شبكة اتصالات لنقل المعلومات والبيانات من المستويات الإدارية الفنية المختلفة وإليها ، بشرط أن لا يكون هناك ازدواجية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والتعليمات ، وأكد بيرنارد على مبدأ تفويض السلطة من الأعلى ، ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة هي فكرة التوازن التنظيمي ، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة.

(بدر 2018 ، ص65_64)

14-2- نظرية الإدارة العلمية :

تعود إلى بدايات الإدارة العلمية لعام (1890)، عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة وظهور نقص في الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والعمالية والتنظيمية ، ركزت على تكوين توجه علمي منظم ، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات

البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية ، والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً . من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل ، وتدريب الأفراد العاملين ، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي .

(تاويرت، 2006، ص 40)

أهم روادها:

فريدريك تيلور : 1916 - 1856 يعتبر الكثير من علماء الإدارة أن تيلور هو أب الإدارة العلمية في القرن العشرين وهو أول رائد لهذه المدرسة ، بدأ تيلور حياته كعامل بسيط في ورشة للآلات . وانتقل بعدها للعمل في شركة الصناعة الصلب، وتدرج بعد ذلك في السلم الإداري من مراقب عمال إلى أن وصل إلى رتبة كبير المهندسين ، كان الهدف الأساسي لأعمال تيلور هو التعرف على كيفية رفع الإنتاج بأسلوب علمي، لتحقيق ذلك استخدم تيلور التحليل العلمي والتجارب العملية ، واعتبر أن كثيراً من المشاكل يمكن تجنبها أو حلها إذا تم تأهيل وتدريب الموظف بشكل منهجي وتطيل العملية الإنتاجية علمياً، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف نادي تيلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية :

- استخدام الحوافز لإغراء العمال إلى تأدية العمل بالطريقة المطلوبة والسرعة أو المعدل المطلوب.
 - تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد حركاتها الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد.
 - تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث يتم فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، فتتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهمة التنفيذ.
 - تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
 - تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم.
 - استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء الأعمال.
 - الاختيار العلمي الدقيق للعمال على أسس دقيقة من المهارة والقدرة ، ومن ثم تدريبهم بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب الإدارية التنظيمية المتبعة، ذلك بهدف إتقانهم لأعمالهم وتنمية قدراتهم.
- (بدر، مرجع سبق ذكره ، ص 35)

فرانك جبريت 1924 - 1868: قام وبمساعدة زوجته ليليان بدراسة حركة أداء الأفراد العاملين في زيادة الكفاءة الإنتاجية، واستندت هذه الدراسة إلى الأسس التالية:

- تحديد الحركات الضرورية في الأداء الإنتاجي وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية.

- تبسيط حركات الأداء وتقليصها إلى الحد المعقول وجعل العامل يستخدم كلتا يديه في الوقت ذاته أثناء العمليات الإنتاجية.

- تجديد طرق استخدام العدد والأدوات للمساعدة في الأداء بغية تقليص كلف الإنتاج.

وقد توصلنا من خلال أبحاثهما إلى ضرورة استخدام المنهجية العلمية في التدريب وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل العمل وإعطاء العامل فترة من الراحة لتفادي الوصول إلى حالة الإعياء، وإيجاد الطرق المثلى لانجاز الفعاليات الإنتاجية تحقيقاً لأهداف المنظمة الصناعية .

هنري كانت 1919 - 1861: قام باستخدام الخرائط كوسائل في التخطيط والرقابة لأنها تتضمن ما ينبغي انجازه وما تم انجازه فعلاً، ويمثل الانحراف بين المتحقق والمخطط هدراً في القدرات البشرية وتقليلاً للربح وعدم تحقيق لبعض أهداف المنظمة، واستخدام خارطته المقترنة باسمه لتحقيق العلاقة بين مراحل الانجاز والزمن (فهي تشمل على محورين : المحور الأفقي يحدد الزمن ، والمحور العمودي يحدد مراحل الانجاز). إضافة إلى هذه الخارطة الأساسية ، طرح مجموعة من الخرائط المساعدة مثل : خارطة الترتيب وخارطة سجل الآلة وخارطة سجل العامل كما اهتم بربط الأجر بالعمل في إطار فلسفة الحوافز .

(تاويريت ، مرجع سبق ذكره، 41)

مرتكزات حركة الإدارة العلمية :

- ركزت الإدارة العلمية بشكل أساسي على موضوع الكفاية الإنتاجية وعلى العوامل والوسائل التي يمكن إتباعها واستخدامها بغية رفع الكفاية الإنتاجية
- تقسيم العمل وتجزئته في الأعمال الإدارية والإنتاجية، وكذلك في موضوع التخصص في الإنتاج.
- اختيار العمال وتدريبهم ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- الاعتماد على البحث العلمي والتجارب والدراسات وتقييم تجارب المؤسسات الإنتاجية المتقدمة عوضاً عن اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التوقعات والتخمينات ، والتعاون في مجالات البحث العلمي الإداري والاقتصادي وتبادل الخبرات ونتائج الأبحاث والتجارب ودفع عجلة التطور العلمي والإداري إلى الإمام.

- طالما أصبح علم إدارة الأعمال علماً يتصف بالاستقلالية فلا بد له من الاعتماد على مجموعة من القواعد والمبادئ والنظريات المعروفة للعاملين جميعاً في الحقل الإداري، والتي تكون صالحة في الأنشطة كافة وعلى المستويات المختلفة مع الاهتمام مع خصوصية كل مشروع أو كل قطاع.

(بدر، مرجع سبق ذكره، ص39)

الانتقادات الموجهة لهذا النموذج :

على الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين ، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك راجع إلى تركيزها الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح وتجريد العامل من طابعه الإنساني ، حيث تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات ، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية في الإنتاج دون الالتفات إلى قدرتهم على الابتكار والتطوير خدمة للعمل والعملية الإنتاجية، ما حول العمل إلى الله مجردة من كل مظاهر الفكرية ويطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها الملل والسأم والإجهاد.

يعاب أيضاً على هذا النموذج أنه ركز على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد التحفيز أغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية بالإضافة إلى تجاهله للبيئة الخارجية والعمال تأثيرها على السلوك التنظيمي.

(بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص50)

15/ مداخل قياس المناخ التنظيمي :

هناك عدة مداخل لدراسة المناخ التنظيمي، فقد قسمها "جوهانسن" إلى قسمين: مداخل الاتجاه الموضوعي ومداخل الاتجاه الإدراكي الحسي.

(مزياني، 2009، ص67)

وكشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي :

أ - مداخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية .

ب -مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية. (عبد المجيد، 2005، ص 302)

ج - مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية .

حيث يحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) ويعتبر هذا المدخل المناخ التنظيمي صفة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم ويتم قياسها من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن منظماتهم.

(مزياي، مرجع سبق ذكره، ص 68)

أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات الشخصية) يركز هذا المدخل على المقاييس الشخصية، والذي يعد المناخ التنظيمي مجموعة من الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العمال في المنظمة، وهذا المدخل يرى إن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. (عزيز، 2013، ص47)

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

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل :

- الدراسات الميدانية .
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم .
- المعالجة التجريبية .

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الافراد، وان كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس

المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم .

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال .

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج ليكرت Lickert الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط قياديا متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

كما طور كل من لتوين وسترينجر Litwin&Stringer الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه، في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولاقى استحسان الباحثين، حيث لم يتعرض لانتقادات حادة من النقاد، وتحوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر والانتماء).

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما: المقاييس الموضوعية التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم وعدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة .

أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوظيفية وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت العديد معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأن المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً.

(عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص303-304)

معايير قياس المناخ التنظيمي:

حسب (Legres Jacques , Pemartin Daniel) يقاس المناخ التنظيمي انطلاقاً من المعايير التالية:

- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- معدل الدوران الشخصي.
- تطور الإنتاجية.
- عدد حوادث العمل.
- الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- العلاقات (سلطة - الخاضع لها).
- تطور الاتصالات غير الشكلية؛
- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع .
- كمية وطبيعة الانتقادات.

كما نجد هناك بعض الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام معيارين لقياسه هما:

1- المقاييس الموضوعية:

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

2- المقاييس الوصفية:

والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في وقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً.

(Daniel & Legres, 1981, P179)

16/ مقترحات وتوصيات لتهيئة المناخ التنظيمي الفعال:

في ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال، وتحقيق التقارب بين اتجاهات المسؤولين والعاملين كما يلي :

1- ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.

2- ضرورة تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار والمعبرة عن فاعلية وكفاءة تلك القيادة.

3- ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف.

4- الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسن الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

5- إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات.

6- البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين وتخطي قيود العمل وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال.

- 7- الاهتمام بإدخال بعض المستحدثات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة، توسيع الوظيفة، وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة ومن ثم تحقيق رضائهم عن العمل.
- 8- تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة في مختلف الاتجاهات وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء مما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة .
- 9- ضرورة تدعيم نظام الشكاوي على أساس توضيح خط سيرها.
- 10-اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- 11-اهتمام القيادات الإدارية بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية المبتكرين منهم واستثمار تلك الطاقات بما يحقق فعالية الأداء لجميع العاملين.
- 12-ضرورة الربط بين أجر العامل وبين الوظيفة التي يشغلها.
- 13-تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.
- 14-مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة .
- 15-الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين والمديرين في تصميمه.
- 16-الحاجة إلى نظام المعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات بين جميع أقسام منظمة حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات.
- (المغربي، 2008، ص30-31)

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أنه يتوجب على كل إدارة أن تولي اهتمامها بالمناخ التنظيمي ذلك لما لهذا العنصر من أهمية بالغة إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء. فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستخدم أساليب متعددة تساعد على تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الاتصال والقيادة والإشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بنظامها الداخلي ومما لا شك فيه أن إهمال دور المناخ التنظيمي سيؤدي إلى اختلاف قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها. ويبقى الكثير الذي تجهله عن هذا الموضوع الحيوي ولذا ضرورة الاهتمام بكل مكوناته وبكل جزئياته في مؤسساتنا يعد أمرا في غاية الأهمية لأنه يمثل عنصرا فاعلا في تحديد الفاعلية للمؤسسة.

الفصل الثالث : التوافق المهني

تمهيد

- (1) مفهوم التوافق المهني
- (2) مظاهر التوافق المهني
- (3) أهمية التوافق المهني
- (4) خصائص التوافق المهني
- (5) أسس التوافق المهني
- (6) شروط التوافق المهني
- (7) العوامل المؤثرة في التوافق المهني
- (8) محددات وأبعاد التوافق المهني
- (9) معايير التوافق المهني
- (10) النظريات المفسرة للتوافق المهني
- (11) مظاهر سوء التوافق المهني وأسبابه
- (12) قياس التوافق المهني
- (13) استراتيجيات تحقيق التوافق المهني

خلاصة

تمهيد:

إن اختيار المهنة هو أمر صعب خاصة في السنوات الأخيرة بعد أن قلت فرصة الشباب في اختيار المؤسسة التي يريدون العمل فيها، ومجال العمل الذي يتناسب مع اهتماماتهم وقدراتهم وهي الحالة التي يمكن أن يحقق فيها التوافق المهني، وهذا يستوجب أن يختار الفرد مهنته بذكاء، وهذا ما يساعده على تحقيق ذاته وبالتالي يحقق التوافق النفسي أما إذا كان الاختيار مفروضاً على الفرد لظروف مادية أو اجتماعية، أو إذ بني هذا الاختيار على أسس خاطئة أو أن مؤهلات الفرد وقدراته لا تسمح له بالنجاح في مجال علمي معين فإن التوافق المهني سيكون ضعيفاً، وسيؤثر على الصحة النفسية للفرد.

(1) مفهوم التوافق المهني:

قبل التعرف على التوافق المهني لا بد من الإشارة إلى مفهوم التوافق :

يعرف بأنه "علاقة انسجام بالبيئة يكون الفرد فيها قادراً على الحصول على كفايته من غالبية الحاجات ومقابلة متطلبات سواء كانت طبيعية أو اجتماعية".

وعرفه ابونبيل بأنه " قدرة الفرد على التلاؤم مع نفسه وبيئته التي يعيش فيها من مختلف نواحيه الأسرية والمهنية والاقتصادية والسياسية والدينية". (فحاج،2010، ص12)

ومنه نستنتج أن التوافق هو "العملية التي من خلالها يستطيع الفرد أن يحقق التوفيق والتكامل بين متطلبات البيئة المحيطة به في شتى مجالات حياته".

تعددت تعريف التوافق المهني وكثرت وذلك حسب كل باحث وكتابات حول التوافق المهني ورؤيته الخاصة فيه وهنا سوف نعرض بعض التعاريف لبعض الباحثين:

-عرفته صبرة محمد علي "بأنه قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم لبيئته المادية والاجتماعية في شتى صورها البيئية،الأسرية، المهنية، الدراسية، العاطفية والدينية .

(علي وآخرون،2004،ص35)

-وتعرفه فايذة بأنه"التلاؤم المستمر للعامل مع ظروف ومتطلبات بيئته المهنية، مادية كانت أو الاجتماعية وذلك بالتوفيق بين خصائصه الشخصية وطبيعة العمل ظروفه وعلاقته بالعاملين معه للوصول إلى حالة التوازن.

-وعرفه هيجان بأنه "العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل التكيف والانسجام بينه وبين المهنة أو الوظيفة التي يؤديها وكذلك بينه وبين بيئة العمل.

- كما عرفه سفيان بأنه " توافق الفرد مع بيئة عمله فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه في التغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن وتوافقه وخصائصه الذاتية،فالتوافق المهني هو توافق الفرد مع صاحب العمل ومع المشرف عليه ومع زملاءه وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسها، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة الخاصة بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة وميوله ومزاجه

(سفيان،2007)

- وتعرفه زروقي بان التوافق المهني يتمثل في عملية التوافق بين قدرات الفرد الجسمية والعقلية وخصائصه الشخصية من جهة ومتطلبات العمل وظروفه من جهة أخرى وقدرة تلاؤمه المستمر فيما بينهم وكذلك علاقته بالعاملين معه وذلك للوصول إلى حالة التوازن والتوافق بالعمل.

(زروقي، 2015، ص7)

كما يعرف أنه مدى قدرة الفرد على القيام بواجبات والتزاماته المهنية بكفاءة ، بغض النظر عن الظروف المحيطة وهذا النوع من التوافق يحتاج إلى فرد ذو كفاءة ومتوافق مع نفسه بشكل جيد.

(حمودة، 2020 ، ص47)

مما يجدر به القول من خلال هذه التعريفات التي تم التطرق إليها أنها تختلف في نقاط وتتفق في أخرى، فهي تختلف كون أن كل منهم تناولها من زاوية، فمنهم من تناول التوافق المهني من الجانب المادي، حيث أن التوافق يتحقق من خلال رضا العامل وإشباع حاجاته وتوقعاته، ومنهم من يرى أن التوافق المهني هو عبارة عن اتجاهات الفرد ومشاعره نحو العمل الذي يشغله كونه شكل من أشكال الاتجاهات السيكولوجية، ومنهم من يرى أن التوافق المهني هو محصلة للعديد من المتغيرات المتمثلة في ضرورة اختيار الفرد للمهنة التي تناسبه والاقتران بها والتدريب عليها لضمان كفاءته فيها، بينما عرفه آخرون من خلال مظاهره، حيث يظهر في طبيعة العلاقة بين الفرد العامل وزملائه، وكذلك مرؤوسيه.

إلا أنه وبالرغم من هذه الاختلافات في وجهات النظر توجد نقاط يشترك فيها معظمهم، وهي:

- أن التوافق المهني يخص الفرد العامل دون غيره من أفراد المجتمع.
- أنه ضرورة حتمية لضمان استقرار الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها بحيث يتحقق لكل منهما الرضا والإرضاء.
- أنه من دون التوافق المهني لا يمكن للفرد تحقيق طموحاته وتوقعاته وإشباع حاجاته المختلفة.
- أن تحقيق التوافق المهني لا يركز على الفرد وحده وإنما يعتمد على البيئة التي يعمل ا والظروف المحيطة به من زملاء ورؤساء ووسائل ومجتمع.

(تلالي نبيلة، 2017 ، ص 92-93)

فالتوافق المهني هو المرونة التي يشكل بها الفرد اتجاهاته وسلوكه في مواجهة مواقف جديدة بحيث يكون هناك تكامل بين تغيير الفرد عن طموحه وتوقعاته ومتطلبات المجتمع .

(2) مظاهر التوافق المهني:

إن المظهر الأساسي للتوافق المهني هو الرضا الإجمالي عن العمل، وعمما يحيط بالموظف من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن والارتياح، وكل المشاعر الإيجابية للموظف التي تتعلق بجوانب بيئة العمل، ويتمثل الرضا عن العمل في رضا الفرد عن مشرفه، وزملائه، ورئيسه، والمؤسسة التي يعمل بها، وكل الظروف المتعلقة بعمله من أجر، وساعات، وطبيعة العمل بوجه عام، كما يشمل الجوانب المعنوية في الشخص نفسه التي تتمثل في إشباع حاجاته ورغباته، وميوله، وطموحاته، وتكسبه المهارات والخبرات والرقى بوظيفته وتحقق كل توقعاته، وإحساسه بالنجاح الذي يتمثل في حجم الإنجاز ونوعه.

(الملاحة وابوشقة، 2011)

وقد عرف ربيع (2006) الرضا عن العمل أنه حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد عن عمله أو وظيفته، فالرضا عن العمل ينبع من جاذبية العمل، تراكم الخبرة، وأداء العمل بارتياح، ومساواة الراتب بالجهد المبذول، والتعاون مع الزملاء، وتنمية القدرات والمهارات، والأمن النفسي، والتعزيز والتدعيم، وعدم وجود متطلبات متناقضة في العمل، وأن يكون العمل إحدى طرق العلاج النفسي أو التروحي.

أما المظهر الثاني للتوافق المهني هو مظهر الإرضاء في العمل، وهو كل ما يعبر عن مدى كفاءة الموظف، وإنتاجيته، وكفايته، وأهليته، بالطريقة التي يقدره بها زملاؤه، ويعبر عن ذلك إيجابيا بإرضاء المسؤول والزملاء، والانضباط، وإتباع نظام سير العمل بالمؤسسة، وتوافق قدرات الموظف ومهارته مع مطالب العمل، ومقتضياته، وظروفه، ويتضح سلبا من غيابه، وتأخره عن مواعيد العمل، وعدم استقراره، وتذمره من العمل، فهو يعكس الطريقة التي يقدر بها الأطراف المعنية المتمثلة في الرؤساء والمشرفين والزملاء للجهد والعمل، ويعكس إنتاجية الموظف. (أبو مسلم وآخرون، 2012)

(3) أهمية التوافق المهني:

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

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشاكل بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- 3- تمكين الفرد من إزالة تأثيراته عن طريق الإشباع للحاجات المختلفة بالطريقة المشروعة والتي تساهم في سعادته وسعادة الآخرين.
- 4- إقامة علاقة اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
- 5- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- 6- تمتع الفرد بالصحة والتوافق النفسي والاجتماعي مما يساهم في زيادة إنتاجيته.

(دلال، 2015، ص81)

(4) خصائص التوافق المهني:

يعد التوافق المهني مؤشراً هاماً للنجاح في أي مهنة وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله علي أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب منه كما يعد الأساس لتحقيق التوافق بوجه عام وذلك لأن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، لذا فله دور هام في استقرار الفرد في حياته ووظيفته والذي ينعكس دوره في تحقيق قدر من الاتساق والتناغم في البيئة والمجتمع.

4-1- التوافق كعملية :

يهتم بفهم العمليات والتي يمكن للفرد أن يحقق بها توافقه بيئة العمل وتحقيق حالة من الرضا فهي بذلك عملية مستمرة لأن حاجات الفرد وبيئته في تغير مستمر ونجد الفرد إذا تغلب عليه القلق وزادت حاجاته للأمن فإنه يكون أقل توافقاً.

4-2- التوافق كإنجاز :

فهو التوازن بين رضا العامل ومصادر الرضا في عمله فكلما كانت قدراته متفقة مع ما يتطلبه العمل من مهام ويتمتع بعلاقات جيدة مع زملائه ورؤسائه كان متوافقاً في علمه. (سكران، 2011)

4-3- التوافق كحالة:

يعتبر التوافق المهني حالة ديناميكية متغيرة من الاتساق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات النفسية والعقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى وتتعرض هذه الحالة علي تحقيق الفرد لقدر من الاتساق والتناغم في بيئة العمل ومع نفسه والآخرين والعمل ذاته . ويعرف التوافق المهني وفقاً لهذا المنحني علي أنه حالة من الاتساق مع نسق التنظيم وأنه عملية ديناميكية وليست نهائية . (عبد المجيد، 1999، ص19)

(5) أسس التوافق المهني:

هناك أربع أسس أو مقومات للتوافق المهني، لا يمكن للشخص أن يتوافق مع بيئته المهنية إذا لم تتوفر فيه تلك المقومات وهي: القدرات، الإستعدادات، الميول والسمات الشخصية.

1- القدرات: يوضح " بدوي " بأن القدرات تعني مقدرة الفرد الفعلية على إنجاز عمل ما، أو التكيف في عمل بنجاح، ويتحقق بأفعال حسية كانت أو ذهنية وقد تكون فطرية أو مكتسبة، فالقدرات بهذا المعنى متعددة فهناك القدرات الأولية، والقدرة الاجتماعية والحركية والقدرة العامة (الذكاء) والقدرة على حل المشكلات. (زكي، 1998، ص67)

ومن خلال هذا الطرح يتضح لنا أهمية تحميل العمل والعامل لبلوغ هدفين أساسيين هما :تحقيق التوافق المهني لمفرد والكفاية الإنتاجية فلا يمكن الحديث عن أي قدرة تميز الفرد عن الآخر دون العودة إلى الأسس العلمية في الكشف عن هذه القدرات (تحميل العامل).

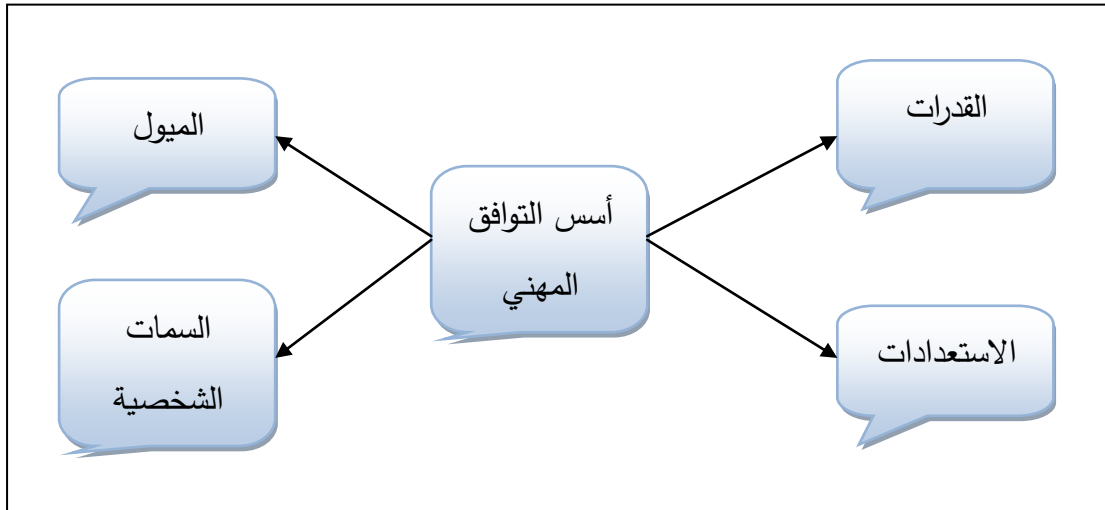
2- الاستعدادات: يذكر "مرزوق" أن الاستعدادات هي القدرة الطبيعية أو الفطرية لدى المرء على إكتساب أنواع عامة أو خاصة نسبيا من المعارف أو المهارات. (العاصمي، 1997، ص20)

وعليه فالاستعدادات هي قابلية فطرية لاكتساب معارف أو مهارات أو أنماط معينة من الاستجابات في حين قد تنمي هذه الاستعدادات من خلال برامج التكوين والتدريب المهنيين وهناك بطبيعة الحال مقاييس واختبارات نفسية تساعد المختص على كشف هذه الاستعدادات.

3- الميول: تعرف الميولات على أنها استعدادات وجدانية وانفعالية مكتسبة تحمل الفرد على أن يقوم ويهتم بنشاط أو بعمل معين دون غيره، بحيث تلعب التنشئة الاجتماعية خصوصا الأسرية منها دورا بليغا في تحديد ميولات الفرد المهنية.

4- السمات الشخصية: وهي ميزة فردية في الفكر أو الشعور أو الفعل قد تكون متوارثة أو تجيء بواسطة الاكتساب فالسمة نهج من السلوك يتميز به الفرد أو الجماعة وينجم عنه عوامل بيئية أو وراثية وهي مفهوم مستخدم في مدارس علم النفس لتحليل البنية الشخصية.

(الشمري، 1997، ص86)



الشكل رقم (04) يوضح أسس التوافق المهني. (من إعداد الطالبتين)

ويعرفها " فهمي " بأنها ذلك: المفهوم أو ذلك المصطلح الذي يصف الفرد من حيث هو كل موحد من الأساليب السلوكية والإدراكية معقدة التنظيم التي تميزه عن غيره من الناس وخاصة في المواقف الاجتماعية.

(فهمي، بدون سنة، ص418)

(6) شروط التوافق المهني:

التوافق المهني للعامل لا يتم بشكل صحيح إلا إذا توفرت جملة من الشروط والتي تتلخص فيما يلي:

- 1- شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي.
 - 2- شعور العامل بأن صاحب العمل يقدره ويعتني به.
 - 3- إدراكه وشعوره بالمساواة مع غيره من العمال.
 - 4- حبه لنوعية العمل.
 - 5- توفر فرص التدريب المهني في العمل.
 - 6- توفير فرص إستغلال أفكاره وأرائه في عملية الإنتاج وشعوره بالأمن والإستقرار.
 - 7- معاملة العامل معاملة إنسانية بإحترام رأيه وأخذ صوته وإتاحة الفرص له والأخذ باقتراحاته.
 - 8- إتاحة فرص الترقى أمام العمال وعدم تعيين فرد جديد في عمل رئاسي إلا إذا إستحال ترقية فرد من الموجودين في المؤسسة إلى هذا العمل الرئاسي، فهذا يشجع تطلعات العمل إلى الترقى من جانب ومن جانب آخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم وليس غريبا عنهم فترتاح نفوسهم ويسهل توحدهم وتفاعلهم وبالتالي توافقهم المهني.
- (حيمودة، 2005، ص79)

ويوضح "ليكارث ليفي" مبادئ ستة تعتبر متطلبات نفسية للعمال من أجل تحقيق التوافق المهني

وهي:

- 1- أن يكون العمل مرغوبا فيه.
- 2- أن يحتوي العمل عمى علمية التعلم المستمر.
- 3- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- 4- أن يحتوي العمل عمى التدعيم الاجتماعي والمعرفي.
- 5- أن ترتبط الحياة العلمية المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعامل.
- 6- أن يؤذي العمل للمستقبل الذي يرجوه العامل.

(أبو زيد، 2012، ص290)

7) العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر في التوافق المهني فيما يلي:

1-العوامل التكنولوجية والحضارية:

تشمل التغييرات الحضارية والتكنولوجية وانعكاساتها على البناء الاجتماعي وشخصية العامل وأمنه واستقراره، فقد أدى التطور التكنولوجي وخاصة الآلية التلقائية إلى الاضطرابات النفسية والتخوف من البطالة وفقد المهنة وتوسع الأعمال الذهنية والفكرية على حساب الأعمال اليدوية مما أدى إلى تقليص العمالة وغزو الصناعة للمجتمع الريفي الذي ساهم في إحترام الصراع بين قيم وتقاليد الحياة الزراعية المستقرة وحركية المجتمع الحضري فحولت العلاقات الشخصية الأولية إلى علاقات عضوية معقدة واغتراب العمل، ويتجلى تباين الخصائص التكنولوجية والحضارية للمجتمعين في تأثر البناء الاجتماعي الحضري بأسلوب الإنتاج وعلاقات الإنتاج.

(بالرابع، 2011، ص95)

2-عوامل داخل المصنع:**أ-علاقة العامل بنظام المؤسسة:**

الفرد كلما شعر بالإرتياح والأمن زادت قدرته الإنتاجية وارتفعت دوافعه للعمل ويصبح أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة ذلك أن توافقه مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة.

(عوض، 2005، ص22)

ب-علاقة العامل بعمله:

ويقصد بها تكييف الشخص لعمله أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لكونه يتناسب ويتلاءم مع ذكائه وقدراته، يرضى عنه، ويميل إلى ممارسته لأنه يتماشى مع ميله ومستوى طموحه وفكرته عن نفسه.

(موسى، 2010، ص28)

ج-علاقة العامل بظروف العمل الفيزيائية:

إن الظروف الفيزيائية تؤثر على توافق الفرد مع عمله بحيث يجب أن تكون هذه الظروف مواتية من الإضاءة والرطوبة والضوضاء، فشعور العامل أن المؤسسة الصناعية تهتم به وتحاول قدر الإمكان

تحقيق أفضل الظروف الملائمة له هذا يرفع من إنتاجيته كما وكيفا، وبمعنى آخر أنه عندما يشعر العامل أن تحسين الظروف الفيزيائية في العمل ليس فقط بهدف رفع الإنتاج ولكن لتوفير ظروف صحية مناسبة له هذا يساعده على توافقه المهني. (ربيع، 2015، ص352)

د-علاقة العامل برؤسائه:

كلما كان سلوك وتعامل الرئيس الرئيس مع العامل حسنا وجيدا كلما أشعره ذلك بالاحترام، وان عمل على إرشاده وتشجيعه أعطاه ذلك فرصة كافية للنمو والتقدم والتوافق مهنيا وكذا تنمية إخلاصه للمؤسسة.

ه-علاقة العامل بزملائه:

إن علاقة العامل بزملائه هي عامل هام وفعال في تحقيق التوافق وهي الوسيلة الأولى في إحداث التناغم بين زملاء العمل، كما ينبغي على المؤسسة أن تساعد الأفراد على التوحد والشعور بالانتماء إلى وحدات العمل التي يعملون بها، ذلك يؤدي إلى تحقيق التوافق بينهم، والتآلف ورفع كفاءتهم الإنتاجية ذلك أن موقف العمل وجو العلاقات الإنسانية الودودة والحميمة فيه ذات أثر بالغ على الصحة النفسية للعامل وهذا يساعد على تحقيق التوافق النفسي والمهني. (عوض، مرجع سبق ذكره، ص24-26)

3-عوامل خارج المصنع:

إن العامل ليس عضوا في مؤسسة العمل فحسب، بل هو عضو في جماعات كثيرة ومتعددة الأهداف ووجهات النظر، ويختلف مركزه في كل منها عن مركزه في الأخرى اختلافا كبيرا، فهو عضو في أسرته، وشخصيته هنا تتراوح بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات، تم هو فرد في جماعة النادي والأصدقاء ... وهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون قادر على التعامل مع هؤلاء الأفراد ويكون معهم علاقات صحية خالية من الشذوذ، ويصادف العامل صعوبات شخصية متنوعة في سبيل الحصول على التوافق، وبقدر نجاحه في مظاهر التغلب على هذه الصعوبات يشعر العامل بالراحة النفسية التي تنعكس مظاهرها على حياته وعمله. (محمود، 2016، ص479)

4-العوامل الشخصية:

هي مجموعة خصائص الفرد وخصاله المعرفية والوجدانية والجسمية والنفسية التي تؤثر وتحدد توافقه لبيئته المهنية.

أ-الحالة الصحية:

تشير إلى توافر علامات إيجابية في حالة الصحة الجسمية والنفسية والاجتماعية والمهنية كالشعور بالرضا والسعادة وراحة البال والتوافق والقدرة على مواجهة المشاكل. (عبد الخالق، 2013، ص 62)

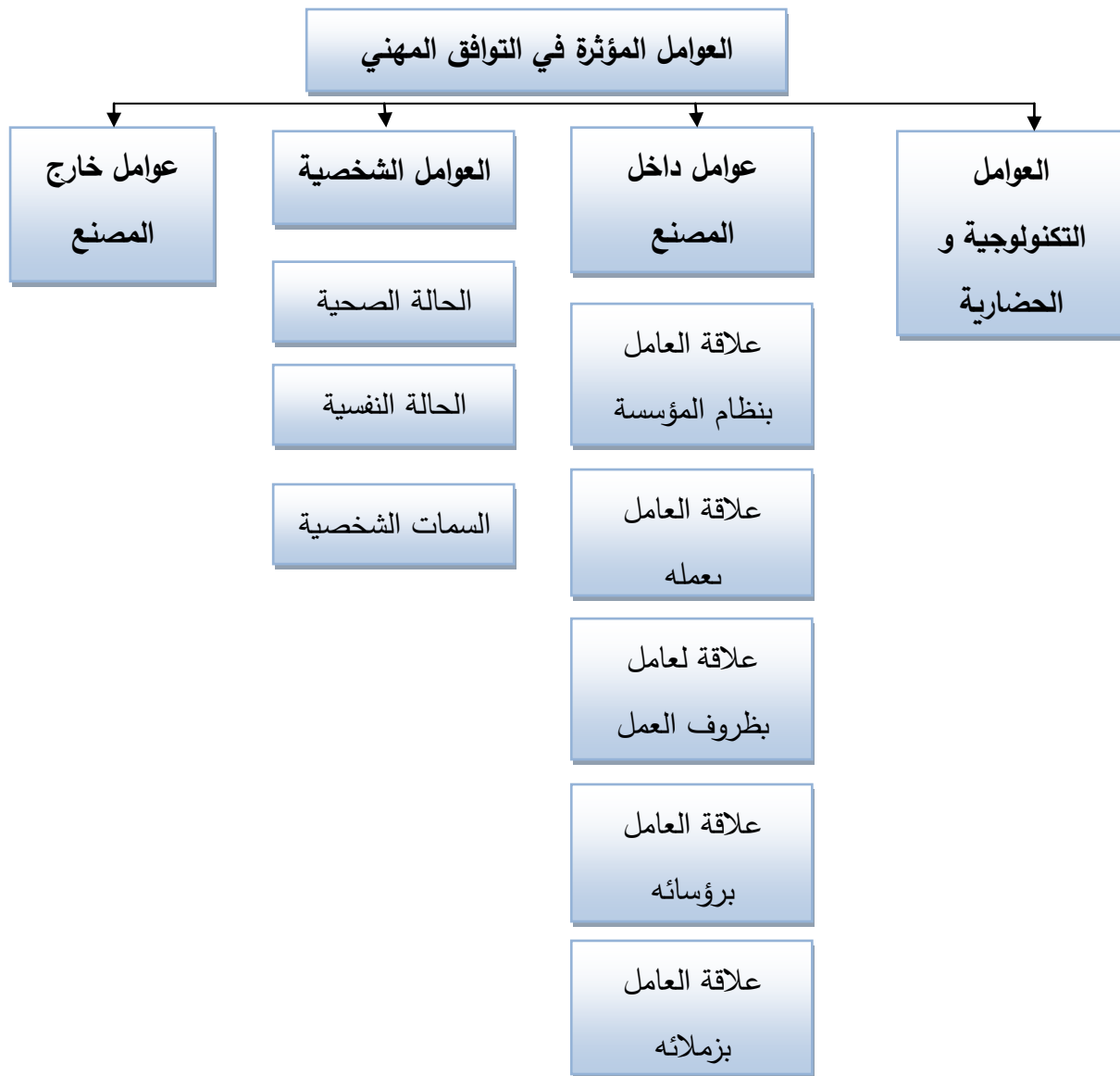
ب-الحالة النفسية:

هناك علاقة بين الحالة النفسية للفرد وما يتركه العمل من آثار عليه، فبلا شك أن الفشل والإحباط في العمل قد يؤدي إلى اضطراب وانفعال لدى الفرد، أما الاستقرار النفسي وما يتمتع به الفرد في عمله من توافق وتكيف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (زبيدي ولمين، 2012، ص 108)

ج-السمات الشخصية:

وهي العوامل والصفات الخلقية والمزاجية والاجتماعية التي تميز الفرد عن غيره وتحدد أسلوب تعامله مع البيئة المهنية وهي تتمثل في قدرته على ضبط نفسه ومثابرتة على عمله وتحمل المسؤولية والالتزام، والمرونة، وكذا ميوله وقدراته واستعداداته، ومستوى ذكائه. (ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 61)

بناءا عليه يمكن القول أن التوافق المهني للعامل مرتبط بمجموعة من العوامل والتي قد تحقق له ذلك بداية من العوامل التكنولوجية والحضارية المتمثلة في الوسائل والآلات المستعملة وكذا الإختلاف ما بين المجتمع الصناعي والريفي، إضافة إلى علاقته بالبيئة الداخلية للعمل من نظام وأسس وقواعد وطبيعة العمل وما يتعلق بها من ظروف فيزيقية وصحية ونفسية، وكذا اجتماعية والتي تتمحور في العلاقة مع الرؤساء والزملاء ومن ثم العوامل الخارجية والتي تساهم وبشكل كبير توافقه وهذا يكون في إطار ما يكونه من علاقات اجتماعية في النسق الإجتماعي ككل، كالأسرة وجماعة الأصدقاء..... وغيرها كما هناك عوامل مرتبطة بشخصية الفرد في حد ذاته والتي تعبر عن نفسيته وحالته الصحية كشعوره بالانفعال والقلق والإضطراب وهذا كله يؤثر على توافقه مع عمله لذا عليه أن تكون له هذه العوامل من خلال ضبط نفسه واستغلال كل طاقته ومهاراته في تفادي أي ظروف قد تقف عائق توافقه المهني.



الشكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة في التوافق المهني. (من إعداد الطالبتين)

8) محددات وأبعاد التوافق المهني :

8-1- الرضا: ويشير الرضا إلى الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظرتة وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، أي اتجاهات الفرد نحو مختلف جوانب عمله منها: (شوقي، 1992 ، ص221)

8-1-1- طبيعة العمل والمؤسسة : يعتبر الرضا عن المؤسسة من العوامل الهامة التي تساعد على خلق الرضا العام للعامل، وبدون ذلك لا يمكنه أن يرضى عن الجوانب النوعية كطبيعة العمل داخل المؤسسة

وظروفه، وبعد ما تتمتع به المؤسسة من شهرة وتأثير واتساع نفوذ من العوامل التي تزيد من رضا العمال ورفع معنوياتهم، حيث يمكنهم ذلك من الحصول على التقدير والتسهيل في إشباع حاجاتهم، لذا يرغب الكثير من الأفراد في الانتماء إلى المؤسسات الشهيرة التي تتمتع بالسمعة الطيبة والتأثير القوي في الأوساط المختلفة وهذا بعرض الرفع من قيمتهم وحصولهم على قدر من الامتياز.

وما يدعم رضا العامل كذلك هو طبيعة العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة فكلما كان هناك انسجام لخصائص العامل وقدراته واتجاهاته مع خصائص عمله ومتطلباته كلما ساعده ذلك في زيادة قدرته على مسايرة العمل وتغييراته وأدائه له بمستوى عال من النجاح مما يؤدي إلى تنمية قدراته ورفع روحه المعنوية ومن ثم زيادة رضاه على عمله.

8-1-2-الرضا عن المسؤول: يؤثر اتجاه العامل نحو المسؤول وعلاقاته به تأثيراً مباشراً على مشاعر العامل تجاه عمله ونواحيه المختلفة، فكلما شعر العامل باحترام مسؤوله وتقديره لما يقوم به زاد شعوره بالرضا نحو العمل وأخذ في بذل جهود مضاعفة لتأكيد ذلك أكثر .

وفي هذا يرى " فرج " أنه ينبغي على المؤسسة الجادة على تحسين التوافق المهني للعامل أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوس. ويلخص " أوبردهام (Oberdahm) " الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحية بين الرئيس والمرؤوسين وتشجيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة فيما يلي :

- 1- المعاملة الحسنة والاحترام لشخصيات العاملين .
- 2- التمثيل الأمين لدى الهيئات العليا .
- 3- التطبيق المرن لقوانين ولوائح المؤسسة على العمال .
- 4- أن يكون المسؤول مثلاً يحتذى به.
- 5- الإخلاص في الإرشاد والتشجيع والتأنيب.
- 6- إعطاء الفرص الكافية للنمو والتقدم المهني .
- 7- المعاملة المناسبة لكل عامل بحسب ميزاته الخاصة .

8- تنمية إخلاص العمال للمؤسسة عن طريق الإخلاص في معاملتهم .

9- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

10- تحمل المسؤولية عن المرؤوسين في بعض أخطائهم .

وبهذا يتحقق التوافق بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي لتحسين الإنتاج والوصول إلى درجة التوافق المهني كما تؤكد ذلك دراسات علم النفس الاجتماعي. (فرج، 1986، ص 57-58)

8-1-3- الرضا عن الزملاء : يشتمل الرضا عن العمل رضا العامل عن زملائه العاملين معه وعلاقاته بهم النفسية والاجتماعية والمهنية كذلك، حيث أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائماً وجود علاقة نفسية بين العامل وزملائه وبين المشرف وزملائه، فالمجال النفسي لكل فرد في جو المؤسسة يتضمن غيره من الأفراد وخاصة الزملاء والتفاعل النفسي يبني على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء . وهكذا فإن التفاعل النفسي والاجتماعي بين العمال القائم على التعاون والمناقشة يؤدي إلى ديناميكية العمل ويقضي على رتابته وبالطبع هذا التفاعل ونوعه يتحدد رضا العامل عن زملائه وطبيعة علاقاته بهم وتوافقه معهم.

8-1-4- الرضا عن ظروف العمل: يقصد بظروف العمل الشروط والوسائل المادية التي توفرها المؤسسة والضرورية للعمل، فكلما تحقق التوافق بين العامل والآلة أدى هذا إلى الأمن الصناعي والنفسي له وكذلك التقليل من الإصابات والحوادث داخل المؤسسة. (ياسين وآخرون، 1999 ، ص 23)

وكذلك الظروف الفيزيائية من حرارة، وتهوية وإضاءة الخ، حيث وجد فعلاً بأنها تساعد على إنتاجية العمال وروحهم المعنوية.

حيث أنه بالرغم من أن هناك تجارب كثيرة كتجربة هاوثورن (Hawthorne) قد توصلت إلى أن الدوافع النفسية للعامل أكثر أهمية من العوامل الفيزيائية في التأثير على الإنتاج، إلا أنه في معظم الأحيان يعزى تذمر العمال وانخفاض روحهم المعنوية إلى الظروف المادية والفيزيائية غير المواتية في العمل بالإضافة إلى ما يمكن أن تسببه من إرهاق وتعب وملل ومرض ومن ثم التغيب وعدم الانضباط في العمل وتدهور الإنتاج من جراء ذلك، وهذا ما يؤدي إلى عدم رضا العامل على عمله، في حين أنه كلما أتاحت له هذه الظروف بالشكل الذي يرضيه تمكن من أداء عمله والقيام بكل مهامه على أكمل وجه وحقق بذلك أهداف العمل وهذا بدوره يزيد من رضا العامل عن عمله علاوة على زيادة إنتاجيته .

وعليه فإن رضا العامل عن عمله يقتضي إضافة إلى رضاه عن الظروف المادية والفيزيقية رضاه كذلك عن الظروف النفسية والاجتماعية المحيطة كالجو المعنوي من ثقة وتقاهم وتعاون وأوكره واشمئزاز واتجاهات سيئة لكل ذلك أثره الكبير على مدى توافق عمله، وتؤكد ذلك المناقشات التي تتناول التوتر المهني، حيث وجد أنها تميل إلى إغفال عوامل البيئة الفيزيكية على الرغم من درجة تأثيرها إلا أن الوجهة النفسية والاجتماعية مهمة. (شموري، 2017، ص81)

8-1-5- الرضا عن الأجر : تعد بحوث التي قام بها" تايلور (1856-1915) مثلاً لأولى الدراسات العلمية التي أقيمت في هذا المجال حيث وضع الكثير من الأسس في دعم الإنتاج عند تطبيقها على العمال والإدارة حيث توصل إلى تسجيل زيادات عالية في الإنتاج تصل إلى نسبة 80% في حالة الزيادة في الأجر.

8-2- الإرضاء : يشير الإرضاء إلى اتجاهات المسؤول وزملاء نحو العامل، وتتشكل هذه الاتجاهات من خلال ما يقدمه هذا العامل من علاقات وكفاءة في العمل، وانضباط وإتباع نظام سير العمل ويشمل الإرضاء ما يلي :

8-2-1- إرضاء المسؤول وزملاء : بعد الانطباع الذي يتركه العامل لدى مسؤوله وزملائه العاملين من العوامل الهامة التي تحدد العلاقات التي تربطه بهم سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه، ويعتبر هذا الانطباع بمثابة محك يقاس به العامل ويقدر به وكلما كان هذا الانطباع إيجابياً تبين من خلاله إيجابية العامل وقدراته النفسية والاجتماعية والمهنية وأدى هذا إلى إرضاء الآخرين وتوطيد علاقاتهم به وتعاونهم معه والعكس صحيح.

لذا فإن عوامل الشعور بعدم الرضا عن العمل هو انخفاض الدخل مقارنة بالجهد المبذول وعدم توفر العلاقات الجيدة بين الزملاء ووجود الحواجز الكبيرة بين الرئيس والموظفين.

8-2-2- الانضباط : إن التزام العامل بمواعيد العمل وانضباطه معها دون تأخر أو تغيب دليل على مدى إخلاصه للعمل واهتمامه به ويعود هذا إيجاباً على أدائه لكل المهام المنوطة به بالفدر اللازم من المسؤولية دون تأجيل أو إلغاء أو إهمال، وبهذا تتحقق الكفاية اللازمة في الإنتاج والاتصال المستمر مع باقي العمال والتكامل معهم دون حدوث أي إتكالآت تسيء في انطباعهم نحوه وعلاقاتهم به، وتؤكد ذلك

نتائج عدد من الدراسات منها دراسة "سكوت" و"تايلور" (1985) إلى وجود علاقة سلبية بين التغيب والرضا المهني كما أن انخفاض معدل التغيب يؤدي إلى مستوى عال من الرضا المهني.

8-2-3- إتياع نظام سير العمل بالمؤسسة: يرى فرج من خلال عدد من الدراسات أن الشخص سيء التوافق تكون له إصابات ومشاكل أكثر من غيره فيما يتعلق بمخالفة النظام في العمل وعليه فإن معظم مشاكل العمل الناجمة عن مخالفة القوانين والتعليمات كالشكاوي والجزاءات تعكس سوء توافق العامل في عمله وانعدام ما يمكن أن يحقق فيه ذاته، وفي هذه الحالة يلجأ إلى السلوك المشاغب والتمرد عن نظام سير العمل تنفيساً له عما يعاينيه. (فرج، مرجع سبق ذكره، ص53)

مما سبق نجد أن توافق العامل مهنيًا يرتبط بوجود المحددات الأساسية المذكورة آنفًا وتتفاوت هذه المحددات في وجودها لدى العمال، ولدى العامل الواحد على مر الأيام، فقد يتعرض إلى حالات من الرضا وحالات من الإرضاء كما قد يفترق إلى الرضا ويختل عنه الإرضاء، وهكذا على مر التاريخ المهني للعامل .

(9) معايير التوافق المهني :

تتمثل معايير التوافق المهني في بعدين أساسيين :

9-1- الرضا عن العمل Satisfaction : أما محك الرضا فانه يعكس رضا العامل عن العمل، ومكونات بيئة العمل، ويصور حقيقة علاقات العامل بزملاء العمل ووجهة نظره في رؤسائه المشرفين عليه، ووجهة نظره للظروف المحيطة بعمله.

9-2- الإرضاء Factorines : أما محك الإرضاء وكفايته فإنما يعكس إنتاجية العامل وكفايته الإنتاجية والطريقة التي يقدر بها رئيسه وزملائه والشركة التي يعمل بها ، وهذه المتغيرات يعبر عنها سلبا بغيا به وتأخره في الحضور إلى العمل، والحوادث يرتكبها أو تقع له، وبعدم قدرته عن الاستمرار في عمله مدة مرضية من الزمن، ويمكن التعبير عن هذه المتغيرات إيجابيا بتلاؤم قدرات الفرد ومهاراته مع متطلبات العمل. (طه، 2001، ص79)

10) نظريات التوافق المهني:

تتعدد الأطر النظرية المفسرة السلوك الفرد داخل المنظمات فهي تتقاطع وتختلف في جوانب التغطية النظرية، بالتالي فهي تحاول إعطاء نماذج معينة لتفسير نواتج السلوك المهني والمنظماتي للعاملين، وسوف نحاول في الدراسة الحالية أن نتطرق إلى نظريات التوافق المهني التي فسرتة من خلال أبعاده وهي كالآتي:

1- نظرية منسوتا : (TWA1964) تنتمي نظرية التوافق المهني في العمل إلى مجموعة من النظريات التي تعرف بنظريات (P.E) والتي تتعامل مع الفرد (P) (Person) في البيئة (E) (Environment) ومدى التوافق بينهما كما تتعامل مع تفاعل الفرد (P) مع البيئة (E) وهناك العديد من الجوانب المتعلقة بالبيئة أو هناك العديد من البيئات (ES) البيئة الطبيعية البيئة، المدرسية، العمل الأسرية، الاجتماعية وتتعلق نظرية منسوتا ببيئة العمل.

وتستخدم نظرية منسوتا مكونين للدلالة على العلاقة بين الفرد والبيئة (P.E) حسب ما أوضحه براون ولينت هما التوافق والتفاعل (Fit And Interaction)

1-1- التوافق أو الموائمة : (FIT) يشير إلى الدرجة التي تتوافق بها خصائص الفرد أو سماته مع متطلبات البيئة فمثلا نجد أن العديد من الأفراد العاملين (PS) لديهم مهارات مختلفة ووظائف ومهام مختلفة (E) تتطلب العديد من المهارات.

والتوافق معناه أن بعض العاملين لديهم مجموعة المهارات التي تتطلبها الوظيفة أو المهنة، ولكن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات، أو بعض الوظائف والمهن تتطلب مجموعة من المهارات لدى أحد العاملين أو بعضهم لدى الآخرين.

1-2- التفاعل : (Interaction) يشير إلى أن أفعال (P) الفرد و (E) البيئة المهنية وردود أفعالهما مع بعضهما البعض فالعاملون وبيئات النم وليسوا كيانات جامدة لا تتغير، ولكنهم كيانات تستطيع أن تتغير وهي بالفعل تقوم بتغييرات، فمثلا العاملين الذين لديهم الرضا أو الكفاية عن عملهم يسعون لأداء شئ لتغيير هذه المواقف غير المرضية، مثل التقدم بشكوى لمدير العمل أو زيادة ساعات العمل وزيادة الجدية لكي يثبتوا للإدارة أنهم يستحقون معاملة أفضل قد تتجاوب الإدارة مع الشكاوي بشكل سلبي أو تتجاوب معها بشكل إيجابي بزيادة أجور العاملين.

نشأت نظرية التوافق في العمل من الفروق الفردية بين الأفراد والتنوع البشري أدى إلى إيجاد طريقة لوصف الفروق الفردية.

المفاهيم الأساسية للنظرية:

ترتكز نظرية منسونا على الفرد (أ) وعلى سلوك الفرد، فنجد أن الفرد لا يتصرف من فراغ فالفرد دائما يوجد ويتصرف ويتحرك في البيئة (E) المحيطة.

1- أن الفرد ككائن له متطلبات وحاجات لا بد من الوفاء بها والكثير من هذه الحاجات تتحقق من حي خلال البيئة .

2- أن الفرد له قدرات تجعله يحاول سد هذه الحاجات.

3- معظم سلوكيات الفرد في التفاعل مع البيئة تتمحور حول هذه المتطلبات.

ومن أهم متطلبات الفرد ما يعرف بالحاجات Needs ومي الحاجات البيولوجية التي تساعد على بقاء حياة الفرد، كما نجد الحاجات النفسية التي تؤدي دورها في المحافظة على جودة حياة الفرد. ومن المفترض أن تتطور الحاجات من المورثات الجينية الموجودة في الفرد لتتفاعل وتتكيف مع البيئات المختلفة (ES) التي يتعرض لها الفرد، حتى يتم التوصل إلى حالة الاستقرار وفي نظرية منسونا فإن ما يهم هو بيئة العمل كما تعنى النظرية بالفرد العامل أو الموظف وتتصور هذه النظرية أن الفرد والبيئة متوازنان ومتكاملان، ولذلك فهي تفترض أن البيئة بالتوازي مع الفرد لها متطلبات لا بد من الوفاء بها ولها قدرات تجعلها قادرة على الوفاء بهذه المتطلبات.

والعملية التكاملية تعني أن بعض متطلبات البيئة يمكن الوفاء بها بواسطة الفرد بنفس الطريقة التي تمكن من الوفاء ببعض متطلبات الفرد بواسطة البيئة، وهكذا فإنه في محيط العمل يتضح أن الفرد والبيئة يتوافقان معا لأن كل منهما له متطلبات يمكن الوفاء بها من الطرف الآخر.

كما يشير (براون وليننت) إلى وجود أربع (04) حالات محتملة التي يمكن أن يكون عليها الفرد وهي :

* **Satisfied And Satisfactory** : أي توافق الفرد مع البيئة وتوافقها معه.

* **Satisfied But Unsatisfactory** : أي أن الفرد متوافق مع البيئة والبيئة لا تفي بحاجات الفرد .

* **Dissatisfied And Satisfactory** : أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة لكن البيئة تفي بحاجات

الفرد أو تمكن أن تفي بحاجاته.

*** Dissatisfied And Unsatisfactory** : أي أن الفرد غير متوافق مع البيئة كما أن البيئة لا تفي بحاجات الفرد .

وترى النظرية أن الحالة الأولى هي الحالة الوحيدة المعززة للسلوك وهي التي تبقى على حالة صحية من التفاعل بين (PE) أي سلوك البحث عن التوافق وعلى طرفي خط المعادلة يمكن أن تنهار العملية التفاعلية (إما أن يترك الفرد البيئة وهي مؤسسة العمل أو أن البيئة أو مؤسسة العمل تلفظه خارجا).
(العطاس، 2009، ص60-57)

ولكن بما أن الفرد توجد لديه مساحات مرنة من رضا نفسه عن البيئة وكفاية البيئة فإن الفرد يبقى في البيئة، وتحاول البيئة أن تبقى فيها والفترة التي يبقى فيها الفرد في البيئة هي ما تسميها (Tenure) في نظرية منسوتا أي فترة بقاء الفرد واستمراره في البيئة التي يعمل فيها.

(Dawis.England.Lofquist. 1964.p10)

وهذه النتائج الثلاثة هي المؤشرات الأساسية في عملية التوافق وفق نظرية منسونا بأن التوافق المهني قد يتخذ شكلين أساسيين هما:

التوافق السلبي : ويتم بتقبل واقع مفروض لا يمكن للفرد تغييره، وهو ما يشير إلى الرضا كالرضا عن الدخل والرضا عن الإدارة والزملاء .

التوافق الإيجابي : ويعتمد على فاعلية الفرد في قيامه بتكوين علاقة اتساق مع البيئة من خلال تعديلها أو التحكم فيها كالانتقال إلى عمل أفضل أو تنمية قدرات ومهارات جديدة ويشير هذا الجانب إلى الفاعلية أو الإرضاء .
(العطاس، مرجع سبق ذكره، ص61)

2- نظرية سلم الحاجات: (The Need Hierarchy Theory)

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو (Abraham Maslo) وتشير إلى أن الحاجات الإنسانية مرتبة هرميا حسب الأهمية كالتالي:

2-1- حاجات فيزيولوجية: (Hisiological Needs) : وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الماء والمأكل والنوم والجنس .

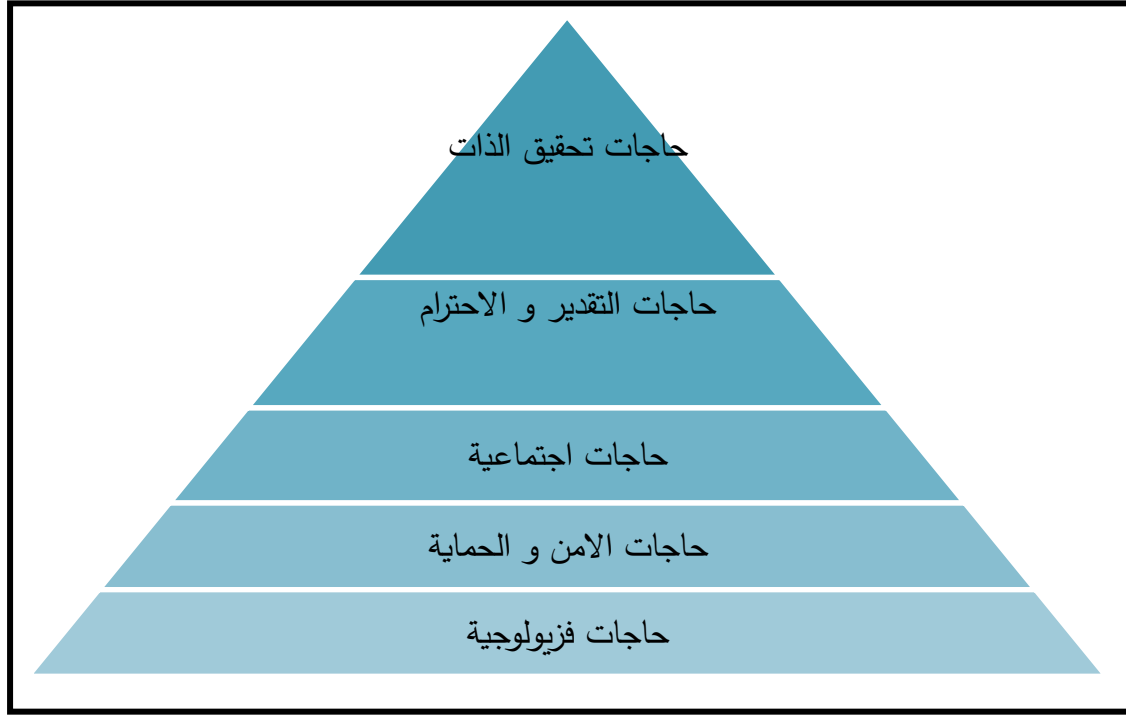
2-2- حاجات الأمن والحماية (Security Or Safety Needs) حاجات الأمن المادية والأمن النفسي وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة وهذه الاعتمادية نجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل : الأمن الوظيفي، الترقية العادلة والمساواة في المعاملة.

2-3- حاجات اجتماعية: (Social Needs) الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

2-4- حاجات التقدير والاحترام: (Esteem Or Ego Needs) حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس المعرفة الاستقلالية الكفاءة، الشهرة القوة التميز المكانة والمركز الاجتماعي.

2-5- حاجات تحقيق الذات : (Self-Actualization Needs) وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون To Be What One Is Capable Of Becoming وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة المعرفة، المهارة، الإبداع الخلق والابتكار، لتحقيق أقصى الطموح.

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية كما يظهر في الشكل التالي :



شكل رقم (06) يوضح سلم الحاجات لماسلو

يلاحظ أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية، وهي الأمن والحماية: إن الحماية المشبعة لم تعد حافزة، بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك لذلك عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك .

تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل ويعزى ذلك إلى العزلة والوجدانية، كذلك بينت دراسات أخرى أن الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران عمل فإن إشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل مقيد إلى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الأداء وفي الظروف المادية لتصميم العمل. تمنح حاجات التقدير والاحترام إدارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباع هذه الحاجات وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع ومن ناحية تنظيمية يعتمد إشباعها بشكل أساسي على السياسات الإدارية والسلوك القيادي وهذه الحاجات تظهر عند المديرين أقوى مما لدى المرؤوسين لذلك تعطى أهمية في مجال حفز الإداريين.

أخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور وتقدم الفرد إلى أقصى درجة إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل وهي مهمة إلى أولئك الذين استطاعوا إشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة .

يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية. (العميان، 2005، ص 282-285)

3-نظرية القيمة: (Value Theory)

يرى ادوين لوك (Edwin Lock) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وأن العوائد التي يرغب بها الفرد هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يولد من عوائد بري أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب ورغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد براها مناسبة.

(ماهر، 2003، ص230- 229)

فالرضا عن العمل هو نتيجة الحصول الفرد على ما يرغب فيه، وقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون لهؤلاء الأفراد أهمية أكبر لهذا الجانب المعين .ومن أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة هو جذبها بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة إن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد، أيضا وفقا لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع.

(حسن، 2003، ص172-171)

4- نظرية النمو المهني: (Danald.E.Super)

يرى سوبر أن الأفراد يميلون إلى اختيار المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن ذاتهم والتعبير عن أنفسهم، وأن السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنيا عبارة عن وظيفة المرحلة النمائية التي يمر بها، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات مستقرا، فقد اعتمد سوبر في تطوير نظريته في النمو المهني على ثلاث أسس تشكل الإطار العام لها وهي:

4-1- نظرية مفهوم الذات Self Consept : إن مفهوم الذات يتطور نتيجة تطور الفرد العقلي

والجسمي والنفسي والتفاعل مع الآخرين وعندما ينضج يختبر نفسه بعدة طرق مهنيا وأكاديميا من خلال ملاحظته وإدراكه التطور الحاصل يقوده إلى قرارات تتعلق بالتعلم والعمل وتكون منسجمة مع مفهوم الذات، وفي الوقت التي تظهر فيه عملية التفريق بين الذات والآخرين يبدأ الفرد بتحديد هويته وبتطوير صورة عن نفسه، إن هدف الإرشاد المهني هو مساعدة الفرد على أن يتقبل صورة لذاته وملائمتها لدوره في عالم العمل والوظيفة وأن تختبر هذه الصورة في العالم الحقيقي .

4-2- علم النفس الفارقي Defferential Psycho : بين سوبر أن أي فرد عنده القدرة على

النجاح والرضا في عدة وظائف، وذكر أن الأفراد يتفاوتون في مستوى كفاءتهم للوظائف بناء على ميولهم وقدراتهم ، فالفرد يكون أكثر كفاءة في الوظيفة التي تطابق ميوله وقدراته.

4-3- علم النفس النمو : developement Psycho تأثر سوبر بكتابات (بوهلر) في علم النفس

النمو التي ذكرت أن الحياة يمكن النظر إليها كنتائج مراحل متتالية وهذا قاده لأن يقول بأن طريقة الفرد في التكيف في مرحلة من مراحل الحياة يمكن أن تساعد في التنبؤ في مراحل لاحقة.

وقد ذكر سوبر (10) افتراضات لها علاقة في تحديد مراحل النمو المهني وهذه الافتراضات تمثل حياة الفرد المهنية وهي :

- 1- يختلف الأفراد في قدراتهم وميولهم وسماتهم الشخصية.
- 2- يتأهل الأفراد بحكم الظروف لعديد الوظائف.
- 3- كل مجموعة من المهن تتطلب نمطا متميزا من القدرات والميول وسمات الشخصية
- 4- إن النمو والخبرة يلعبان دورا أساسيا في تحديد مفهوم الذات وبالتالي تحديد المهنة ودرجة الكفاءة والنجاح.

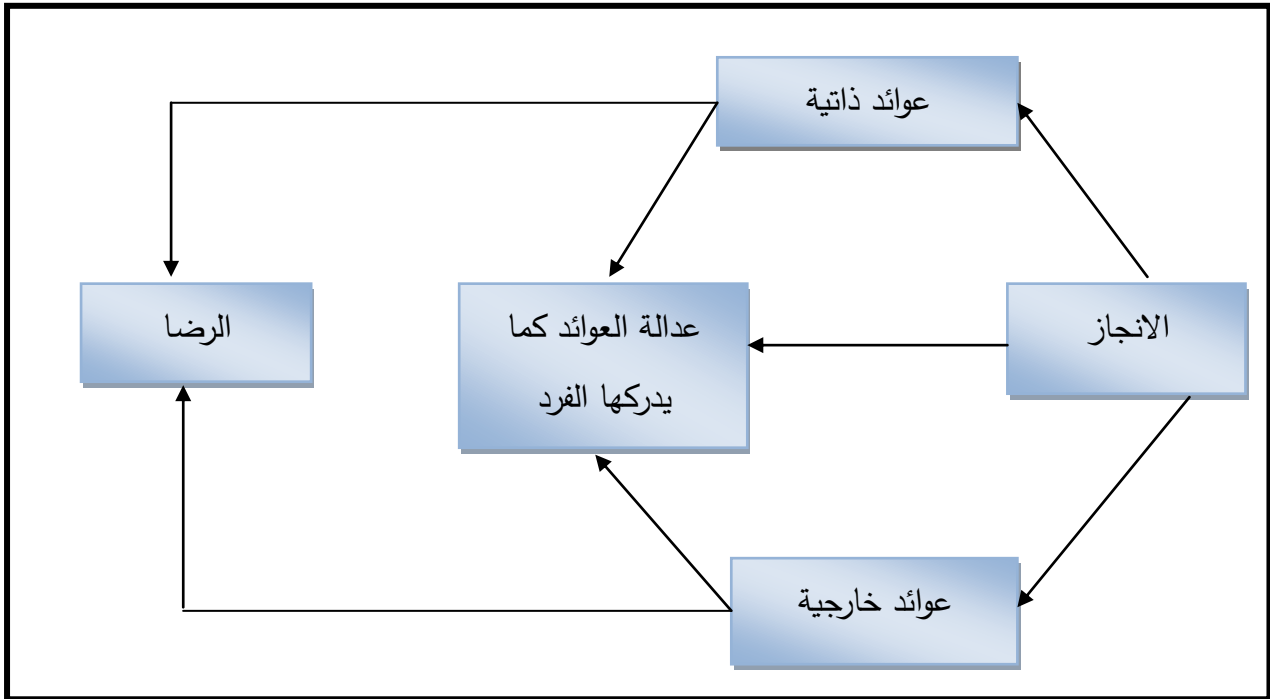
- 5- لخص سوبر عملية النمو المهني في خمسة (05) مراحل هي: النمو، الاستكشاف، الاستقرار، الاستمرار والانحدار.
- 6- يتحدد طبيعة ونمط المهنة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى قدرات الفرد العقلية وحياته الشخصية والفرص المتاحة له.
- 7- إن نضح القدرات والميول يعتبر عاملا مكملا لمساعدة المسترشد وإرشاده في تنمية مفهوم ذاته المهنية واختيار المهنة المناسبة له فعلا .
- 8- مفهوم الذات ناتج عن تفاعل الاستعدادات الموروثة وممارسة الأدوار المختلفة في الحياة بإيجابية استحسان المحيطين به، ويرى أن درجة مفهوم الذات وتحقيقها يعتبر جوهر عملية النمو المهني .
- 9- يحتاج الفرد للموائمة بين الصفات الفردية والعوامل الاجتماعية لتحقيق مفهوم الذات المهنية في مراحل النمو المهني.
- 10- يعتمد رضا الفرد عن العمل والحياة على درجة وجود منفذ مناسب لقدراته وميوله وصفاته الشخصية وقيمة وظروف العمل التي يعمل بها. (الشيخ، 2014، ص194 - 199)

4-5- نظرية نموذج مظهر الرضا:

طور بورتير ولولر (Porter & Lawler) عام (1968) نموذج (فروم) وقد ربطاه بكل من الإنجاز والعائد فهما يضعان حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد أنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد كما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة من عدم الرضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد ولذلك فإن من أبرز إضافة نموذج بورتير ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد وقد بين بورتير ولولر أنه هناك نوعان من العوائد:

أولا: **عوائد ذاتية (Intrinsic Rewards)** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المتوقع، وهذه تشبع الحاجات العليا لدى الفرد.

ثانياً: عوائد خارجية (Extrinsic Rewards) وهي التي يتحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.



شكل رقم (07) يوضح مخطط بورتر ولولر

يوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والإنجاز والإشباع (الرضا) وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتقنة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعه.

(العميان، مرجع سبق ذكره، ص 295-294)

4-6- نظرية ذات العاملين: (Two Factor Theory)

لقد قدم فريدريك هيرير (Frederic Here) عام 1959 نظرية ذات العاملين منذ ذاك التاريخ ونظريته موضع اهتمام العديد من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا.

فصاغ هيرزبرغ نظريته بناء على دراسة أجراها على (200) محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالاستياء من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل كثيرة يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

-المجموعة (01) (العوامل الداخلية) : وسماها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بالعمل مباشرة وتتسجم مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات كما تتضمن العوامل الدافعة (الداخلية) الإنجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى الإنجاز المسؤولة لإنجاز العمل الترقية واحتمالية التقدم والتطور، طبيعة العمل ومحتواه. ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

-المجموعة (02) (العوامل الخارجية): وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والجماعة في هرم ماسلو وتشمل:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف العلاقة بين قمة الهرم الإداري.
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين العلاقات بين المرؤوسين العلاقات بين الزملاء في العمل.
- الأجور والرواتب، الأمن الوظيفي، المركز الوظيفي، ظروف العمل المادية والفيزيقية.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا لكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وإن تمنع حالات عدم الرضا بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين لكن توافرها لا يؤدي في نفس الوقت إلى حفز الأفراد أو زيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، ولذلك نجد تأثيرا محدودة للعوامل الخارجية على دفع الأفراد للعاملين لتحسين جهودهم.

4-7- نظرية المتوقع (Expectancy Theory) :

طور هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام (1964) وتقترض هذه النظرية أن الإنسان يجري العديد من العمليات العقلية والتفكير قبل أن يؤدي الأمر إلى سلوك محدد وترى هذه النظرية أن

دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وبالتالي نورد خصائص هذه النظرية من خلال :

- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث 03 عناصر هي:

* توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

* توقع الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

*توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وباختلاف الأفراد يختلف التقدير.

ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة عطائها تقديرات وقيم. (ماهر، 2003، ص 148 - 149)

(

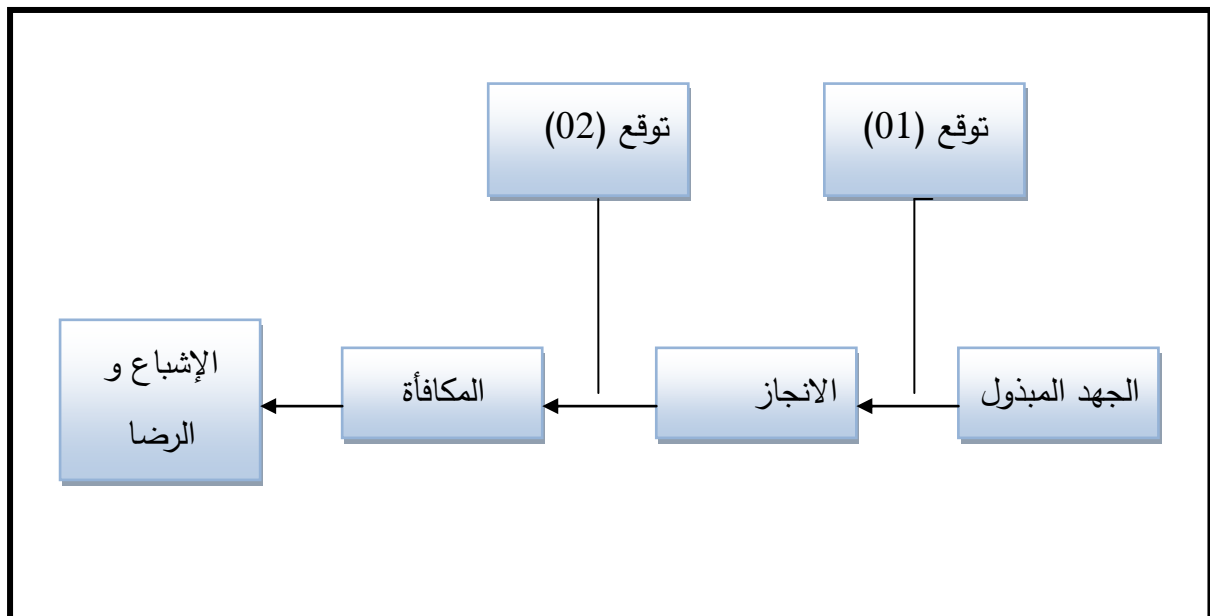
وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

_التوقع الأول : أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب

_التوقع الثاني : أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافئة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع

حاجاته وبالتالي تحقق الرضا كما يظهر في الشكل التالي:

- نموذج التوقع :



شكل رقم (08) يبين نموذج التوقع لفيكاتور فروم

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بانوعا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة بين ما يرغبون فيه من نتائج وبين احتمال تحققها.

كما تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، مثال ذلك الفرد الذي يرغب في الترقية في وظيفته ليس الهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب. (العميان، مرجع سبق ذكره، ص292- 293)

وبالتالي نستنتج بأنه في حال لم يتطابق التوقع بالنتيجة للفرد العامل ينعكس سلبا على أدائه في المؤسسة أو المنظمة وكذا عدم رضاه عن آلية تحقيق إشباع رغباته وعدم توافقه مهنيا.

11) مظاهر سوء التوافق المهني وأسبابه:

1- تعريف سوء التوافق المهني :

سوء التوافق المهني بمعناه العام يبدو في عجز الفرد عن إقامة علاقات مرضية بيئة وبين من يتعامل معهم من الناس وبيئته الاجتماعية والمادية. أي عجز عن حل مشكلاته اليومية على اختلافها.

2- مظاهر سوء التوافق المهني:

لسوء التوافق المهني عدة مظاهر من بينها :

- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف وقلته من حيث الكم .
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في الأخطاء أثناء عمله .
- إساءة استخدام الآلات والأدوات.
- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل .
- يصبح العامل أكثر شعبا في تعامله مع رؤسائه ومع زملائه.

- يبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة لكل ما يدور حوله.
- كثرة الشكاوي والتظلم. (عبد الغني، 2001، ص335)

3- أسباب سوء التوافق المهني:

عند الحديث عن أسباب سوء التوافق المهني يجب أن نتطرق إلى مجموعة العوامل الذاتية ومجموعة العوامل البيئية التي أفرزت المشكلة وفيما يلي تذكر هذه العوامل (سفيان، مرجع سبق ذكره):

- العوامل الذاتية:

تعد العوامل الذاتية أو الشخصية من الأسباب الهامة التي تسبب ظاهرة سوء التوافق، ومن العوامل التي تتدرج تحتها نجد العوامل الجسدية النفسية، العقلية .

- العوامل الجسمية :

هذه العوامل لها أثر على سوء التوافق لدى العامل في مركز عمله، فالمرض على سبيل المثال والذي يشمل ضعف النظرة العامة، ضعف السمع كل ذلك قد يسبب للعامل اضطراب نفسي مما يجعله غير قادرا على ممارسة العمل بنجاح فيصبح كثير الغياب مستهدف للحوادث بسبب حالته الصحية السيئة، فسوء التوافق المهني بسبب العوامل الجسمية يجعل العامل أكثر عرضة للأخطار العمل .

- العوامل النفسية :

لهذه العوامل تأثير كبير على مختلف جوانب الشخصية والتي تسبب معظمها في ظهور الصراعات النفسية لدى العامل مما يؤدي حتما إلى بروز سوء توافقه بشكل واضح وملفت للانتباه مما قد يتسبب له في العديد من المشاكل الأخرى، ومن هذه المؤشرات الذكر مرض العصر القلق الشعور بالذنب عدم الاتزان الانفعالي، الإحباط فهي في مجملها عوامل ذات تأثير في تعرض الفرد لحوادث العمل، فنجد مدرسة التحليل النفسي ترى بأن معظم إصابات العمل ترجع إلى الدوافع اللاشعورية .

- العوامل العقلية:

هي من العوامل المسببة لسوء التوافق المهني، فلها ارتباطا كبيرا بحوادث العمل وتغيب العامل عن عمله وقد أثبت الباحثون المتخصصون أن هناك علاقة طردية بين مستوى الذكاء وحوادث العمل، كذلك نفس

الشيء عن تأثير عدم القدرة بحيث أن النتائج التي توصل إليها "يونغ" من خلال دراسته بينت بأن عدم القدرة على الانتباه من طرف العامل يسبب مشكلات كثيرة بينه وبين العاملين في التنظيم الصناعي.

- العوامل البيئية :

إن عدم الاتزان بين العامل وبيئته هي من الأسباب المؤدية إلى ظاهرة سوء التوافق، فالعوامل البيئية والتي قد تتمثل في الأسرة ولما يحدث داخلها من تفكك أو انهيار أو اضطراب قد يسبب للعامل عدم التوافق الذاتي والاجتماعي، وكذلك العوامل البيئية المهنية فتحتوي على الكثير من العوامل منها: العلاقة مع الزملاء المشرفين، الإدارة والآلات كلها لها صلة وثيقة بسوء التوافق المهني. (بوعزيز، 2018)

12) قياس التوافق المهني :

استخدم لقياس التوافق المهني عدة مقاييس تتحدد فيما يلي :

- مقياس الرضا الإجمالي عن العمل .
 - مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاه نحو جوانب العمل المختلفة .
 - مقياس الرغبات.
 - مقياس لقياس مستوى الطموح.
 - مقاييس مقننة للغياب والحوادث والنقل ومخالفات النظام والشكاوي.
 - مقياس الميل .
 - مقياس للإنتاجية Productivity أو الكفاية الإنتاجية Efficiency .
 - استبيان عن التاريخ المهني Work Hstory Questionnaire .
 - صحيفة متابعة الفرد في العمل .
 - محك الملائمة المهنية.
- (حسن، 1994، ص79)

نجد أن أغلب هذه المقاييس يقتصر على جانب معين، في حين أن التوافق المهني في حقيقته يجمع بين كل هذه الجوانب حيث يبدأ بالميل فالرغبة ليصبح اتجاهاً، يتأثر بالماضي المهني للفرد ويؤثر على

إنتاجيته وتلائمه مع العمل، وينعكس ذلك على نفسيته وعلى عمله وعلى علاقاته بالمحيطين به من مسئولين وعمال من هنا تحدد التوافق المهني في هذه الدراسة بالأبعاد التالية :

1- طبيعة العمل وظروفه المختلفة:

- طبيعة العمل والمؤسسة.

- الأجر.

- نظام العمل.

- الظروف المادية والفيزيقية.

2- العلاقات الاجتماعية داخل العمل:

- العلاقات مع المسؤول.

- العلاقات مع الزملاء.

3- الانضباط .

هذا بالإضافة إلى بعد آخر والذي ينعكس أثره على الأبعاد السابقة والمتمثل في القدرات والخصائص الشخصية والتي تظهر من خلال إدراك العامل لتلك الجوانب المختلفة من العمل.

من هنا فإن قياس التوافق المهني هنا يعتمد على مقدار توافق العامل مع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية المحيطة به في مجال عمله.

13) استراتيجيات تحقيق التوافق المهني:

من بين أهم الاستراتيجيات والسبل التي تعمل على تحقيق التوافق المهني نذكر:

- 1- الاختيار والتوجيه وفق أسس علمية : وذلك بوضع العامل المناسب في المكان المناسب ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع طرق موضوعة في عمليتي الاختبار المهني والتوجيه المهني، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها حيث يحقق ذاته من خلالها فضلا عن المزايا والفوائد التي يمكن أن تجنيها الشركات أو المؤسسات أو المصانع.

2- تقبل العامل لمهنته : لن يتقبل العامل مهنته إلا إذا اختار ما يناسب قدراته ويتفق مع ميوله واستعداداته وكذلك سماته الشخصية، لذا فإنه ينبغي على أصحاب العمل أن يوظفوا مبدأي الاختيار والتوجيه المهني حيث أن هذان الميدان يكفلان رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيدان من توافق العامل مهنياً.

3- العناية التامة بالتوجيه المهني للعمال المبتدئين بتدريبهم وتدريب جميع الموظفين كلما استدعت الضرورة، علماً أن لكل عمل خصائص معينة يجب أن تقابلها خاصة في الفرد المسند إليه هذا العمل وأهمها القدرات، درجة الذكاء والميول، درجة سلامة الشخصية إلى غير ذلك من متطلبات العمل.

4- ديناميكيات التوافق النفسي والمهني : حيث تعتمد على خلق انسجام بين العامل وعمله هذا الأخير الذي يتضمن الآلات والظروف الفيزيائية والعلاقة بالزملاء والمشرفين وعليه فإذا أردنا أن نحقق توافقاً نفسياً مهنياً للعامل فعلى تقوية العلاقة بين الرئيس والرؤوس.

5- تقوية علاقة العامل بزملائه : ويعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني وهذا ما يدعونا لتوصية بتقوية أجواء العمل من الشللية والمنافسة المذمومة، حيث لا بد أن تقوم علاقة العامل بزملائه على اعتبارين أساسيين وهما: التعاون والمنافسة فضلاً عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة ولن يتم ذلك إلا من تعدد الأنشطة وإثرائها.

6- خلق الموازنة بين العامل والآلة : الأمر الذي يكفل أمناً صناعياً ونفسياً جيداً، حيث يقود إلى تقوية التوافق المهني.

7- تدريب رجال الإدارة العليا على تفهم العوامل الإنسانية في الإدارة وأثرها على الإنتاج والتكاليف وحوادث العمل، وتدريبها على أساليب القيادة في ميدان العمل.

في ضوء ما تقدم ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من بين أهدافها دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

خلاصة :

إتضح من خلال هذا الفصل أن التوافق المهني هو عملية ديناميكية مستمرة، تستلزم التوفيق بين قدرات الفرد وحاجاته الخاصة، وكذلك المتطلبات المادية والنفسية والاجتماعية للبيئة المحيطة، والذي يتأثر بالعوامل الشخصية والنفسية وكذلك عوامل مرتبطة بالعمل ناهيك عن المؤثرات الخارجية كالأسرة والجماعات خارج العمل وكلما توافرت الشروط والظروف والعوامل المساعدة تحقق أكبر قدر من التوافق المهني.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1) الدراسة الاستطلاعية
- 2) منهج الدراسة
- 3) حدود الدراسة
- 4) مجتمع الدراسة
- 5) عينة الدراسة الأساسية
- 6) أدوات جمع البيانات
- 7) أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية من أهم خطوات البحث العلمي، وهي المحدد الأساسي للدراسة، والغاية منها الربط بين المعالجة النظرية و التطبيقية للدراسة وهي السبيل المساعد لوصول الباحث إلى نتائج سليمة وذات مصداقية، تزيد من قيمة البحث العلمي. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم وحدود الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وصولاً للأساليب الإحصائية المستخدمة.

1) الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى للبحث، تسمح للباحث بإلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، و تسعى الدراسة الاستطلاعية للتأكد من مكان الدراسة و التأكد من مدى ملائمة الأداة و صلاحيتها، وجمع المعلومات و البيانات الضرورية للدراسة.

قامت الطالبتان بدراسة استطلاعية، في الفترة الممتدة بين شهري ماي و جوان (2023) ، ببلدية تاقديت ولاية البويرة.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

يمكن هدف الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على ميدان الدراسة.
- ✓ تحديد أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة.
- ✓ اختيار أداة جمع البيانات.
- ✓ الوقوف على أهم العراقيل و الصعوبات التي من الممكن أن تعترض سبيلنا لتفاديها في الدراسة الأساسية.

1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، حيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.

(خليل وآخرون، 2007، ص217)

وعينة البحث لهذه الدراسة تتمثل في (30) مستخدما (إداري، تقني) من بلدية تاقديت ولاية البويرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بهدف التحقق من صلاحية الاستبيان لتطبيقه على أفراد العينة الأساسية من خلال حساب الصدق و الثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

(2) منهج الدراسة:

تكتسي دراسة المنهج أهمية كبيرة، فمهما كان موضوع البحث فان قيمة النتائج تتوقف على قيمة المنهج المستخدم.

يعرفه الدكتور عامر مصباح بأنه: " مجموعة من الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة ".

(مصباح، 2017، ص 13)

استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره المنهج المناسب لأغراض الدراسة الحالية والذي يهدف إلى الوقوف على وصف العلاقة وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج التي تفيد في الفهم الصحيح للدراسة، ولأنه المنهج الذي رأيناه الأنسب وموضوع الدراسة الحالية وأهدافها.

(3) حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

3-1- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة بين شهري ماي وجوان (2023).

3-2- الحد المكاني: تم إجراء الدراسة ببلدية تاقدت دائرة برج اخريس ولاية البويرة.

(4) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المستخدمين (إداريين، تقنيين) لبلدية تاقدت دائرة برج اخريس ولاية البويرة والمقدر عددهم ب(267).

(5) عينة الدراسة الأساسية:

تعتبر عينة الدراسة من أهم عناصر البحث ومراحله ، ويشمل مجتمع البحث هذه الدراسة على مجموعة من المستخدمين (إداريين، تقنيين) تراوحت أعمارهم بين 20 إلى 60 سنة ، فقد وقع اختيارنا لأفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية من بين الذين تتوفر لديهم نفس الخصائص فيما يخص الترتيب الهرمي ، المكانة في المؤسسة ، الأجر ، كما يخضعون لنفس العوامل الخاصة بالإشراف

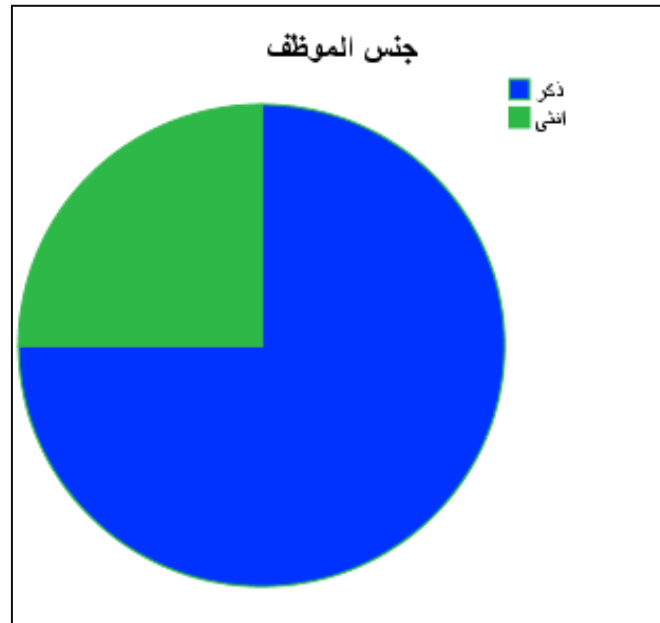
وممارسات الإدارة ، وكان ذلك بمساعدة السيد الأمين العام للبلدية ، الذي منحنا ترخيصا بتسهيل عملية توزيع أدوات جمع البيانات والتنقل بين مختلف المكاتب بكل حرية ، وكان العدد النهائي للعينة 60 مستخدماً وهذا بعد استبعاد الاستبيانات غير الكاملة والغير صالحة للتحليل.

5-1- وصف المتغيرات الشخصية للعينة الأساسية:

5-1-1- الجنس:

جدول رقم(02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	45	75%
أنثى	15	25%
المجموع	60	100%



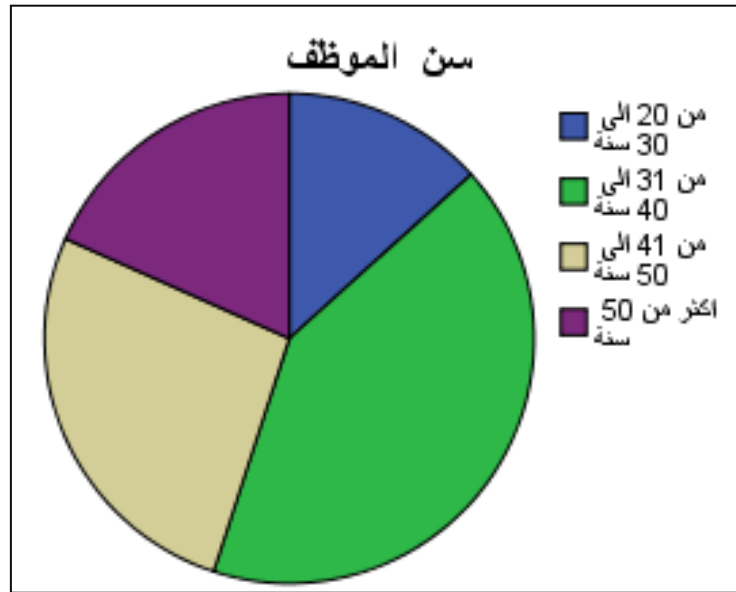
شكل رقم (09) دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور اكبر من عدد الإناث، حيث يقدر عدد الذكور ب (45) مستخدماً، أي بنسبة (75%)، و يقدر عدد الإناث ب (15) مستخدماً، أي بنسبة (25%).

5-1-2- السن:

جدول رقم(03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسب
من 20 إلى 30 سنة	8	13,3%
من 31 إلى 40 سنة	25	41,7%
من 41 إلى 50 سنة	16	26,7%
أكثر من 50 سنة	11	18,3%
المجموع	60	100%



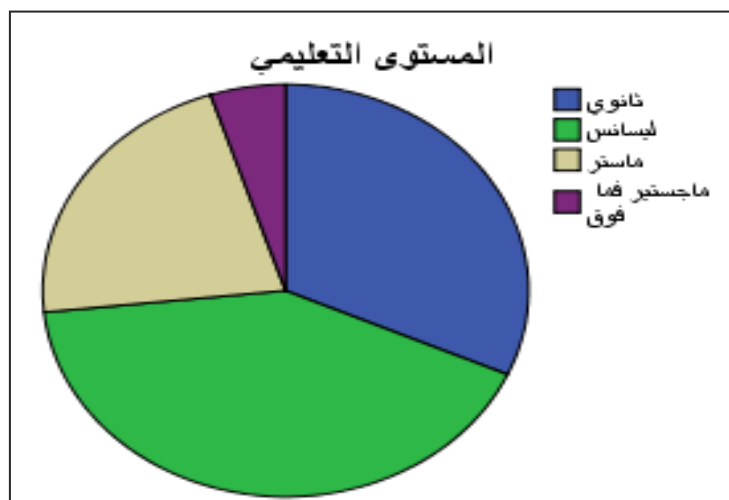
شكل رقم (10) دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن عدد المستخدمين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة يقدر ب (8) مستخدمين بنسبة (3, 13%) ، و أن عدد المستخدمين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة يقدر ب(25) مستخدما، أي بنسبة (7, 42%) ، في حين أن الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة يقدر ب(16)، أي بنسبة (7, 27%)، أما الذين تتراوح أعمارهم لأكثر من 50 سنة يقدر ب (11)، أي بنسبة (3, 18%).

5-1-3- المستوى التعليمي:

جدول رقم(04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب
ثانوي	19	31,7%
ليسانس	25	41,7%
ماستر	13	21,7%
ماجستير فما فوق	3	5%
المجموع	60	100%



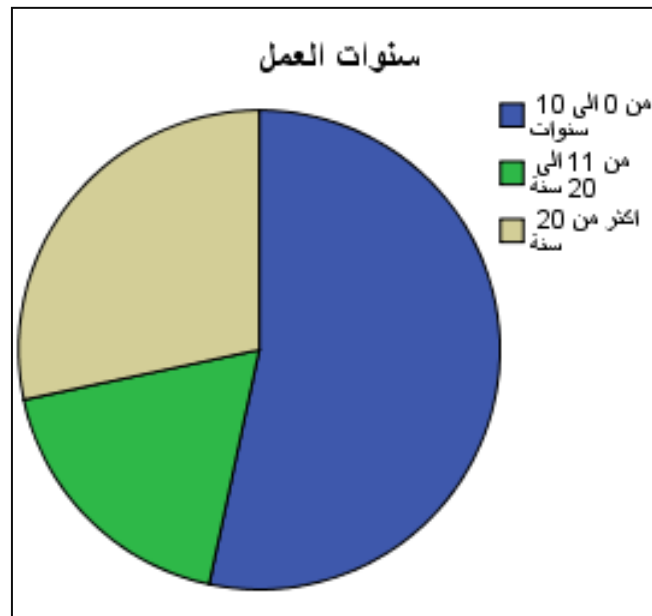
شكل رقم (11) دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن عدد المستخدمين الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي يقدر ب (19)، أي بنسبة (31,7%)، والمستخدمين ذوي مستوى ليسانس يقدر ب (25)، أي بنسبة (41,7%)، والمستخدمين الذين لهم مستوى الماستر يقدر ب (13)، بنسبة (21,7%)، أما بالنسبة للمتحصلين على ماجستير فما فوق فقدر ب (3) بنسبة مئوية قدرت ب (5%).

5-1-4- الأقدمية:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرارات	النسب
من 0 إلى 10 سنوات	32	53,3%
من 11 إلى 20 سنة	11	18,3%
أكثر من 20 سنة	17	28,3%
المجموع	60	100%



شكل رقم (12) دائرة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

يتبين من الجدول و الشكل أعلاه أن عدد المستخدمين الذين تتراوح عدد سنوات عملهم من 0 إلى 10 سنوات يقدر ب (32) مستخدماً، أي بنسبة (53,3%)، أما عدد المستخدمين الذين تتراوح سنوات عملهم من 11 إلى 20 سنة يقدر ب (11) مستخدماً، أي بنسبة (18,3%)، أما ذوي الأكثر من 20 سنة فيقدرون ب (17) مستخدماً، بنسبة (28,3%).

(6) أدوات جمع البيانات:

6-1- المقابلة:

وهي حوار يكون وجها لوجه بين الباحث والمبحوث يرمي إلى إثارة دوافع المبحوث للإدلاء بمعلومات تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما. (التجاني، 2015، ص13)

حيث قمنا بمقابلة مع كل من السيد الأمين العام للبلدية والسيد رئيس مصلحة المستخدمين لبلدية تاقدت ولاية البويرة من اجل التعرف أكثر على طريقة سير العمل وظروفه.

6-2- الاستبيان:

هي عبارة عن صيغة أو كشف يتضمن عدد من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي، أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموعة الإجابات عن الأسئلة، نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها.

(البلداوي، 2007، ص22)

قامت الطالبتان بتوزيع 80 استبيان لمقايي المناخ التنظيمي و التوافق المهني على مستخدمي بلدية تاقدت، حيث تم استرجاع 65 استبيان بالإضافة إلى أنهما قامتا بإلغاء 5 استبيانات لعدم الإجابة على بعض البنود، لتصل العينة الحقيقية إلى 60 استبيان فعلي كامل اعتمدتا عليه.

جدول رقم (06) يوضح بنود استبيان المناخ التنظيمي

أبعاد المناخ التنظيمي			
الرقم	القيادة	الحوافز	نمط الاتصال
1	علاقتي مع مديري جيدة	الأجر الذي أتقاضاه يتماشى مع ما ابذله من جهد	عدم احترام السلم الإداري في مؤسستي يعيق عملية الاتصال
2	لا يعقد مديري اجتماعات مفتوحة مع العاملين	لا تمنح مؤسستي حوافز للعاملين المتميزين	تستخدم مؤسستي وسائل حديثة و متطورة في عملية الاتصال
3	مديري يشجعني على العمل	أجرتي تحفزني على العمل	لا يتم عقد اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات و مناقشتها
4	لا يدعمني مديري عند الصراعات	لا تقوم مؤسستي بتوفير الترقية	يساهم نظام الاتصال المتوفر في تحقيق أهدافي
5	مديري يشجعني على المبادرة	لا أتحصل على مدخول إضافي عند القيام بعمل آخر	صعوبة الاتصال بيني و بين مديري
6	لا تسعى إدارتي إلى تعزيز ثقة العاملين	إننا راضي عن نظام الخدمات الاجتماعية	تستخدم مؤسستي الاتصالات لتنفيذ الأوامر و التوجيهات
7	يتيح لي مديري إبداء رأيي بكل حرية	لا يتناسب اجري مع درجتي العلمية	لا تعتمد مؤسستي على طرق معينة في الاتصال
8	لا يتعامل مديري مع الجميع بإنصاف	أتحصل على التقدير من مديري عند القيام بعمل مميز	نظام الاتصال القائم في مؤسستي يساعد على تدفق المعلومات من كافة الاتجاهات
9	يقدر مديري جهودي	أعاني من عدم كفاية الأجر لسد حاجاتي	لا يوجد تحديث و تطوير في وسائل العمل في مؤسستي
10	لا يشجعني مديري	توفر مؤسستي نظام حوافز عادل	تبذل مؤسستي جهدا كبيرا لإزالة

المسببات التي تعيق الاتصال		على التعبير عن احتياجاتي	
التجهيزات المكتبية في مؤسستي تعيق عملية الاتصال	نظام الترقية في مؤسستي يشعرني بالرضا	يتيح لي مديري المشاركة في اتخاذ القرارات	11
يتم التنسيق بيني و بين الموظفين بسرعة كبيرة	منحة المردودية التي أنقضاها لا تتوافق مع الجهود التي أقدمها	لا يساعدني مديري على تنفيذ المهام	12

6-1-1-1- طريقة تصحيح الاستبيان:

اعتمدت الطالبتان في إعداد الاستبيان على مقياس " ليكرت" الخماسي في تدرج إجابات الاستبيانين لقياس البنود، بحيث اخذ الشكل التالي:

جدول رقم (07) يوضح طريقة تصحيح الاستبيان

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

6-2- الخصائص السيكمترية للأداة:

6-2-1- صدق لاستبيان المناخ التنظيمي:

للتحقق من صدق الأداة لجأنا إلى طريقة صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي.

أ- صدق المحكمين:

صدق الاستبيان يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه، كما يقصد بالصدق الشمولي للاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث

تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى وذلك بعرض عبارات ومحتوى الاستبيان على محكمين ومدى صلاحية العبارات للقياس، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح استبيان المناخ التنظيمي قبل و بعد التحكيم:

الرقم	العبارات قبل التحكيم	العبارات بعد التحكيم
01	لا أتلقى الحماية من مديري عند حدوث الصراعات	لا أجد الحماية من مسؤولي عند حدوث الصراعات
02	إدارتي لا تقوم بتوفير الترقية	إدارتي لا تعمل على ترقية المستخدمين
03	لا يتناسب اجري مع درجتي العلمية	لا يتناسب اجري مع شهادتي العلمية
04	منحة المردودية التي أنقاضها لا تتوافق مع المجهودات التي أقدمها	منحة المردودية التي أنقاضها لا تتناسب مع المجهودات التي أقدمها
05	نظام الاتصال القائم في إدارتي يساعد على تدفق المعلومات من كافة الاتجاهات	نظام الاتصال المتوفر في إدارتي يساهم في تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات بسهولة
06	تبذل إدارتي جهدا كبيرا لإزالة المسببات التي تعيق الاتصال	تبذل إدارتي جهدا كبيرا في إزالة المشكلات التي تعيق الاتصال

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الدراسة التي قامت الطالبتان بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (30) مستخدما، و ذلك من اجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خال حساب " معامل الارتباط بيرسون" باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (Spss24) . انظر الملحق رقم ()

جدول رقم (09) الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي

الرقم	العبارة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
01	علاقتي مع مسؤولي جيدة	**0,618	0,01
02	مسؤولي لايعقد اجتماعات مفتوحة مع العاملين	0,156	غير دالة
03	مسؤولي يشجعني على العمل	**0,700	0,01
04	لا أجد الحماية من مسؤولي عند حدوث الصراعات	0,03	غير دالة
05	مسؤولي يشجعني على المبادرة	**0,690	0,01
06	إدارتي لا تسعى إلى تعزيز ثقة المستخدمين	*0,453	0,05
07	مسؤولي يتيح لي إبداء رأي بكل حرية	**0,577	0,01
08	مسؤولي لا يتعامل مع الجميع بإنصاف	*0,391	0,05
09	مسؤولي يقدر جهودي	**0,781	0,01
10	مسؤولي لا يشجعني على التعبير عن احتياجاتي	**0,769	0,01
11	مسؤولي يتيح لي المشاركة في اتخاذ القرارات	**0,717	0,01
12	مسؤولي لا يساعدني على تنفيذ المهام	*0,403	0,05
13	الأجر الذي أتقاضاه يتماشى مع ما ابذله من جهد	*0,459	0,05
14	إدارتي لا تمنح حوافز للمستخدمين المتميزين	*0,417	0,05
15	أجرتي تحفزني على العمل	**0,493	0,01
16	إدارتي لا تعمل على ترقية المستخدمين	**0,629	0,01

0,05	*0,399	لا أتحصل على مدخول إضافي عند القيام بعمل زائد عن الدوام الرسمي	17
0,01	**0,722	أنا راضي عن نظام الخدمات الاجتماعية	18
0,05	*0,451	لا يتناسب اجري مع شهادتي العلمية	19
0,01	**0,488	أتحصل على التقدير من مسؤولي عند القيام بعمل مميز	20
غير دالة	0,326	أعاني من عدم كفاية الأجر لسد حاجاتي	21
0,01	**0,467	إدارتي توفر نظام حوافز عادل	22
0,01	**0,649	إدارتي توفر نظام ترقية يشعرني بالرضا	23
0,01	**0,503	منحة المردودية التي أنقاضها لا تتناسب مع المجهودات التي أقدمها	24
غير دالة	0,169	عدم احترام السلم الإداري في مؤسستي يعيق عملية الاتصال	25
0,01	**0,736	إدارتي تستخدم وسائل حديثة و متطورة في عملية الاتصال	26
غير دالة	0,206	لا يتم عقد اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات و مناقشتها	27
0,01	**0,631	يساهم نظام الاتصال المتوفر في مؤسستي في تحقيق الأهداف المسطرة	28
0,05	*0,445	أجد صعوبة في الاتصال بمسؤولي	29
0,01	**0,754	إدارتي تستخدم نظام الاتصال المتوفر لتنفيذ الأوامر و التوجيهات	30
0,01	**0,584	إدارتي لا تعتمد على طرق معينة في الاتصال	31

0,01	**0,629	نظام الاتصال المتوفر في إدارتي يساهم في تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات بسهولة	32
0,01	**0,707	لا يوجد تحديث وتطوير في وسائل العمل في إدارتي	33
0,01	**0,609	تبذل إدارتي جهدا كبيرا في إزالة المشكلات التي تعيق الاتصال	34
0,05	*0,447	قلة التجهيزات في مؤسستي تعيق عملية الاتصال بين المستخدمين	35
0,01	**0,778	يتم التنسيق بين المستخدمين بسرعة كبيرة	36

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباطية تدل على تشبع سيكومتري للأداة حيث بلغت كل معاملات الارتباط بين (كحد أقصى 0,78 و 0,39 كحد أدنى) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0,01 و 0,05) ما عدا البنود (02-04-21-25-27) فتراوحت قيمة معامل ارتباط كل منهم بين (0,03 و 0,32) وهي قيم غير دالة إحصائيا ولا تقيس ما اعد لقياسه.

6-2-2- ثبات مقياس المناخ التنظيمي:

جدول رقم (10) يوضح معامل ثبات المناخ التنظيمي بمعادلة ألفا لكرونباخ

معامل ألفا لكرونباخ	عدد البنود	المقياس
0,92	36	المقياس ككل

يتضح من خلال لجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ الخاص بمقياس المناخ التنظيمي هو 0,92 وهي قيمة جيدة دالة إحصائيا تدل على أن المقياس على درجة عالية من الثبات.

6-2-3- صدق مقياس التوافق المهني:

أ- صدق المحكمين:

بغرض التأكد من صدق المقياس تم اللجوء إلى صدق المحكمين لتقدير صدق بنود المقياس و تحديد ملائمة ما اعد لقياسه، وكذا مدى وضوح عباراته لدى أفراد العينة، فتم الاستعانة بأساتذة ذوي خبرة

مختصين في الموضوع و البالغ عددهم (06)، و طلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحيه كل فقرة من الفقرات كما طلب منهم إبداء وجهة النظر فيما تحويه أداة الدراسة وإدخال التعديلات اللازمة التي تستخدم في قياس الظاهرة بشكل دقيق، الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة. و بعد استعادة النسخة المحكمة من طرف السادة الأساتذة قمنا على ضوء ما تم اقتراحه، تعديل ما يلزم من حذف وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبيان.

جدول رقم (11) يوضح استبيان التوافق المهني قبل و بعد التحكيم:

الرقم	العبارات قبل التحكيم	العبارات بعد التحكيم
01	المهام المطلوبة مني محددة و صريحة	المهام الموكلة في العمل محددة ومعروفة
02	عدد ساعات الدوام التي يتطلبها عملي لا تناسبني	عدد ساعات الدوام التي يتطلبها عملي ترهقني
03	لا يوجد أي خلل في تبادل المعلومات بيني و بين زملائي	لا أجد أي مشاكل في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائي
04	لا تتسجم معارفي و خبراتي مع واجبات و مسؤوليات عملي	لا تتناسب معارفي و خبراتي مع واجبات ومسؤوليات العمل
05	إمكانيات العمل في مؤسستي غير متوفرة	ظروف العمل غير متوفرة بالشكل المطلوب

ب-صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الدراسة التي قامت الطالبتان بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها(30) مستخدما، و ذلك من اجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خال حساب " معامل الارتباط بيرسون" باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (Spss26) .

جدول رقم (12) يوضح صدق الاتساق الداخلي للتوافق المهني

الرقم	العبارة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
01	المهام الموكلة في العمل محددة ومعروفة	0,543**	0,01
02	المهام المطلوبة مني محددة وصحيحة	0,741**	0,01
03	مؤسستي توفر لي دورات تدريبية كافية لزيادة معارفي	0,287	غير دالة

مهاراتي		
04	وظيفتي لا تحقق طموحاتي	0,236 غير دالة
05	اشعر باحترام المسؤولين لي	**0,689 0,01
06	عدد ساعات الدوام التي يتطلبها عملي ترهقني	**0,536 0,01
07	تتوفر مؤسستي على نظام فعال لضبط الرواتب حسب المؤهل	**0,679 0,01
08	اعتقد بانى لا امتلك قدرات ومهارات تتناسب وعملي	0,015 غير دالة
09	لا أجد أي مشاكل في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائي	*0,440 0,05
10	ظروف عملي غير ملائمة	**0,739 0,01
11	راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي ابذله	0,257 غير دالة
12	لا تتناسب معارفي وخبراتي مع واجبات ومسؤوليات العمل	0,359 غير دالة
13	نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح لي	*0,388 0,05
14	لا اشعر بالراحة في محيط عملي	*0,361 0,05
15	اشعر أن النظام الإداري في مؤسستي واضح	**0,465 0,01
16	لا ألتزم بمواعيد العمل الرسمية	**0,483 0,01
17	اعتقد انه لو أتاحت لي فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى فلن اختارها	0,007 غير دالة
18	ظروف العمل غير متوفرة بالشكل المطلوب	*0,463 0,05

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباطية تدل على تشبع سيكومتري للأداة حيث بلغت كل معاملات الارتباط بين (0,74 كحد أقصى وكحد أدنى 0,36) وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة (0,01 و 0,05) (ماعدا البنود (3-4-8-11-12-17) فتراوحت قيمة معامل ارتباط كل منهم بين (0,007 و 0,35) وهي قيم غير دالة إحصائياً ولا تقيس ما اعد لقياسه فعلا.

6-2-4- ثبات مقياس التوافق المهني:

جدول رقم (13) يوضح معامل ثبات التوافق المهني بمعادلة ألفا لكرونباخ

المقياس	عدد البنود	معامل ألفا لكرونباخ
المقياس ككل	18	0,74

يتضح من خلال لجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا لكرونباخ الخاص بمقياس المناخ التنظيمي هو 0,74 وهي قيمة جيدة دالة إحصائياً تدل على أن المقياس على درجة عالية من الثبات.

7) أساليب المعالجة الإحصائية:

للتحقق من فرضيات الدراسة قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss24):

1- معامل الارتباط بيرسون.

2- معامل ألفا لكرونباخ.

3- التكرارات.

4- النسب المئوية.

الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة
- 2) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 3) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
- 4) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
- 5) استنتاج عام
- 6) الاقتراحات

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل عرض النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الأساسية للوصول إلى الإجابة على الفرضيات التي قمنا بطرحها، حيث نقوم بعرض نتائج الدراسة حسب تسلسل التساؤلات، و تدرج النتائج المتعلقة بالعلاقات الارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني، وأيضاً حسب الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني عند مستخدمي الجماعات الإقليمية.

1) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

أ- عرض نتائج الفرضية العامة:

-تنص الفرضية العامة على انه للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني

المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	60	59	-0.145		غير دالة
التوافق المهني					

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و التوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية، و يتبين من خلاله أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.145) وبالتالي وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

ب- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أن للمناخ التنظيمي علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية ببلدية تاقدت، فبناء على تحليل وعرض النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي و التوافق المهني وذلك من خلال معامل الارتباط البالغ (-0.145) كون المناخ التنظيمي السائد في الجماعات الإقليمية بمختلف أبعاده لا يتحكم في مدى توافقيهم وسوء توافقيهم، فإذا كان المناخ غير ملائم للعمل ولا يشبع احتياجاتهم المختلفة المادية والمعنوية، فلا يكون هناك توافق مهني ، و عدم إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ، مما يدفع إلى نقص تقديمه خدمات للمنظمة ولا يعتز ولا يفخر بالانتماء إليها فجو العمل الذي يعيشه يشكل متغيرا فاعلا في درجة و مستوى أداء و نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى أن علاقة الأفراد بالمسؤول ليست جيدة نظرا لعدم تحمله للمسؤولية الكاملة فهو لا يعقد اجتماعات مفتوحة بين العاملين، ولا يتيح لهم فرص إبداء رأيهم أو اتخاذ أي قرار خاص بالمؤسسة، ناهيك عن عدم تحفيزهم على العمل والتعامل معهم بانحياز، وكذا لا يتيح لهم الفرص للتعبير عن احتياجاتهم، فالمسؤول لا يولي اهتمام لا للأفراد ولا لما يقدمونه بعدم

توفير فرص للترقية وكذا زيادة الأجور، فنظام المؤسسة فوضوي أي لا يحترم كل فرد مركزه أو التسلسل الهرمي و يجد الأفراد صعوبة في التواصل مع المسؤول ، الأمر الذي زاد من عدد التغيبات وعدم الشعور بالرغبة في العمل لان النظام المتبع في مؤسستهم لا يشعرهم بالرضا فالمحيط الذين يعملون فيه لا يشعرهم بالتوافق المهني لان المهام الموكلة لهم غير محددة ، بالإضافة إلى شعورهم بعدم احترام المسؤول لهم ولا يقدر ما يبذلونه من جهد فما يحصلون عليه مقابل عملهم قليل.

وقد أشارت دراسة القريوتي (2000) إلى أهم المعوقات في عملية الاتصال والمتمثلة في: المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه و درجة الانتقالية في الإدراك و ، دوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية ، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية و الفرقة ، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية. وكذا المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم: من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، و مركزية التنظيم و ، عدد المستويات الإدارية ، وعدم تجانس الجماعة ؛ فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة . وهناك معوقات أخرى تقلل من فعالية الاتصال و التي منها : اللغة : بسبب عدم فهم معاني اللغة و طريقة استخدام اللغة ذاتها. الرغبات، الميول، أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله و يتجاهل المعلومات التي تتعارض معها القدرة على الفهم و الاستيعاب حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق السرعة في الفهم.

وقد اتفقت دراستنا مع دراسة شامي صليحة (2010) والتي هدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين على عينة تكونت من (38) موظف و(85) أستاذ ، وقد توصلت إلى أن هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ السائد ،وهناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي لسائد.

فالمناخ السلبي لا يعمل على توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية، ولا يخلق جو من العلاقات الاجتماعية التي يسودها التقاهم والاحترام ، كما لا يسمح بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة التي تلبي احتياجاتهم المختلفة.

2) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

أ- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

-تنص الفرضية الجزئية الأولى على انه للقيادة علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية. واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين القيادة والتوافق المهني

المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
القيادة	60	59	-0.045		غير دالة
التوافق المهني					

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية بين القيادة و التوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية، و يتبين من خلاله أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.045) وبالتالي وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

ب- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي تنص على انه للقيادة علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية ببلدية تاقديت، فبناء على تحليل وعرض النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة والتوافق المهني ومن خلال معامل الارتباط البالغ (-0.045) ، يتبين أن نمط القيادة المتبع في الجماعات الإقليمية غير ملائم بحيث أنها لا تعمل على إصدار التعليمات والأوامر ولا تحرص على تنسيق الجهود وشرح إجراءات العمل، وكذا عدم التخطيط بشكل جيد، وعدم تعزيز التفاعل الاجتماعي وعدم مساعدة الأفراد على خلق جو من التعاون والانسجام ولا تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى أنها لا تشجع روح المبادرة ولا تمنح فرص المشاركة في وضع الاقتراحات ولا تمنحهم جزء من السلطة في إصدار قرارات رسمية مركزية ، وعدم شعورهم بالراحة في العمل و فشلهم في مواكبة التطورات ، والسعي نحو تنمية مهاراتهم و قدراتهم ، وعدم تأهيل القيادات للتعامل مع أساليب و نظم المؤسسة و العمل في بيئة مملوءة بالتوتر وكثرة النزاعات بين الأفراد مما يجعلهم غير متوافقين مهنياً.

فهذا النمط هو الأوتوقراطي الذي يعتبر أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة رؤوسيه في ذلك، ويركز على الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية فيقوم هذا النمط على التحفيز السلبي. وهذا ما أشار إليه (معن محمود العياصرة، 2007).

وحسب ما أشارت إليه دراسة (Thomas. Et. AL2019) فإن القيادة السلبية تؤثر على المؤسسة وتقتل الروح المعنوية والهبوط بمستوى الأداء.

3) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

أ- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه للحوافز علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية. و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الحوافز والتوافق المهني

المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
الحوافز	60	59	-0,217		غير دالة
التوافق المهني					

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الحوافز و التوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية، و يتبين من خلاله أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.217) وبالتالي وجود علاقة سالبة ارتباطية غير دالة إحصائياً بين الحوافز والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

ب- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه للحوافز علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية، فبناءً على تحليل وعرض النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الحوافز و التوافق المهني ومن خلال معامل الارتباط البالغ (-0,217)، يتبين أن الحوافز المقدمة في الجماعات الإقليمية بلدية تاقديت لا تتلائم مع الجهد المبذول بحيث أن الراتب الذي يتقاضاه الأفراد لا يحقق احتياجاتهم كافة،

بالإضافة إلى عدم توفير نظام المكافآت و الترقيات والعلاوات الدورية والاستثنائية، وتدني تقديم شهادات التقدير للمستحقين لتحسين أدائهم، فإذا كانت الحوافز غير فعالة ولا تلبى رغباتهم ومتطلباتهم ولا ترتقي إلى مستوى تطلعاتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية، تؤثر على مستوى توافقهم المهني.

فحسب نظرية ماسلو للحاجات فان الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته المتمثلة في الحاجات الفزيولوجية والحاجة للأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية بالإضافة إلى الحاجة للتقدير والاحترام والحاجة لتحقيق الذات، وتظل الحاجات الغير مشبعة هي المتحكمة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز.

4) عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

أ- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- تنص الفرضية الجزئية الثالثة على انه لنمط الاتصال علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية. و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين نمط الاتصال والتوافق المهني

المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
نمط الاتصال	60	59	-0,090		غير دالة
التوافق المهني					

يتبين من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط الاتصال و التوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية، و يتبين من خلاله أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0,090) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية سالبة بين نمط الاتصال والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

ب- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

والتي تنص على انه لنمط الاتصال علاقة ارتباطية بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية، فبناء على تحليل وعرض النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط

الاتصال و التوافق المهني ومن خلال معامل الارتباط البالغ (-0,090)، يتبين أن نمط الاتصال في الجماعات الإقليمية "بلدية تاقديت" لا يساهم في تحقيق أهداف الأفراد بالإضافة إلى صعوبة التواصل مع المسؤول، وكذا عدم احترام السلم الإداري و انعدام توفر وسائل متطورة وحديثة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات و تسهيل عملية تبادل المعلومات سواء بين المستخدم والمسؤول أو بين المستخدمين ، كل هذه المعوقات تقف حاجزا لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة لان الاتصال يعتبر من الأنساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة. وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير المؤسسة ، حيث أنها لا تقوم بنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر أي تنظيم. وهذا ما يشعر الفرد بعدم رغبته في العمل والالتزام بالقوانين والإجراءات وكذا زيادة ظاهرة التغيبات و التأخرات لان النظام الإداري غير واضح فلا يحرص على الالتزام بالمواعيد الرسمية ، ولو أتاحت له الفرصة في العمل في مؤسسة أخرى فلن يفوت ذلك باحثا فيها عن جو ملائم للعمل و إدارة تنمي من قدراته و تقدر مجهوداته .

5) استنتاج عام:

تم التوصل في الفرضية العامة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي و التوافق المهني وذلك من خلال معامل الارتباط البالغ (-0.145) كون المناخ التنظيمي السائد في الجماعات الإقليمية بمختلف أبعاده لا يتحكم في مدى توافقيهم وسوء توافقيهم، فإذا كان المناخ غير ملائم للعمل ولا يشبع احتياجاتهم المختلفة المادية والمعنوية، فلا يكون هناك توافق مهني ، و عدم إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ، مما يدفع إلى نقص تقديمه خدمات للمنظمة ولا يعتز ولا يفخر بالانتماء إليها فجو العمل الذي يعيشه يشكل متغيرا فاعلا في درجة و مستوى أداء و نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى أن علاقة الأفراد بالمسؤول ليست جيدة نظرا لعدم تحمله للمسؤولية الكاملة فهو لا يعقد اجتماعات مفتوحة بين العاملين، ولا يتيح لهم فرص إبداء رأيهم أو اتخاذ أي قرار خاص بالمؤسسة، ناهيك عن عدم تحفيزهم على العمل والتعامل معهم بانحياز، وكذا لا يتيح لهم الفرص للتعبير عن احتياجاتهم، فالمسؤول لا يولي اهتمام لا للأفراد ولا لما يقدمونه بعدم توفير فرص للترقية وكذا زيادة الأجور، فنظام المؤسسة فوضوي أي لا يحترم كل فرد مركزه أو التسلسل الهرمي و يجد الأفراد صعوبة في التواصل مع المسؤول ، الأمر الذي زاد من عدد التغيبات وعدم الشعور بالرغبة في العمل لان النظام المتبع في مؤسستهم لا يشعروهم بالرضا فالمحيط الذين يعملون فيه لا يشعروهم بالتوافق المهني

لان المهام الموكلة لهم غير محددة ، بالإضافة إلى شعورهم بعدم احترام المسؤول لهم ولا يقدر ما يبذلونه من جهد فما يحصلون عليه مقابل عملهم قليل.

في حين تم التوصل في الفرضية الأولى إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين القيادة والتوافق المهني وذلك من خلال معامل الارتباط البالغ (-0.045)، إذ أن المسؤول لا يمنح فرص المشاركة في وضع الاقتراحات ولا يسمح لهم بإصدار قرارات رسمية مركزية ، أما الفرضية الثانية فترمي إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الحوافز والتوافق المهني وذلك من خلال معامل الارتباط البالغ (-0,217)، فالحوافز المقدمة في الجماعات الإقليمية بلدية تاقدت لا تتلائم مع الجهد المبذول بحيث أن الراتب الذي يتقاضاه الأفراد لا يحقق احتياجاتهم ، وبالنسبة للفرضية الثالثة فتوصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين نمط الاتصال والتوافق المهني وذلك من خلال معامل الارتباط البالغ (-0,090)، فعدم احترام السلم الإداري وانعدام توفر وسائل متطورة وحديثة لتنفيذ الأوامر والتوجيهات و تسهيل عملية تبادل المعلومات سواء بين المستخدم والمسؤول أو فيما بين المستخدمين، ما يجعلهم غير راضيين عن المناخ التنظيمي السائد وكذا ظروف العمل ما ينتج عنه كثرة التغيبات وانخفاض مستوى الأداء.

(6) الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها ، والتي بينت وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية " بلدية تاقدت" ولاية البويرة، ولهذا نقدم جملة من الاقتراحات والمتمثلة في:

- ضرورة تحسين ظروف العمل.
- تكوين وترقية المورد البشري.
- حفز الموارد البشرية ماديا ومعنويا.
- تحقيق العدالة التنظيمية.
- التعمق في دراسة موضوع المناخ التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى.
- التعمق في دراسة موضوع التوافق المهني وربطه بمتغيرات أخرى.

خاتمة

خاتمة:

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات المحلية بلدية تاقدت ولاية البويرة، وقد تم تناول مختلف الجوانب التي مست موضوع الدراسة بشقيها النظري والميدني، بحيث تم في الإطار النظري تحديد المشكلة البحثية بمختلف حيثياتها من أسباب وأهمية وأهداف وكذا التطرق إلى الدراسات السابقة سواء ما تعلق بالمتغير الأول أو المتغير الثاني، بالإضافة إلى الإلمام بمختلف مفاهيم الدراسة، وقد أثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباطية سلبية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية.

حيث تبقى الاستنتاجات التي توصلنا إليها في هذه الدراسة دقيقة في حدود عينة دراستنا ويمكن الأخذ بها في إطار حجم العينة وخصائصها كما أن هذه النتائج ليست مطلقة بل من الممكن أن تتغير من مؤسسة إلى أخرى، وكانت التجربة الميدانية كإضافة جديدة لموضوعات المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، وبذلك كانت الإضافة نوعية في مجال علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية، حيث لا يمكن بناء خطط واستراتيجيات لبناء المؤسسة إلا إذا فهمنا واقع المناخ التنظيمي لدى المستخدمين ، وقد تطرقنا إلى موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني ، كعمل ننهي به مشوارنا على مستوى الماستر، وآملين في أن يكون عملنا هذا بداية لأعمال أخرى للطالبان.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع العربية:

- احمد ماهر، (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- احمد محمد عبد الخالق، (2013)، أصول الصحة النفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- اشرف محمد عبد الغني، (2001)، سيكولوجية علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته، المكتب الجامعي الحديث.
- ثريا التيجاني، (2015)، دروس في منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والبيداغوجيا نماذج ميدانية في تطبيق المنهجية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- حسين عارف، (2010)، السلوك التنظيمي، ط1، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان.
- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، (1999)، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- حمود محمد عبد الحميد الشيخ، (2014)، الإرشاد المهني، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خليل عوض القيسي، (2019)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية و التعليم، دار اليازوري العلمية، عمان.
- خيضر كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي وآخرون، (2009)، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة-، ط1، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن.
- خيضر كاظم حمود، (2002)، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الداھري صالح حسن، (1994)، الشخصية والصحة النفسية، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- رواية حسن، (2003)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- صبرة محمد علي وآخرون، (2004)، الصحة النفسية و التوافق النفسي، دار المعرفة الجامعية، غزة.
- طرف شوقي، (1992)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- طه عبد القادر فرج، (1986)، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، مكتبة الحانجي.

- عباس محمد خليل وآخرون، (2007)، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- عباس محمود عوض، (2005)، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، (2007)، أساليب البحث و التحليل الإحصائي، ط1، دار الشروق، عمان.
- عبد الفتاح المغربي، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد لبشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح عبد المجيد المغربي، (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة المصرية، مصر.
- عصام عبد الوهاب دباغ، (2008)، إدارة الأفراد، دار الزهران، الأردن.
- عوض محمد عوض بني احمد، (2007)، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، ط1، عمان.
- فتحي محمد موسى، (2010)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- فرج عبد القادر طه، (2001)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط9، دار قباء للطباعة والتوزيع والنشر، مصر.
- محسن علي الكتبي، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، بدون دار نشر، بدون بلد.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2018)، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديمية الحديثة للكاتب المجتمعي، مصر.
- محمد القريوتي، (2009)، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- محمد بالرابح، (2011)، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- محمد حسن محمد حمدات، (2008)، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- محمد رسمي، (2004)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.

- محمد شحاتة ربيع، (2006)، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد شحاتة ربيع، (2015)، علم النفس الصناعي و المهني، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- محمد يوسف القاضي، (2015)، السلوك التنظيمي، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمود سلمان العميان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- مدحت عبد الحميد أبو زيد، (2012)، علم النفس المهني، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ميزاني الوناس، (2009)، مداخل دراسة المناخ التنظيمي و أهميته في الجامعة الجزائرية، دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية.
- مصباح، (2017)، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- مصطفى فهمي، (بدون سنة)، مجالات علم النفس، مكتبة مصر، القاهرة.
- مصعب مرزوق العاصمي، (1997)، ظاهرة التسرب الوظيفي في مصلحة الجمارك، معهد الإدارة الجمركية، الرياض.
- ناصر الدين الزيدي، نصيرة لمين، (2012)، مبادئ الصحة النفسية والإرشاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، (2013)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- واصل جميل المومني، (2006)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، دار حامد للنشر، عمان-الأردن.

2- مراجع الأجنبية:

- Adnan Ikbal (2011) organizational climat and employees commitment a study of the Pakistani kndustry.

- Jianwei Zhang ,(2010) organizational climate and its effects on organizational variables an empirical study
- Permartin Daniel , Jacques Legres , (1981), Pratique des relations humaines dans l'entreprise (Paris Les éditions d'organisations).
- Rene. V. Dawis. George. W. England. Lloyd.H. Llofquist.(1964), A Theory Of Work Adjustment . Studies in vocational rehabilitation. XV. Copyright by the university of minisota.

3- الرسائل الجامعية:

- بدرية محمد يوسف الروايحية، (2016)، التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إرشاد وتوجيه، كلية العلوم والأدب، جامعة نزوى، عمان.
- بن غريال سعيدة، (2014)، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بوتوتة لامية، (2015)، التوافق المهني لدى الممرضين، رسالة ماجستير في عمل و تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
- بوجمعة نقبيل، (2008)، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- جمعة ولاد حيمودة، (2005)، الاتجاه نحو المهنة وعلاقته بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المهني والمدرسي، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- حمد علي عبد الله عيسى، (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- درداء يوسف محمد يوسف، (2017)، واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني وبعض المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة الجزيرة، السودان.
- رويم فايزة، (2005)، علاقة الاتصال الشخصي بالتوافق المهني لدى عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- سامي خليل فحجان، (2010)، التوافق المهني و المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير في قسم علم النفس بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.

- سامي محمود عبدة، (2016)، العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي - دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سعيد بن سفران عطوي العربي، (2015)، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في علوم التربية البدنية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- سليمان صالح العيشي، (1999)، المتغيرات التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- شامي صليحة، (2009)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقرة ، بومرداس، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس.
- عباد سهيلة، (2021)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى موظفي مديرية الخدمات الجامعية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
- علالي دلال، (2015)، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدرء الطور الابتدائي دراسة ميدانية بمدارس عين مليلة، رسالة ماجستير في إدارة وتسيير في التربية، الجزائر.
- علي سليمان الشمري، (1997)، العلاقة بين التوافق المهني وبعض المتغيرات لدى عينة من الأفراد الفنيين في حرس الحدود بالمنطقة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العيهار فلة، (2015)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، خروب.
- فاطمة الزهراء بن صافية، (2015)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2.
- كميلى شموري، (2017)، القلق وعلاقته بالتوافق المهني لدى المعلمين و المعلمات في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير في علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة.
- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، (2006)، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- مصلح حمدان البقمي، (2010)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.
- منير بن دريدي، (2010)، استراتيجية إدارة الموارد في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- نور الدين تاوريت، (2006)، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- هشام زروقة، (2017)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

4- المجالات:

- بكر علي أبو حجيبة، محمد عبود الحراشنة، (2013)، أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة دراسات، المجلد 40، العدد 04.
- بند كريم أبو تاية وآخرون، (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الأول.
- تيسير زاهر، (2012)، اثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات تصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، م28.
- ريما نجيب يوسف المنسي، (2017)، واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث الدولية الأردن من جهة نظر مديري المدارس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 05.
- سمية بن عمار، صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني، دراسة ميدانية استكشافية للطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.

- الطالب بشار عبد العزيز, (2013)، طريقة مقترحة لتقنية البوتستراب لتقدير نتائج دورتي (2012) و(2016) الاولمبيتين القادمتين في حالة عدم استخدام بيانات كاملة، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، العدد 23.
- عز الدين لرقم، (2012)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، العدد38.
- فاطمة بدر، (2018)، أساسيات الإدارة، مجلة الجامعة الافتراضية السورية.
- لامية بوبيدي، (2019)، علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد05، المجلد03.
- محمد محمود الذنبيات، (1999)، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد رقم 26، العدد1، الأردن.
- مزيان الوناس، (2016)، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد23.

الملاحق

الملحق رقم (01) متعلق بقائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	أسماء الأساتذة المحكمين
دكتور	(1) حريزي بوجمعة
دكتورة	(2) شادي فاطمة
دكتور	(3) لحميدي عادل
دكتور	(4) صديق بلحاج
دكتور	(5) شياوي صلاح الدين

الملحق رقم (02) متعلق باستبيان المناخ التنظيمي في صورته الأولى

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ألكلي محند اولحاج _ البويرة _

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

مقياس المناخ التنظيمي

سيدي(ة) المحترم (ة):

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية " دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي بلدية تاقدت ولاية البويرة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، و في هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، و ذلك بصفتمك الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلاتنا في هذه الاستمارة، و نعدكم أن إجابتمك تبقى سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية و لكم منا جزيل الشكر .

الطالبان:

ملاحظة:

- بوداعة هاجر

-لاضرورة لذكر الاسم.

- مسعودي لبنى

-ضع العلامة (x) في الخانة المقابلة للإجابة.

البيانات الشخصية:

الجنس: *ذكر () *أنثى ()

السن: *من 20-30 سنة () *من 31-40 سنة () *من 41-50 سنة () *أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي: *ثانوي () *ليسانس () *ماستر () *ماجستير فما فوق ()

الأقدمية: * 0 إلى 10 سنوات () * من 11 إلى 20 سنة () * أكثر من 20 سنة ()

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	علاقتي مع مسؤولي جيدة					
2	مسؤولي لا يعقد اجتماعات مفتوحة مع العاملين					
3	مسؤولي يشجعني على العمل					
4	لا أجد الحماية من مسؤولي عند حدوث الصراعات					
5	مسؤولي يشجعني على المبادرة					
6	إدارتي لا تسعى إلى تعزيز ثقة المستخدمين					
7	مسؤولي يتيح لي إبداء رأي بكل حرية					
8	مسؤولي لا يتعامل مع الجميع بإنصاف					
9	مسؤولي يقدر جهودي					
10	مسؤولي لا يشجعني على التعبير عن احتياجاتي					
11	مسؤولي يتيح لي المشاركة في اتخاذ القرارات					
12	مسؤولي لا يساعدني على تنفيذ المهام					
13	الأجر الذي أتقاضاه يتماشى مع ما ابذله من جهد					
14	إدارتي لا تمنح حوافز للمستخدمين المتميزين					
15	أجرتي تحفزني على العمل					
16	إدارتي لا تعمل على ترقية المستخدمين					
17	لا أتحصل على مدخول إضافي عند القيام بعمل زائد عن الدوام الرسمي					
18	أنا راضي عن نظام الخدمات الاجتماعية					
19	لا يتناسب اجري مع شهادتي العلمية					
20	أتحصل على التقدير من مسؤولي عند القيام بعمل مميز					
21	أعاني من عدم كفاية الأجر لسد حاجاتي					
22	إدارتي توفر نظام حوافز عادل					

				إدارتي توفر نظام ترقية يشعرني بالرضا	23
				منحة المردودية التي أنقضاها لا تتناسب مع المجهودات التي أقدمها	24
				عدم احترام السلم الإداري في مؤسستي يعيق عملية الاتصال	25
				إدارتي تستخدم وسائل حديثة و متطورة في عملية الاتصال	26
				لا يتم عقد اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات و مناقشتها	27
				يساهم نظام الاتصال المتوفر في مؤسستي في تحقيق الأهداف المسطرة	28
				أجد صعوبة في الاتصال بمسؤولي	29
				إدارتي تستخدم نظام الاتصال المتوفر لتنفيذ الأوامر و التوجيهات	30
				إدارتي لا تعتمد على طرق معينة في الاتصال	31
				نظام الاتصال المتوفر في إدارتي يساهم في تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات بسهولة	32
				لا يوجد تحديث وتطوير في وسائل العمل في إدارتي	33
				تبذل إدارتي جهدا كبيرا في إزالة المشكلات التي تعيق الاتصال	34
				قلة التجهيزات في مؤسستي تعيق عملية الاتصال بين المستخدمين	35
				يتم التنسيق بين المستخدمين بسرعة كبيرة	36

الملحق رقم (03) متعلق باستبيان التوافق المهني في صورته الأولى

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند اولحاج _ البويرة _

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

مقياس التوافق المهني

سيدي(ة) المحترم(ة):

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية " دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي بلدية تاقدت ولاية البويرة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، و في هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، و ذلك بصفتم الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلاتنا في هذه الاستمارة، و نعدكم أن إجابتم تبقى سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة و لكم منا جزيل الشكر.

الطالبان:

ملاحظة:

- بوداعة هاجر

-لاضرورة لذكر الاسم.

- مسعودي لبنى

-ضع العلامة (x) في الخانة المقابلة للإجابة.

البيانات الشخصية:

الجنس: *ذكر () *أنثى ()

السن: *من 20-30 سنة () *من 31-40 سنة () *من 41-50 سنة () *أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي: *ثانوي () *ليسانس () *ماستر () *ماجستير فما فوق ()

الأقدمية: * 0 إلى 10 سنوات () * من 11 إلى 20 سنة () * أكثر من 20 سنة ()

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	المهام الموكلة في العمل محددة ومعروفة					
2	المهام المطلوبة مني محددة وصحيحة					
3	مؤسستي توفر لي دورات تدريبية كافية لزيادة معارفي ومهاراتي					
4	وظيفتي لا تحقق لي طموحاتي					
5	اشعر باحترام المسؤولين لي					
6	عدد ساعات الدوام التي يتطلبها عملي ترهقني					
7	تتوفر مؤسستي على نظام فعال لضبط الرواتب حسب المؤهل					
8	اعتقد بانني لا امتلك قدرات ومهارات تتناسب وعملي					
9	لا أجد أي مشاكل في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائي					
10	ظروف عملي غير ملائمة					
11	راتبي الشهري يتناسب مع الجهد الذي ابذله					
12	لا تتناسب معارفي وخبراتي مع واجبات ومسؤوليات العمل					
13	نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح لي					
14	لا اشعر بالراحة في محيط عملي					
15	اشعر أن النظام الإداري في مؤسستي واضح					
16	لا ألتزم بمواعيد العمل الرسمية					
17	اعتقد انه لو أتاحت لي فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى فلن اختارها					
18	ظروف العمل غير متوفرة بالشكل المطلوب					

الملحق رقم (04) متعلق باستبيان المناخ التنظيمي في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند اولحاج _ البويرة _

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

مقياس المناخ التنظيمي

سيدي(ة) المحترم (ة):

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية " دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي بلدية تاقدت ولاية البويرة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، و في هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، و ذلك بصفتم الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلاتنا في هذه الاستمارة، و نعدكم أن إجابتم تبقى سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة و لكم منا جزيل الشكر.

الطالبان:

ملاحظة:

- بوداعة هاجر

-لاضرورة لذكر الاسم.

- مسعودي لبنى

-ضع العلامة (x) في الخانة المقابلة للإجابة.

البيانات الشخصية:

الجنس: *ذكر () *أنثى ()

السن: *من 20-30 سنة () *من 31-40 سنة () *من 41-50 سنة () *أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي: *ثانوي () *ليسانس () *ماستر () *ماجستير فما فوق ()

الأقدمية: * 0الى 10 سنوات () *من 11 إلى 20 سنة () *أكثر من 20 سنة ()

السنة الجامعية: 2023/2022

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	علاقتي مع مسؤولي جيدة					
2	مسؤولي يشجعني على العمل					
3	مسؤولي يشجعني على المبادرة					
4	إدارتي لا تسعى إلى تعزيز ثقة المستخدمين					
5	مسؤولي يتيح لي إبداء رأي بكل حرية					
6	مسؤولي لا يتعامل مع الجميع بإنصاف					
7	مسؤولي يقدر جهودي					
8	مسؤولي لا يشجعني على التعبير عن احتياجاتي					
9	مسؤولي يتيح لي المشاركة في اتخاذ القرارات					
10	مسؤولي لا يساعدني على تنفيذ المهام					
11	الأجر الذي أتقاضاه يتماشى مع ما ابذله من جهد					
12	إدارتي لا تمنح حوافز للمستخدمين المتميزين					
13	أجرتي تحفزني على العمل					
14	إدارتي لا تعمل على ترقية المستخدمين					
15	لا أتحصل على مدخول إضافي عند القيام بعمل زائد عن الدوام الرسمي					
16	أنا راضي عن نظام الخدمات الاجتماعية					
17	لا يتناسب اجري مع شهادتي العلمية					
18	أتحصل على التقدير من مسؤولي عند القيام بعمل مميز					

					إدارتي توفر نظام حوافز عادل	19
					إدارتي توفر نظام ترقية يشعرني بالرضا	20
					منحة المردودية التي أتقاضاها لا تتناسب مع المجهودات التي أقدمها	21
					إدارتي تستخدم وسائل حديثة و متطورة في عملية الاتصال	22
					يساهم نظام الاتصال المتوفر في مؤسستي في تحقيق الأهداف المسطرة	23
					أجد صعوبة في الاتصال بمسؤولي	24
					إدارتي تستخدم نظام الاتصال المتوفر لتنفيذ الأوامر و التوجيهات	25
					إدارتي لا تعتمد على طرق معينة في الاتصال	26
					نظام الاتصال المتوفر في إدارتي يساهم في تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات بسهولة	27
					لا يوجد تحديث وتطوير في وسائل العمل في إدارتي	28
					تبذل إدارتي جهدا كبيرا في إزالة المشكلات التي تعيق الاتصال	29
					قلة التجهيزات في مؤسستي تعيق عملية الاتصال بين المستخدمين	30
					يتم التنسيق بين المستخدمين بسرعة كبيرة	31

الملحق رقم (05) متعلق باستبيان التوافق المهني في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند اولحاج _ البويرة _

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية

تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

مقياس التوافق المهني

سيدي(ة) المحترم(ة):

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية تحت عنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالتوافق المهني لدى مستخدمي الجماعات الإقليمية " دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي بلدية تاقدت ولاية البويرة، نضع أمامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، و في هذا الإطار نرجو من سيادتكم تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، و ذلك بصفتم الشخص المؤهل للإجابة عن تساؤلاتنا في هذه الاستمارة، و نعدكم أن إجابتم تبقى سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة و لكم منا جزيل الشكر .

الطالبان:

ملاحظة:

- بوداعة هاجر

-لاضرورة لذكر الاسم.

- مسعودي لبنى

-ضع العلامة (x) في الخانة المقابلة للإجابة.

البيانات الشخصية:

الجنس: *ذكر () *أنثى ()

السن: *من 20-30 سنة () *من 31-40 سنة () *من 41-50 سنة () *أكثر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي: *ثانوي () *ليسانس () *ماستر () *ماجستير فما فوق ()

الأقدمية: * إلى 10 سنوات () * من 11 إلى 20 سنة () * أكثر من 20 سنة ()

السنة الجامعية: 2023/2022

لا	لا	محايد	موافق	موافق	العبارة	الرقم
أوافق بشدة	أوافق		موافق	بشدة		
					المهام الموكلة في العمل محددة ومعروفة	1
					المهام المطلوبة مني محددة وصحيحة	2
					اشعر باحترام المسؤولين لي	3
					عدد ساعات الدوام التي يتطلبها عملي ترقيني	4
					تتوفر مؤسستي على نظام فعال لضبط الرواتب حسب المؤهل	5
					لا أجد أي مشاكل في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائي	6
					ظروف عملي غير ملائمة	7
					نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح لي	8
					لا اشعر بالراحة في محيط عملي	9
					اشعر أن النظام الإداري في مؤسستي واضح	10
					لا احرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	11
					إمكانيات العمل في مؤسستي غير متوفرة بالشكل المطلوب	12

الملحق رقم (06) المتغيرات الشخصية للعينة الأساسية:

Statistics

		جنس الموظف	سن الموظف	المستوى التعليمي	سنوات العمل
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0

- Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	45	75,0	75,0	75,0
	أنثى	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	8	13,3	13,3	13,3
	من 31 إلى 40 سنة	25	41,7	41,7	55,0
	من 41 إلى 50 سنة	16	26,7	26,7	81,7
	أكثر من 50 سنة	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	19	31,7	31,7	31,7
	ليسانس	25	41,7	41,7	73,3
	ماجستير	13	21,7	21,7	95,0
	ماجستير فما فوق	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

سنوات العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 0 إلى 10 سنوات	32	53,3	53,3	53,3
	من 11 إلى 20 سنة	11	18,3	18,3	71,7
	أكثر من 20 سنة	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (07) المتغيرات الشخصية للعينة الاستطلاعية:

Statistics

		جنس الموظف	سن الموظف	المستوى التعليمي	سنوات العمل
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0

- Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60,0	60,0	60,0
	أنثى	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
	من 31 إلى 40 سنة	14	46,7	46,7	70,0
	من 41 إلى 50 سنة	6	20,0	20,0	90,0
	أكثر من 50 سنة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	33,3	33,3	33,3
	ليسانس	12	40,0	40,0	73,3
	ماجستير	6	20,0	20,0	93,3
	ماجستير فما فوق	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سنوات العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 0 إلى 10 سنوات	16	53,3	53,3	53,3
	من 11 إلى 20 سنة	6	20,0	20,0	73,3
	أكثر من 20 سنة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (08) يوضح نتائج الفرضية العامة:

- Correlations

Correlations			
		المناخ التنظيمي	التوافق المهني
المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	1	-,145
	Sig. (2-tailed)		,268
	N	60	60
التوافق المهني	Pearson Correlation	-,145	1
	Sig. (2-tailed)	,268	
	N	60	60

الملحق رقم (09) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- Correlations

Correlations			
		التوافق المهني	القيادة
التوافق المهني	Pearson Correlation	1	-,045
	Sig. (2-tailed)		,732
	N	60	60
القيادة	Pearson Correlation	-,045	1
	Sig. (2-tailed)	,732	
	N	60	60

الملحق رقم (10) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- Correlations

Correlations			
		التوافق المهني	الحوافز
التوافق المهني	Pearson Correlation	1	-,217
	Sig. (2-tailed)		,096
	N	60	60
الحوافز	Pearson Correlation	-,217	1
	Sig. (2-tailed)	,096	
	N	60	60

الملحق رقم (11) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- Correlations

Correlations			
		التوافق المهني	نمط الاتصال
التوافق المهني	Pearson Correlation	1	-,090
	Sig. (2-tailed)		,495
	N	60	60
نمط الاتصال	Pearson Correlation	-,090	1
	Sig. (2-tailed)	,495	
	N	60	60