



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية  
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية  
الصفحة الرئيسية للمجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552)



## تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية -

### *The impact of the organizational climate on the job satisfaction of higher up employer (seniors) in the public institution*

*- A field study on a sample of public institutions -*

د. حمامي فريد<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر.

#### Key words:

*organizational climate  
job satisfaction  
higher up employer  
public institution.*

#### Abstract

Through this research paper, we seek to know the extent to which the prevailing organizational climate in the public institution affects the job satisfaction of the higher up employer, as it is among the specific indicators of job satisfaction, by addressing the elements related to the organizational climate, which are represented in the organizational structure, leadership style, communication style, and the nature and conditions of work. And the nature of the relationships between job levels, as it was applied to a sample of public institutions. Where the interest in the subject of the organizational climate and its impact on the job satisfaction of the higher up employer falls within the scope of revealing the number of factors that fall within the scope of the organizational climate and that would affect the level of job satisfaction, as it was relied on the questionnaire as well as the descriptive analytical method as well as the SPSS statistical group technique, where it was reached The organizational climate has an impact on the level of job satisfaction for the research sample higher up employer.

#### ملخص

#### معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: 2022-08-13

القبول: 2023-05-22

#### الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي

الرضا الوظيفي

الإطارات

المؤسسة العمومية.

من خلال هذه الورقة البحثية نسعى الى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية على الرضا الوظيفي للإطارات، باعتباره من بين المؤشرات المحددة للرضا الوظيفي، وذلك من خلال التطرق الى العناصر ذات الصلة بالمناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والنمط القيادي ونمط الاتصال وطبيعة وظروف العمل وطبيعة العلاقات بين المستويات الوظيفية، حيث تم التطبيق على عينة من المؤسسات العمومية.

ويدخل الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للإطارات في نطاق الكشف عن جملة العوامل التي تندرج في نطاق المناخ التنظيمي والتي من شأنها التأثير على مستوى الرضا الوظيفي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة وكذا المنهج الوصفي التحليلي وكذا تقنية الزمر الإحصائية SPSS، حيث تم التوصل الى أن للمناخ التنظيمي تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للإطارات عينة البحث.

## 1. مقدمة

العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات .

### 4. أهمية الدراسة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للإطارات، من بين المواضيع الهامة نظرا لما له من نتائج تنعكس على المؤسسة العمومية وعلى تطورها وتميزها على غرار مثيلاتها من المؤسسات بما فيها مؤسسات القطاع الخاص، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي محفز يعمل على تحقيق الفعالية والنجاحة والتطور والازدهار.

### 5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى الكشف عن مدى تأثير جملة العوامل التي تندرج في اطار المناخ التنظيمي والمتمثلة في كل من (الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين المستويات الوظيفية والإدارة، ظروف العمل، النمط القيادي ...الخ) على الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية.

### 6. أسباب ودوافع اختيار الموضوع

عند اختيار الباحث لأي موضوع للدراسة يصعب عليه تغطية موضوعه تغطية شاملة، لذا يعتمد الباحث إلى دراسته وحصره في مجال معين ليتمكن بذلك من إعطاء بحثه القدر الكافي من الدراسة والتحليل، فمن جملة الأسباب التي دفعتني إلى اختيار موضوع المناخ التنظيمي ورضا الإطارات في المؤسسة العمومية .

• يعتبر موضوع المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية من بين المواضيع الهامة نظرا لما له من نتائج تنعكس على المؤسسة العمومية إذا ما اهتمت المؤسسة بهذه الفئة بحيث أنها لم تبلغ مستواها من الأهمية والمكانة التي يتمتع بها في هذا القطاع .

• محاولة تشخيص واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر الإطارات في المؤسسة العمومية.

• الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية على الرضا الوظيفي للإطارات.

### 7. تحديد المفاهيم والمصطلحات

تعتبر المفاهيم من بين الأدوات الضرورية والأساسية التي يستعان بها لوصف ولتفسير الحقائق المراد التوصل إليها فطبيعة البحث العلمي تفرض على الباحث أن يقوم بتحديد ما يريده من هذا المفهوم وكذا التحكم الجيد في المفاهيم والمصطلحات وهو أمر ضروري حتى تتمكن من معرفة المحتوى الجوهرية لها ، ويؤكد "موريس أنجرس" بخصوص أهمية المفاهيم أنه " لا بد أن يكون بحوزتنا ما يكفي من المفردات المتصلة بموضوع البحث ... هذا ما يتطلب الكشف عن الجوانب المتعددة للموضوع " (صحراوي بوزيد وآخرون ، (2004)، ص 132). ونظرا لأهمية الموضوع وجب علينا تخصيص هذا العنصر من هذه الدراسة ، لتعريف وإثراء

يحضى المناخ التنظيمي باهتمام الباحثين والمختصين في مجال علم الاجتماع وعلم النفس وعديد التخصصات ، حيث يعمل هذا الأخير (المناخ التنظيمي) على تحديد درجة وطبيعة التفاعل بين العاملين وبين البيئة التنظيمية ويعمل كذلك على ترسيخ السلوك الايجابي كالرضا الوظيفي، ونظرا لما للمناخ التنظيمي من لأهمية تسعى المؤسسة العمومية الى محاولة التحكم في محددات ومكونات المناخ التنظيمي من أجل تحقيق النجاحة والفعالية وامتصاص الطاقات البشرية ، كما أن المناخ التنظيمي بعناصره المتمثلة في كل من الهيكل التنظيمي والنمط القيادي وطبيعة وظروف العمل وطبيعة العلاقات بين المستويات الوظيفية من شأنها التأثير في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بصفة عامة وللإطارات بصفة خاصة كما سنتطرق إليه من خلال الدراسة الحالية.

### 2. إشكالية الدراسة

تماشيا مع هذا الطرح تتجلى معالم الإشكالية والتي نسعى من خلال هذه الورقة البحثية الى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية وذلك من خلال التساؤل التالي : هل للمناخ التنظيمي تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية ؟. وهذا التساؤل يتفرع بدوره الى التساؤلات الفرعية التالية :

• هل لطبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات ؟.

• هل لطبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات ؟.

• هل لطبيعة وظروف العمل السائدة في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات ؟.

• هل لطبيعة العلاقات بين المستويات الوظيفية في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات ؟.

### 3. فرضيات الدراسة

للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات. وتتفرع بدورها الى الفرضيات الفرعية التالية :

• لطبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات .

• لطبيعة نمط القيادة السائد في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات .

• لطبيعة وظروف العمل السائدة في المؤسسة العمومية تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات .

• لطبيعة العلاقات بين المستويات الوظيفية في المؤسسة

## التعريف الإجرائي للإطارات

يمكن تعريف الإطار إجرائياً باعتباره كل أجبر يتمتع بامتلاكه لمؤهل أو لشهادة جامعية أو شهادة من معاهد أو ما يعادلها عن طريق التكوين أو عن طريق الخبرة المهنية والمعرفة التقنية والخبرة العالية في الميدان والذي يؤهله بالقيام بنشاط داخل المؤسسة وهو أجبر يمارس وظيفته المبادرة والقيادة أو المراقبة والتسيير في المؤسسة، زيادة على ذلك فهم يحتلون مكانة مرموقة داخل السلم الهرمي للمؤسسة.

### الرضا الوظيفي

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي فتعددت واختلقت التعاريف من باحث لآخر، وهذه بعض التعاريف التي تناولت الموضوع :

يعرف على أن الرضا الوظيفي يعبر عن الارتياح لظروف وعوامل بيئة العمل ، والتي تشكل السلوك التنظيمي ، وتضم الشخصية الوظيفية والانجازات العملية ونظرة زملاء العمل وغيرها من العوامل التنظيمية. (بالرايح محمد ، (2009)، ص 72)، وكما يعرف أيضا بما يلي : " الرضا عن العمل هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها " (سالم محمد السالم ، (1997)، ص 44).

وهناك من يعتبر الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن " مشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل و التي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته " (سلطان محمد سعيد ، (2002)، ص ص 149-150). ولقد عرف كذلك بأنه الإتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، خاصة بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل سياسة المنظمة، الرؤساء، فرص النمو. (ماهر أحمد ، (2000)، ص 43). وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي " يعبر عن درجة من التفاعل التأثيري تجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي الحسي والفكري المعنوي، بحيث تبعد الآثار السلبية من الإحساس الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة إيجابية دونما توترات وصولاً لمرحلة الارتفاع بالروح المعنوية إلى الدرجة القصوى " (جبارة عطية جبارة ، (2002)، ص 195). بينما يمكن الكشف عن الرضا المهني من خلال الاستناد إلى مؤشرين هما الرضا عن المهنة والتوحد بالتنظيم والتعاون معه. (بومخلوف محمد ، (1991)، ص 261).

**التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :** من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي الذي هو حالة شعورية تعكس درجة القبول والإشباع الذي حققه الاطار وكذا مستوى الفرق بين ما يقدمه الإطار للمؤسسة

المفاهيم والمصطلحات المستخدمة ، لذا وقع اختيارنا في بحثنا هذا على عدة مفاهيم تخص موضوع البحث منها :

## الإطارات

تؤكد الباحثة " حاج حسان" أن هناك فئة من الإطارات لها طبيعة خاصة من التكوين داخل المؤسسة ويقصد بها الإطارات ولادة المؤسسة، بالإضافة إلى هذه الفئة هناك الإطارات الجامعية التي تحصلت أو توصلت إلى هذا المنصب عن طريق الشهادة الجامعية وتقول الباحثة في هذا الصدد: " بأن تطور فئة الإطارات بالجزائر مرتبط بالاحتياجات الإستراتيجية التي أتبعها الدولة بعد الاستقلال لتحقيق التنمية، " (HADJ HASSENE Fatiha, (1983), p67).

وحسب هذه الباحثة فإنها تصنف الإطارات إلى نوعين:

\* الإطارات ولادة المؤسسة: هم إطارات لا يملكون شهادات جامعية ولا شهادات من معاهد، لكن الخبرة المهنية والمعرفية الميدانية الكبيرة سمحت لهم الحصول على مكانتهم هذه وذلك سواء عن طريق الأقدمية أو المشاركة في حرب التحرير الوطني. ويطلق عليهم (Les cadres Maisons) بمعنى إطارات متكونة في المؤسسة.

\* الإطارات الجامعية: هم من خريجي الجامعة والمعاهد لا يملكون لا خبرة مهنية ولا ميدانية، لكن يتميزون بأنهم يحملون أفكارا جديدة، يساعدهم على التحصل على نوع من السلطة داخل المؤسسة.

بينما هناك من يرى بأن الإطارات هي فئة سوسيو مهنية ، وهو أجبر يمارس وظيفته المبادرة والقيادة والمراقبة والتسيير في المؤسسة أو الإدارة سواء أكان يمتلك شهادة جامعية أو ما يعادلها ، أو عن طريق التكوين والمعرفة التقنية والخبرة والقدرات العالية في الميدان". (العايب سليم ، (2007)، ص 33).

فيما يشار إلى أن مفهوم الاطارات مفهوم واسع الانتشار والاستعمال حيث أنه يشير إلى فئة اجتماعية مهنية أفرزتها التحولات التي عرفتها المجتمعات الصناعية الحديثة ، حيث يتميزون بامتلاكهم مؤهلات علمية وخبرات فنية وتطبيقية تسمح لهم بأداء مهام التسيير للمنشآت والقيادة والإشراف والتنسيق. (العايشي عنصر ، (2001)، ص 11).

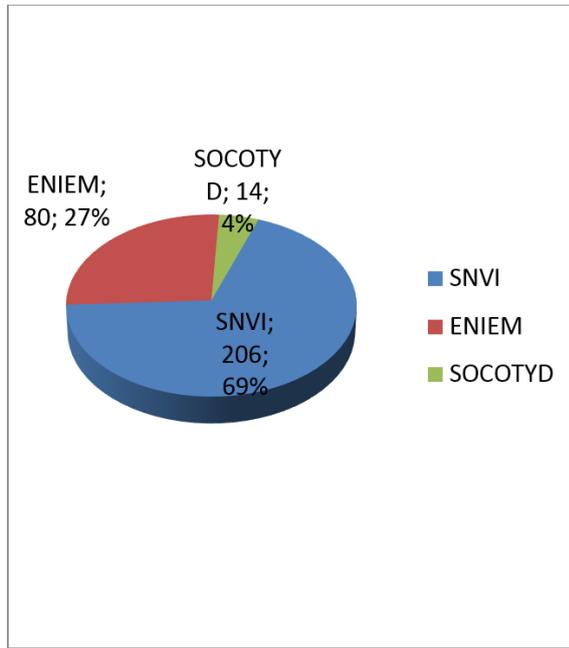
في حين يعتقد أنه يجب الاعتماد على الوظيفة التي يقوم بها الإطار ومكانتها في نسق العلاقات المهنية وما تحتاجه من مستوى علمي وتقني ، فمن حيث الوظيفة فإن الإطار هو الذي توكل له مهام تغلب عليها الجانب الفكري وهي تعكس تلك النشاطات التي ترمي إلى تحديد الأهداف والسعي إلى تحقيقها وهي الأنشطة التي تعكس التسيير والإشراف والتخطيط والتنظيم والدراسة والمراقبة والتحفيز. (ميراني حسان، (2007)، ص 49).

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية S.N.V.I
- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ENIEM
- المؤسسة الوطنية لصناعة القطن المعقم والأضمد الجراحية SOCOTYD

### 8. عينة البحث وكيفية اختيارها

عندما يريد الباحث اختيار العينة التي يريد إجراء البحث عليها فإنه يلجأ إلى طريقتين أساسيتين واللتان تتمثلان في كل من المسح الشامل أو طريقة أسلوب العينة، وذلك وفق إمكانياته المتاحة له و شريطة أن تكون العينة تمثيلية للمجتمع الإحصائي أو الكلي حيث تم الاستعانة بالعينة الحصصية. (توزيع الإطارات كان وفق الشكل الموالي).

الشكل رقم (01): توزيع الإطارات حسب مؤسسة الانتماء



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

### 9. الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للإطارات بشكل عام، فمن بين هذه الدراسات التي تناولت سواء موضوع الاطارات أو المناخ التنظيمي ما يلي:

#### الدراسة الأولى

دراسة "خلوفاي سامية": تناولت الباحثة موضوع الإطارات المتوسطة والرضا في العمل حيث تمحورت إشكالية هذه الباحثة إلى معرفة أهم العوامل المتحكممة في شعور الإطارات بعدم الرضا في المؤسسة الوطنية للاتصال النشر والإشهار. توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة الجزائرية لا تزال تسيير بطريقة تقليدية متخلفة، نتيجة لسوء التسيير والتنظيم واللذين يلعب دور كبير في شعور الأفراد بعدم الرضا وكذا تفضي ظاهرة العلاقات الشخصية في تسيير أمور المؤسسة -

وبين الحاجات والطموحات التي يرغب في تحقيقها وما يحققه له العمل في المؤسسة العمومية في حد ذاته (كالمناخ التنظيمي، الأجر، الترقية، الاعتراف بالمكانة العلاقات التي تربطه بمحيط المؤسسة، الإشراف، ظروف العمل الحوافز... الخ).

**المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي على أنه " مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وأرائه " (المغربي كامل محمد، (1995)، ص 303). بينما يركز عادل حسن على الظروف الفيزيائية وكذا العلاقات التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة، ويقصد هنا الظروف التي تحيط بالعامل والتي لها تأثير ملموس على قدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي لا تدخل في نطاق تحكمه. (حسن عادل، (1969)، ص 154).

ويرى البعض الآخر أن المناخ التنظيمي يعكس نوعية البيئة الداخلية للمنظمة إذ يتم الكشف عن هذه الخصائص التنظيمية لهذا المناخ من خلال التفاعل والتجارب المختلفة والتي تؤثر في سلوك الأفراد داخل التنظيم وهو قابل للتغيير. (السالم مؤيد، (1987)، ص 37).

كما يرى البعض الآخر أن المناخ التنظيمي يتجسد في تلك العلاقات التي تنشأ بين الناس بفعل اشتراكهم وارتباطهم معا في عملية الإنتاج التعاوني. (السيد عبد العاطي السيد، (1998)، ص 118).

**التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:** من خلال التعاريف السابقة نستطيع إعطاء تعريف إجرائي للمناخ التنظيمي ونقصد به مجمل الخصائص والميزات الخاصة بالمؤسسة العمومية مثل الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وطبيعة العلاقات بين المستويات الوظيفية وطبيعة الاتصال، أو بعبارة أخرى المناخ التنظيمي هو محور التفاعل بين مجموعة من العوامل الفردية والعوامل التنظيمية.

### 7. المنهج والتقنيات المستعملة في الدراسة

إن الاقتراب الميداني جد مهم في الدراسة العلمية حيث يمدنا بالحقائق والمعلومات عن الواقع الاجتماعي وبالتالي تعتبر دعامة أساسية للاقتراب النظري، والذي سنسلط عليه الضوء في هذه الدراسة بالتطبيق على عينة من المؤسسات الصناعية العمومية، والتمثلة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية والمؤسسة الوطنية سوكتويد. حيث كان المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحليل المعطيات الميدانية. كما استعملنا في بحثنا تقنية الاستمارة باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية لمخاطبة أفراد عينة الدراسة حيث سمحت لنا بجمع المعطيات الإحصائية وذلك عن طريق إعداد مجموعة من الأسئلة، وهذه الأخيرة تكون إما مغلقة أو متعددة الاختيارات أو ذات اختياريين. حيث تم توزيع 300 استمارة في المؤسسات العمومية محل الدراسة خلال (2014-2015):

لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، حيث سعى الباحثان في محاولة نظرية لدراسة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات المعاصرة وكذا الأبعاد المشكلة له ، وتوصل الباحثان الى أن معرفة المناخ السائد لأي منظمة يعد مسألة في غاية الأهمية نظرا لتأثيره المباشر على سلوكيات واتجاهات الأفراد وعلى المنظمات ، وأن توفير المناخ التنظيمي الملائم يعد من مفاتيح النجاح للإدارة الفعالة في المنظمات المعاصرة.

#### 10. تحليل ومعالجة المعطيات

##### خصائص العينة

الجدول رقم (01) : خصائص عينة البحث ( الجنس ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في المؤسسة )

النسبة المئوية	عدد الاطارات	الجنس
78.3 %	235	ذكر
21.7 %	65	أنثى
النسبة المئوية	عدد الاطارات	المستوى التعليمي
1 %	3	ابتدائي
7 %	21	متوسط
26.7 %	80	ثانوي
65.3 %	196	جامعي
النسبة المئوية	عدد الاطارات	الأقدمية في المؤسسة
56.3 %	169	من 1 إلى 10 سنة
23.7 %	71	من 11 إلى 20 سنة
11 %	33	من 21 إلى 30 سنة
9 %	27	31 سنة فما فوق
100%	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

ملاحظة مهمة : تم وضع الأشكال التوضيحية عوض الجداول المركبة حيث أن التنسيب كان في اتجاه المتغير المستقل (مجموع النسب تحسب في اللون الواحد فقط والمجموع في اللون الواحد هو 100% المتغير في أسفل الشكل ( محور الفواصل ) هو المتغير التابع ، بينما المتغير الموجود على محور الترتيب هو متغير مستقل). وذلك لتوضيح الدعم والتأكيد والتأثير الموجود بين المتغيرين.

كما توصلت الباحثة كذلك إلى أن موضوع الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية لم يوفي بحقه من الدراسة والتحليل .

#### الدراسة الثانية

دراسة الباحث " عبد النور أرزقي " حيث تناول موضوع " محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين " تمحورت إشكالية الباحث في كشف الستار عن أهم العناصر والعوامل والظروف التي من شأنها تحقيق الرضا المهني . بحيث توصل في نهاية الدراسة إلى أن الرضا المهني يتحقق بتضافر مجموعة من العوامل وهذه العوامل تتمثل في ما يلي : الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف ، محتوى العمل ساعات العمل.

#### الدراسة الثالثة

دراسة الباحثان " شريبط الشريف محمد و العايب رابح " حيث تناول موضوع محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية ، حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحديد أبعاده وتوصل الباحثان الى جملة من النتائج مفادها أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة بأبعاده التالية : الهيكل التنظيمي الاتصال، الثقافة التنظيمية ، نمط الإشراف و التكوين ، هو مناخ مناسب لطبيعة نشاطات المؤسسة ولا توجد فروق بين الإطارات الوسطى في نظرتها لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ميدان البحث ( مؤسسة سونلغاز عنابة ).

#### الدراسة الرابعة

دراسة الباحثان " حمزة مراد و نجاح مبارك " حيث تناول الباحثان موضوع الرضا الوظيفي لدى الاطارات - دراسة ميدانية بشركة الاسمنت تبسة - حيث هدف الباحثان من خلال دراستهما للموضوع الى استطلاع الرضا الوظيفي للإطارات الصناعية بالمؤسسة الجزائرية من خلال دراسة اتجاهاتهم نحو عوامله ومؤثراته ، والوقوف على مدى اهتمام المؤسسة على العنصر البشري وكانت انطلاقا الباحثان من منطلق سؤال رئيسي : ما هو واقع الرضا الوظيفي لدى الإطارات الصناعية في المؤسسة الجزائرية .

#### الدراسة الخامسة

دراسة الباحثان " مشاد شهرزاد و ناصر قاسمي " حيث تناول الباحثان موضوع مستوى الروح المعنوية لدى الإطارات الإدارية في دائرة مفتاح من خلال دراسة مختلف المظاهر والمؤشرات الدالة على درجة الروح المعنوية وتوصل الباحثان الى أن تقدير الكفاءات والإشراف في التسيير واتخاذ القرارات واحترام مجهودات الإطارات وأرائه داخل المنظمة من أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية.

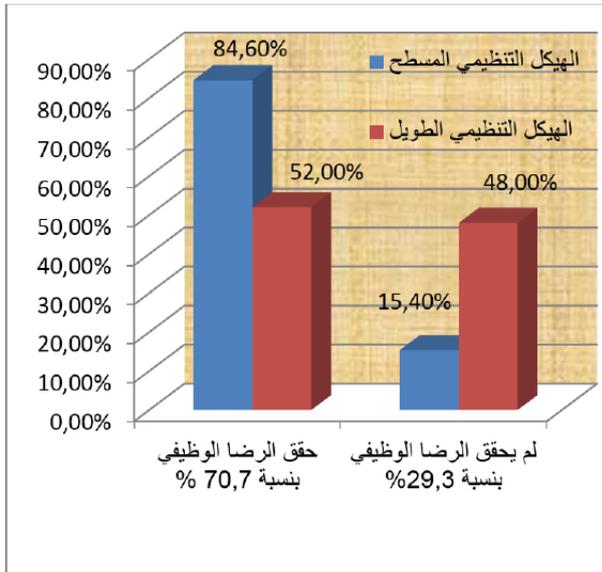
#### الدراسة السادسة

دراسة الباحثان " بوخاري هشام و حرايرية عتيقة " حيث تناول الباحثان موضوع المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة

وقد أثبتت نتائج الدراسة التي أجراها Porter و Lawler في عام 1964 تأثير شكل الهيكل التنظيمي على مستوى إشباع الأفراد لحاجاتهم، وذلك بعدما قاما بتصنيف هذه الهياكل إلى ثلاث أصناف تنظيمية وهي: ((بالرابع محمد، (2009)، ص 123)). التنظيم المسطح والتنظيم المتوسط والتنظيم الطويل ويكمن الفرق بينهم في كون التنظيم المسطح يضم عددا أقل من المستويات مقارنة مع حجم التنظيم بينما التصنيف الطويل يضم عددا كبيرا من المستويات مقارنة مع حجم التنظيم.

ومن جهة أخرى يرى " سامي محمد ملحم " أن التغييرات في الهياكل التنظيمية والعلاقات والسياسات والإجراءات ينتج المزيد من الضغوط النفسية على الأفراد العاملين وأنه من الممكن الرفع من مستوى الرضا الوظيفي من خلال إضافة مستوى تنظيمي جديد وكذا إعادة تصميم الإجراءات التي يقوم وفقها العمل من خلال تبسيطها، وإعادة النظر في هيكل المقررات المهنية حتى يتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية. (سامي محمد ملحم، (2015)، ص 482).

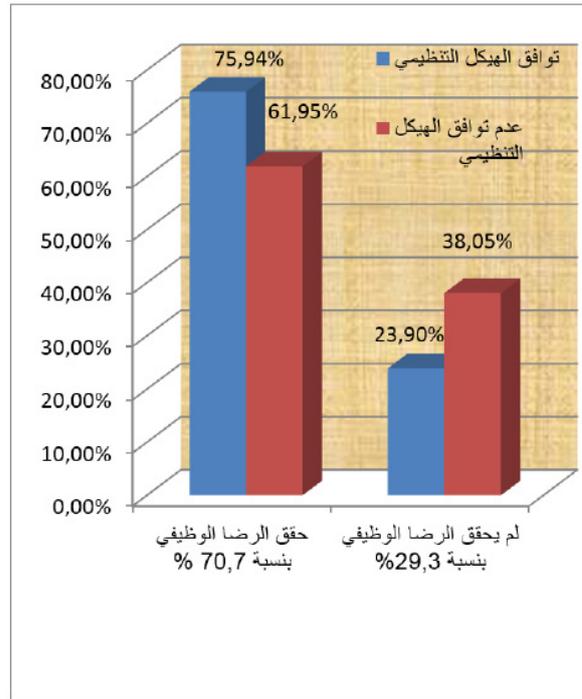
حيث أنه من الضروري اليوم وأمام التطورات التكنولوجية والتحول التي يشهدها العالم الامتثال والالتحاق بدرب التطور والامتثال لهذه التحولات ومجابهتها والتأقلم معها، وكذا الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة وتفادي العثرات التي لحقت بها أو انجرت عن تجاربها السيئة والغير الناجحة. الشكل رقم (03): يبين نوع الهيكل التنظيمي الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال من خلال الشكل يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات عينة البحث الذين حققوا الرضا الوظيفي في المؤسسة بنسبة تقدر بـ 70,7% تدعمها فئة الإطارات التي تعتقد بأن الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو تنظيم مسطح بنسبة تقدر بـ 84,6%، بينما الإطارات التي لم تحقق الرضا

الشكل رقم (02): يبين العلاقة بين مدى توافق الهيكل التنظيمي مع التغييرات والأهداف المسطرة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للإطارات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الشكل أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات الباحثين الذين حققوا الرضا الوظيفي وذلك بنسبة تقدر بـ 70,7%، تدعمها فئة الإطارات التي ترى بأن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي ومواكبة التغييرات والأهداف المسطرة بنسبة 75,94%. بينما نلاحظ في الاتجاه الثاني الإطارات الغير راضية والتي تقدر نسبتها بـ 29,3%. وتدعمها في ذلك فئة الإطارات التي ترى بأنه لا تجسيد لمواكبة الهيكل التنظيمي للتغييرات والأهداف المسطرة وذلك بنسبة 38,05%.

من خلال النتائج الإحصائية التي يبينها الشكل يتضح لنا أن عدم مواكبة الهيكل التنظيمي للتغييرات والأهداف المسطرة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الرضا الوظيفي للإطارات عينة البحث فعدم مواكبة هذا الأخير لجملة الأهداف والتغييرات التي تطرأ في المستقبل من شأنه أن يولد لدى الإطارات نوع من التذمر والاستياء وهو الأمر الذي ربما يحول دون شك إلى نوع من عدم الرضا. ونقصد بالمواكبة المرونة وإضفاء نوع من التغيير في نظام التسيير ونوعية ممارسة السلطة بالإضافة إلى إضفاء نوع من التعديل في إيقاع العمل.

المؤسسة العمومية ذات التنظيم المرن الذي يتأقلم مع التغييرات والمستجدات والأهداف المسطرة من شأنه أن يكون عاملا محفزا للعاملين بصفة عامة وفئة الإطارات بصفة خاصة وهو الأمر الذي يعمل على تحفيزهم و الرفع من معنوياتهم وبالتالي دفعهم إلى الابتكار والإبداع على غرار الهيكل التنظيمي الذي لا يتأقلم مع التغييرات والأهداف المسطرة.

من خلال الشكل الذي يبين لنا أهم العوامل التي لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للإطارات الصناعية نجد في مقدمة هذه العوامل محتوى العمل وكذا تسيير المسارات المهنية حيث بلغت نسبتهما 25.66%، يليها بعد عامل الترقية والتكوين بنسبة 25%، يليها بعد ذلك عامل الإشراف والقيادة بنسبة 12.33%، بينما نجد ظروف العمل بنسبة 7.66%، تليها بعد ذلك كل من الأشباع المادية والمعنوية بنسبتين متقاربتين 5.66% و 5% على التوالي. تليها بعد ذلك جماعة العمل بنسبة 4%، وفي الأخير بنسبتين ضئيلتين كل من المتغيرات الخارجية بنسبة 3.66% وفي الأخير نجد استعدادات الإطارات الفردية ب 2.66%.

إذا ما حاولنا تفسير هذه النتائج نجد أن الإطارات عينت البحث تضع في مقدمة العوامل التي من شأنها التأثير في مستوى الرضا الوظيفي عامل مهم ألا وهو سياسة تسيير المسارات المهنية كونها تعتبر عامل مهم لكل من الإطارات من جهة والمؤسسة من جهة أخرى فهذه السياسة تسمح للإطارات بالتقدم في مساهمهم المهني مع إمكانية تولي مسؤوليات تتناسب مع مستواهم المهني وهو الدافع الذي يمكنهم من بلوغ غايتهم والكشف عن قدراتهم وطاقاتهم وهي بمثابة عامل مهم يكشف عن مختلف الأساليب التي من شأنها مساعدة الإطارات في توفير مستقبل وظيفي مناسب كما تمكن الإطارات من مواجهة التغيرات الأنوية والمستقبلية.

يعتبر فرص الترقية والتكوين المتاحة للإطارات عامل جد مهم يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات حيث تسمح لهم هذه الأخيرة بتنمية معارفهم ومعلوماتهم وقدراتهم العلمية والعملية وهو الأمر الذي يفتح المجال أمامهم لبلوغ مراتب أعلى وتمكنهم من اعتناق مسؤوليات أكبر وهو الأمر الذي يعمل على إشباع حاجياتهم المتنوعة وتحسين أوضاعهم المهنية والاجتماعية، وهذا الأمر تؤكدته الدراسة التي أجراها ( فكتور فروم V. VROOM ) والتي كشفت عن تأثير فرص الترقية على الرضا المهني فيما يخص توقعات وطموحات العامل حيث كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية يزداد فيها الرضا المهني مع نقص آمال الترقى لدى الفرد عند إعلاء رتبته. (بالرابع محمد، (2009)، ص 111).

كما نجد عامل الإشراف والقيادة من بين العوامل التي من شأنها التأثير في مستوى الرضا الوظيفي للإطارات كون هذه الأخيرة تعتبر همزة وصل بين الإدارة والإطارات حيث يعتبر أسلوب الإشراف ونمط القيادة الرشيدة عامل مهم يعمل على الرفع من الروح المعنوية للإطارات، وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها بلز Pelz . (لويس كامل مليكة، (1970)، ص 474). والتي تؤكد وجود علاقة ارتباطية بين كل من نسبة الرضا المهني ومدى اهتمام المشرفين الشخصي للمرؤوسين ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات. وهو الأمر نفسه الذي أكده " مايو " حين ذكر أن لنمط الإشراف تأثير قوي على العلاقات، فمن خلال العلاقات الحيدة والحسنة مع المشرفين يمكن تجسيد وبلوغ أعلى مستويات الروح المعنوية وبالتالي الرضا الوظيفي، لذا على المسؤول التوفيق بين نمطين من الإشراف أحدهما

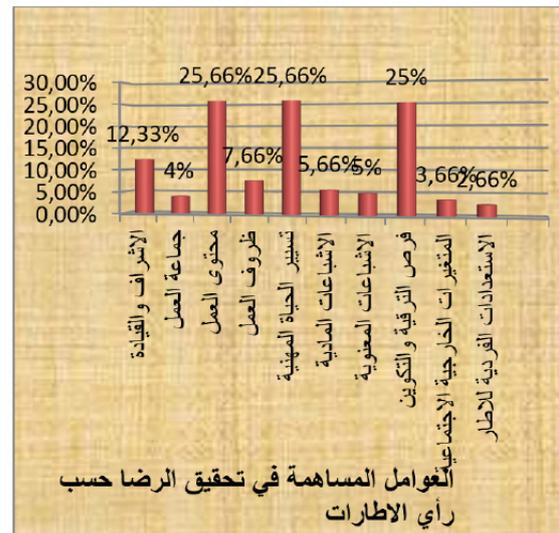
المهني في المؤسسة والتي بلغت نسبتها 29.3% وتدعمها فئة الإطارات التي ترى بأن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة هو تنظيم طويل بنسبة 48%.

وفق النتائج نجد أن لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يكون في المؤسسة تأثير على الرضا الوظيفي، فبالنسبة للإطارات التي ترى بأن الهيكل التنظيمي المسطح أحسن من الطويل وذلك لما له من مزايا والمتمثلة في الرفع من قدراتهم ويضخ لهم مجال الاستقلالية في العمل ويتيح لهم فرص أكبر للتطور الوظيفي، وذلك على غرار الهيكل التنظيمي الطويل والذي يفسح المجال أمام الرئيس للتدخل في أعمال مرؤوسيه وهو الأمر الذي يضعف من استقلاليته المهنية ويعرقل تطوره الوظيفي.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي فيما يخص استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وتحديد نظم العمل ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الإطارات عند اتخاذ القرارات. وكما أسهم المناخ التنظيمي إيجابياً في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر أو غير المباشر في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات.

كما أن لطبيعة ونوعية الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يكشف عن النمط الذي يتم وفقه توزيع الأقسام والوحدات وكذا الإدارات على مختلف المستويات الإدارية، فالهيكل التنظيمي التي تتميز بالمرونة وبنمط اتصال فعال ويكون فيها انتقال المعلومات في الاتجاهين الأمر الذي يتيح للإطارات المشاركة في اتخاذ القرارات وبلوغ سبل الابتكار في خضم مناخ تنظيمي تحفيزي. يحقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي ويمكن ومن خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية والاستفادة من طاقات الإطارات العلمية والعملية.

الشكل رقم (04): يبين ترتيب العوامل التي لها تأثير في مستوى الرضا الوظيفي وفق الأهمية



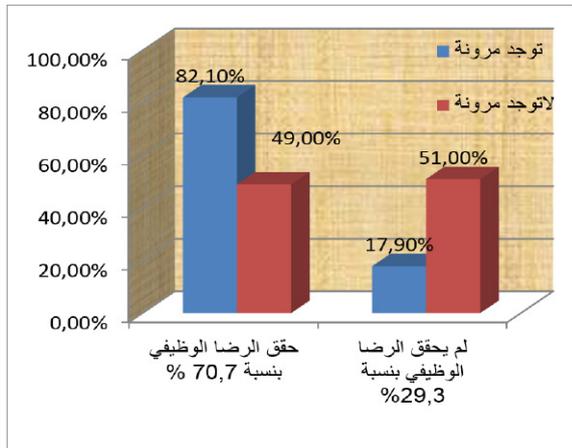
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الشكل الذي يكشف العلاقة بين طبيعة العلاقة التي تجمع بين الإطارات والإدارة وتأثيرها على الرضا الوظيفي يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات عينته البحث الذين حققوا الرضا الوظيفي بنسبة 70.7% وتتدعم بفئة الإطارات التي أكدت بأن علاقتها بالإدارة هي علاقة جيدة بنسبة تقدر بـ 87.3%. والنسبة مرشحة وفق الجدول للتناقص كلما تدهورت صورة العلاقة التي تربط فئة الإطارات بالإدارة. بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة الإطارات الغير راضية و التي لم تحقق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي بنسبة تقدر بـ 29.3% وتتدعم بفئة الإطارات التي ترى بأن العلاقة التي تربطها بالإدارة هي علاقة سيئة على العموم بنسبة 40.8%، وتتناقص النسبة كلما تحسنت نوع العلاقة التي تربط الإطارات بإدارته.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية أن لطبيعة العلاقة التي تربط فئة الإطارات بالإدارة تأثير على الرضا الوظيفي لهذه الفئة، وكون أن غالبية الإطارات عينته البحث قد عبروا عن علاقاتهم الجيدة مع إدارة مؤسستهم، ويمكن تفسير هذه العلاقات الجيدة إلى كون الإدارة تعمل على فتح مجالات الاتصال والحوار بينها وبين الإطارات التي تعتبرها كمحور العملية الاتصالية، وربما هذا الجو الذي يسوده النقاش والحوار والاتصال عزز من العلاقة ومن مكانة الإطارات، وعمل على ترسيخ مبادئ الاحترام والتفاهم بين كل من الإطارات وإدارة المؤسسة، كما يمكن أن نرجع هذه العلاقة إلى أن المؤسسة عمدت إلى فتح وإثراء الحوار والاتصال بين فئة الإطارات ومسؤوليهم من أجل تحقيق النجاعة والفاعلية في العمل ومساعدة الإطارات على الاندماج والاستقرار وكسب ولاء وتحقيق رضاها الوظيفي.

كما أن العلاقات التبادلية بين الإطارات وبين المستويات الوظيفية الأخرى من شأنه أن يعزز من روح العمل الجماعي الذي يعمل بحد ذاته على بعث روح الابتكار والتجديد والإبداع في خضم تبادل المعارف والتجارب وهو الأمر الذي يرفع دون شك من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بصفة عامة والإطارات بصفة خاصة.

الشكل رقم (06): طبيعة تعامل الإطارات مع المسؤول وتأثيرها على الرضا الوظيفي للإطارات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

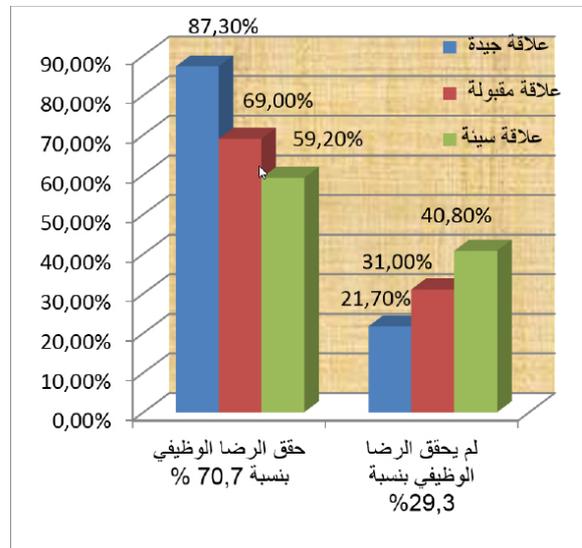
يرمي إلى تحسين الأداء طبقا لأهداف المؤسسة والثاني يرمي إلى مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للإطارات.

كما أن هناك من العوامل من هي ذات طابع اجتماعي حيث أن تواجد الإطار في محيط اجتماعي دائم التغيير يرض عليه في بعض الأحيان ظروف معينة تؤثر على قدرات الإطارات وذلك من حيث التكيف معها وتتعدى ذلك لتكون قرينه حتى في العمل وهو الأمر الذي يحول دون شك في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للإطار سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، حتى أنه في بعض الحالات يكون فيها الإطار حاضرا في عمله جسديا لكنه غائب ذهنيا خاصة في حال خروجه من البيت وفي ذهنه مشكلة أو معضلة معينة.

بينما هناك من الإطارات من ترى بأنه ومن بين العوامل التي لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي هي مستوى الاستعدادات التي يتمتع بها الإطار وطبيعة تعامله مع المشاكل والأزمات ودرجة التصدي للصعوبات وإيجاد الحلول لها وكذلك درجة تحمل الصعاب بمختلف أنواعها وأصنافها، وتتضمن هذه الاستعدادات حسب الدكتور "محمد بالربيع" في كل من العوامل الشخصية والتي تتجلى في البناء الصحي للعامل بشقيه الفسيولوجي والنفسي، وتساعد على كشف استجابات الفرد لمواقف العمل المختلفة، وكذا التوقع بأسلوب العلاقات الاجتماعية المهنية، وتباين مستوى الأنماط التكيفية باختلاف الأمزجة والسمات الشخصية، ومدى توافقها لمتطلبات المهنة. (بالربيع محمد، (2009)، ص 106).

من هذا المنطلق بالذات كان لزاما على المؤسسة العمومية أن تعمل جاهدة لتوفير الشروط والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والوظيفية بغية تحقيق الرضا الوظيفي لإطاراتها والذي من شأنه تحقيق الانسجام والاستقرار في العمل، لأنه في حالة معالجتها من طرف المؤسسة يصبح الإطار أكثر مرونة مع الظروف والمتغيرات والمستجدات التي تفرزها البيئة الاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية.

الشكل رقم (05): يبين طبيعة العلاقة التي تربط الإطارات بالإدارة وتأثيرها على الرضا الوظيفي للإطارات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين القيادة المنتهج وتأثيره على الرضا الوظيفي للإطارات يتبين لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات التي حققت الرضا الوظيفي بنسبة تقدر بـ 70.7% تدعمها فئة الإطارات التي تصنف القيادة المنتهجة في المؤسسة على أنها قيادة تسيبية بنسبة 84.4%، تليها فئة الإطارات التي تؤكد على القيادة الديمقراطية والتي بلغت نسبتها بـ 77.05%. وتتناقص النسبة مع كل من نمط القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية بنسبتي 46.15% و 41.17%، بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة الإطارات التي لم تحقق الرضا وذلك بنسبة بـ 29.3% وتدعمها في ذلك فئة الإطارات التي تؤكد على أن النمط القيادي المنتهج في مؤسستهم هو نمط قيادي أوتوقراطي بنسبة 58.82%. تليها فئة الإطارات التي تؤكد على وجود قيادة ديكتاتورية بنسبة 53.84%.

نستنتج من البيانات الإحصائية أن لطبيعة نمط القيادة المنتهجة في المؤسسة تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات و لذلك غالبيتهم أكدوا على قيام نمط قيادي ديمقراطي (أو كما يسميها البعض القيادة الاستشارية أو الإيجابية) في مؤسستهم، وهم الإطارات التي حققت مستوى لا بأس به من الرضا الوظيفي ويمكن تفسير ذلك إلى كون هذا النمط القيادي يستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع حاجات ورغبات الإطارات، فهو يقوم وفق مبدأ احترام شخصية الاطار وكذا حرية الاختيار والإقناع، دون تسلط أو إكراه، فالقائد الديمقراطي يعمل على إشراكهم في تسير مؤسستهم والعمل على تحديد أهدافها، وهو الأمر الذي يعزز من مستوى الولاء ويزيد من مستوى الرضا للإطارات.

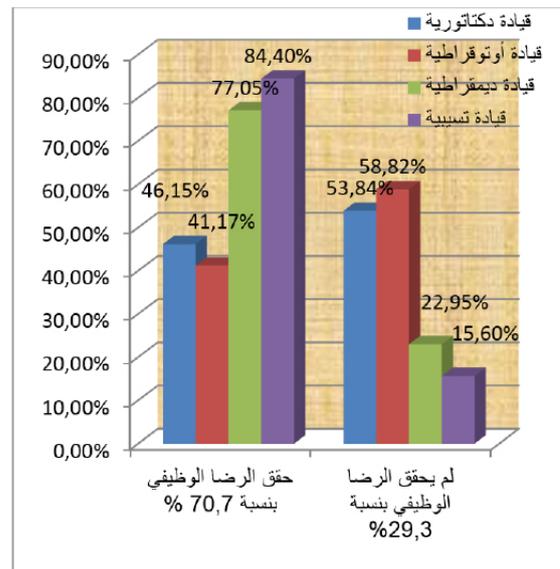
بينما الإطارات التي تعتقد قيام النمط القيادي التسيبي (التسيبي معناه: إمداد العامل بالتوجيهات والمعلومات مع إسقاط المسؤولية على عاتقه ومنحه الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليه) فهي نوعا ما راضية في عملها ويمكن تفسير ذلك إلى كون هذا النمط من القيادة يتسم بإمداد الإطارات بالتوجيهات والمعلومات مع إسقاط المسؤولية على عاتقهم، ومنح الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، وهو الأمر الذي يشجعهم على البحث والابتكار. أما فيما يخص الإطارات التي ترى قيام النمط القيادي الأوتوقراطي فهي الإطارات التي ترى بأنها لم تحقق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي فذلك راجع إلى كون هذا النمط يقوم على التحفيز السلبي والقائم وفق مبدأ التخويف والتهديد، وهو يعمل على إفقاد الثقة بين الأفراد وأثره يكمن في ظهور الشعور بالإحباط والقلق وعدم الاستقرار مما يحبط من مستوى الروح المعنوية وبالتالي على رضا للإطارات.

أما فيما يخص الإطارات التي تعتقد أن هناك بعض التصرفات والسلوكيات التي تحوي في جوهرها النمط القيادي الديكتاتوري

من خلال الجدول الذي يبين المرونة الموجودة بين الإطارات ومسئوليتهم وتأثيرها على الرضا المهني يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات عينت البحث الذين حققوا الرضا الوظيفي بنسبة 70.7% وتدعمها فئة الإطارات التي عبرت وأكدت وجود مرونة وديناميكية تعامل بينهم وبين مسؤوليتهم في العمل بنسبة تقدر بـ 82.1%. فيما يبين الاتجاه الثاني أن فئة الإطارات الغير راضية والتي تمثل 29.3% تدعمها أفراد العينة التي تنفي وجود مرونة في التعامل بينهم وبين مسؤوليتهم في العمل بنسبة 51%.

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية أن لطبيعة العلاقة التي تربط الإطارات بمسئوليتهم تأثير فعال على الرضا الوظيفي بحيث أن غالبية الإطارات عينت البحث التي حققت الرضا الوظيفي قد عبروا عن وجود مرونة وديناميكية مع مسؤوليتهم وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن لطبيعة العلاقة مع المسؤول تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الرضا الوظيفي للإطارات. وذا راجع إلى أن المشرفين يستمعون لأراء الإطارات حول مختلف إجراءات العمل وتكون الاستشارة بينها متبادلة، حيث يتم تنظيم اجتماعات دورية تجمع بين فئة الإطارات والمسؤولين، بالخصوص خطط العمل، فيفتح المجال للحوار والنقاش وتبادل الأفكار، وإذا ما كان الحوار والنقاش يطغى عليه الطابع الديمقراطي والبناء، فإن ذلك يولد روح الاحترام والتفاهم المتبادل بين فئة الإطارات ومسئوليتهم. ويمكن التركيز على ظاهرة التعاون والمرونة كمؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي وكذا الدور الذي يلعبه في تعزيز مستوى هذا الأخير، وبتسليط الضوء على مبدأ التعاون والمرونة القائم على المشاركة والتوجيه والذي يولد لدى الفرد إذا ما جسد في الواقع الإحساس بالارتياح والانتماء إلى أعضاء جماعة العمل وبالتالي سهولة الاندماج والدوبان في فريق العمل، ذلك أن التعاون يجعل الأفراد أكثر ارتباطا ببعضهم البعض.

الشكل رقم (07): يبين نمط القيادة المنتهجة في المؤسسة وتأثيره على الرضا الوظيفي للإطارات



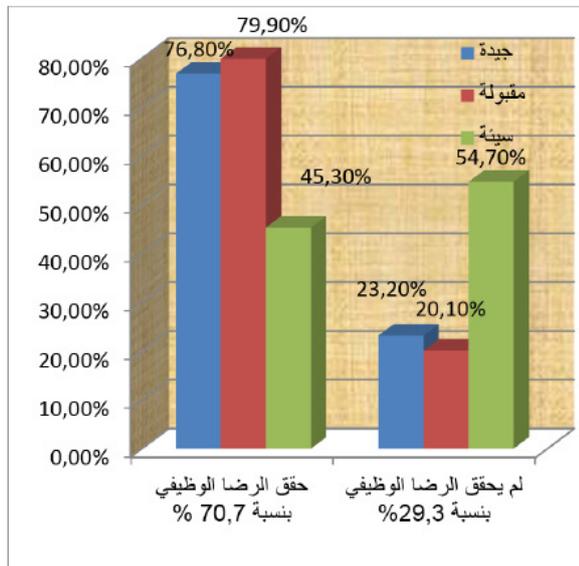
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

جبارة ، ( ب س )، ( ص 33). وهناك من يدرج عوامل أخرى فيما يخص ظروف العمل فمثلا "محمد بالبراج" يرى بأن ظروف العمل تشمل مجمل العناصر الفيزيائية والميكانيكية والكيميائية والصحية بما فيها الأمراض المهنية والنظافة وغيرها إضافة إلى وسائل الوقاية المتعلقة بالعمل والمتمثلة في الحرارة والتهوية والإضاءة والرطوبة والإضاءة ومدة العمل وفترات الراحة وعمل الدوريات وغيرها، وهي بمثابة الشروط البيئية الضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بصفة عامة. (بالبراج محمد، (2009)، ص 112).

لظروف العمل تأثير على الرضا الوظيفي الإطار و نقصد بها إمكانيات العمل المادية و مختلف التجهيزات و المعدات و الوسائل و الإمكانيات التي تسمح بممارسة العمل أو ما تتطلبه الوظيفة . ولانجاز العمل على أتم وجه ، و جب على المؤسسة أن توفر كافة الوسائل الضرورية والتي يستعملها الفرد من أجل ممارسة المهام الموكلة إليه . إذ أن الظروف المادية للعمل تعتبر حافزا قويا و محدد رئيسيا للرضا الوظيفي للإطارات فانعدام هذه الظروف و قلة التجهيزات الضرورية للعمل أو عدم صلاحيتها لها تأثير سلبي على عمل الإطارات ، فتواجد الإطار وسط بيئة عمل ملائمة يجعله أكثر ارتباطا بالمكان لأنه يوفر له جو عمل مريح ويساعده على تأدية المهام الموكلة إليهم فيما يخص سيورة العملية الإنتاجية في أحسن الظروف .

وتأكيدا لهذه النتائج هو ما توصل إليه " التون مايو " من خلال نتائج تجاربه التي أجراها على العاملات ، والذي توصل في النهاية إلى أن للظروف الفسيولوجية تأثير على مردودية العاملات الأمر الذي ينعكس على مستوى رضاهن المهني . ومنه فان توفير المؤسسة لظروف عمل جيدة وملائمة يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات، فهناك تناسب طردي بين الرضا الوظيفي وظروف العمل، فكلما كانت الظروف جيدة وملائمة كلما زادت درجة الرضا الوظيفي. والعكس صحيح.

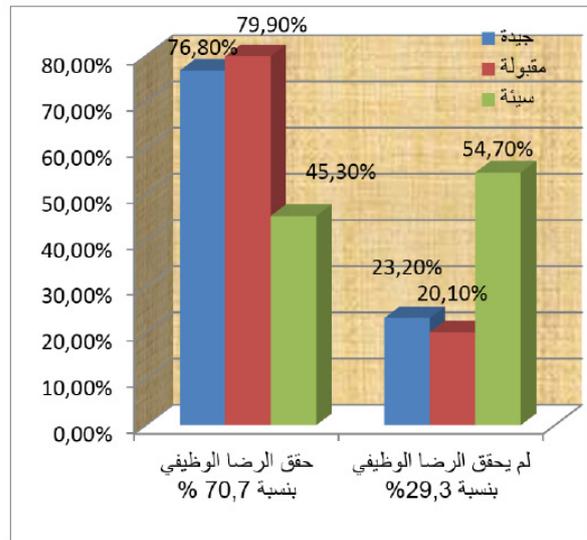
الشكل رقم (09): يبين مدى تأثير البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي للإطارات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

فهي فئة الإطارات التي ترى بأنها لم تحقق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي ، وذلك راجع إلى كون بعض المسؤولين يتخذون القرارات بنفسهم مستعينين بأساليب الرفض والتخويف لتطبيق وتنفيذ الأوامر التي يصدرها ، حيث يرى في هذا الصدد " محمد حسنين حمادات " أنه لا نقاش ولا تفاهم ، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات بأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى يعملون ويكون القائد منعزلا عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقات إنسانية. (محمد حسنين حمادات، (2006)، ص 27).

الشكل رقم (08): يبين طبيعة ظروف العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي للإطارات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الشكل الذي يبين مدى تأثير طبيعة ظروف العمل على الرضا الوظيفي للإطارات أن الاتجاه العام يعبر عن فئة الإطارات التي حققت الرضا المهني بنسبة 70.7% وتدعمها فئة الإطارات التي أكدت على أن ظروف العمل هي ظروف جيدة بنسبة 95.2% وعند فئة الإطارات التي ترى بأن ظروف العمل التي يعملون فيها مقبولة بنسبة 81.2% وبنسبة 16.42% عند الباحثين الذين يرون بأن ظروف العمل سيئة. أما الاتجاه الثاني فهو يمثل فئة الإطارات الغير راضية في عملها بنسبة 29.3% وتدعمها فئة الإطارات التي عبرت عن سوء ظروف العمل بنسبة 83.58% وتتناقص النسبة كلما تحسنت ظروف العمل .

نستشف من خلال المعطيات الإحصائية أن هناك علاقة طردية ما بين ظروف العمل والرضا الوظيفي، حيث أن معظم الإطارات الباحثين حققوا رضاهم الوظيفي نظرا لطبيعة ظروف العمل التي يعملون فيها والتي صنّفوها بالجيدة والحسنة وفي بعض الأحيان بالمقبولة وبالتالي فان لطبيعة ظروف العمل تأثير على تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي . والمقصود بظروف العمل كل من " التهوية ، الرطوبة ، درجة الحرارة الإضاءة وغير ذلك من المتغيرات المادية التي اعتبرها الباحثون والعلماء من ضمن المسائل الفنية في تصميم العمل " . (جبارة عطية

يتضح من الجدول الذي يبين تأثير نسبة حوادث العمل على الرضا الوظيفي للإطارات أن الاتجاه العام يميل إلى فئة الإطارات التي حققت الرضا بنسبة 70.7 % ، تدعمها فئة الإطارات التي ترى بأن نسبة حوادث العمل في المؤسسة ضعيفة بنسبة 87.5% والنسبة مرشحة للتناقص كلما ارتفعت نسبة حوادث العمل في المؤسسة .

أما الاتجاه الثاني فيعبر عن فئة الإطارات الغير الراضية بنسبة 29.3 % وتتأكد لدى فئة الإطارات التي ترى بأن نسبة حوادث العمل في المؤسسة هي عالية وذلك بنسبة تقدر بـ 72.2% وتتناقص النسبة كلما قلت نسبة حوادث العمل .

من خلال النتائج يتضح لنا أن لنسبة حوادث العمل تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات بمعنى أنه كلما ارتفعت نسبة الحوادث كلما قل مستوى الرضا والعكس صحيح بمعنى كلما انخفضت نسبة حوادث العمل كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي.

إن التقليل من الإجراءات والتدابير التي من شأنها توفير الحماية المهنية للعاملين والتقليل من خطر المعدات والآلات على العاملين والحد من وقوع الحوادث أو التقليل من حدوثها له تأثير بالغ الأهمية على الرضا الوظيفي للأفراد . والحفاظ على موارد المؤسسة البشرية من التسرب والمغادرة عليها بتوفير بيئة عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث أو الإصابات أو الأمراض المهنية ، أو بعبارة أخرى أن تحرص المؤسسة العمومية على قيام الإجراءات والقواعد والنظم التشريعية والتي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابات . يرى بعض الباحثين أن تأثير حوادث العمل والإصابات لا يكون منحصرًا فقط على الرضا الوظيفي للأفراد الذين أصيبوا وإنما تتعدى حتى إلى زملائه في العمل بما في ذلك فئة الإطارات . حيث أشارت إحدى الدراسات الحديثة التي قامت بها منظمة العمل الدولية إلى أن هناك ما يقارب 317 مليون حادث في مواقع العمل والذي يخلف 2.3 مليون حالة وفاة سنويا . (عطا الله محمد تيسير الشرعة و غالب محمود سنجق ، (2015) ، ص 305).

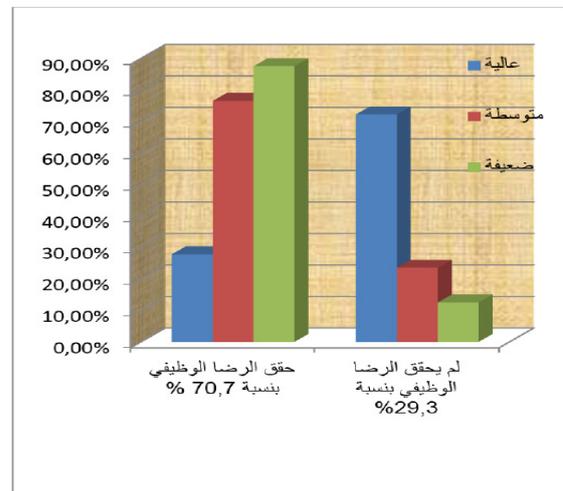
بالإضافة إلى حوادث العمل قد يتعرض الفرد في المؤسسات لعدة مخاطر نتيجة التعرض لمجموعة من العوامل الفيزيائية أو الكيميائية أو الفيزيولوجية الخطرة والمضرة بصحة الفرد ، والتي تنتج عنه عدد من الأمراض تتفاقم في بعض الأحيان لتصبح مزمنة . لذلك كان لزاما على المؤسسات العمومية إعادة النظر في المعطيات الميدانية المتاحة والمرتبطة بظروف العمل أو شروطه من خلال إعادة النظر في العوامل التقنية و المادية و الفيزيولوجية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطه خاصة في الورشات بشكل يوفر تمتع العاملين بصحة بدنية وعقلية سواء الإطارات منهم أو غيرهم. كما هو الحال بخصوص أفران إذابة الحديد مثلا في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية أو ورشات الطلاء للسيارات ... الخ.

يتضح من الشكل الذي يبين العلاقة بين تأثير البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي للإطارات أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات التي حققت الرضا الوظيفي بنسبة 70.7 % ، تدعمها فئة الإطارات التي ترى بأن البيئة التنظيمية في المؤسسة هي بيئة مقبولة بنسبة 79.9% تليها فئة الإطارات التي قيمت البيئة التنظيمية بالجيدة بنسبة 76.8 % . أما الاتجاه الثاني فيعبر عن فئة الإطارات التي لم تحقق رضاها المهني بنسبة 29.3 % وتتأكد لدى فئة الإطارات التي ترى بأن البيئة التنظيمية في المؤسسة هي بيئة سيئة بنسبة تقدر بـ 54.7% وتتناقص النسبة كلما تحسنت البيئة التنظيمية.

من خلال النتائج يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية ما بين البيئة التنظيمية والرضا الوظيفي للإطارات بمعنى أنه كلما كانت البيئة التنظيمية جيدة ومحفزة كان مستوى رضا الإطارات عاليا، وكلما كانت البيئة التنظيمية سيئة كان تأثيرها بشكل سلبي على رضا الإطارات.

توصل " لاوئر Lawler " الى وجود علاقة قوية ومباشرة بين دافعية العمل والبيئة التنظيمية ، علما أن البيئة التنظيمية المشجعة تؤكد أهميتها في تحقيق الرضا المهني باعتبار مختلف الأعمال والوظائف تتضمن عناصر محتوى العمل ، المتعلقة بالعمل نفسه مثل تقدم الفرد في عمله ومدى الاعتراف والاعتزاز به ، وهي عوامل تدفعه إلى القيام بمهامه بكل حماس ومسئولية ، بينما عدم توفر فرص إشباع الحاجات العليا للأفراد في التنظيم – من خلال العمل – يعمل على شعور الفرد بالإحساس بالحرمان ، والذي ينعكس سلبا على السلوك والأداء ومستوى الرضا المهني (الصباغ زهير ، (1980) ، ص 147). حيث أنه و من خضم الإستراتيجيات الكبرى للمؤسسات العمومية سارعت إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في البيئة التنظيمية ، وإعداد الشروط لتحسينها لكي يستطيع الإطارات أن يقوم بجميع المهام الموكلة إليه ، تحت ظروف نفسية و اجتماعية ملائمة ، أما في حالة العكس يعمل على قتل الأفكار الإبداعية والقضاء على روح التجديد ويحول ذلك دون شك على التأثير في مستوى الرضا الوظيفي للإطارات .

الشكل رقم (10) : يبين العلاقة بين نسبة انتشار حوادث العمل في المؤسسة وتأثيرها على الرضا الوظيفي للإطارات.



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

فيها الإطارات غير مؤمنين كلياً الى حد ما عن وظائفهم أو بالأحرى على استقرار حياتهم الوظيفية، فعليه يتعين على العامل أن شغل وظيفته ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة، لذلك على الفرد أن يضع في الحسبان أنه على مدى الحياة قد يشغل عدة وظائف لن تكون بالضرورة في نفس المؤسسة.

### 10. الاستنتاج

بالنسبة للهيكل التنظيمي فعدم مواكبته للأهداف والتغيرات التي تطرأ في المستقبل من شأنه التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للإطارات. كما أن للظروف التنظيمية دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات والمتمثلة في كل من العوامل الداخلية للصيقة بالعمل كمعاملة الإدارة وظروف العمل الفيزيائية وجماعة العمل ومحتوى العمل وفرص الترقية المتاحة والأجر والخدمات العمالية وغيرها. فالرضا الوظيفي هو نتاج حوصلته جوانب عدة.

لطبيعة علاقة الإطار بالمستويات الوظيفية لها الدور الكافي لرفع معنويات الإطارات وتحقيق رضاهم الوظيفي ويظهر الرضا هنا من خلال طبيعة العلاقة التي تجمعها مع الإدارة على وجه العموم ذلك أن غالبية الإطارات عينة البحث التي حققت الرضا الوظيفي قد عبروا عن وجود علاقات حسنة ومقبولة مع الإدارة بجميع مستوياتها الوظيفية.

لطبيعة نمط القيادة المنتهجة في المؤسسة تأثير على الرضا الوظيفي للإطارات وذلك أن غالبيتهم أكدوا على قيام نمط قيادي ديمقراطي أو تسيبي وهم الإطارات التي حققت مستوى لا بأس به من الرضا الوظيفي ويمكن تفسير ذلك إلى كون هذا النمط القيادي يستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع حاجات ورغبات الإطارات، فهو يقوم وفق مبدأ احترام شخصية الفرد وكذا حرية الاختيار والإقناع.

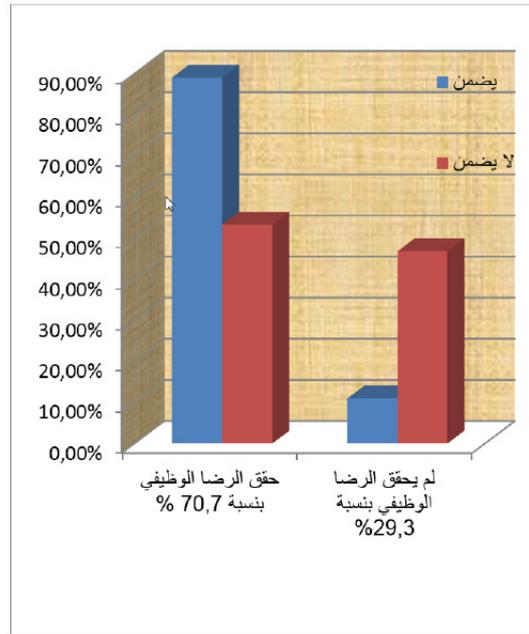
توصلنا كذلك الى أن لطبيعة العلاقات التي تربط الإطارات فيما بينهم ضمن جماعة العمل لها تأثير و دور كبير في شعور الإطارات بالأمن والاستقرار والذي يتحول بدوره إلى مصدر لتحقيق الرضا الوظيفي.

كما أن ظروف العمل لها تأثير على الرضا الوظيفي، حيث أن معظم الإطارات المبحوثين حققوا الرضا الوظيفي نظراً لطبيعة ظروف العمل التي يعملون فيها والتي صنفوها بالجيدة والحسنة وفي بعض الأحيان بالمقبولة وبالتالي فان لطبيعة ظروف العمل تأثير على تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للإطارات.

### التوصيات

- على المؤسسة العمومية تكريس جهودها من أجل توفير مناخ تنظيمي تحفيزي يشجع على التجديد والابتكار ويهدف الى لامتناس طاقات مواردها البشرية خاصة فئة الإطارات منها
- العمل على تحسين الظروف الفيزيائية والسيكولوجية في المؤسسات العمومية والتي تعتبر محور الاقتصاد الوطني.

الشكل رقم (11) : يبين مدى تحقيق المنصب للأمن والاستقرار المهني للإطار وتأثيره على الرضا الوظيفي للإطارات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مدى تحقيق المنصب الذي يشغله الإطار للأمن والاستقرار الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي يتضح لنا أن الاتجاه العام يمثل فئة الإطارات عينة البحث الذين حققوا الرضا بنسبة تقدر بـ 70.7%، وتدعمها في ذلك فئة الإطارات التي ترى بأن منصبها في المؤسسة يحقق لهم الأمن والاستقرار الوظيفي بنسبة 89.04%. بينما الاتجاه الثاني يمثل فئة الإطارات الغير راضية والتي تقدر نسبتها بـ 29.3% وتتدعم بفئة الإطارات التي ترى بأن منصبها الحالي لا يحقق لها الأمن والاستقرار الوظيفي بنسبة 46.75%.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه والذي يربط بين مدى تحقيق المنصب للأمن والاستقرار الوظيفي وعلاقتها بالرضا أن شعور الإطار بأن منصبه يضمن له الأمن والاستقرار في المؤسسة يؤثر على رضاه الوظيفي، فغالباً ما يتم الربط بين عوامل الرضا والاستقرار الوظيفي فلكي يكون الفرد مستقراً في عمله غالباً ما يكون قد حقق مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسسة التي ينتمي إليها. وذلك باعتقاده بأن هذه الأخيرة تضمن له مستقبلاً، وذلك عن طريق توفير الضمانات والاحتياجات والمنافع خاصة في حالة فقدان الوظيفة الغير شرعي في بعض الأحيان أو لأسباب تعسفية وغير موضوعية، وهذه الأخيرة تكون محور استقرار ورضا العامل نتيجة أنه مؤمن من هاجس البطالة، وهو الأمر الذي يشعره بنوع من الارتياح والرضا.

لكن الإشكال المطروح هنا هو أن المؤسسات العمومية اليوم لم تعد كما كانت عالية سابقاً فمع تزايد حدة المنافسة والخصوصية والتغير المتسارع للتكنولوجيا، ومع احتمال خفض عدد العمال بتصفية المؤسسات العاجزة اقتصادياً، أصبح العامل اليوم بما

19) عطا الله محمد تيسير الشرعة و غالب محمود سنجق، (2015)، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

20) HADJHASSENE. (Fatiha) (1983) : Contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, Institut de Sociologie, Université d'Alger, Alger.

■ ضرورة تبني الاتجاهات التي ترمي الى تجسيد العلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية وبين الرئيس والمرؤوس .

■ تكثيف الدراسات حول الموضوع ومحاولة ربطه بأبعاده المختلفة والسعي وراء تجسيد معالمة في المؤسسات العمومية .

## تضارب المصالح

ليس هناك تضارب في المصالح.

## قائمة الهوامش

1) أحمد ماهر، (2000)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الاسكندرية، الدار الجامعية.

2) السالم مؤيد، (1987)، المناخ التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1.

3) السيد عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمان، (1998)، محاضرات في علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، دار المعرفة.

4) الصباغ زهير، (1980)، العلاقة بين اغناء العمل والدافع للعمل، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم والآداب، جامعة اليرموك، الأردن.

5) العايب سليم، (2007)، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزائر.

6) العياشي عنصر، (2001)، الاطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، مركز البحث في الانترنتولوجية الاجتماعية والثقافية، دفاتر المركز، رقم 2.

7) المغربي كامل محمد، (1993)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع.

8) بالرابح محمد، (2009)، الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، ديوان المطبوعات الجامعية.

9) بوزيد صحراوي وآخرون، (1993)، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، الجزائر، دار القصبة.

10) بومخلوف محمد، (1991)، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.

11) جبارة عطية جبارة، (1993)، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

12) سالم محمد السالم، (1997)، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، (لم يذكر الناشر) الرياض.

13) سامي محمد ملحم، (2015)، مبادئ الإرشاد والتوجيه المهني، الطبعة الأولى، الأردن، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.

14) سلطان محمد سعيد، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.

15) عادل حسن، (1969)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار الحكيم للطباعة والنشر.

16) لويس كامل مليكة، (1970)، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الطبعة 3، مكتبة النهضة المصرية.

17) محمد حسنين حمادات، (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، الأردن، دار حامد للنشر.

18) ميراني حسان، (2007)، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة اطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، الجزائر.

## كيفية الاستشهاد بهذا المقال

حمادي فريد (2023). تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للإطارات في المؤسسة العمومية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، الصفحات: 156-168.