

المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية دراسة ميدانية بثانويات الشرق الجزائري.

أ/ سليم خليفي

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية جامعة سوق أهراس.

تاريخ الإيداع: 2017/08/31 تاريخ القبول: 2018/01/11 تاريخ النشر: 2018/12/07

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة وسوق أهراس)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوزيع استمارة على عينة عشوائية من أساتذة المؤسسات محل الدراسة، بلغ حجمها 148 أستاذ، استرجع منها الباحث 120 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت 81.08% .

وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 22 للبرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة، سوق أهراس) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، تم التقدم بالعديد من التوصيات، التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار القائمين على القطاع التربوي للدور الذي يمثله المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، أساتذة التربية البدنية والرياضية، المدارس الثانوية.

Organizational climate and its relationship to job satisfaction to the professors of Physical Education and Sports

Abstract:

The study aims to identify the nature of the relationship between the organizational climate with its three components (leadership style, Incentives, Participation in decision making), and the level of job satisfaction of physical education and sports teachers in secondary schools of the cities (Annaba, Khenchela and Souk ahras), and to achieve the objectives of the study the analytical descriptive approach was adopted, where we distributed a questionnaire on a random sample of the professors of the establishments , under study ,with a size of **148** professor, the researcher retrieved **120** questionnaires valid for statistical analysis, with a recovery of **81.08%**.

After analyzing the data using version **22** of the SPSS statistical program, the study found a number of results , most notably the existence of a statistically significant correlation between elements of the organizational climate prevailing in the secondary schools of cities (Annaba, khenchela , Souk ahras),and the level of job satisfaction of professors of physical and sports education, and based on the results achieved several recommendations have been made which will contribute to the attention of those in charge of the educational sector, for the role represented by the organizational climate with its various components in improving the level of job satisfaction of teachers.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, Professors of Physical Education and Sports, Secondary Schools.

مقدمة:

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ الملائم

للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد (حمود، 2002، صفحة 166).

ولقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لماله من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمؤسسة، حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا الموضوع على الدور المباشر في تأثير المناخ التنظيمي على سير العمل وعلى أداء العاملين وعلى الرضا الوظيفي.

وينظر للرضا الوظيفي على أنه درجة إشباع الفرد، حيث يتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته، ومتناسبا مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (صلاح الدين، 2003، صفحة 231)، وفي نفس الاتجاه يرى روبن Robin بأن الرضا الوظيفي هو الموقف العام للفرد لاتجاه وظيفته، والفرق بين مقدار المكافأة التي يحصل عليها والمبلغ الذي يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه (Mbah & Ikemefuna, 2012, p. 275).

وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد العاملين بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وزيادة إنتاجية المؤسسة (موسى، 2013، صفحة 22)، كما يعتبر الرضا الوظيفي مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان الرضا الكلي للأفراد مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المؤسسة عندما تقوم برفع الأجور أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات (محمد، 2013، صفحة 86).

و لقد أجريت العديد من الدراسات لاستقصاء واقع وطبيعة المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية، واستكشاف مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة في مختلف الأطوار التعليمية وفي دول مختلفة من العالم، فقد قام (ابراهيم، 2003) بدراسة هدفت إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين بكلية التجارة بجامعة النيلين، وخلصت الدراسة إلى أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، كما أجمع

الموظفون على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة، و أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية و أن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها.

وأجرى (حرز الله، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المدارس الثانوية يشاركون بدرجة متوسطة في اتخاذ القرارات، وأن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية متوسطة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والرضا الوظيفي لديهم.

وتوصل (الطيب، 2008) في دراسته التي هدفت إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وتوصلت الدراسة إلى وجود توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية. و وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

وأجرت (الوادعي، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز في الرضا الوظيفي لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين، وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في مقياس الحوافز ولمصلحة الذكور، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بينهم في مقياس الرضا الوظيفي، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين العزاب والمتزوجين.

وقام **تشنغ تشي كيونغ** (Keung, 2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على المجالات التي من شأنها أن تساعد مديري المدارس في هونغ كونغ (الصين) على إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، و توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة، و إن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام و إدراك عبء العمل.

ودرس (مكفس، 2009) طبيعة العلاقة بين نمط القيادة في الإدارة المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لدى عينة عشوائية مكونة من (315) أستاذ للتعليم الثانوي عبر ثانويات ولاية المسيلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة ودرجة الرضا الوظيفي، حيث توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا الوظيفي، وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط القيادي الديكتاتوري ودرجة الرضا الوظيفي، وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط القيادي التسيبي ودرجة الرضا الوظيفي.

وقام (السفياني، 2012) بدراسة هدفت تشخيص درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (بمجالاتها الخمس) في مجملها كانت منخفضة.

و أجرى (مزياني، 2016) دراسة هدفت إلى محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلى علاقته بالرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل بعض المتغيرات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في الكليات لم يلعب دوره في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء لأساتذة الكليات قيد الدراسة.

ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى محاولة تقييم العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية للشرق الجزائري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية العاملين بها، وقد اختص الباحث قطاع التربية بالدراسة باعتباره من القطاعات الحيوية والهامة في الجزائر، وكذا لدوره الفعال في تنشئة الفرد و المجتمع والنهوض بالأمة والدفاع عن مكتسباتها وتنمية القيم الإنسانية و الوطنية وبناء صرحها الاقتصادي والفكري على أسس سليمة.

وعلى ضوء ذلك تكمن إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة بين درجة المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية من وجهة نظرهم ؟

الطريقة وأدوات:

1- العينة وطرق اختيارها: استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها (148) مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على أساتذة التربية البدنية والرياضية للمؤسسات عينة البحث، عبر عدد من الزيارات الميدانية ، ولقد تم استرجاع (120) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد (81.08%).

2- إجراءات الدراسة:

1-2 المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية للشرق الجزائري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

2-2 تحديد المتغيرات : في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها، استطاع الباحث تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أ المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل للدراسة في درجة المناخ التنظيمي السائد بعناصره الثلاث والمتمثلة في: (القيادة الإدارية، الحوافز ، المشاركة في اتخاذ القرار) كل على حدى ، كمتغير مستقل في التأثير على المتغير التابع.

ب المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية.

3-2 أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض تضمنت عبارات لقياس المتغير المستقل للدراسة " المناخ التنظيمي"، وعبارات لقياس المتغير التابع للدراسة " الرضا الوظيفي"، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، كما استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتقييم

إجابات مفردات الدراسة، بحيث تراوح المقياس من 1 إلى 5 أي من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة بالنسبة للمحور الأول للدراسة "المناخ التنظيمي"، ومن غير راض إطلاقاً إلى راض بدرجة عالية بالنسبة للمحور الثاني من الدراسة "الرضا الوظيفي".

الأسس العلمية للأداة:

- **صدق الأداة:** للتحقق من صدق الأداة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية، علم النفس العمل والتنظيم وعلم اجتماع العمل و على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستمارة من حيث الحذف أو التعديل، لتستقر الاستمارة في صورتها النهائية على (112) عبارة بعدما كانت في البداية تحتوي على (119) عبارة.
 - **ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجدول التالي.
- الجدول رقم(1): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

0.963	0,928	36	المناخ التنظيمي
0.978	0,957	16	نمط القيادة
0.863	0,745	9	الحوافز
0.896	0,804	11	المشاركة في اتخاذ القرار
0.978	0,957	76	الرضا الوظيفي
0.836	0,700	14	ظروف العمل وطبيعته
0.925	0,857	11	الأجر
0.866	0,751	9	الترقية
0.862	0,744	10	الإشراف التربوي
0.945	0,894	11	العلاقة مع الزملاء
0.909	0,828	13	العلاقة مع التلاميذ
0.886	0,786	8	المكانة الاجتماعية
0.984	0,970	112	

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS

.V :22

تدل مؤشرات ألفا كرونباخ أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبمقدرتها تحقيق أغراض الدراسة، حيث تعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة.

كما يوضح الجدول رقم(1) أن قيمة الصدق كذلك كانت مرتفعة في كل بعد من أبعاد الاستمارة، حيث تراوح بين (0.836-0.978)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته (0.984)، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستمارة أصبح بالإمكان الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2-4 الأدوات الإحصائية : لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها و اختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V22)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha coefficient**): لاختبار ثبات الاستمارة.
- معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation Coefficient**): لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار تأثير المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع.

I- النتائج :

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة العاملين بها ".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

معامل التحديد R ²	(R)	الحرية			
0,697	0,835 ^a	3	13,873	41,619	
		116	0,156	18,112	
		119	/	59,731	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج

.SPSS V :22

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو المناخ التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (69.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية عالية، مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية عينة الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عناصر المناخ التنظيمي (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) على الرضا الوظيفي.

T قيمة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		Model
	Beta	الخطأ المعياري	B		
0,000	4,106	/	0,233	0,958	Constant
0,003	3,080	0,179	0,053	0,162	نمط القيادة
0,000	4,693	0,349	0,061	0,287	
0,000	6,268	0,450	0,054	0,340	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج

.SPSS V :22

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3)، ومن متابعة معاملات **Beta** واختبار **T** أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ: (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) لها تأثير في الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية عينة الدراسة، بدلالة معاملات **Beta**

لهذه المتغيرات، كما تظهر في الجدول أعلاه، وبدلالة ارتفاع قيم T المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$)، حيث بلغت قيم T على التوالي: (4.693، 4.106، 3.080)، وبناء على النتائج المتحصل فان كل الفرضيات الفرعية للدراسة مقبولة.

مناقشة النتائج:

N مناقشة الفرضية الرئيسية: أظهرت نتائج الجدول رقم (2) وجود علاقة ارتباطية إحصائية ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وهذا ما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين والتي تدعم الرضا الكلي لأساتذة المدارس المختارة، كما أنها مؤشر جيد على أن المدارس الثانوية المختارة لديها القدرة على التميز من خلال مواردها البشرية، بالإضافة إلى ذلك تعد هذه النتيجة إشارة على أن المناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إيهاب (2008) والتي أظهرت توجها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، كما بينت وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، في حين لم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة مزياي (2016) التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات وهذا يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في الكليات لم يلعب دوره في التأثير على الرضا الوظيفي لأساتذة الكليات قيد الدراسة.

N مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباطية إحصائية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الإدارية بالمدارس الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أي أن ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي لمديري المدارس، من خلال دعمهم للمعلمين إدارياً من أجل تحقيق النمو المهني لديهم، وإقامة علاقات شخصية قوية معهم، مما يجعلهم أكثر احتمالاً لأن يكون لديهم هيئة تدريسية ذات مستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي نفس السياق أثبتت دراسات قام بها كل من فروم (Vroom) و مان

(Mann) أن هناك ارتفاعا ملحوظا في رضا المرؤوسين وروحهم المعنوية في ظل القيادة الديمقراطية، بينما وجد رضا و روح معنوية أقل تحت ظل القيادة الاستبدادية (أحمد صقر، 1996، صفحة 148)، وتتفق نتيجة دراستنا مع دراسة مكفس (2009) التي توصلت إلى وجد علاقة ارتباطيه موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي للمدراء ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية المسيلة (الجزائر).

¶ مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباطيه إحصائية ذات دلالة معنوية بين الحوافز المقدمة بالمدارس الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وهذا ما يشير إلى تبني المدارس الثانوية المختارة لنظام موضوعي للحوافز، فهي بذلك تساهم في إشباع حاجات الأساتذة، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لديهم، وتعزيز انتماءاتهم وعلاقتهم مع إدارة الثانويات التي يعملون بها، ومع أنفسهم وزملائهم، وهذا ما أشار إليه الوليد بأن الحوافز تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة (الوليد، 2008، صفحة 143)، وتتفق نتيجة دراستنا مع دراسة الوادعي (2008) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية بين مستوى الحوافز والرضا الوظيفي لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة صنعاء (اليمن)، بينما تختلف نتيجة دراستنا مع نتيجة دراسة إبراهيم (2003) التي أشارت إلى أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة.

¶ مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج الجدول رقم (3) وجود علاقة ارتباطيه إحصائية ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وهذا ما يشير إلى التوافق الواضح بين إدارة المدارس الثانوية والأساتذة عينة الدراسة، وهذا راجع إلى إشراك المدراء للأساتذة في مناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل بصفة تشاركية، كما تأخذ الإدارة بآراء و اقتراحات الأساتذة قبل اتخاذ القرارات، وهذا ما يجعل الأساتذة يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة التربوية، ويخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل التي تواجههم، وتتفق نتيجة هذه الدراسة نسبيا مع

نتيجة دراسة **حرز الله (2007)** التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين مدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، كما انسجمت نتيجة دراستنا مع دراسة **تشنغ تشي كيونغ (Chi keung , 2008)** التي توصلت إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية في هونغ كونغ (الصين) يفضلون إشراكهم في القرارات بمجال النموذج التعليمي ومجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة، وإن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام و إدراك عبء العمل، و تعارضت نتيجة دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة **السفياني (2012)** والتي أظهرت أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف في مجملها كانت منخفضة.

خلاصة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي (نمط القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار) ومستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة، خنشلة وسوق أهراس)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوزيع استمارة على عينة عشوائية مكونة من 120 أستاذ وأستاذة خلال الموسم الدراسي 2016/2017، وبعد تحليل البيانات باستخدام النسخة 22 للبرنامج الإحصائي **SPSS**، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها :

- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وهذا ما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين والتي تدعم الرضا الكلي لأساتذة المدارس المختارة ، كما أنها مؤشر جيد على أن المدارس الثانوية المختارة لديها القدرة على التميز من خلال مواردها البشرية، بالإضافة إلى ذلك تعد هذه النتيجة إشارة على أن المناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن اغلب علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يدل على أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤدي إلى رفع معنويات

العاملين ويساعد على خلق بيئة عمل جيدة ، تعمل على تحقيق الراحة النفسية للعاملين والإسهام في تحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم.

التوصيات:

- تعميق الوعي للقائمين على المدارس الثانوية المبحوثة لمفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي من خلال تدريبهم وإكسابهم المعارف والمهارات تمهيدا للارتقاء بمستوى أدائهم، مما ينعكس دون أدنى شك على الراحة النفسية للأساتذة وبالتالي تحسين أدائهم.
- تعزيز قاعدة مناقشة الآراء والتوجيهات واعتماد المرونة في تطبيق الأنظمة والتعليمات.
- زيادة المكافآت المادية والمعنوية فضلا عن الأجور الممنوحة بغية الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة.
- نشر ثقافة المناخ التنظيمي الايجابي في المدارس الثانوية وتعريف الأساتذة بأبعادها وأهميتها لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

الإحالات والمراجع:

أولا: باللغة العربية

1. ابراهيم، أحمد عثمان. (2003). *نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم، الخرطوم.
2. أحمد، صقر عاشور. (1996). *السلوك الإنساني في المنظمات*. القاهرة ، مصر: دار المعرفة الجامعية.
3. السفياني، ماجد بن سفر بن صالح. (2012). *درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية*. رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

4. الطيب، إيهاب محمود عايش. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. الوداعي، هالة عبد الله أحمد. (2008). أثر الحوافز في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المناطق التعليمية بأمانة العاصمة - صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
6. الوليد، بشار يزيد. (2008). الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الريبة للنشر والتوزيع.
7. حرز الله، أشرف رياض. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية و الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
9. عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
10. محمد، رضوان. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات و أقسام التربية الرياضية في اليمن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 67 (5).
11. مزياني، الوناس. (2016). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي- دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات: الجزائر- وهران- ورقلة- قسنطينة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 9 (1).
12. مكفس، عبد المالك. (2009). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، باتنة، الجزائر.

13. موسى، السعودي. (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 40 (1).

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. CHENG Chi Keung .(2008) .**The effect of shared decision-making on the improvement in teacher's job development** .*New Horizons in Education* .(56) 3
2. Mbah S. E., & Ikemefuna C. O. (2012) .**Job Satisfaction and Employees Turnover, Intentions in total Nigeria plc in Lagos State** .*International Journal of Humanities and Social Science* . (2) 14 .