



بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية- غزة
كلية التجارة
قسم الدراسات العليا
ماجستير إدارة الأعمال

أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي
في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة

إعداد الطالب :

إيهاب محمود عايش الطيب

إشراف الدكتور :

يوسف بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

(1429 هـ - 2008)

العلم

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿2﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿3﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿4﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿5﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ. (سورة العلق: 1 - 5)

إلى كل من طلب العلم بحق وأمانة أتمنى أن أكون قد أوفيت فيما تقدمت به من رسالة علم أتممت فيها كل فائدة لمن أراد أن يستفيد.

﴿وَقَضَىٰ رَبِّي أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿23﴾ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا﴾. (الإسراء: 22 - 23)

إلى روح والدي العزيز لظالما كان حلمه أن أتميز في العلم كما تميز هو في وضع أسس حب العقيدة والمعرفة في نفسي وشخصي وعلمي كيف أكون شغوفاً في البحث عن العلم والمعرفة.

إلى والدتي ما زلت الطفل الذي يتوق إلى الدعاء في يقظتك وعند صحوك ناجيتي رب العزة أن أكون أنا وأتمنى أن أكون كما رجوتني.

إلى زوجتي وأبنائي حيث السؤال الكبير لن يكفيكم أي كلمة شكر لكن أملني بأن يكون بحثي هذا شكراً فأنتم من قدمتم لي الكثير.

إلى أساتذتي علمت بأنني طالبا لم ينل من العلم إلا قليلا فمازلت عطشا إلى المعرفة وفي أكفكم العلم سلسبيلا لكم مني كل الإجلال والفخر فأنا من ارتوى من علمكم وفكركم المنير.

اللهم اجعل عملي هذا خالصاً لوجهك الكريم، واجعل ما رزقتني عوناً لي على طاعتك، وقوة وبلاغاً إلى حين، وانفع به كل من قرأه.

الشكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي هدانا ووفقنا بتوفيقه، والشكر له سبحانه أولاً وأخيراً على امتنانه فهو القائل ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ (إبراهيم آية 7)، وقال تعالى: ﴿واشكروا لي ولا تكفرون﴾ (البقرة آية 152)، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وأفضل معلم للخيرات.

أما بعد فإن يكن هناك شكر بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي يسر هذا الجهد، وتطبيقاً للتوجيه النبوي قول الرسول ﷺ " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (رواه الترمذي)، فيسرنى أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بعد شكر الله، إلى كل من له فضل علي بعد الله في إنجاز هذا البحث وأخص منهم:

- في مقام الاعتراف بالفضل والجميل لكل من مد لي يد العون وساعدني في إكمال هذه الدراسة، وإلى الصرح العلمي الشامخ في أظهر بقاع الأرض إلى الجامعة الإسلامية، وأخص منها بالشكر إلى كل العاملين على هذا الصرح العظيم أكاديميين وإداريين.
- أستاذي الفاضل الدكتور/ يوسف بحر رئيس قسم إدارة الأعمال، والمشرف على هذه الرسالة حيث كان له الفضل الكبير بعد الله في إنجازها وإخراجها بهذه الصورة، وأشكره على حسن تعامله الكريم وتواضعه ونصحه الصادق.
- كما وأتوجه بالشكر إلى هيئة الأساتذة كل منهم باسمه والذين قاموا بتحكيم أدوات الدراسة، كما وأشكر إدارة المكتبة في الجامعة الإسلامية والتي ساعدتني وأمدتني بكثير من المراجع والبحوث لإتمام دراستي.
- وأشكر كل من ساهم بمساعدتي وتوجيهي وإرشادي وأخص بالذكر إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية حيث كنت على أكفكم ارتع بحثاً عن المعرفة لكي أحوز بما رضيتم وارتضيتم عني فلکم مني كل الشكر على ما قدمتموه لي من مساعدة في إتمام بحثي.
- وختاماً فإن ما كان فيها من صواب فبتوفيق الله والحمد لله أولاً وأخيراً وما كان من خطأ ونقصان فمن نفسي والشيطان واستغفر الله من ذلك والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المعلمين.

الباحث

إيهاب محمود الطيب

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	ملخص اللغة العربية
ك	ملخص اللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	أولاً: مقدمة الدراسة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: فرضيات الدراسة
5	رابعاً: متغيرات الدراسة
5	خامساً: أهمية الدراسة
6	سادساً: أهداف الدراسة
6	سابعاً: دوافع اختيار الدراسة
7	ثامناً: صعوبات الدراسة
8	الفصل الثاني: الإطار النظري
9	المبحث الأول: المناخ التنظيمي
10	أولاً: تمهيد
11	ثانياً: مفهوم المناخ التنظيمي
13	ثالثاً: أهمية دراسة المناخ التنظيمي
15	رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي
15	خامساً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
18	سادساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي
20	سابعاً: أنماط المناخ التنظيمي
23	ثامناً: عناصر المناخ التنظيمي ونماذجه
41	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
42	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
44	ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي
44	ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

45	رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
55	خامساً: طرق قياس الرضا الوظيفي
57	سادساً: أهداف مقاييس الرضا الوظيفي
57	سابعاً: مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة
60	المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن شركة الاتصالات الفلسطينية
61	أولاً: مقدمة
61	ثانياً: نشأة شركة الاتصالات الفلسطينية
62	ثالثاً: الرؤية
62	رابعاً: الاستراتيجية
63	خامساً: الأهداف الرئيسية
63	سادساً: الأهداف الخاصة
64	سابعاً: الفئات المستهدفة
64	ثامناً: مؤشرات تطور الخطوط والخدمات
66	تاسعاً: معوقات تطور قطاع الاتصالات والمعلومات الفلسطيني
67	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
68	أولاً: الدراسات في البيئة المحلية
71	ثانياً: الدراسات في البيئة العربية
78	ثالثاً: الدراسات في البيئة الأجنبية
80	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
82	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
83	أولاً: تمهيد
83	ثانياً: منهجية الدراسة
83	ثالثاً: مجتمع الدراسة
84	رابعاً: عينة الدراسة
88	خامساً: أداة الدراسة
90	سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة
98	سابعاً: المعالجات الإحصائية
99	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
100	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
100	ثانياً: تحليل فقرات الدراسة
134	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
149	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
150	أولاً: النتائج
157	ثانياً: التوصيات

159	المراجع
160	أولاً: الكتب العربية
162	ثانياً: الرسائل الجامعية
163	ثالثاً: الدوريات
165	رابعاً: تقارير وأوراق عمل
165	خامساً: مواقع إلكترونية
165	سادساً: المراجع الأجنبية
167	الملاحق
168	ملحق رقم (1) قائمة المحكمين
169	ملحق رقم (2) استبانة الدراسة في شكلها النهائي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	مؤشرات النمو في عمل شركة الاتصالات الفلسطينية	1
84	توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والجنس	2
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	4
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	6
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الضفة، قطاع غزة)	7
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	8
90	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته	9
91	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (القيادة) والدرجة الكلية لفقراته	10
92	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مدى مشاركة العاملين) والدرجة الكلية لفقراته	11
93	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (نمط الاتصال) والدرجة الكلية لفقراته	12
94	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (طبيعة العمل) والدرجة الكلية لفقراته	13
95	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التكنولوجيا) والدرجة الكلية لفقراته	14
96	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته	15
97	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	16
97	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	17
98	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	18
100	اختبار التوزيع الطبيعي (One- Sample Kolmogorov-Smirnov)	19
101	تحليل فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي)	20
105	تحليل فقرات المجال الثاني (القيادة)	21
109	تحليل فقرات المجال الثالث (مدى مشاركة العاملين)	22
113	تحليل فقرات المجال الرابع (نمط الاتصال)	23

117	تحليل فقرات المجال الخامس (طبيعة العمل)	24
121	تحليل فقرات المجال السادس (التكنولوجيا)	25
125	تحليل مجالات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)	26
128	تحليل فقرات القسم الثالث (الرضا الوظيفي)	27
133	تحليل مجالات القسم الثاني والثالث	28
134	معاملات الارتباط لبيرسون بين الهيكل التنظيمي للشركة وبين الرضا الوظيفي للعاملين	29
135	معاملات الارتباط لبيرسون بين نمط القيادة وبين الرضا الوظيفي للعاملين	30
135	معاملات الارتباط لبيرسون بين مدى مشاركة العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين	31
136	معاملات الارتباط لبيرسون بين نمط الاتصال المتبع في الشركة وبين الرضا الوظيفي للعاملين	32
137	معاملات الارتباط لبيرسون بين طبيعة العمل وبين الرضا الوظيفي للعاملين	33
137	معاملات الارتباط لبيرسون بين التكنولوجيا المستخدمة وبين الرضا الوظيفي للعاملين	34
138	معاملات الارتباط لبيرسون بين المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي للعاملين	35
139	اختبار t للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس	36
140	اختبار t للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير مكان العمل	37
141	اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب متغير العمر	38
142	اختبار شفاه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر	39
143	اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	40
144	اختبار شفاه للمقارنات المتعددة حسب متغير المستوى التعليمي	41
145	اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	42
146	اختبار شفاه للمقارنات المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة	43
147	اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	44
148	اختبار شفاه للمقارنات المتعددة حسب متغير المستوى الوظيفي	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	أسلوب الخط المستمر في القيادة	1
58	مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة	2

ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع 249 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 77.8%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
2. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
3. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الجنس - مكان العمل) لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع غزة.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين "25 سنة فأقل" و "26 - 35 سنة" وبين الفئة "46 سنة فأكثر" ولصالح فئة من 46 سنة فأكثر.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، حيث ظهرت فروق حوله بين طبقتي "توجيهي" و "دبلوم" و "دبلوم" و "دبلوم".
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الخبرة - المستوى الوظيفي) بين الفئتين "3 سنوات فأقل" و "7 - 10 سنة" والفئتين "الإدارة الدنيا" و "الإدارة العليا" لصالح الفئة "7 - 10 سنة" والفئة "الإدارة العليا".

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

1. ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.
2. ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة.
3. العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية لأماكن العمل.

Abstract

This study investigates the effects of organizational climate on the employees job satisfaction at the Palestinian Telecommunication company. The organizational climate includes "organizational structure", "leadership style", "employees participation", " pattern of communication", "nature of work" and "technology used". The study also aims to identify differences with statistical coefficients in the employees attitudes towards the effect of the organizational climate elements on job satisfaction resulted from the demographic characteristics of the study community.

The data of the study were collected by a questionnaire (80 paragraphs) which were distributed to 320 employees (males – females) at the company, 249 questionnaires were valid for analysis; the response percentage was 77.8% out of the total distributed questionnaires, corresponding statistical methods were used to workout the data and analyze them to have the **following results:**

- 1- The study has revealed an inclination towards agreeing that positive organizational climate is available at the Palestinian Telecommunication Company .
- 2- Existence of greater positive relations between a good organizational climate and employees' job satisfaction at the Palestinian Telecommunication Company with statistical coefficient at 0.000.
- 3- The study shows a good level at job satisfaction among the employees at the Palestinian Telecommunication Company.
- 4- Existence of statistical coefficient at 0.05 for the responses of the sample members related to (sex and place of work) variables for the favor of males and worker category in Gaza strip.
- 5- Existence of statistical coefficient at 0.05 for the responses of the sample members related to the age variable between the two categories "25 years and less" and "26-35 years" with the category "46years and more" for the favor of the category "46years and more.
- 6- Non existence of statistical coefficient at 0.05 for the responses of the sample members related to educational level variables except the leadership scope; whereas the differences between the "Tawjihi" and "Diploma" for the favor of "Diploma"
- 7- Existence of statistical coefficient at 0.05 for the responses of the sample members related (experience and functional level) between the two categories "3 years and less" and "7-10 years" and the two categories "lower administration" and "higher administration "for the favor of "7-10 years "and the category of "higher administration".

Recommendations:

- 1- Higher administration should give interest to the organizational climate in all its elements because it is an important variable which contributes in the employee job satisfaction effect and this helps in achieving the objectives of the company.
- 2- Necessity of activating the employees' participation in the new designed programs particularly, what is relevant to performance criteria and admitting of their abilities in putting the phase objectives which contribute in achieving the goals and objectives of the company.
- 3- Review the work hours system and improve the physical environment to raise the level of employees' satisfaction.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: متغيرات الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: أهداف الدراسة

سابعاً: دوافع اختيار الدراسة

ثامناً: صعوبات الدراسة

أولاً: مقدمة

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض. (العميان، 2005: 305)

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق 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: 166)

ولقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظراً لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظمة 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 ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (عبد الباقي، 2003: 231)، هذا ويتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أي ما يطلق عليه العوامل الشخصية وهي عوامل لها علاقة بقدرات العاملين ومهاراتهم، وقد تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد. أما النوع الآخر من العوامل فهي عوامل مرتبطة بظروف العمل مثل الضوء والتهوية والرطوبة. وقد تكون العوامل متعلقة بالوظيفة أو بالعمل نفسه ومدى تناسب واجبات الوظيفة لقدرات وميول وإمكانيات الشخص، أو عوامل لها علاقة بنمط الإشراف أو الإدارة أو التي لها علاقة بتنظيم العمل داخل المنظمة أو العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية.

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة من جهة وبما يتناسب مع أهداف العاملين فإن ذلك يتطلب وجود وعي وإدراك جيد من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات هذا العصر، وتهيئة المناخ المناسب، وإيجاد الكادر المؤهل القادر على تحمل الأعباء، والعمل على تطوير وتنمية القدرات والمفاهيم، ووضع البرامج والسياسات واللوائح والقوانين التي تؤمن لها الاستمرارية في البيئة التنافسية التي يتميز بها هذا العصر.

وفي هذا السياق سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقييم أثر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية على درجة رضا العاملين بها، وقد تأسست شركة الاتصالات الفلسطينية في العام 1995 واتخذت من مدينة نابلس مقراً رئيسياً للشركة للهواتف الثابتة ومن رام الله مقراً لشركة جوال للهواتف المتنقلة المنبثقة عنها، وتم تسجيلها كشركة مساهمة عامة برأس مال فلسطيني قدره 45 مليون دينار أردني بموجب اتفاقية مع السلطة الفلسطينية. وباشرت أعمالها في الأول من يناير عام 1997 كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات من شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والإنترنت وخدمات تراسل المعطيات والدارات الرقمية المؤجرة، وقد تم زيادة رأس مال الشركة خلال السنوات الماضية ليصل إلى 131.625 مليون دينار أردني، كما وصل عدد مساهميها في نهاية العام 2007 إلى حوالي 9463 مساهم، وتضم قائمة المساهمين مجموعة من الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية والعديد من الشخصيات الاعتبارية.

وأصبحت الاتصالات الفلسطينية أحد أسس الاقتصاد الفلسطيني وداعمة لنموه وتطوره وبوصلة للاستثمار باعتبارها المساهم الرئيسي والمشغل الأكبر في الاقتصاد الفلسطيني.

حيث ينضم كل عام موظفين جدد لشركة الاتصالات الفلسطينية التي تضم ما يزيد على 1561 موظف وموظفة في كافة الإدارات والفروع في مختلف أنحاء الضفة والقطاع. وتزداد نسبة الإناث العاملات في الشركة عاماً بعد عام حيث تشكل الإناث ما نسبته 15.6% من إجمالي موظفي الشركة. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2007)

ثانياً: مشكلة الدراسة

رغم وجود العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف تصنيفاتها أو النشاط الذي تقوم به، إلا أنها كانت مختلفة في نتائجها، وهذا إنما يوحي بأن طبيعة الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية يتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة وبالفرد نفسه من جهة أخرى، وأنه

لا يزال هناك المجال الواسع لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة وفي بيئات مختلفة، ونظراً لقلّة الدراسات المحلية والعربية التي أجريت لدراسة علاقة وأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع خدمات الاتصالات، وهو من القطاعات التي لها خصوصية من حيث المنافسة الشديدة بين المنظمات على استقطاب الأيدي العاملة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية والخبرات النادرة، مما يشكل الاحتفاظ بها تحدياً لهذه المنظمات وذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي يعمل على تنمية الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين. وحيث أن الباحث يعمل في شركة الاتصالات الفلسطينية فقد تولد لديه اهتمام بدراسة أثر المناخ التنظيمي السائد في الشركة على رضا العاملين بها، وعليه يمكن صياغة سؤال الدراسة كما يلي:

ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

تتطلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين وينبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الأساسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال المتبع في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الأساسية الثانية:

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المستوى الوظيفي - مكان العمل).

رابعاً: متغيرات الدراسة

المتغير التابع: مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
المتغيرات المستقلة:

- الهيكل التنظيمي.
- نمط القيادة.
- مدى مشاركة العاملين.
- نمط الاتصال.
- طبيعة العمل.
- التكنولوجيا المستخدمة.
- متغيرات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، مكان العمل).

خامساً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي ستعود على كل من:

- 1- شركة الاتصالات الفلسطينية: تكمن أهمية الدراسة في أنها ستساعد صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية بالشركة في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها لتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب فتقوم بتصويب ما يحتاج لتصويب أو تعزيز ما هو إيجابي.
- 2- الباحث: يأمل الباحث أن يسهم هذا البحث في زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.
- 3- المكتبة العربية: كما تكمن أهمية البحث من أهمية موضوعه وهو ربط عناصر المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من خلال دراسة حالة إحدى الشركات العاملة في مجال تقديم خدمات

الاتصالات وهو مجال قلّت فيه الدراسات في بيئتنا المحلية والعربية، ويأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

4- المجتمع المحلي: إن القيام بمثل هذه الدراسات التطبيقية على هذا القطاع الخدماتي ستساهم - بإذن الله - في تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تتناول عناصر وأبعاد مختلفة للمناخ التنظيمي وتسلط الضوء على مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاعات خدمية وإنتاجية مختلفة مما قد يساهم في تحسين أداء المدراء فيها فيما يتعلق بتهيئة وتطوير المناخ التنظيمي في المنظمات الحديثة وبما يخدم تحقيق أهدافها ويساعد في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

سادساً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

1. إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات.
3. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
4. تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها ومستوى الرضا الوظيفي.
5. التعرف على مدى ارتباط مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات والمناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي - مكان العمل).
6. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة الشركة ومن يعمل في هذا القطاع على تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

سابعاً: دوافع اختيار الدراسة

- كانت من أهم دوافع الباحث في اختياره لموضوع الدراسة ما يلي:-
- رغبة الباحث في التعرف على توجهات زملائه من موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية نحو المناخ التنظيمي السائد بالشركة، ومن خلال رصد هذه التوجهات يمكن التعرف على نقاط القوة التي ساهمت في تحقيق الرضا الوظيفي عن بعض جوانب العمل، وكذلك التعرف على جوانب الضعف والقصور التي قد تكون سبباً لعدم الرضا عن جوانب أخرى في العمل.
 - الخروج بتوصيات لإدارة الشركة تساهم في تعزيز نقاط القوة التي تتوافر بها من جهة،

ومن جهة أخرى اقترح الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف والقصور والتي ساهمت في عدم الرضا الوظيفي عن بعض نواحي العمل، مما سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع كفاءة الأداء والشركة ككل.

- كما يرجو الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والنظرية لطاقت العاملين بالشركة من مختلف المستويات وخصوصاً المستويات الإدارية حول مفهوم وعناصر المناخ التنظيمي و مدى تأثيرها على رضا العاملين بالشركة.

ثامناً: صعوبات الدراسة

واجه الباحث صعوبات عدة عند قيامه بإعداد هذه الدراسة ومنها:

- ندرة الأبحاث والدراسات في البيئة المحلية والعربية وكذلك الأجنبية والتي تبحث في موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في منشآت خدمية تقدم خدمات الاتصالات بأنواعها المختلفة.
- تردد كثير من موظفي وموظفات الشركة في استلام الاستبانة أو الإجابة عليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

المناخ التنظيمي

أولاً: تمهيد

ثانياً: مفهوم المناخ التنظيمي

ثالثاً: أهمية دراسة المناخ التنظيمي

رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي

خامساً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

سادساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي

سابعاً: أنماط المناخ التنظيمي

ثامناً: عناصر المناخ التنظيمي ونماذجه

المبحث الأول المناخ التنظيمي

أولاً: تمهيد

تتكون منشآت الأعمال من سلسلة أو منظومة من المهام المتكاملة والمترابطة لغرض تحقيق أهداف معينة، والحقيقة الواضحة للجميع الآن هي أن المنشأة تحتاج إلى مجموعة من الأفراد - تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا شك أن منظمات الأعمال المعاصرة تواجه مشاكل عديدة تتراوح من الحاجة لزيادة الكفاية الإنتاجية إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، وقد وجد أن العنصر الإنساني يلعب دوراً رئيسياً في جميع المحاولات لحل هذه المشاكل. (المغربي، 2005: 13)

ولقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة لأثر المناخ التنظيمي، إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء، كما أكدت المفاهيم الإدارية الحديثة على أهمية الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وتحسينه من خلال استخدام أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل وتكوين المناخ الملائم للعمل، وخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة، وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل وأساليب الاتصال والقيادة وطرق التخطيط والإشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بالنظام المفتوح، وتحديد المهام والوظائف ضمن توصيف وظيفي يمنع الازدواجية والتضارب في الأداء. ومما لا شك فيه أن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي سيقود إلى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها الإنتاجية والتسويقية والمالية، وبالتالي عدم تمكنها من البقاء في الأسواق ومنافسة غيرها من المنظمات العاملة الأخرى. (حمود، 2002: 164)

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث وسيتناول الإطار النظري للدراسة، حيث سيتناول المبحث الأول منها المناخ التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته دراسته وخصائصه والعوامل المؤثرة عليه، ومناهج قياس المناخ التنظيمي وأنماطه وعناصره ونماذج، بينما يتناول المبحث الثاني الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وأبعاده وأهميته والعوامل المؤثرة عليه وطرق قياسه وأهداف مقاييسه ومصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة، ويستعرض المبحث الثالث نبذة مختصرة عن شركة الاتصالات الفلسطينية.

ثانياً: مفهوم المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ونظراً لوجود بعض الاختلافات المفاهيمية في هذا المجال، ظهرت العديد من المصطلحات للتعبير عن المناخ التنظيمي مثل بيئة التنظيم أو المنظمة أو المناخ التنظيمي أو المناخ الإداري أو المناخ المؤسسي أو المناخ السيكولوجي، ورغم وجود بعض الاختلافات بين هذه المصطلحات إلا أنها تتسم بالترابط والتداخل والاهتمام المشترك بالظروف المتعلقة بالمنظمات ومحيطها الداخلي والخارجي وتأثير هذه الظروف على السلوك التنظيمي وسلوك الفرد والجماعة. (العوامل، 1994: 241)

ومن التعريفات الرائدة حول مصطلح المناخ التنظيمي تعريف كل من لتوين وسترينجر (Litwin & Stringer, 1968) اللذان حددا فيه مفهومهما للمناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم ".

أما كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlows;I & Doherty, 1989) فقد أشارا إلى المناخ التنظيمي بأنه " يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأنتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثيراً في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم ". (الحيدر، 2006: 45)

ويعبر المناخ التنظيمي عن " شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه ". (فليه وعبد المجيد، 2005: 291)

ويعرف الشربيني المناخ التنظيمي بأنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلاً عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة ". (الشربيني، 1987: 22)

ويرى آخرون أن المناخ التنظيمي هو " تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد المؤثرة على السلوك التنظيمي ". (الذنيبات، 1999: 34)

بينما يرى القريوتي أن المناخ التنظيمي ما هو " إلا انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي "، ورغم أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية إلا أننا نستطيع بلا شك الإحساس بتأثيره على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وانضباطهم. (القريوتي، 1994: 72)

ويوصف المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي " وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله وغيرها من العناصر. (المغربي، 1995: 303)

كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه " الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشترك فيها أناس عاملون في تنظيم ما " وتمثل تلك الأفكار والمشاعر إشارات ذات معاني خاصة، استخلصوها من حوادث وظروف وممارسات وإجراءات معينة وقعت لهم ومررت بهم في حياتهم اليومية. (درة، 2003: 258)

كما يشير المناخ التنظيمي (جو العمل) إلى " الخصائص الفريدة لبيئة العمل التي تميز جهة عمل ما عن غيرها من الجهات، على اعتبار أن هذا المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل وخارج جهة العمل، والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات وسلوكيات الأعضاء العاملين بها ". (أبو بكر، 2005: 424)

ومن التعريفات الحديثة نسبياً للمناخ التنظيمي تعريف بول وزملاؤه (Carl and Paul, 2001) على " أنه مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم ". (ملحم، 2006: 9)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بما يخدم هذه الدراسة بأنه مجموعة خصائص المنظمة المميزة لها والتي يدركها ويشعر بها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات النسبي وبقدرتها على التأثير على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم.

ثالثاً: أهمية دراسة المناخ التنظيمي

تهدف دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي إلى التعرف على "جو العمل" ونوع وعمق تأثيره على العاملين، والانتهاز إلى توصيف وتوثيق إدراكاتهم وتصوراتهم ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة وأوجه الضعف في مجالات العمل وذلك بهدف المساعدة على إعداد الخطط الاستراتيجية للأجهزة والوحدات الإدارية، فقد يفرض المناخ التنظيمي السلبى أو السبى لتشكيل عاملين غير منظمين وقد يكونوا غير مهذبين في التعامل مع الآخرين مع عدم الانضباط في أداء واجباتهم، وسوف يعمل على شيوخ جو تسوده الشائعات والسلوك من النوع الفضولى والرسمية الباردة التي تخلو من الحماسة والهمة، وعدم الاكتراث بالواجبات والعلاقات بين العاملين. (أبو بكر، 2005)

وبصفة عامة أجمعت الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة، حتى تتمكن المؤسسة من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين بها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. وتتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً ضرورياً لتحقيق التقارب الضروري بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، فهو يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد. (فليه وعبد المجيد، 2005)

ويستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء بمستواه، حيث يقوم هذا المناخ بدور كبير في تحفيز الأفراد لاستكشاف طاقاتهم وإبداعاتهم، حيث يكون هذا المناخ داعماً لإنشاء وتأصيل أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة القوى العاملة، وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية، ورفع روحهم المعنوية وحثهم على المشاركة الفعالة، وضمان ولائهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة. (بدر، 2006)

وتساعد معرفة المناخ التنظيمي في أية منظمة في التقليل من العبء الثقيل للمعلومات الزائدة، وكما يصلح لأن يكون إطاراً يستخدمونه في سلوكهم وتكيفهم مع المواقف التي تواجههم، بالإضافة لتحديد ووصف خصائص المنظمة. (درة، 2003)

وتتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي من الافتراض الأساسي بأن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ، بل من إنه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة و مترابطة من العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من مكونات البيئة، فتحديد طبيعة المناخ السائد في منظمة ما سيساعد في تفسير السلوك التنظيمي (الفردي والجماعي) لا بل وسيسمح بإمكانية التنبؤ به وبالتالي السيطرة عليه، كما ستساعد في تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال، وستسهم في تحقيق بعض المزايا

بما فيها تمييز المنظمة عن غيرها وتنمية شعور الانتماء والولاء لدى أعضاء المنظمة بالإضافة إلى استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة وتسهيل الالتزام بالأهداف العامة وتسهيل الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة. (العوامل، 1994)

ودراسة المناخ التنظيمي للمنظمات التي تستوجب طبيعة أعمالها الاستمرار في عمليات الابتكار والاختراع ستساعدها في البقاء والاستمرار في السوق، حيث كشفت بعض الدراسات أن أحد المخرجات المحتملة للمناخ التنظيمي هي الابتكار، ومن الواضح أن المناخ التنظيمي قد يعيق أو ينمي تدفق المخرجات الابتكارية، فنتائج البحوث دلت على أن المناخ الذي ينمي العمليات الابتكارية يتميز بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وقنوات الاتصال المفتوحة واستقلالية الأفراد. (عسكر، 1995)

كما ترجع أهمية دراسة المناخ التنظيمي لعلاقته بصحة الأفراد البدنية والنفسية، حيث لوحظ أن العاملين في مناخ غير ملائم يتدنى مستوى رضا العاملين وتتنخفض دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعداء للتهرب من العمل، والتسبب في أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق النفسي وانعدام الثقة والتعاون سواء بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم، مما يؤدي إلى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازهم، وبالتالي انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل وشيوع الطاقات العاطلة وازدياد ساعات العمل المهدورة، مما يؤدي حتماً إلى عدم تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. (الحيدر، 2006)

وتجدر الإشارة هنا أيضاً إلى الدراسات التي أكدت وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السيئ وإصابة العاملين بالأمراض المرتبطة بضغط العمل، حيث يذهب بعضهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن أو الموت المفاجئ أو من الأزمات القلبية، بينما يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب والود والقوة والنجاح، وتسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة ويرتفع مستوى نوعية العمل.

وفي بيئة الأعمال المعاصرة التي يسودها المنافسة الشديدة وحرية حركة العمل سيكون المستقبل لصالح المنظمات التي يسودها مناخ الاعتدال والحب والدعم لأنها ستجذب وتحافظ على أفضل العناصر من العاملين وتساعدهم على تقديم أفضل الأعمال. (الصيرفي، 2007)

ويمكن القول بأن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية. (السكران، 2004)

رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتتمثل فيما يلي:

1- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.

2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً. (القيوتي، 1994: 73)

3- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.

4- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. (بدر، 2006: 18)

5- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابةً للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

6- إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

7- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على الأعضاء وممارساتهم.

9- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

10- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.

11- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية. (فليه وعبد المجيد، 2005: 295)

خامساً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة، ويرى تشرنجتون (Cherrington, 1989) أنه لا يمكن

وضع قائمة شاملة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، إلا أنه يمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام عليه ومنها:

1. القيم الإدارية

تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائدة في المؤسسة وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أم المؤسسية، وقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخاً من الأمانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات التي قد يرتكبها بعض ضعاف النفوس فيها. (الخضرا وآخرون، 1995: 302)

وقد أوضح منذل وجوردان بأن القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، حيث يستطيع المدير أن يغيّر أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم. كما بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات الرجل القيادي الأول في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلشى القيم المشتركة بينهم. (الغفيلي، 2001)

2. نمط القيادة

يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، ويكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء، وإن القادة الذين يثقون بمرؤوسيهم ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، يخلقون مناخاً مختلفاً عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم. (حمود، 2002)

3. الأحوال الاقتصادية

في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطرة، أما في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة فإن ميزانيات المؤسسات غالباً ما تقلص مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون برامج جديدة، كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانباً حتى لا يسبب تنفيذها خسارة لا تستطيع المؤسسة تحملها، ومن ناحية أخرى قد تلجأ

المؤسسة وفي ظل كساد اقتصادي إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها، وعلى إنتاجية العاملين وإبداعهم. (الخضرا وآخرون، 1995)

4. الهيكل التنظيمي للمنظمة

إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين وبيتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ويعاملها كهدف للتنظيم الرسمي فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبباً للعاملين، كما يتيح مثل هذا الهيكل المرن للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، بينما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها. (حمود، 2002)

5. خصائص العاملين

للخصائص الشخصية للعاملين في المنظمة تأثير على مناخها التنظيمي ، فالمؤسسات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل، يكون مناخها مختلفاً عن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سناً ومن ذوي التعليم العالي، كما أن المناخ يكون أكثر دفئاً عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية. (الخضرا وآخرون، 1995)

6. حجم المنظمة

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد، فالمنظمات الكبيرة مثلاً تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، والمشروعات المركبة تستخدم عدداً كبيراً من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشاكل، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيداً بالأنظمة والتعليمات، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة. (عسكر، 1995)

7. طبيعة العمل

إن طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، فنجد أن طبيعة الأعمال الزراعية وأعمال إنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية تخلق جواً يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك والمؤسسات المالية في المدن.

كما أن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية. (المغربي، 1995)

8. انضمام العاملين للاتحادات العمالية

عند انضمام العاملين بالمنظمة للاتحادات أو النقابات العمالية، فإن العلاقة بينهم وبين إداراتهم تكون أكثر رسمية. (الخضرا وآخرون، 1995)

سادساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي

أظهرت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:-

1. مدخل القياس للصفات التنظيمية:

ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

ويعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيساً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة، وهو بذلك يرى المناخ التنظيمي صفة للفرد أكثر مما هو صفة للتنظيم.

ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، حيث يتيح دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات وخصائص من جهة أخرى. (فليه وعبد المجيد، 2005: 302)

وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي لتحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، ويعتمد الباحثون في عملية القياس على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية. (الشرييني، 1987: 24)

وقد جرت محاولات عديدة لتطوير عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي، ولكنها اختلفت في مؤشرات القياس التي اعتمدها، فبعض الدراسات أولت أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر أكد على أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على ولائهم وانتماؤهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ

التنظيمي السائد في المنظمة التي يعملون بها، كما أن مستوى التعاون والدعم والتشجيع الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه. (السكران، 2004)

ولقد طور الباحثون عدد من نماذج الاستقصاء التي يمكن الاعتماد عليها في بناء تصور عن المناخ التنظيمي، ومن أولى المحاولات كان النموذج الذي تم تطويره من قبل كل من هالبين وكروفت "Halpin & Croft" وهي عبارة عن استبانة أطلق عليها (Organizational Climate Description Questionnaire - OCDQ) وهي عبارة عن استبانة تضمنت ستة متغيرات هي القيادة والدافعية والاتصالات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف والرقابة.

وهناك أيضا النموذج التي طوره ليكرت "Likert" ومساعدوه في معهد البحث الاجتماعي والمسمى (Profile of a School) والذي أكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، وتضمن النموذج نفس المتغيرات السابقة، بحيث يوجد لكل متغير أربعة أبعاد، ولكل بعد خمس درجات، ويقوم العاملون بتعبئة الاستبانة ومن ثم يتم أخذ معدلات الإجابات ومن خلالها يمكن الحصول على تصور عام للمناخ التنظيمي.

(الخضرا وآخرون، 1995)، (Hall, 1970)

ومن أهم النماذج التي تم تطويرها نموذج ليتوين "Litwin" وسترينجر "Stringer" والذي تم تطويره أساساً لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، ومع ذلك فقد استخدم في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات كالمستشفيات ومشروعات الخدمات الأخرى وذلك بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه بما يتناسب مع أهداف الباحث وواقع المنظمة موضوع الدراسة، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التالية (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفاع، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الأخر، الانتماء). (الشربيني، 1987)

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، وعدد الوحدات الإدارية، وحجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، ومعدل الإنتاجية، والمرحلة العمرية التي يمر بها التنظيم، وعدد الأقسام، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.

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

وقد أكدت الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأن المقاييس الموضوعية تعتبر أكثر صحة واستقراراً وثباتاً مقارنة بالمقاييس الوصفية التي تؤثر فيها الخصائص الشخصية تأثيراً كبيراً. (فليه وعبد المجيد، 2005)

ويمكن القول بأن أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس أحد المكونات التالية:

- 1- القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة.
- 2- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي.
- 3- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينهما.
- 4- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي ومستوى وطرق التشجيع.
- 5- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين ومستوى الاستعداد للمبادأة والجرأة لديهم.
- 6- مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية.
- 7- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
- 8- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد التنظيم.
- 9- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل وحدات التنظيم ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين.
- 10- توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة ومستوى الاستعداد لديهم للالتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصحة المنظمة.
- 11- مدى وضوح وملاءمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام وحدات التنظيم.
- 12- مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز.
- 13- مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم وطموحاتهم بتحقيق خطط وأهداف التنظيم. (أبو بكر، 2005:426:425)

سابعاً: أنماط المناخ التنظيمي

أثمرت محاولات الباحثين ومن خلال استخدامهم لأدوات القياس التي تم استعراض بعض منها سابقاً في تصنيف المناخ التنظيمي لعدة أنواع، وفي دراسة مقارنة أجراها هال "Hall" لتحديد درجة التطابق بين استبانة (Halpin & Croft) لقياس المناخ التنظيمي ونموذج (Likert) لتصنيف المناخ التنظيمي، أظهرت نتائج دراسته وجود علاقة إيجابية معنوية بين

الأداتين، فقد أشار هالبين وكروفت Halpin & Croft إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز هالبين وكروفت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي: (Hall, 1970 :9)

1- المناخ المفتوح: Open

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عالٍ من أهداف الإنتاج، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

2- مناخ الإدارة الذاتية: Autonomous

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

3- المناخ الموجه: Controlled

وتتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

4- المناخ العائلي: Familiar

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

5- المناخ الأبوي: Paternal

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق

قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.

6- المناخ المغلق: Closed

يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظراً لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.

بينما قام ليكرت (Likert) بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالتالي:

(الخضرا وآخرون، 1995: 306)

1- مناخ ديمقراطي مشارك: Participative Democratic Climate

وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

2- مناخ ديمقراطي استشاري: Consultative Democratic Climate

للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين وفي كلا الاتجاهين.

3- مناخ أوتوقراطي محسن: Benevolent Autocratic Climate

ويوصف أيضاً بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسة للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا" أو "سر معي كما أريد وسوف أعتني بك في المستقبل" وهكذا.

4- مناخ أوتوقراطي مستغل: Exploitive Autocratic Climate

يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تتق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

ويشير أبو بكر إلى وجود ثلاثة أنواع من المناخ التنظيمي تتراوح ما بين المناخ التنظيمي المتسلط "Power motivated climate" وفيه يشعر العاملون بأن القرارات تتخذ بالمستويات العليا وما عليهم سوى التنفيذ، وهناك المناخ التنظيمي الأبوي "Affiliation oriented climate" وفيه يشعر العاملون بوجود علاقة زمالة وليست مجرد علاقات رسمية جافة، وهناك المناخ التنظيمي المدعم للإنجاز "Achievement oriented climate" وفيه يشعر العاملون بأن الإدارة تتيح فرصاً للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات مما يؤدي إلى توافر الدافعية للإنجاز. (أبو بكر، 2005: 429)

ومن خلال استعراضنا للأنماط المختلفة، نجد أن هناك درجات متفاوتة من المناخ التنظيمي للمنظمة تقع ما بين الانفتاح الكامل والانغلاق الكامل وعلى الإدارة اختيار نمط المناخ الذي يكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، وتواجه الإدارة مشكلة في الاختيار بين البدائل، فالمناخ الذي يسهل الأداء والإنتاج ليس بالضرورة هو المناخ الذي ينمي الشعور بالرضا بين العاملين، فقد اتضح في إحدى الدراسات أن الوحدات الأكثر فاعلية في الأداء والإنتاج تعمل في مناخ يتصف بدرجة كبيرة من المرونة في التنظيم، واللامركزية في اتخاذ القرارات، والابتكار، ومع ذلك فقد اكتشف أن الوحدات الأكثر رضاً تعمل في مناخ يتصف بجمود التنظيم والمركزية. (عسكر، 1995: 311)

ثامناً: عناصر المناخ التنظيمي ونماجه

حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير عند الباحثين في الدراسات الإدارية في القطاعين العام والخاص لما له من أثر كبير على أداء وسلوك العاملين فيها، وتناول الكتاب أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل وأظهرت نتائج الدراسات التفاوت بينهم في تحديد الأبعاد والعناصر المكونة للمناخ التنظيمي والتي يرى البعض أنها تشمل كل سلوك أو عمل يؤثر على المنظمة من الداخل أو الخارج سلباً أو إيجاباً. (الذنيبات، 1999)

وخلال الفترة الممتدة من النصف الثاني من القرن الماضي قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية، لكنهم اختلفوا على التفاصيل وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

1. نموذج هالبين وكروفت (Halpin & Croft, 1963)

حيث حددا أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشتمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي، وهي (الانفصال، العائق، الانتماء والألفة). وتشمل المجموعة الثانية أيضا أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي (الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، والمراعاة). ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج استبانة وصف المناخ التنظيمي، كما أنه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي فقد استخدم الباحثان هذا النموذج في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

2. نموذج سترينجر ولينتون (Stringer & Litwin, 1968)

وقد استخدمنا نموذجهما للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم الوظيفي وكذلك مستوى أدائهم الوظيفي، ولقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي "بالهيكل التنظيمي" و "المسؤولية" و "المكافأة" و "المخاطرة" و "الدفع" و "الصراع" و "الدعم" و "المعايير" و "الهوية".

3. نموذج كامبل وآخرون (Campbell et al., 1974)

ويعتبر من أكثر النماذج شيوعا، فقد تم فيه تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد، هي "هيكل المهمة" و "المكافأة والعقاب" و "مركزية القرارات" و "تأكيد الإنجاز" و "التأكيد على التدريب والتطوير" و "المخاطرة والأمان" و "الانفتاح أم السلوك الدفاعي" و "المركز الاجتماعي والروح المعنوية" و "الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية" و "الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة". وكما هو ملاحظ فإن هذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية، إلا أن أغلبها يعني بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه، وقد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي، وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل.

4. نموذج لولر وآخرون (Lawler et al., 1974)

ويرى (لولر وزملاؤه) أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين أولهما الهيكل التنظيمي وتتمثل عناصر هذا البعد في "نطاق الإشراف" و "حجم المنظمة" و "عدد المستويات الإدارية" و "درجة المركزية في اتخاذ القرارات" و "درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل" و "درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة". أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية Organizational Process ويتضمن "مراجعة الإنجاز" و "الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء" و "درجة الاستقلال في العمل" و "المهام المحددة مقابل المهام العامة" و "الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد" و "النمط القيادي" و "نظم مواجهة الصراعات التنظيمية".

ويتفق نموذج لولر وزملاؤه جزئياً مع نموذج كامبل وزملاؤه فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد رئيسية تتمثل في (الهيكل التنظيمي - درجة الإحساس بالمسئولية التي يشعر بها الفرد - أنظمة المكافآت - درجة التأييد - الدفء في العلاقة بين أعضاء التنظيم).

5. نموذج داووني وآخرون (Downey et al., 1975)

أما داووني وزملاؤه فقد حددوا ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي "اتخاذ القرار" و "الدفء" و "المخاطرة" و "الانفتاح" و "المكافآت" و "الهيكل التنظيمي"، حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين، وكذلك مدى إحساس الفرد بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

6. نموذج ستيرز (Steers, 1977)

ويتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة أبعاد رئيسية هي "السياسات والممارسات الإدارية"، ويتضمن هذا البعد، النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. و"الهيكل التنظيمي" ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. و"تكنولوجيا العمل" والتي تشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه، وأخيراً "البيئة الخارجية" والذي يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية.

7. نموذج تيم وبيترسون (Timm & Peterson, 1982)

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية هي "الثقة" و "المشاركة" و "الصدق والصرامة" و "المساندة والتشجيع" و "الاتصالات الصاعدة" التي تصف مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، و "الأداء الوظيفي". ويركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد رئيسية هي النمط القيادي السائد في المنظمة، وطبيعة العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم فيما يتعلق بمستوى الثقة المتبادلة ومدى تعاونهم، ومدى فعالية أساليب العمل المستخدمة من قبل أفراد التنظيم في إنجاز مهامهم الوظيفية.

8. نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlowski & Doherty, 1989)

ويقوم هذا النموذج على أحد عشر بعداً وهي "هيكل العمل" و "فهم الوظيفة" و "المساءلة الشخصية أو المحاسبة" و "المسئولية" و "تركيز المشرف على العمل" و "المشاركة" و "الإشراف الداعم أو المساند" و "العمل الجماعي" و "التعاون بين المجموعات" و "وعي الإدارة واهتمامها"

"انسياب الاتصالات"، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم. حيث انصب على النمط القيادي، وإن كان يبدي اهتماماً بوضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك بنمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل الواحدة من ناحية وبين جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى. (الحيدر، 2006: 47)

ومن خلال استعراض النماذج المختلفة التي توصل إليها العلماء والباحثين يتبين عدم وجود نوع من الإجماع على عدد الأبعاد التي تكون المناخ التنظيمي واختلاف العناصر المكونة لكل بعد منها، وقام الباحث باستخلاص عدد من العناصر بما يتناسب مع الدراسة التي يقوم بها وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) وقد اعتمد الباحث العناصر السابقة نظراً لتكرارها في معظم نماذج ودراسات المناخ التنظيمي، كما أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وفيما يلي توضيح للعناصر الستة التي تم اختيارها:

1- الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مقسمة على شكل إدارات وأقسام أو غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى نصل إلى الأعمال نفسها ويساعد هذا التقسيم للأنشطة على تحديد واجبات كل وظيفة وبالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين سيقومون بها، ولكي يضطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، ويوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والإدارات المختلفة، والتعاون المتوقع من كل أجزاء التنظيم. (الشنواني، 1983)

وقد عرف البعض الهيكل التنظيمي بأنه "إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام عمل" وبالتالي فهذا التعريف يشير إلى كل من الهيكل الرسمي والذي يعبر عن العلاقات الرسمية المقننة بين العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى الهيكل غير الرسمي والذي يعبر عن شبكة العلاقات غير الرسمية بين العاملين بالتنظيم وهي علاقات غير مقننة وتعتمد على الدوافع والاتجاهات والحاجات. (طه، 2006)

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلسلة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية

والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والدنيا إلى الإدارة العليا، ويتشكل هذا الهيكل نتيجةً لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، ويؤدي إلى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة. (فليه وعبد المجيد، 2005)

والهيكل التنظيمي لأي منظمة عبارة عن وسيلة أو أداة تهدف لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد دور لكل فرد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفاعلي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها. كما أن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ويتم تمثيل الهيكل التنظيمي للمنظمة بوسيلة بيانية عبارة عن مخطط أو خريطة تنظيمية (Organization Chart) يعكس أقسام المنظمة ووظائفها والمستويات الإدارية وتسلسل السلطة والمسئولية وخطوط للاتصال، ويعتمد شكل وحجم المخطط التنظيمي ومدى التعقيد أو البساطة فيه على حجم المنظمة وطبيعة عملها من جهة ونوع المؤسسة وأسلوب إدارتها من جهة أخرى. (شقبوعه، 2001)

ويصنف الكتاب والباحثون أنواع الهياكل التنظيمية إلى نموذجين رئيسيين وهما:

النموذج الآلي أو البيروقراطي:

ويتسم هذا النموذج بالبساطة ووضوح خطوط السلطة والمسئولية وطول الهيكل التنظيمي مع نطاق إشراف ضيق ويتم فيه إنجاز العمل وفق القواعد والأنظمة كما تتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة السلم الهرمي ويتعامل كل فرد مع الآخرين ومع العملاء بشكل رسمي. ويعاب على هذا النموذج بأنه يفتقر إلى المرونة والقدرة على التكيف.

النموذج العضوي:

ويوصف هذا النموذج بالبساطة النسبية وغموض هيكل السلطة، ويعتبر التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي حيث يؤكد على إثراء العمل وتوسيع نطاقه بدلاً من التخصص الشديد، وينظر للأهداف على أنها غاية وأن الأهداف الوظيفية وسائل لتحقيقها، وتشارك فيه مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المنظمة، وتتساب فيه المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات وتصل الأفكار إلى الإدارة العليا بسرعة دونما تقيد بالتسلسل الإداري.

يعاب على هذا النموذج أنه يفتقر إلى الثبات أو الاستقرار وأنه يفتقر إلى الدقة والبساطة.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود أنواع شتى من الهياكل التنظيمية تقع ما بين النموذجين السابقين بحيث يغلب على بعضها خصائص النموذج الآلي، وعلى البعض الآخر خصائص النموذج

العضوي. (حريم، 2004)

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنشودة، فلا بد وأن يتسم بالخصائص التالية:

أ- التوازن: ويقصد به تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

ب- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ت- الاستمرارية: ويشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم. (حمود،

2002: 169)

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في التأثير على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وعلى تحديد سلوك جميع الأفراد العاملين سواء كانوا أفراداً أو جماعات وفقاً لموقعهم داخل المنظمة، فقد قامت العديد من الدراسات بقياس أثر الهيكل التنظيمي على العديد من المتغيرات التنظيمية كالاستراتيجيات والتصميم والأداء والولاء والمناخ التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد والخصائص ومنها الأبعاد التي حددها (Ford & Slocum) وهي:

الكثافة الإدارية: ويقصد بها نسبة الوظائف الإدارية إلى الوظائف غير الإدارية.
التمايز الأفقي: عدد أقسام العمل داخل المنظمة أو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل الرئيسي والتي يؤدي كل منها شخص محدد.

التمايز الرأسي: عدد المستويات الهرمية أو الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي للمنظمة.
التمايز الجغرافي: عدد المواقع الجغرافية التي تحتلها وحدات المنظمة.
نطاق الإشراف: عدد الموظفين التابعين لمشرف واحد، ويعتبر نطاق الإشراف ضيقاً إذا كان يقل عن خمسة أشخاص ويعتبر نطاق الإشراف متسعاً إذا كان العدد عشرة أشخاص أو أكثر.

مركزية اتخاذ القرار: مدى تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا.
درجة التعقيد: تجميع مختلف أجزاء المنظمة على ثلاثة محاور وهي: تقسيم العمل (التمايز الرأسي)، التمايز الأفقي، والتمايز الجغرافي.

درجة الرسمية: وتشير إلى مدى وجود وصف وظيفي مكتوب يحدد المهام والإجراءات المتبعة، ويمكن قياسها بعدد صفحات المستندات التي توثق الإجراءات والقواعد الموجهة للعاملين بالمنظمة. (الطراونة، 1998) ، (طه، 2006)

2- نمط القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل العملي هو وجود هذا الكم الهائل من الدراسات وصل عددها ما يقرب من أربعة آلاف دراسة بالإضافة إلى العديد من النماذج والنظريات التي قدمت في هذا الموضوع خلال المئة سنة الأخيرة، ورغم ذلك فإن مفهوم القيادة لا يزال من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها. (بلال، 2005: 225)

ويرجع ذلك إلى أن تعريف القيادة يرجع إلى الزاوية التي يتم التركيز عليها، فالاهتمام بعملية "التأثير" يؤدي إلى تعريف القيادة كما يراها جيبق و هيندزي (Gibb & Hindzey) بأنها تلك "القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع" وبالتالي فإن القيادة هي عبارة عن محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة ويمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة التالية: القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

وإذا ما تم النظر للقيادة من زاوية "الاختيار" فقد عرّف الغمري القيادة بأنها "النتيجة التي نتوصل إليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة"، وقد ينظر إلى القيادة من زاوية "السمات" وقد عرفها الهواري من هذه الزاوية بأنها "ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف"، وقد ينظر للقيادة من زاوية "التابعين" كما عرفها العميان بأنها "فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة".

ويلاحظ أنه رغم تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل إلا أنها تنفق على أهمية التوجيه والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. (الصيرفي، 2007: 157:156)

ولقد اهتم كثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ومصادر القوة ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف الإدارة، ومن أهم هذه المصادر والأدوات ما يلي:

- **القوة المشروعة:** استخدام السلطة الرسمية التي يخولها له منصبه أو الوظيفة التي يشغلها في السلم الهرمي للمنظمة.
- **قوة المكافأة:** التأثير في المرؤوسين باستخدام وسيلة الحوافز الإيجابية المعنوية أو المادية مثل منح زيادة في الراتب أو ترقية أو امتيازاً في العمل.
- **قوة الإكراه أو العقاب:** وتستند إلى خوف المرؤوس من قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه في حال عدم التزامه أو موافقته على أفعال واتجاهات الرئيس، أو استخدام الحوافز

- السلبية مثل الخصومات المالية أو الإنذار بالفصل أو غيرها.
- **قوة الإقضاء أو الإعجاب:** تزداد قوة تأثير المدير على أتباعه إذا ما نال إعجابهم وتقديرهم بسبب ما يتمتع من خصائص وسمات شخصية.
- **قوة الخبرة:** التأثير في المرؤوسين من خلال ما يتمتع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة ومقدرة فنية وإدارية وسلوكية، حيث يدرك الجميع أنه رجل يعلم ويفهم ما يفعله الآخرون، مما يزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له.
- **قوة القهر والإجبار:** التأثير على المرؤوسين من خلال استخدام النفوذ الشخصي للمدير لإجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التي يريدها القائد حتى ولو بدون رضاهم. (حريم، 2004: 197)

ومن خلال دراسة وملاحظة أساليب القيادة المطبقة في المنظمات تبين أنه يمكن تصنيفها إلى أربعة أو خمسة نماذج رئيسية، وبالطبع فإن داخل كل تصنيف عدد كبير من الأساليب بين الحد الأدنى والحد الأعلى للتصنيف، حيث يتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة ومن أبرز الأنماط القيادية: (شقبوعه، 2001: 157:154)

أولاً: القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية

كلمة أوتوقراطي كلمة لاتينية الأصل وتعني حكم الفرد الواحد لذلك فهي تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها. ويميل المدير الأوتوقراطي إلى تركيز معظم الصلاحيات في يده ويرفض مبدأ التفويض، وهو يؤمن بضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره بدون مناقشة وينفرد في اتخاذ القرارات ولا يبدي أي اهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. ويركز القيادي المتسلط اهتمامه على العمل والإنجازات دون الاهتمام بمشاكل العمال وحالتهم النفسية، ويلاحظ عند هذا النوع من القيادة أن الإنتاج يستمر في المستوى العادي أو يتحسن عندما يكون القائد موجوداً ويتراجع بعد مغادرة القائد.

ثانياً: القيادة الديمقراطية

وهذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية حيث تتصف بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة رفع الروح المعنوية، والقائد الديمقراطي لا يعتمد على السلطة الرسمية المخولة له بالقوانين والأنظمة وإنما يعتمد على قبول المرؤوسين بقيادته لهم، وينبع سلوك القائد من أنه عضو في فريق وأن الأفراد يعملون معه وليس عنده، فهو يشاركهم في أفكارهم ومقترحاتهم ويحثهم على المشاركة في جميع أمور العمل ويرشدهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة ويفوضهم الصلاحيات ويثق بقدراتهم. ويشجع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المنظمة.

ثالثاً: القيادة الترسلية أو المتفرجة

في هذا النوع من القيادة يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرار، حيث تعطي المرؤوسين الحرية المطلقة في ممارسة أعمالها واتخاذ القرار والقائد المتفرج هو قائد سلبي لا يشارك في توجيه المجموعة أو اتخاذ القرارات، حيث يقوم بإخبار المجموعة عن العمل المطلوب ويترك الأمر للمجموعة لإتمام الأمر كما يتفق لها ودون مشاركة فعلية من القائد، فهو لا يقوم بعمل ذا أهمية للتأثير على الآخرين، وتعتمد قيادته على الحظ والصدفة في معرفة الأخطاء أو تحقيق النجاحات ويعتبر هذا النمط من أسوأ الأنواع، كونه يجعل تحقيق أهداف المنظمة مرهوناً بالحظ والصدفة.

رابعاً: قيادة الخط المستقيم

ويقصد بها عدم وجود حد فاصل واضح بين أساليب القيادة المختلفة فبين القيادي المتسلط والقيادي الديمقراطي يوجد عدد من المستويات التي يجد القائد نفسه في أحدها ضمن ظروف معينة ومن الواضح أن لدى القائد بدائل كثيرة من السلوك القيادي ويبين الشكل رقم (1) أسلوب القيادة على خط مستمر وأسلوب القائد وموقفه من الآخرين في المستويات المختلفة.

شكل رقم (1)

أسلوب الخط المستمر في القيادة

سلطة الرئيس تقل حرية المرؤوسين تزداد ←						
الحرية الممنوحة للمرؤوسين			استعمال السلطة من القائد			
سلطة الرئيس تزداد حرية المرؤوسين تقل →						
يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرار ضمن حدود محددة	يحدد القائد أبعاد المشكلة ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار	يعرض القائد المشكلة ويتقبل اقتراحات يتخذ القرار	يعرض القائد قرارات أولية قابلة للتغيير	يعرض القائد أفكاراً ويتقبل أسئلة	يتخذ القائد القرار ويقنع به المرؤوسين	يتخذ القائد القرار ويبلغه للمرؤوسين
أسلوب ديمقراطي ومشاركة			أسلوب متسلط			

المصدر: شقوبه، داود، أنظمة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، 2001 طرابلس

ويلاحظ من الشكل أعلاه أن التحرك من اليمين إلى اليسار نقل صلاحيات المدير وتزداد الحرية الممنوحة للمرؤوسين، والعكس صحيح، ويلاحظ أن المدير الموجود على نهاية الخط من جهة اليمين يمثل المدير المتسلط بينما المدير الذي يقف على نهاية الخط من جهة اليسار يمثل المدير الديمقراطي الذي يمنح مساحة أكبر من الحرية للعاملين في أداء العمل المطلوب.

خامساً: القيادة ثلاثية الأبعاد

وتمثل النموذج الإداري أو القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد وهي:

أ. قوى القائد: وتتضمن ما يحمله من قيم وما له من خصائص وسمات ونقاط قوة.

ب. قوى المرؤوسين: وتتضمن ما يملكونه من خصائص وقدرات ومهارات والاهتمامات.

ج. قوى الموقف: وتشمل طبيعة البيئة المادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالعمل بالإضافة

إلى طبيعة البيئة الداخلية كنوع المؤسسة وطبيعة العمل وفعالية الجماعة.

فالقيادة ليست عملية فردية أو أحادية بحيث يمكن إرجاعها لطرف واحد من الأطراف السابقة

الذكر، وحيث أن نجاح القرار في هذا النموذج يتوقف على مدى التفاعل بين القوى الثلاثة فإن

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوائم بين الأطراف الثلاثة.

ومن الواضح أن المديرين (القادة) يختلفون في أساليبهم القيادية، وقد اتفق كثير من الدارسين

على أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب (أنماط) قيادية وهي:

▪ النمط المتحفظ Conservative :

والقائد من هذا النمط يعتقد بأنه الرئيس وبصفته هذه فهو الذي يتخذ القرارات، ويعتبر نفسه

المسئول الأساسي عن العمل، ويقوم بتوزيع المهام تفصيلاً على المرؤوسين، ويباشر متابعة

الأداء بصورة مباشرة ويستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة للاتصال

بالمرؤوسين، كما يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادي كوسيلة لحفز العاملين، ويميل القائد

المتحفظ للاعتقاد بأنه لا بد من الرقابة الحازمة على الأفراد كونهم يميلون إلى التكاسل.

▪ النمط المتحرر Liberal :

يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الإيجابي الذي يساعد الأفراد على

أداء أعمالهم من خلال مبادراتهم الذاتية، ويثق بمرؤوسيه ويميل بالتالي إلى تفويض السلطات

لهم ويشركهم في اتخاذ القرارات ويراقب حالة الروح المعنوية لهم ويعمل على تحسينها، كما

يعتقد بأن الحوافز الإيجابية المرتبطة بتنمية الفرد كالتدريب والترقية أجدى من التهديد بالعقاب.

▪ النمط المرن Situational :

القائد هنا لا يتمسك بنمط قيادي ثابت وإنما يغيّر من أساليب القيادة ووسائل التأثير على

مرؤوسيه وذلك بحسب الموقف والظروف السائدة. وقد أثبتت التجارب في الإدارة المعاصرة

بأن لكل نمط من الأنماط السابقة مميزات وعيوب، وأن أفضلها النمط المرن الذي يتلاءم

ويتناسب مع المواقف المختلفة. (فليه وعبد المجيد، 2005)

إن تحديد فعالية أسلوب القيادة ينطلق من اعتبارين مهمين أولهما الاهتمام بالمؤسسة والمقصود

هنا أن يقوم القائد بتحديد المسؤوليات في مستويات التنظيم المختلفة، وفتح قنوات الاتصال في

المنظمة، وتوفير وسائل الإنتاج وهنا تكون مصلحة القائد مرتبطة بمصلحة المنظمة.

أما الاعتبار الثاني فهو سيادة جو الصداقة والاحترام والود في العلاقات التي تسود المنظمة بين القائد والعاملين فيها، مع استمرار التفاعل والتعاون مع القيادة. ونقاس كفاءة الإدارة ونجاحها بمدى قدرتها على إنجاز الأعمال المطلوبة وتحقيق الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وجهد، وهذا يتطلب توفير القيادة المنتمية والواعية لمبادئ الإدارة الحديثة. (نشوان ونشوان، 2001)

3- مشاركة العاملين

يعتمد مبدأ مشاركة العاملين على مفهوم الإدارة بالمشاركة Participative Management أو الإدارة بالكتاب المفتوح Open book Management وهو مدخل إداري يبنى إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، ويقصد به قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح اقتراحاتهم وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل، بحيث لا يكون ذلك حكراً على مستويات الإدارة العليا بالتنظيم، وترجع أهمية مشاركة العاملين إلى أن العميل يحكم على أداء التنظيم ككل ويتوقع تلبية رغباته بداية من أبسط موظف وحتى المدير العام. ويقوم هذا المدخل الإداري على توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل التنظيم على اختلاف مستوياتهم، بحيث يتاح للعاملين رؤية نتائج الأداء التنظيمي على شكل تقارير مطبوعة أو معروضة على شاشات الكمبيوتر أو على شكل ملخصات إحصائية وبيانية وبالتالي يتمكن العاملون من الوقوف على مدى إسهامهم في توليد الأرباح الكلية للتنظيم، كما يعزز الرقابة الذاتية لدى العاملين على أنفسهم وتنمية درجة الإحساس بالمسئولية نحو المنظمة. (طه، 2006) وركز العديد من الكتاب والباحثين على أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لأنه سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية، وفي مجال الإنتاجية فإن مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات تدفعهم للبحث عن الأفكار الجديدة وبذل المزيد من الجهد والتعاون. وبالإضافة لذلك فإن المشاركة ستؤدي إلى زيادة القبول لأفكار الإدارة وإلى تخفيض عدد الشكاوى والشائعات وإلى زيادة درجة قبول التغيير وتحسين الاتجاهات نحو الوظيفة والمنظمة. وتعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب فعال لإدارة الأفراد في المنظمة وذلك للتخفيف من الضغوط التي يعاني منها الأفراد، فهي تعمل على دمج أفكار واتجاهات الأفراد والمجموعات في عملية صنع القرارات في المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن العاملين الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات يكونوا أكثر استقلالاً وأكثر رضاً عن العمل، وأقل تفكير في الغياب، وأقل عرضة للإصابة بأمراض نفسية وجسدية. وتجدر الإشارة إلى وجود بعض المتطلبات والقيود على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات أهمها:

- الوقت: فالقرارات الفورية والعاجلة لا يتسع فيها الوقت لإشراك المرؤوس، كما أن عملية

- المشاركة تحتاج وقتاً كافياً للمرؤوس ليتعلم كيفية ممارسة هذه الحرية الجديدة، كما أن الرئيس يحتاج وقتاً ليتعلم كيف يثق في مرؤوسيه.
- القدرة والاهتمام المناسبان: فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة واستعداد واهتمام كل من المدير والمرؤوس، فإذا كان المرؤوس ليس لديه الرغبة في المشاركة أو يفتقر إلى المعرفة المتعلقة بالموضوع فإن إشراكه يعتبر بلا جدوى.
 - المتطلبات الرشيدة للتنظيم: قد لا يتمتع المدير بالحرية الكافية في ممارسته لوظيفته بسبب متطلبات التنظيم الذي يعمل به والتي تفرض عليه العديد من القيود، فلا تسمح له بتحقيق عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات حتى وإن رغب بذلك، ومن أمثلة هذه المتطلبات توجيهات الإدارة، السياسات والإجراءات، العلاقات مع المتخصصين ونقابة العمال، وكذلك قوة المرؤوس ومدى التعاون فيما بين الزملاء.
- ولضمان فاعلية أسلوب الإدارة بالمشاركة يجب أن تتوفر العوامل السيكولوجية والتنظيمية التالية:-
- توفر الاستعداد النفسي لدى الفرد على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرار.
 - أن تتوفر للفرد القدرة على التعبير عن ذاته وأفكاره عند اتخاذ القرارات.
 - أن تكون الموضوعات التي يشارك بها الأفراد لها علاقة بمستقبلهم الوظيفي.
 - منح الأفراد المكافآت المادية والمعنوية نظير الوقت والجهد المبذول في المشاركة صنع القرارات.
 - توافر الوقت المناسب أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات.
 - عدم وجود تعارض أو صراع بين مصالح العاملين وأهداف وقيم المنظمة.
 - وجود قنوات فعالة للاتصال والمشاركة مع تزويد الفرد بالتدريب والتعليم المناسب لإتقان عملية المشاركة. (عسكر، 1995)، (الصيرفي، 2007)

4- نمط الاتصال

كلمة اتصالات Communications مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Common أي عام ذلك أن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة للوصول إلى نتيجة أو وحدة فكر، وعلى ذلك فالاتصالات هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات وهي بذلك ضرورة لإتمام الوظائف الإدارية المختلفة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم حيث تتم جميع هذه العمليات من خلال عملية الاتصال والتي لها دور رئيسي فيها. (فليه وعبد المجيد، 2005: 165)

وقد حاول الكثير من الباحثين وضع مفهوم محدد لعملية الاتصال إلا أن كلاً منهم تأثر إلى حد كبير بعمله أو الهدف الذي يسعى إليه من عملية الاتصال باعتبارها "عملية تبادل الرسائل بين مرسل ومستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هدف محدد". (بلال، 2005: 358)

والاتصال هي "العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات"، ولا بد من وجود هدف للعملية و إلا اعتبرت ضوضاء لا فائدة منها. (عسكر، 1987: 111)

كما يعرف الاتصال بأنه "إرسال معلومة من طرف (فرد أو مجموعة) إلى طرف آخر (فرد أو مجموعة) بشكل يضمن اشتراك الطرفين في مضمون الرسالة أي أن يتحقق الفهم المشترك للرسالة بما تحويه من معلومات ومعنى هذه المعلومات" ويشترط في الاتصال الفعال تحقيق الفهم المشترك للمعلومات ومعناها وإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن الاتصال يكون غير فعال ولم يؤدي الهدف المطلوب منه. (شقبوعه، 2001: 124)

كما أن عملية الاتصال تتأثر وتؤثر في ذات الوقت بعامل تفويض السلطة، فاعتماد مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى سرعة وفاعلية الاتصالات في المنظمة، بينما في حالة تسلط المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية سيعمل على أن تصبح الاتصالات بطيئة وغير فعالة بل معرقة للجهود. (العلاق، 1999: 287)

ولقد كان الاهتمام مركزاً على الاتصال من أعلى إلى أسفل، وقد أصبح الاهتمام في التنظيمات الحديثة بالاتصال في جميع الاتجاهات وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يمكن التعرف على ميول ومشاعر المستويات السفلى، كما أصبح نظام الاتصال هو مصدر المعلومات لاتخاذ القرارات. (الشنواني، 1983: 572)

والاتصالات في المنظمة قد تكون على الأنواع التالية:

أولاً: الاتصالات الرسمية

ويقصد بها الاتصالات التي تتبع خطوط المخطط التنظيمي الذي يمثل الهيكل التنظيمي والذي يحدد علاقة أقسام وأفراد المنظمة في المستويات الإدارية المختلفة وهي تأخذ أربعة اتجاهات أساسية هي:

1- الاتصالات الهابطة: حيث تناسب هذه الاتصالات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأدنى منه وتتعلق عادة بقرارات وسياسات الإدارة العليا وتوجيه ورقابة العاملين وتتم من قبل المديرين والمشرفين إلى المرؤوسين.

2- الاتصالات الصاعدة: وتتجه من المستوى الإداري الأسفل إلى المستوى الإداري الأعلى وتتعلق غالباً بالتقارير والمعلومات التي تلزم الإدارة العليا لتقييم أداء المؤسسة وعادة ما يتم هذا الاتصال من قبل المرؤوسين إلى المشرفين أو المديرين.

3- الاتصال الأفقي: ويأخذ هذا الاتصال مجراه بين الإدارات والأقسام التي تقع في نفس المستوى التنظيمي بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للأنشطة المختلفة، وبشكل عام يتم الاتصال الأفقي بين المديرين أو بين المشرفين.

4- الاتصال القطري: وهو الاتصال الذي يتم بين وحدات إدارية ليس بينها علاقة سلطة مباشرة ولكن لأحدها سلطة وظيفية على الأخرى مثل الاتصال الذي يتم بين مشرف أو مدير إدارة السلامة مع مشرف إدارة الإنتاج. (شقبوعه، 2001: 131)

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

وهذه الاتصالات تتم بوسيلة غير معتمدة أي خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات وقد تتعلق بأمر بعيدة عن مجال العمل، وبشكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معاً وسيلة تكوين العلاقات داخل التنظيم. (فليه وعبد المجيد، 2005)

وهناك عدة وسائل للاتصال الإداري من بينها الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين، وهناك الاتصال الكتابي والذي تتاح فيه الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيراً ولكن لا تتوفر فيه التغذية المرتدة الفورية ومن أمثلة ذلك الرسائل والمذكرات والنشرات ولوحة الإعلانات. (شقبوعه، 2001)

وتجدر الإشارة إلى أهمية الاهتمام بالاتصال غير اللفظي بين الأفراد في مجال العمل وهو ما يتعلق بتعبيرات الوجه والجسم والمسافة بين المرسل والمستقبل، حيث أن بإمكان المسئول أن يفهم الكثير من رغبات العاملين من خلال التلميحات غير اللفظية التي تصدر منهم.

وتشير الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يكون في أعلى درجاته في التنظيمات التي تستخدم جميع قنوات الاتصال (الأسلوب الديمقراطي أو المشارك)، حيث أن ذلك يساهم بدرجة كبيرة في إحساس العاملين بأهميتهم وأهمية دورهم في تسيير الأمور في العمل مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد في مسئولياتهم المهنية. (عسكر، 1987)

والاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويؤدي لأحداث تغييرات مرغوبة في الأداء، فالاتصال وسيلة وليس غاية فهو يساعد على إنجاز التخطيط الإداري وتنفيذ الأعمال وتطبيق الرقابة الإدارية بفاعلية، ولأن الاتصال ملازم لجميع العمليات الإدارية فإن أية مشاكل أو عقبات تواجه عملية الاتصال ستعكس على جميع العمليات الإدارية. (نشوان، 2001)

وتهدف الشركات الصناعية والتجارية من قيامها بعملية الاتصال تحقيق عدة أهداف رئيسية من أهمها:

- تأسيس علاقة متماسكة مع ثلاثة أنواع من الجماهير الهامة بالنسبة لها كجمهور المستهلكين لبضائعها أو خدماتها وجمهور حملة الأسهم وجمهور العمال والموظفين الذين تسعى لتحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، كما تحقق عملية الاتصال عدة أهداف فرعية على المستوى الوظيفي من أهمها:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والعاملين بها من جهة ومع المجتمع الذي يحيط بها من جهة أخرى.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية. (الصيرفي،

(109: 2007)

بينما تتمثل أهم عوائق الاتصال فيما يلي:

- عوائق مادية بحكم التسلسل الوظيفي ووجود بعد بين الأفراد.
- عوائق فردية فقد تصدر أحكاماً شخصية على الرسائل المرسلة أو المستقبلية.
- لغة الاتصال ومدى استخدام أطراف الاتصال لرموز وكلمات لها مدلولات مختلفة.
- غياب الثقة ما بين المرسل والمستقبل مما يؤدي لاتخاذ رد فعل دفاعي كمقاومة التغيير أو رفض الرسالة.
- الاتصال الزائد، أي كثرة المعلومات.

- اختلاف قيم الأفراد ومعتقداتهم قد يؤدي إلى تفسير خاطئ للرسالة

- وجود اختلافات بين مصالح الأفراد داخل التنظيم. (عسكر، 1987: 112)

وتشير الاتصالات من الناحية التنظيمية إلى كافة الأنشطة المتعلقة بنقل وتبادل المعلومات والأفكار بين أفراد التنظيم، وقد تكون هذه الاتصالات داخلية حيث تتم فيها الاتصالات بين العاملين داخل المنظمة، أو اتصالات خارجية وتنشأ ما بين المنظمة وعناصر البيئة المحيطة كالعملاء والمنافسين والجهات الحكومية. وتتم هذه الاتصالات من خلال قنوات اتصال تتكون من وسائط ووسائل يتم من خلالها نقل الرسائل الاتصالية.

وتستخدم المنظمات الحديثة قنوات اتصال مختلفة، حيث تستطيع المنظمات ومن خلال شبكات الكمبيوتر Computer Network والاتصال والتفاعل وتداول المعلومات، سواء داخلياً عن طريق الشبكات المحدودة النطاق LAN التي تربط أقسام المنظمة، أم خارجياً باستخدام الشبكات الواسعة النطاق WAN، وذلك بغض النظر عن البعد المكاني.

كما تستخدم وسائل للاتصالات الفورية مثل البريد الإلكتروني E-mail والبريد الصوتي Voice-mail والفاكس وأجهزة الاتصال عن البعد التي أتاحت للمنظمات عقد مؤتمرات واجتماعات مرئية باستخدام تقنية ال Video Conferencing مما ساهم في تحييد تأثير البعد المكاني لأفراد التنظيم، وفي اختصار الوقت والتكاليف والجهود المبذولة في التنقل لعقد مثل تلك الاجتماعات. (طه، 2006: 532)

5- طبيعة العمل

ويقصد بها الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها، ومسئولياتها، وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهميتها لها، والسلطات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات والمهارات الواجب توافرها في شاغلها، والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها. وقد اعتبرها العالم هيرزبيرج في نظريته " العوامل المزدوجة " من العوامل الدافعة الرئيسية التي إذا توافرت بالقدر المطلوب تسبب للفرد رضاء ذاتياً. وقد أكد على أن واجب الإدارة هو أن تسند للأفراد الأعمال التي تناسبهم، والتي توفر لهم فرص الإنجاز والنمو والتطوير بقدر معقول.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة العمل تمتزج بدوافع الأفراد وطموحاتهم وخصائصهم الشخصية، فالفرد الذي ترتفع عنده حاجة إثبات الذات يرغب في الأعمال التي بها نوعاً من التحدي ودرجة معينة من الصعوبة، بينما الفرد الذي يتميز بضعف الطموح أو عدم الرغبة في التعلم والتطوير فإنه يفضل العمل الروتيني البعيد عن التجديد. (عبد الوهاب، 1994: 192)

ولطبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله دوراً حيوياً في التأثير على درجة رضاه الوظيفي، وهناك عدد من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة في التأثير على رضا العامل عن عمله ومن أهمها:

أ- درجة تنوع المهام:

يمكن القول بأنه كلما تنوعت مهام الوظيفة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

كلما زادت درجة حرية الفرد في اختيار طريقة أداء العمل والسرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

ج- درجة استخدام الفرد لقدراته:

والمقصود هنا أنه كلما تصور الفرد بأن العمل الذي يزاوله يستنفذ كامل طاقاته وقدراته فإن ذلك سيزيد من درجة رضاه عن العمل.

د- خبرات النجاح والفشل:

إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على مدى اعتزاز الفرد بنفسه وتقديره لذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، فكلما تصور الفرد أن عمله يتطلب القدرات والمهارات التي يتمتع بها أدى ذلك لزيادة أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه. (الصيرفي، 2007: 135)

6- التكنولوجيا المستخدمة

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، ومن الملاحظ أن الفكر الإداري لم يستقر حتى الآن على تعريف محدد لمفهوم التقنية Technology نظراً للتطورات المتلاحقة والسريعة التي ترتبط بهذا المفهوم، وقد عرفها شيرميرهورن (Shermerhorn) بأنها " مستوى المعرفة الفنية المتاح والمستخدم في البيئة لإشباع الاحتياجات أو إنتاج سلع وخدمات"، بينما نظر لها بيتمان وسنيل (Bateman & Snell) من منظور تجاري حيث اعتبروا التكنولوجيا بمثابة التطبيق التجاري للعلم وعرفاها بأنها "التطبيق المنتظم للمعرفة العلمية في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة"، وتشير التكنولوجيا إلى مدى المعرفة، والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات. (طه، 2006: 106)

وإصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي، أو أي نوع من الآلات، فهذا هو المفهوم الضيق للتكنولوجيا، أما المفهوم الأكثر اتساعاً وشمولاً، فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد تكون منتج مرغوب فيه أو خدمات. (حسن، 2001: 330)

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، ومن شأنها أن تحقق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل، وهي إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تعمل على تحقيق ما يلي:

- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل صحيح ومناسب بين الأفراد.
- تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بما يحقق تلاحم وانسجام مكونات التنظيم بأقصى كفاءة وفاعلية.
- تحدد التكنولوجيا المستويات الإدارية والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- تساهم التكنولوجيا في تحسين ظروف العمل الطبيعية من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج من خلال السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية. (حمود، 2002: 171)

وقد أشارت نتائج دراسة Joan Woodward إلى وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والتصميم التنظيمي وتؤكد الدراسات المعاصرة إلى أن استخدام تقنيات ونظم المعلومات الآلية يؤدي إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمات، وضيق نطاق الإشراف، حيث تساعد التكنولوجيا في تأدية العديد من المهام بطريقة آلية، وتمكن من السيطرة على مدخلات المنظمة من الموارد، وفي مخرجاتها من المنتجات والخدمات، وتعمل على تدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل التنظيم لدعم عمليات اتخاذ القرارات. ويساهم التطور التكنولوجي بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات، وذلك من حيث الدقة والسرعة وجودة الاتصال، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة. وأدى التقدم التكنولوجي إلى تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاستعانة بالحاسبات الآلية وبرامج ونظم المعلومات (كنظم المعلومات الإدارية MIS، ونظم دعم القرار DSS، والنظم الخبيرة ES، ونظم دعم المديرين ESS) مما ساهم في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي. (طه، 2006: 566)

المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

خامساً: طرق قياس الرضا الوظيفي

سادساً: أهداف مقاييس الرضا الوظيفي

سابعاً: مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة

المبحث الثاني الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بأهمية بالغة من الباحثين والدارسين في العلوم الإدارية والدراسات السلوكية وذلك منذ مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي وما يزال، وذلك لما له من أثر كبير على العمل والعاملين وإنجازاتهم، وقد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا عن العمل وعلاقته بمختلف المتغيرات والعوامل الموجودة في بيئة العمل وكذلك أثر الرضا وعدم الرضا على سلوك الأفراد في المنظمات، ومع كثرة هذه الدراسات إلا أنها اختلفت في تعريفاتها وتفسيراتها لمفهوم الرضا، فمنهم من يرى بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضاء الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنشأة - المنظمة - والبيئة اللتين يعمل فيهما، وطبيعي أن يتأثر هذا الرضاء بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف. (عبد الخالق، 1982: 82)

ومنهم من عبّر عنه بأنه " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة " إذ أن هذه المشاعر هي التي تعطي قيمة مهمة للوظيفة وتحبّب الفرد في عمله وبما أن الأفراد مختلفون في اتجاهاتهم نحو القيم ذات الأهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للمواقف بالمقارنة مع القيمة التفضيلية لهم، وعليه فإن الرضا يحدث للفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له. (عباس، 2003: 175)

بينما يرى فروم (Vroom) أن الرضا الوظيفي هو " المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية: أي أن عبارة الرضا تترادف التكافؤ، وأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدواتهم المهنية، وذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر، والطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والتفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية، ويرى فروم أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية والتي تعتبر من المصادر المهمة للرضا عن العمل ". (أحمد، 2007: 7)

بينما يرى ستون (Stone) أن تعبير الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذٍ بالفرد المتكامل، وهذا الشخص يختلف حسب رأي ستون (Stone) عن نوعين آخرين أطلق على أحدهما الشخص غير المتكامل مع وظيفته، وهو شخص يكون ارتباطه وتفاعله مع وظيفته

تفاعلاً ميكانيكياً لأنه ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف تهيئة دون اهتمام بتنمية مسؤولياته أو تنويعها، أو التطلع إلى مراكز أعلى أو تحقيق الاستقلالية، إنه شخص يتقاضى أجره مقابل جهد يبذله، أما الشخص الآخر فهو الشخص المحايد الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المحاسبة والمسؤولية ولا يتحمس لأي فكرة، وهو عادة يفنقر إلى الطموح ويفضل أن يوجه في عمله، ويضع الرغبة في الأمن فوق كل اعتبار. (المدهون، 2005: 211)

ومن الباحثين ما يعرف الرضا الوظيفي بأنه " مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهو ناتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه، وكلما قلّت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين " (شاويش، 1996: 110)، ويرى ملحم أن الرضا الوظيفي هو " حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته ". (ملحم، 2006: 11)

بينما عرفه آخرون بأنه " مجموعة من اتجاهات الفرد نحو عمله "، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة، ومن أمثلة هذه الجوانب: العمل ذاته، والأجور، والترقيات، والتقدير والمنافع التي يحصل عليها، وظروف وشروط العمل، وزملاء العمل، والسياسات التنظيمية ". (حسن، 2001: 169)

وقد عرف روبنز الرضا الوظيفي بأنه " الاتجاه العام للفرد نحو عمله، حيث لم يفرق روبنز بين مصطلحي الرضا الوظيفي للفرد واتجاهات الفرد نحو العمل باعتبار أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون اتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل بينما الفرد الذي لا يشعر برضا عن عمله سوف يتخذ موقفاً سلبياً من عمله ". (Robbins, 1997: 181)

وبعد العرض الموجز للتعريفات السابقة، يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو " الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد" وهذا الشعور ما هو إلا رد فعل نفسي للعامل تجاه عمله في وقت ما، وهو شعور ثابت نسبياً وقد يتغير تبعاً لتغير الظروف والعوامل المؤثرة فيه، ولا بد من الإشارة هنا إلى وجود فرق بين الرضا العام للموظف والرضا بأحد المكونات والأبعاد لهذا الرضا، فقد يكون الموظف غير راضٍ عن أجره مثلاً، ولكنه راضٍ بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضاً.

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي

تشير التعريفات السابقة في سياقها وكذلك الدراسات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يأخذ أبعاداً مختلفة، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد تتقدم على غيرها وهي:

1. الرضا بسياسات العمل في المنظمة وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها.

2. الرضا بعلاقات العمل: وتشمل العلاقات بالآخرين في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والجمهور.

3. الرضا بالعمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما يحتويه من واجبات ومسئوليات وبمدى ملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.

ومن الواضح أن الرضا بأحد هذه الأبعاد لا يرتبط بالرضا عن الأبعاد الأخرى حيث أنه من الطبيعي أن نجد اختلاف بين أفراد التنظيم في رضاهم عن الأبعاد الثلاثة، ومصدر ذلك الاختلاف قد يعود لاختلاف معاملة الرئيس من شخص لآخر أو بسبب العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل أو اختلافهم في الأقدمية وقدرتهم على أداء الأعمال المناطة بهم، بالإضافة لاختلافهم في نظرهم الشخصية للأعمال التي يقومون بها. (عبد الخالق، 1982: 81)

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها. لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا العالي يسهم بتحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فقد وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين والعمال غير الراضين. (شاويش، 1996: 111)

ووفقاً لنتائج العديد من الدراسات التي دلت على أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بالغياب وبدوران العمل (أي أن ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب ودوران العمل) فإن وجود عمال راضين يمكن أن يؤدي إلى خفض تكاليف الاستقدام (الحصول على العمالة)

والانتمية، ورغم أن الأبحاث والدراسات الرئيسية لم تصل إلى إيجاد علاقة ذات مغزى بين الرضا والإنتاجية إلا أن هناك دراسة استعرضت ثلاثة وعشرين بحثاً مستقلاً في هذا الموضوع أظهرت (فيما عدا ثلاثة منها) وجود علاقة موجبة ولكن ضعيفة بين الرضا والإنتاجية وكان معامل الارتباط المتوسط 0.14 مما يعزّز الاعتقاد الذي تبناه مؤيدي حركة العلاقات الإنسانية بأن العامل المنتج هو العامل السعيد. (سلطان، 2004: 160)

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى زيادة المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء اتحادات ونقابات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. (خضرا وآخرون، 1995: 293)

إن اهتمام المنظمات يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يقوم الأفراد العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وستكون ذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار. (الهيبي، 2003: 276)

رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من العلوم التي نالت اهتماماً مشتركاً ما بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية في سعي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ولذا تباينت نتائج الدراسات في تحديد تلك العوامل، لكنها تدور حول محاور أساسية ولكنها تختلف من بحث لآخر ومن دراسة لأخرى من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا، حيث يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على رضا الأفراد عن مهنتهم إلى خمس مجموعات وهي كالتالي:

1) عوامل ذاتية (متعلقة بالفرد نفسه)

وهي العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد نفسه، وقد صنف عبد الخالق العوامل الذاتية إلى مجموعتين، تتعلق عوامل المجموعة الأولى بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم (capacity to work) ويمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة للعاملين مثل الفئات العمرية والحالة التعليمية ومدة الخبرة وغيرها بينما تتعلق المجموعة الثانية بمستوى الدافعية لدى العاملين وقوة تأثير دوافع العمل لديهم (will to work) وأشار إلى أن عوامل المجموعتين تتفاعل مع بعضها البعض وهي ليست تراكمية. (عبد الخالق، 1982: 81) ويمكن تفصيل هذه العوامل الذاتية على النحو التالي:-

أ- الجنس:

تباينت نتائج الدراسات التي قامت بدراسة الفروق بين الجنسين في الرضا عن العمل، فلقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هنالك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال والمؤثرة على أداء العمل، حيث توصلت الافتراضات بعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل أطفال في سن الدخول للمدرسة، وهي تفضيلات العمل، حيث تفضل الأمهات العاملات العمل الجزئي وجدول العمل المرنة وذلك للقيام بواجباتهن العائلية.

(العطية، 2003: 44)

بينما تشير بعض الدراسات إلى أن النساء يكنّ أكثر استياءً من أعمالهم عن الرجال في المنظمات المختلفة حيث تكون فرصهم في التقدم والترقي محدودة. (سلطان، 2004: 193)

ب- العمر:

عادة ما يكون كبار السن أكثر رضاً من صغار السن، فقد أظهرت بعض الدراسات على وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، فكلما تقدم الفرد في عمره كلما زادت درجة رضاه عن العمل، وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات العامل في بداية عمره الوظيفي أو العملي تكون مرتفعة وبالتالي لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها واقع العمل، إذ أن تطلعاته لما يريد تحقيقه من عمله تكون عالية، مما يتسبب في عدم رضائه الوظيفي، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. (عبد الباقي، 2003: 232)

ت- الحالة الاجتماعية:

بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي، فقد أكدت بعضها أن الموظفين المتزوجين هم أكثر رضاً عن العمل بالمقارنة مع زملائهم غير المتزوجين، كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه كلما زاد عدد الأبناء كلما زادت المسؤوليات الأسرية مما يزيد من أهمية العمل بالنسبة لهم وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم، ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسات لم تتناول الحالات الأخرى إلى جانب العزوبية والزواج مثل المطلقين والأرامل. (العطية، 2003: 44)

ث- المستوى التعليمي:

توصلت عدة أبحاث إلى أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضاً عن العمل من العامل الأقل تعليماً، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي في العادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في

عمله وبالتالي تقل درجة رضائه مقارنة بالعمال الأقل تعليماً. (شاويش، 2000: 113)

ج - المستوى الوظيفي:

دلّت الأبحاث التي أجريت على أن أصحاب الياقة البيضاء كالمديرين والمتخصصين يكونوا أكثر رضاً من أصحاب الكولة الزرقاء مثل عمال المصانع، (سلطان، 2004: 193). وبالنسبة للمركز أو الوظيفة التي يشغلها الفرد فإن لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

(عبد الباقي، 2003: 233)

وقد أشارت نتائج الدراسات التجريبية التي قام بها بورتر ولاور (Porter & Lawer, 1955) وإنجلترا وستاين (England & Stein, 1961) وفروم (Vroom, 1964) بأن مستوى الرضا يرتبط طردياً مع المستوى الوظيفي للأفراد، ويمكن تفسير ذلك لما تتيحه الوظائف العليا من أجور وحوافز مرتفعة وإشراف أكثر ديمقراطية ومركز اجتماعي أعلى وظروف عمل أفضل ومحتوى عمل أكثر إثارة وتحدي. (عاشور، 1982: 170)

ح - مدة الخدمة:

يقصد بمدة الخدمة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. (العطية، 2003: 45) وأظهرت الدراسات أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما زاد رضاه عن عمله وكلما قلت الأقدمية في العمل قل رضاه الفرد عن عمله. (ماهر، 2003: 231)

خ - شخصية الفرد:

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، فكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه واحترام ذاته كلما كان أقرب للرضا عن العمل، كما أنه كلما زادت قدرة الفرد على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضاً، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة ويحبطون فور وجود عقبات فإنهم عادةً ما يكونوا غير راضين عن العمل، كما أن الأشخاص الذين يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضاً عن الجوانب المختلفة للعمل من أولئك الذين يحتفظون بطموح وأهداف عالية، ويميل الأشخاص السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادةً ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم. (ماهر، 2003: 231) ويمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يميّز بها الشخص عن غيره، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وتحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كلما أعطى ذلك دلالة على

أن درجة رضاه الوظيفي كبيرة. (عبد الباقي، 2004: 80)

وتعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، ويرى العلماء السلوكيين بأن فهم الشخصية الأدمية أمر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، ومن هنا لا بد أن يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصية الأفراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم وتحفيزهم والاستفادة منهم بكفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة. (حريم، 2004: 49)

د - أهمية العمل للفرد:

تبين من نتائج الأبحاث المختلفة أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل Central life interest أي أنه مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة رضاء هذا العامل أكثر من درجة رضاء العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهما بسبب وجود مصادر أخرى للدخل يستطيع أن ينفق على نفسه من خلالها وعلى أسرته. (شاويش، 2000: 113)

ذ - قدرة الفرد:

لا يكفي أن يكون الشخص راغباً في العمل حتى يؤديه، فلا بد من توفر عنصر القدرة، ويقصد بها " الاستعدادات والقدرات الذهنية و البدنية لأداء مهام متعددة"، وتشمل هذه الاستعدادات المعرفة والمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل على الوجه المرغوب، أما القدرات الذهنية فهي مرتبطة بالقدرة على أداء المهام الذهنية، وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية، ومن أهم هذه القدرات (الذكاء - السرعة الإدراكية - قابلية الحساب - التصور المكاني - الذاكرة)، وتعتبر الذاكرة من أهم القدرات الذهنية أو المعرفية، أما فيما يتعلق بالقدرات البدنية فهي مرتبطة بالقدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل ما يرتبط (بالقوة) أي القدرة على بذل قوة عضلية لأداء المهام المختلفة، وما يرتبط (بالمرونة) وهي القدرة على الانهماك في المهام البدنية. وتلعب هذه القدرات دوراً رئيسياً في العديد من الوظائف خصوصاً تلك التي تحتاج لمجهود بدني، لذا فإنها تؤخذ بالاعتبار عند اختيار شاغلي هذه الوظائف، ويمكن القول بأن امتلاك العامل لقدرات متنوعة تعزز الرغبة وتزيد من درجة الرضاء الداخلي عند الفرد إذا توفرت بالقدر المطلوب للأداء الجيد. (سلطان، 2004: 193)

ر - قيم الفرد:

تلعب القيم دوراً مهماً في توجيه وتحديد السلوك الإنساني، ويختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها، ويرجع ذلك للعديد من المتغيرات، فمن الناس من يعتقد بقيم المال، ومنهم من يعتقد بقيم

المكانة الاجتماعية والبعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع، وهذا بدوره يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل. (حمود، 2002: 85)
ز - الدافعية:

إن قوة دافعية الفرد للأداء (المجهود الفردي) تعتمد على مدى اعتقاده بأنه يستطيع تحقيق أو إنجاز ما يحاول عمله أو أدائه، وإذا ما استطاع ذلك (الأداء الفردي) من تقديم مكافأة ملائمة أو مناسبة والتي تؤدي إلى الرضا نتيجة لإشباع الفرد لحاجاته عن طريق تحقيق هدفه، (سلطان، 2004: 155) فهكذا تعتبر الدافعية نقطة الانطلاق في الشعور بنقص أو حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على الإقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل وبالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لذلك تعتبر الدافعية من أكثر العوامل الفردية تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للفرد. (حريم، 2004: 110)

2) عوامل مرتبطة بالوظيفة

وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وهذه العوامل تشمل:-

أ- الأجر النقدي:

يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملاءمة العوائد بشقيها المادي والمعنوي للمجهود الذي بذله في وظيفته، وعلى مدى فورية العائد وملائمة توقيتته، ولعل من أهم هذه العوائد المادية الأجور النقدية. وتعتبر الأجور من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور والتعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين، ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد الأجور، فيجب أن يتناسب الأجر مع ما يقدمه من عمل، لأن من شأن ذلك أن لا يشعر العامل بالإجحاف والظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب وتدني الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها كثيراً من الموارد. (القيوتي، 1990)

ب- الحوافز المادية:

ويطلق عليها أيضاً اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة كون الأفراد يحصلون عليها عن

طريق غير العمل أي أنّ تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وتشبع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل هذه الحوافز توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية تعاونية استهلاكية، والمساعدة في إيجاد مسكن ملائم، وإنشاء صندوق ادخار، وتقديم خدمات طبية عن طريق إنشاء مركز صحي، وتقديم خدمات ثقافية للعاملين، أو إنشاء نادٍ للعاملين وأفراد أسرهم، أو إنشاء كافتريا تقدم المأكولات الخفيفة، وكذلك القيام بنقل العاملين من المؤسسة وإلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها الشركة. (شاويش، 2000)

ت - الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم وتوثيق ولائهم، وذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة، واستمرار العمل يعني استمرار للمورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً، فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل، ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس دوماً بأنهم مؤتمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل. (المغربي، 1995)

ث - فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى فروم (Vroom, 1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل. وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة. وبالعكس، فعدم حصول الفرد على ترقية وكان توقعه للترقية كبيراً فإن ذلك سيسبب له استياءً أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة. (عاشور، 1982: 176) وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حافزاً ومشجعاً للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضاً على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على ترقية تقديراً لمجهوداته واعترافاً

بإنجازاته سيكون أثرها كبيراً على رضاه عن عمله، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر.

ج- العلاقات مع الآخرين:

لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل تلعب دوراً هاماً في مدى تعلقه بوظيفته، واندماجه في العمل، فالمؤسسات تسعى دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة، إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة. (العلاق، 1999) وتشير الدراسات إلى أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدراً لرضا الفرد عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه فإن جماعة العمل تعتبر مسبباً لاستيائه من عمله، بالإضافة إلى ذلك فإن أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما ازدادت قوة هذه الحاجة عند الفرد كلما كان للتفاعل مع جماعة العمل أثر كبير على درجة رضاه، ويمكن القول بأنه كلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحاببة كلما عملت على رضا أكثر من جانب العاملين عن أعمالهم. (عاشور، 1982)

3) عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها

تشير الدراسات إلى أن التصميم الآلي (نموذج التنظيم الآلي/ البيروقراطي) يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، وتعتبر العلاقة بين تصميم العمل والرضا عن العمل معقدة حيث يتوقف الرضا عن العمل على عوامل مختلفة من أهمها مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج خاصة تلك الناتجة عن جهد الفرد ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل. (حريم، 2004) وحيث أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية للفرد وانخفاض إنتاجيته بسبب شعور العامل بصغر شأن وظيفته وإحساسه بالملل نتيجة تكرار أعبائها لذا كان من الضروري الاهتمام بتنوع الوظيفة باستخدام عدة أساليب كتدوير العمل والذي يعني تنقل العامل من عمل لآخر لفترة محددة، أو الامتداد والتوسع الوظيفي (المحور الأفقي) واللذان يتضمنان إضافة أعباء جديدة وزيادة التنوع في مهام وواجبات الوظيفة وزيادة مستوى صعوبتها، وقد أظهرت الدراسات أن مثل هذه الأساليب قد حققت بعض الإيجابيات في الرضا عن العمل إلا أنها لم تحقق الكثير في مجال الحوافز الرئيسية

مثل الشعور بالمسئولية والإنجاز والاستقلالية، فتم اللجوء لاستراتيجية الإثراء الوظيفي (المحور الرأسي) والتي تهتم بمجال الوظيفة، وعمقها، وعلاقتها، فهي تجري تغييرات هامة في الوظيفة مثل زيادة تنوع الواجبات وزيادة عمق العمل في آن واحد وذلك بمنح العامل مزيداً من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى توفير درجة من التحدي والصعوبة في واجبات الوظيفة، وإمداد العامل بمعلومات عن إنجازاته، ومنحه فرصة للنمو والتطوير. (عبد الوهاب، 1994)

4) عوامل تنظيمية

ولا ترتبط هذه العوامل بإشغال الفرد لوظيفة معينة كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها، كون هذه العوامل مرتبطة بسياسات المنظمة ولها تأثير على الرضاء الوظيفي للعامل بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة وهذه العوامل تشمل:-

أ- ساعات العمل:

لا شك أن عدد ساعات العمل وفترات الراحة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد، ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت كلما أدى ذلك لزيادة الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجب الإشارة هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة ومنافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيراً سواءً بالزيادة أو النقصان، وكلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا محدوداً، كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني وبالتالي قل الرضا عن العمل. (عاشور، 1982)

ب- ظروف العمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك سيساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها ما يمس الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، بالإضافة إلى حجم الحجرة وحجم المكتب وترتيب المكاتب وأجهزة الاتصال. (سلطان، 2004)

وتشير نتائج الدراسات إلى أن جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه به، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل

مادية جيدة. (عاشور، 1982)

ت - سياسات وأساليب وإجراءات العمل:

تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها، وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه. وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثيراً إيجابياً في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، ومن أهمهما سياسات الأجور والتوظيف والتدريب والترقية وقياس الكفاءة والنقل وإنهاء الخدمة، كما يجب أن تتاح الفرصة للعاملين لرفع تطلعاتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعدالة.

(المغربي، 1995)

وحيث أن الأعمال تتفاوت في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، فإنه يمكن الافتراض بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل (Veroom, 1964) وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ومهاراته.

(عاشور، 1982: 174)

ث - نمط القيادة والإشراف:

يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبت روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم، ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي وإطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه، ولا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بدلاً من كبتها أو تجاهلها مما يجعلهم يشعرون بالحرمان والإحباط، كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشعرهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات، إلى جانب تقفهم المتزايدة في رؤسائهم، وهذا بحد ذاته يعطيهم كثيراً من الأمن والإطمئنان النفسي. (هاشم، 1978)

واتضح من إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عدد من الشركات أن انخفاض الإنتاجية والإنجاز يصاحبه إشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من

الإشراف العام، حيث يتم فيه تحديد الأهداف العامة المطلوب إنجازها ويعطى للمرؤوسين بعض الحرية في التصرف في إنجاز العمل. (الصحن، والمصري 1997: 248)

5) عوامل بيئية

وهي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل تشمل:-

أ- الانتماء الاجتماعي:

أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضائه الوظيفي وأن الانتماءات الديموغرافية (إلى الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل وبالتالي أثر على رضاهم الوظيفي، ويرجع ذلك لاختلاف التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تحققها، كما أن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته وأسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته. (عبد الخالق، 1982: 84)

ب- نظرة المجتمع:

تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع وبتغير نظرة المجتمع للوظيفة أو المعنى الاجتماعي للوظيفة، فبعض الوظائف تحتل مكانة ممتازة، بينما هناك وظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها، وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض المهن مع مرور الزمن كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها حديثاً نظراً لما تحققة من عائد كبير. (عبد الوهاب، 1994: 39)

بعد العرض السابق للعوامل الوظيفية كما طرحها العديد من الباحثين نرى مدى الاختلاف في ما بينهم من حيث نوعها ودرجة تأثيرها، وهذا يرجع في الغالب لاختلاف العلماء في الخلفية العلمية لهم، فمنهم من كان تركيزه على العوامل النفسية فكان للعوامل الشخصية للعامل وطريقة إدراكه للأمور الأثر الأكبر، بينما ركز آخرون على الرضا من الناحية الإدارية فكان لعوامل بيئة العمل النصيب الأكبر في أثرها على سلوك العامل في أثناء وجوده في عمله والتي كان من أبرزها نمط القيادة وأسلوب الإشراف لما لهما من تأثير مباشر وغير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة من جهة وعلى رضا العاملين من جهة أخرى. كما يمكن القول بشكل عام أن أهمية هذه العوامل بالنسبة للعاملين تختلف من مجتمع لآخر، فقد يزداد تأثير عامل دون الآخر على الرضا عن العمل في مجتمع، في حين أن عاملاً آخر يكون له تأثير أكثر على الرضا في مجتمع آخر.

خامساً: طرق قياس الرضا الوظيفي

رغم أن هناك صعوبة في معرفة اتجاهات الناس نحو العمل، بسبب صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الأفراد، إلا أن هناك بعض الطرق لقياس الرضا الوظيفي تعتبر سهلة التطبيق، وهي التي تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف وشعوره وأحاسيسه تجاه عمله والمنظمة التي يعمل بها، ومن أهم هذه الظواهر معدل دوران العمل والتغيب والتمارض وكثرة الأخطاء وغيرها من الظواهر. فلقد أظهرت نتائج الدراسات أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي تكون نسبة غيابهم قليلة مقارنة بالآخرين، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم. (الغامدي، 2006: 39) ومن هنا أصبح بالإمكان التنبؤ بالأسباب التي تدفع الموظف بالاستمرار بالعمل أو التخلي عنه وذلك باستخدام إحدى الطرق التالية:

1) طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله ووظيفته، ومن أهم هذه الظواهر التي تساعد في ذلك (معدل دوران العمل، ومعدل الغياب، ومعدل الحوادث في العمل، والتمارض). حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين درجة رضا الأفراد وبين ممارسة الظواهر السابقة الذكر، فكلما زادت درجة رضا الأفراد قلت نسبة غيابهم عن العمل وانخفض معدل دوران العمل بينهم (عبد الخالق، 1982)، وتتميز هذه الطريقة بسهولة الحصول على المعلومات وذلك من خلال سجلات المؤسسة، كما تتميز بدقة معلوماتها والابتعاد عن التحيز.

2) طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة):

وتنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي فريدريك هيرزبيرج Fredrick Herzberg وزملاؤه الذين أجروا قياساً للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا، ثم يطلب من هذه المفردات أن تحاول تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجاباً أو سلباً.

ومن أهم ما توصلت له هذه الطريقة اكتشاف عوامل يؤدي وجودها - إيجاباً إلى الرضا الوظيفي وتنمية مشاعره لدى العاملين، ولا يؤدي غيابها - سلباً - إلى الاستياء أو عدم الرضا، وأطلق عليها لاحقاً بالعوامل الدافعة أو المحفزة، وبالمثل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى

الاستياء وعدم الرضا لن يؤدي غيابها بالضرورة إلى وجود الرضا الوظيفي وأطلق عليها بالعوامل الوقائية أو المحافظة. (عبد الخالق، 1982)

3) الاستبيانات ذات المقاييس المقننة أو قوائم الاستقصاء:

وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل وتعتمد على استقصاء المفردات المستهدف قياس رضائها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي تصاغ محتوياتها وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، وهناك نوعيات عديدة منها ما يلي:-

• مقياس وصف المهنة (JDI) Job Descriptive Index

ويتناول هذا المقياس خمسة مفاهيم للعمل وهي : العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والعلاقة مع الزملاء، ويتضمن المقياس قائمة تصف كل بعد من الأبعاد الخمسة بكلمات أو جمل قصيرة، ويصف العامل شعوره تجاه الكلمة أو الوصف بالإجابة نعم أو لا.

• مقياس مينيسوتا (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire

وفي هذا المقياس يعبر الفرد فيه عن مدى رضاه على عشرين جانباً من جوانب العمل مثل الأجر وفرص الترقية والعلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء وسياسات وإجراءات العمل وغيرها من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بحيث يبين فيه المبحوث درجة رضاه بوضع درجة تتراوح ما بين (غير راض تماماً - غير راض - محايد - راض - راض تماماً) لكل فقرة من الاستبيان.

• مقياس (PSQ) Pay Satisfaction Questionnaire

ويهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر والانتظام في الزيادة، ويتم الإجابة عليه باستخدام مقياس متدرج من 5 مستويات. (جرينبرج، بارون، 2004: 206)

4) طريقة المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

وتتضمن هذه الطريقة مقابلة الأفراد بصفة شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، وغالباً ما يفصح الأفراد فيها عن مشاعرهم بصورة أكثر عمقاً من استخدام قوائم الاستقصاء ويمكن الحصول فيها على معلومات أكثر دقة، ولنجاح مثل هذه المقابلات يتطلب الأمر أن يشعر فيها العاملون بحرية الكلام وأن توفر لهم الإدارة الحماية لهم وتأكيد حقهم في الخصوصية أثناء إجراء المقابلات وذلك خوفاً من إحجامهم عن الإفصاح عن آرائهم ومشاعرهم الحقيقية.

(سلطان، 2004: 198)

5) الملاحظة الشخصية Observation:

وتعتمد هذه الطريقة على قيام الباحث بملاحظة سلوك العاملين، والذي يدل بدوره على مدى

درجة رضا العاملين عن أعمالهم. (شاويش، 2000: 115)

بعد عرض الطرق المختلفة لقياس الرضا الوظيفي يتضح لنا أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها وعلى المنظمة التي ترغب في إجراء البحث أو الباحث أن يفاضل فيما بين هذه الطرق من حيث:

- ملاءمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يرغب باختيارها.
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.
- درجة الدقة المطلوبة ونسبة الخطأ المسموح بها، وكذلك طبيعة المؤشرات التي يسعى الباحث للوصول إليها، وهل هي مؤشرات كمية أو نوعية. (عبد الخالق، 1982: 89)

سادساً: أهداف مقاييس الرضا الوظيفي

رغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف الوصول إليها، إلا أنه يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما عادة هذه المقاييس وهما:-

1- معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص وسمات مشتركة مثل السن، النوع، الحالة الاجتماعية وغيرها من المتغيرات.

2- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية الأخرى في أقسام المنظمة مثل التغيب، والتمارض، والاستقالات، وكثرة الحوادث أو الشكاوى من العاملين، خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو إدارة على حدا. (عبد الخالق، 1982: 90)

وتساعد عملية إجراء المسوحات الخاصة بالعاملين بشكل منتظم في كشف المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة، كما تفيد في التعرف على الحواجز وإزالتها فيما يخص إنتاجية العاملين، وفي فهم أفضل لتطلعات العاملين والعمل على تحقيقها بما يتناسب مع أهداف المنظمة، كما تسمح بقياس التقدم في عملية رفع درجة رضا العاملين. (العقاد،

2005)

سابعاً: مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة

يعتبر قياس رضا العامل أحد أهم الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، حيث يشير مستوى رضا العامل إلى المستوى العام للغالب لصحة المنظمة، وكما أشرنا سابقاً يتم

قياس رضا العامل من خلال عملية مسح رضا العامل وتساعد عمليات المسح الدورية إدارة المنظمة على تقييم مستوى رضا الفرد من مختلف النواحي سواء من ناحية الرغبة في العمل أو المعنويات أو المكافآت أو غيرها من الأمور التي تهم العاملين بالمنظمة، وذلك من مستوى لآخر طوال فترة من الزمن، ويمكن قياس الصحة العامة للمنظمة من خلال آلية تشبه طريقة قياس رضا الفرد. ويمكن تصوّر البيئة الداخلية للمنظمة من خلال بعدين أساسيين: الأول هو صحة المنظمة والثاني مستوى رضا الموظف، ونستطيع أيضاً تقييم مصفوفة من تسع حالات ممكنة على أساس عدة احتمالات ممكنة من خلال هذين البعدين وتضم هذه العوامل ثلاثة مؤشرات وهي (منخفض، متوسط، مرتفع) وذلك على المحورين الرأسي والأفقي ويمكن تصوير العلاقة المتبادلة بين رضا الفرد وتنمية المنظمة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2)

مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة

صحة المنظمة	مرتفع	IX الهادئة	VIII مرحلة انتقالية	VII ??
	متوسط	VI مرحلة انتقالية	V العاصفة	IV مرحلة انتقالية
	منخفض	III ??	II مرحلة انتقالية	I السريعة الزوال
		مرتفع	متوسط	منخفض
رضاء العامل				

المصدر (بتصرف): تشاندا، أشوك وكابرا، شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002. ص: 107

يشير المربع الأول " I " في مصفوفة رضا العامل وتنمية المنظمة إلى بيئة للموارد البشرية أقل نشاطاً وتتسم بالتسرب العالي للعاملين، وتعد آلية المساومة الجماعية هي الصفة الغالبة على المنظمات في هذه الحالة، وتوجد مقاومة شديدة واستعداد ضئيل للتغيير. ويشير هذا الوضع إلى أقل الشركات إنتاجية وإلى أقل حالة رضا بين العاملين وإلى صحة هزيلة للمنظمة وتوصف منظمات هذا الوضع بالمنظمات سريعة الزوال.

بينما يشير المربع الخامس " V " إلى المنظمة العاصفة التي تحاول العبور من خلال ظروف بيئية داخلية وخارجية صعبة وذلك نتيجة المستوى المتوسط لرضا العاملين وصحة المنظمة. وهنا نلاحظ تحرك المنظمة من حالة سرعة الزوال إلى حالة موقف أكثر نشاطاً واستقراراً، ويطالب موظفو المنظمة العاصفة في هذه المرحلة والتي يشعر أفرادها بقدر ما من الرضا

بالمزيد والمزيد من المكاسب، ويعامل الأفراد هنا على أنهم وسيلة للوصول إلى النتائج النهائية، ويعاملون من منظور التكاليف وليس الاستثمار.

المربع التاسع " IX " هو نموذج المنظمة الهادئة حيث ينصب الاهتمام الرئيسي على الموارد البشرية. ونلاحظ هنا مستوى عالياً لرضا الأفراد ولصحة المنظمة النشطة. إلى جانب درجة عالية من التكيف واستعداد كبير للتغيير مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات والرغبة في العمل. وينظر إلى الأفراد في هذه المنظمة على أنهم استثمار وأصول وينظر للمنظمة على أنها مثال لأفضل أنواع ممارسات الموارد البشرية.

بينما يشير المربعين الثالث " III " والسابع " VII " إلى أكثر المنظمات تطرفاً وغير عملية. فمن الصعب أن يتصور المرء منظمة ذات صحة هزيلة جداً مع وجود مستوى مرتفع من رضا الأفراد، أو العكس أي وجود منظمة ذات صحة جيدة جداً وبيئتها ممتازة ونشطة بينما لا يتوفر رضا للعاملين بها، لذا يمكن القول بأن وجود مثل هذه المنظمات نادر جداً ولذا تم وضع علامة استفهام " ؟؟ " .

أما المربعات الثاني " II " والرابع " IV " والسادس " VI " والثامن " VIII " فتعبر عن كون المنظمة في المراحل الانتقالية نحو الوضع الأمثل للمنظمة الهادئة المستقرة. ويمكن إتباع أكثر من وسيلة لتحقيق ذلك. فإما أن تعمل المنظمة على تحسين صحتها مما قد يؤدي إلى زيادة رضا العاملين أو تعمل على تحسين حالة الرضا لأفرادها وبالتالي الوصول لصحة أفضل للمنظمة. (تشاندا، وكابرا، 2002)

المبحث الثالث

نبذة مختصرة عن شركة الاتصالات الفلسطينية

أولاً: مقدمة

ثانياً: نشأة شركة الاتصالات الفلسطينية

ثالثاً: الرؤية

رابعاً: الاستراتيجية

خامساً: الأهداف الرئيسية

سادساً: الأهداف الخاصة

سابعاً: الفئات المستهدفة

ثامناً: مؤشرات تطور الخطوط والخدمات

تاسعاً: معوقات تطور قطاع الاتصالات والمعلومات الفلسطيني

أولاً: مقدمة

مع بداية القرن الجديد أصبح التقدم التكنولوجي والعولمة وثورة المعلومات هي صفات مميزة لهذا القرن، وتركز اهتمام الدول على تطوير شبكات الاتصال التي تربطها بالعالم حتى تستطيع أن تعيش في هذا العصر الذي يتميز بسرعة التغيير والتدفق الهائل للمعلومات، كما أضحت الاتصالات المحرك الأساسي لعجلة الاقتصاد القومي والتي لولاها سيعاني الاقتصاد من العجز والعزلة. ومن هنا تأتي الأهمية الكبيرة لتطوير قطاع الاتصالات في فلسطين وربط الشبكة الفلسطينية بشبكة الاتصالات العالمية، ليتمكن الشعب الفلسطيني من تجاوز العقبات والصعوبات المتمثلة باستمرار الاحتلال الإسرائيلي وتحويله المناطق الفلسطينية إلى جزر وكانتونات معزولة بإقامته للحواجز العسكرية وفرضه لحصار وإغلاقات مستمرة وبنائه لما يسمى بجدار العزل العنصري حول التجمعات السكانية مما حال دون تنقل الناس والبضائع بحرية، مما جعل استخدام وسائل الاتصال وخدمات المعلوماتية عصب فلسطين ووسيلة أساسية من وسائل الاتصال والتعامل بين الشعب الفلسطيني عامة.

ثانياً: نشأة شركة الاتصالات الفلسطينية

عندما بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية في ممارسة مهامها إثر التوقيع على اتفاق أوسلو لإعلان المبادئ عام 1993م، كان قطاع الاتصالات من أول القطاعات التي حظيت بالاهتمام حيث تم إنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بهدف إدارة وتنظيم قطاع الاتصالات والمعلوماتية والبريد، وخلال سنوات محدودة حققت الوزارة عدداً من الخطوات الإيجابية منها تجهيز عدة قوانين تخدم تطوير مجتمع المعلومات بالإضافة للإعداد لمشروع الحكومة الالكترونية وتأهيل الكوادر الفلسطينية في مجال تكنولوجيا المعلومات بالمشاركة مع القطاع الخاص والجامعات والمجتمع المدني لوضع أساس قوي لتنفيذ مجتمع المعلومات (www.mtit.gov.ps). وكانت أولى الخطوات العملية القيام بخصخصة قطاع الاتصالات حيث بادر نخبة من رجال الأعمال الفلسطينيين من الداخل والخارج إضافة إلى مؤسسات وشركات وهيئات استثمارية فلسطينية بتأسيس شركة الاتصالات الفلسطينية في الرابع من مايو من العام 1995 وتم تسجيلها في مدينة أريحا كشركة مساهمة عامة برأس مال فلسطيني قدره 45 مليون دينار أردني، واتخذت من مدينة نابلس مقراً رئيسياً لها، وتم التوقيع على اتفاقية منح الرخصة مع السلطة الفلسطينية بتاريخ 1996/11/15 والتي منحتها امتيازاً منفرداً لإدارة وتشغيل الشبكة الهاتفية وتقديم خدمات الاتصالات لمدة عشر سنوات. وبأشرت شركة الاتصالات أعمالها منذ الأول من كانون ثاني عام 1997م كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات،

إضافة إلى إقامة وتشغيل شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والإنترنت وخدمات ترانس المعطيات والمعلومات، والدارات الرقمية المؤجرة. (www.paltel.ps)

ثالثاً: الرؤية

تستمر الاتصالات الفلسطينية في تحقيق رؤيتها التي تبنتها عند انطلاقتها منذ عشر سنوات حيث سعت من أجل أن تكون الشركة الرائدة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وذلك من خلال تأمين البنية التحتية المتطورة والقادرة على توفير أفضل الخدمات في هذا القطاع ضمن اهتمامها بمشتركيها وجمهورها. وهي تسعى ضمن رؤيتها المتجددة من أجل تحقيق نقلة نوعية أخرى لا تقتصر على توفير خدمات الاتصالات التقليدية وخدمات الحزم العريضة وكافة الخدمات المضافة الملحقة بها فحسب وإنما تساهم فعلياً في نقل فلسطين إلى عصر الرقمية لتطوير الاقتصاد الفلسطيني وفي الوقت ذاته تحسين الإيرادات وتحقيق مزيد من العوائد المجزية للمساهمين. (التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2007: 24)

رابعاً: الاستراتيجية

تبقى إدارة الاتصالات الفلسطينية على عهدتها بأن تتلاءم إستراتيجيتها مع المعطيات والوقائع والمنافسة في قطاع الاتصالات في فلسطين لتتمكن من تقديم أفضل الخدمات وأحدثها. وتمثل استراتيجية الاتصالات للمرحلة القادمة في توسيع خدماتها في السوق الفلسطيني وتنويعها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعياً لإرضائه والحفاظ عليه وتحقيقاً لأهدافها الإستراتيجية المنسجمة مع رؤية مجموعة الاتصالات والمتمثلة بما يلي:

- تطوير ثقافة الشركة في خدمة المشتركين من خلال رفع مستوى الاهتمام والخدمات المقدمة.
- توسيع انتشار الهاتف الثابت والخدمات المضافة الخاصة به باعتباره السلعة ذات الجودة العالية والسعر المنافس.
- بناء بنية تحتية متطورة لثقافة المعلوماتية والتوسع في نشر ثقافة الانترنت واستخداماتها في مختلف نواحي الحياة.
- التوسع في تقديم خدمات البيانات والانترنت على شكل حزم خاصة للقطاع التجاري.
- النمو والتكامل في قطاع الخدمات والشبكات.
- إطلاق خدمات جديدة ومتطورة خاصة بخدمة الانترنت بروتوكول (IP) وتشمل خدمات

.VIDEO & VOICE

- التطوير الدائم لجميع مكونات شبكة الاتصالات الفلسطينية.
 - الاستثمار محلياً وإقليمياً ودولياً في مشاريع تنسجم مع رؤية الاتصالات وإستراتيجيتها.
- (التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2007: 26)

خامساً: الأهداف الرئيسية

- توفير أحدث نظم وتكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات وتراسل المعطيات والخدمات المضافة وتسخير تكنولوجيا الجيل الثالث، لتلبية كافة احتياجات الزبائن في كافة التجمعات الفلسطينية وبما ينسجم مع التطورات في هذا القطاع.
- تحقيق عوائد استثمار مجدية للمساهمين والمحافظة على استثماراتهم والعمل على تحقيق توقعاتهم وطموحاتهم وتأمين الاتصال والتواصل معهم بشكل مستمر.
- تقديم أوسع رزمة من الخدمات لأكبر قاعدة من المشتركين في كافة المناطق الفلسطينية.
- المساهمة في بناء لبنات المجتمع الفلسطيني وذلك من خلال دعم أكبر قدر ممكن من المبادرات والأنشطة الاجتماعية والتربوية والتعليمية والصحية والاقتصادية. وتطوير البنية التحتية بهدف خلق علاقة تواصل مميزة بين شركات المجموعة والمجتمع الفلسطيني بما يساهم في تحقيق طموحات المجتمع وتعزيز قدراته ودعماً لاستراتيجية المجموعة في التنمية.
- رفع كفاءة الكادر الفلسطيني العامل وفاعليته وخبرته في الاتصالات. وتوظيف الكفاءات الفلسطينية الجديدة وتدريبها من أجل الاستمرار في تطوير أداء الشركة. (التقارير السنوية لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2004-2007)

سادساً: الأهداف الخاصة

تعمل الاتصالات الفلسطينية على توسيع انتشارها في السوق الفلسطيني وتنويع خدماتها وتقديمها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعياً لإرضائه والحفاظ عليه. واتبعت الاتصالات الفلسطينية في ذلك سياسة التخصص من خلال إنشاء شركات مستقلة تعني كل منها بجانب من جوانب العمل لتحقيق أهدافها وذلك من خلال:

- زيادة عدد مراكز الاتصالات وتطويرها وتحديث آلية عملها باستمرار وتوفير خدمات وسلع حديثة والاهتمام بجودة أدائها من خلال موظفين على درجة عالية من المهنية.
- القيام بحملات تسويقية تشجيعية للزبائن لتسويق خدمات الشركة.
- تقديم الخدمات المختلفة بأسعار منافسة على المستوى المحلي والإقليمي، وذلك من خلال إعادة هيكلة الأسعار. (التقارير السنوية لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2004-2007)

سابعاً: الفئات المستهدفة للشركة

فئة المنازل: وتقدم الشركة لهذه الفئة خدمة الهاتف الثابت الأساسية بنوعها الفاتورة والمحسوب الذي يعمل باستخدام بطاقة مسبقة الدفع، وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يستفيد المشترك بالعديد من الخدمات الإضافية على الهاتف الثابت سواء منها المجانية أو مدفوعة الأجر بما فيها خدمات الانترنت وبطاقات أهلاً مسبقة الدفع للاتصال الدولي.

فئة التجاري: وهي تضم الشركات والمؤسسات، وهي تحتاج إلى خدمات ذات مواصفات خاصة من حيث الجودة والسرعة لتلائم متطلباتها لتسهيل عملية الاتصال بزبائنها وكذلك بأفرعها المختلفة، وتحرص شركة الاتصالات على توفير مثل هذه الخدمات وبأسعار منافسة من خلال عروض تسويقية خاصة كما تعمل على توفير هذه الخدمات باستخدام الخطوط الرقمية أو شبكات متطورة كشبكة الألياف الضوئية.

فئة الحكومي: وتشمل الجهاز الحكومي والجهاز العسكري، وتعتبر من أكبر الجهات الطالبة لخدمات الاتصالات، ومن المتوقع أن يزداد طلب هذه الفئة على خدمات الانترنت في مرحلة لاحقة، حيث أن هناك مشروع لتطبيق الحكومة الإلكترونية والمطبق في بعض البلدان العربية والأجنبية.

ثامناً: مؤشرات تطور الخطوط والخدمات

في ضوء حجم العمل والمشاريع الكبيرة التي قامت الشركة بتنفيذها تم زيادة رأس مال الشركة ليصبح إجمالي رأس المال 67.5 مليون دينار أردني بموجب قرار من الهيئة العامة غير العادي المنعقد في 1999/11/27 م، ونتيجة لتطور حجم مشاريعها قامت الشركة بزيادة رأس المال بقرار من الهيئة العامة لعام 2004 ليصل إلى 101.25 مليون دينار أردني، وفي إبريل من العام 2006 تقرر زيادة رأس مال الشركة ليصل إلى 131.625 مليون دينار أردني وذلك من خلال توزيع 30% من رأس المال كأسهم مجانية.

وحققت الاتصالات على مدار الأعوام الماضية إنجازات نوعية في مختلف المجالات بما فيها مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. حيث أدخلت الاتصالات الفلسطينية إلى المجتمع الفلسطيني كافة وسائل وخدمات الاتصال والانترنت، وتوسعت نشاطات الشركة بشكل كبير لتلبي الطموحات العالية وتكاملت الجهود خلال العام 2005 ليتمخض عنها مجموعة الاتصالات الفلسطينية التي تضم شركة الاتصالات الفلسطينية وشركة الاتصالات الخلوية "جوال" وشركة حضارة للاستثمار التكنولوجي، والشركة الفلسطينية متعددة الوسائط "بال ميديا" المتخصصة في

المجال الإعلاني والإعلامي، لتكون وحدة متكاملة لها وزنها وتجربة نوعية على المستوى المحلي والإقليمي.

▪ وعبر سنواتها الأحد عشر تمكنت الاتصالات من إنشاء العديد من المقاسم لترفع عدد مقاسمها الرئيسية من 15 مقسماً في العام 1997 ليصل عددها إلى 46 مقسماً مع نهاية العام 2007 وإلى زيادة عدد مقاسمها الفرعية من 34 مقسماً فرعياً إلى 164 مقسم فرعياً، وبذلك ارتفعت السعة المجهزة للخطوط من 134.202 خط إلى 483.953 خط، كما تمكنت من تغطية معظم التجمعات السكانية في الأراضي الفلسطينية بالخدمات الهاتفية والإنترنت حيث بلغ عدد التجمعات المخدومة حوالي 546 تجمعاً، كما بلغت نسبة الانتشار حوالي 9% وهي نسبة تعتبر مقبولة في منطقة الشرق الأوسط، حيث ارتفع عدد الخطوط العاملة من 110.893 في العام 1997 إلى 350.442 خط عامل مع نهاية العام 2007. ويوضح الجدول رقم (1) نمو أعداد المقاسم الرئيسية والفرعية والسعة المجهزة في المقاسم وكذلك عدد التجمعات المخدومة وعدد الخطوط العاملة وكذلك معدل الانتشار والتي تحسب بعدد الخطوط المملوكة لكل 100 نسمة، كما يبين تزايد عدد مراكز تقديم خدمات شركة الاتصالات الفلسطينية المنتشرة في جميع محافظات فلسطين. (التقارير السنوية لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2005-2007)

جدول رقم (1)

مؤشرات النمو في عمل شركة الاتصالات الفلسطينية

عدد مراكز الاتصالات (مركز)	معدل الانتشار (خط/مئة نسمة)	عدد الخطوط العاملة (خط)	التجمعات المخدومة (تجمع)	السعة المجهزة (خط)	المقاسم الفرعية (مقسم)	المقاسم الرئيسية (مقسم)	المؤشر	السنة
10	%4	110,893	74	134,202	34	15	Dec-97	
18	%6	167,271	210	232,005	41	28	Dec-98	
21	%8	222,198	345	341,221	57	35	Dec-99	
22	%9	272,212	453	415,355	79	52	Dec-00	
23	%9	292,022	460	435,002	88	54	Dec-01	
26	%9	301,579	498	426,880	86	53	Dec-02	
25	%9	252,038	499	427,310	86	53	Dec-03	
25	%8	290,010	518	421,092	95	50	Dec-04	
25	%9	348,968	533	425,302	100	52	Dec-05	
30	%9	341,330	545	443,983	123	50	Dec-06	
30	%9	350,442	546	483,953	164	46	Dec-07	

المصدر: التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2007

تاسعاً: معوقات تطور قطاع الاتصالات والمعلوماتية الفلسطيني

واجه قطاع الاتصالات في فلسطين الكثير من المعوقات والصعوبات التي اندرجت تحت سياسة الاحتلال والحصار، وعانت شركة الاتصالات الفلسطينية كأحد الفاعلين الرئيسيين في هذا القطاع وطوال سنوات عملها من الكثير من العقبات والتحديات مما كان له الأثر الكبير في إعاقة العمل من جهة وفي تكبدها لخسائر مالية مباشرة وغير مباشرة من جهة أخرى، ويمكن إبراز أهم المعوقات التي أثرت على قطاع الاتصالات الفلسطيني بما يلي :-

- لا يخفى على أن المشاكل السياسية وعدم الاستقرار كانت دائماً تلقي بظلالها على وضع قطاع الاتصالات في فلسطين.
- الآثار الناجمة عن الجدار العازل الذي تبنيه إسرائيل في محافظات الضفة الغربية وحول مدينة القدس، مما أدى إلى خلق تعقيدات جديدة تؤثر على البنية التحتية للاتصالات في العديد من المناطق واضطرار الشركة لتمديد بنية تحتية جديدة تتطلب أيام عمل طويلة لطواقم الشركة من فنيين ومهندسين في ظروف صعبة ومحفوفة بالمخاطر، هذا بالإضافة إلى تجريف الكيبلات الأرضية أثناء أعمال الحفر.
- احتلال الأراضي واستمرار السيطرة على طيف الترددات الفلسطيني الأمر الذي يمنع السلطة الفلسطينية من وضع يدها على أهم مقومات الاتصالات لأي دولة.
- تعطيل الإدخال والإفراج عن البضائع والأجهزة المخصصة لتطوير شبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- رفض إسرائيل ربط مناطق القدس المحتلة بالشبكة الفلسطينية الأمر الذي يحول دون فصل الشبكة الفلسطينية عن الشبكة الإسرائيلية.
- بالرغم من الاتفاقيات الموقعة مع إسرائيل وكذلك توصيات وقرارات الاتحاد الدولي للاتصالات بتخصيص الرمز الفلسطيني 970، إلا أن إسرائيل ما زالت تمنع النفاذ المباشر إلى الشبكة الدولية.
- تم الاتفاق في عام 1999 مع المملكة الأردنية الهاشمية وجمهورية مصر العربية على مشروع مايكروبي وكوابل الألياف الضوئية لربط فلسطين مع الخارج إلا أن سلطات الاحتلال الإسرائيلي منعت ذلك.
- إعاقة استيراد أجهزة اتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومنع إدخالها لفترة طويلة.
- التغلغل غير المشروع في سوق الاتصالات الفلسطيني من قبل الشركات الإسرائيلية التي تلجأ إلى إطلاق تردداتها في المناطق الفلسطينية. (الاتصالات والمعلوماتية في فلسطين،

(2005)

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في البيئة المحلية

ثانياً: الدراسات في البيئة العربية

ثالثاً: الدراسات في البيئة الأجنبية

رابعاً: تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في البيئة المحلية

1- دراسة (أحمد، 2007) "الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية: دراسة ميدانية في قطاع غزة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك بقياس مستوى الرضا الوظيفي لديه طبقاً للمتغيرات الديمغرافية، وقد تكون مجتمع الدراسة من القائمين بالاتصال في الصحافة الفلسطينية في قطاع غزة وقد بلغ (126) مبحوثاً من الجنسين وقد استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل للقائمين بالاتصال في الصحافة المطبوعة في قطاع غزة باستخدام أداة الاستبيان والملاحظة بالمشاركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتجاه العام لمستوى الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال بالصحافة الفلسطينية كان سلبياً، حيث كان مستوى الرضا أكثر سلبية عن موقف سلطات الاحتلال وممارستها التعسفية والإجرامية ضد القائمين بالاتصال ومؤسساتهم وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة العمل على إعادة النظر في الأساليب الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة الصحفية وإتباع سياسة موضوعية في الثواب والعقاب والاهتمام بالتدريب ورفع مستوى الراتب والاهتمام بالحوافز المادية.

2- دراسة (حجاج، 2007) "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ضمن متغيرات (الراتب، الإمكانيات والأدوات، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، المزايا التي تقدمها الوزارة) وكذلك التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة) حيث أجرى الباحث مسح شامل لجميع موظفي الوزارة بقطاع غزة والبالغ عددهم 120 موظف وموظفة وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية بلغ 34.5% لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي)، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

3- دراسة (الشنطي، 2006) "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 620 موظف من مجتمع الدراسة البالغ (3363) موظف وهم من العاملين بوظائف إشرافية حكومية في قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى أن توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد، ووجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، كما أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وأشارت لعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين بها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

4- دراسة (المرنخ، 2004) "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة".

وهدفت إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في تلك المنشآت وعلى رضاهم الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة منشآت القطاع الصناعي في محافظات غزة والبالغ عددها 3431 منشأة، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 7,5% من المجتمع الأصلي للدراسة بحيث كان حجم العينة 258 منشأة. وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

- 1- وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين ومستوى الرضا ومستوى الأداء.
- 2- يوجد علاقة بين عناصر بيئة العمل للعاملين تعزى للجنس ونوع العمل.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة بين عناصر بيئة العمل المادية للعاملين ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة بين الحوافز المعنوية والمادية المقدمة للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل.

5- دراسة (أبو رمضان، 2004) "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة نحو عملهم، وذلك من خلال تحليل وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (57.8%) في جميع مجالات الرضا التي حددتها الدراسة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين هي "الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي" يليها في ذلك "الراتب الشهري" وأن أقلها أهمية في تحقيق الرضا هي "ظروف العمل". وأشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (العمر، عدد الأبناء، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس لصالح الذكور، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين، ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية).

وقد أوصت الباحثة بتفعيل نظم الحوافز الموجودة من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وكذلك تحسين مستوى الرواتب، وإعادة النظر في أنظمة التعويضات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

6- دراسة (محيسن، 2004) "مدى رضا الموظفين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة رضا موظفي وكالة الغوث كانت متدنية حيث بلغت 58.82% وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، ومكان السكن) في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المعالين في مستوى الرضا عن حوافز العمل. وأوصى الباحث بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية وضرورة إعادة النظر في نظام الترقيّة المعمول به في وكالة الغوث الدولية.

ثانياً: الدراسات في البيئة العربية

1- دراسة (البدر، 2006) "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض".

سعت هذه الدراسة للتعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- أظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة.

2- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.

3- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى (0.05).

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين رتبة ملازم أول ورتبة نقيب وكل من رتبة مقدم وعقيد لصالح رتبة ملازم أول ونقيب.

وأوصت الدراسة بتكثيف التدريبات وتوظيف التقنيات الحديثة، والاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة والتأكيد على وحدة الأمر سواء كان في التنظيم الإداري أو في الممارسة وأوصت كذلك بأهمية مشاركة المرؤوسين وبمراجعة عبء العمل.

2- دراسة (الحيدر، 2006) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة تضمنت 530 موظف، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسئولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك". وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد (3) فهناك نسبة

كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخبرة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة دراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المستشفى وتحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والممرضين حيث تبين أن معظمهم غير راضين عنها وزيادة تدريب المسؤولين على إدارة الصراع داخل التنظيم لتحويله لصالح المستشفى.

3- دراسة (ملحم، 2006) "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي، وإلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في إحدى شركات الهاتف النقال الأردنية، وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

1- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

2- وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها.

3- وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

4- وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين:

أ- وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على العاملين وطاقاتهم الكامنة من ناحية ومستوى الرضا لديهم.

ب- وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين.

وقد أكدت التوصيات على أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك لما له من تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وإعادة النظر في نظام المكافآت

والتعويضات بطريقة يتم من خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي.

4- دراسة (السكران، 2004) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور التالية (الاتصالات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد.

5- دراسة (جودة والياقي، 2001) "العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في إحدى شركات القطاع العام".

يهدف هذا البحث إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، وعدم الرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الشخصية. وقد وزعت استبانة على (130) فرداً يعملون في مؤسسة تعمل في مجال الثقافة وتنتمي إلى القطاع العام، حيث أسفرت نتائج هذا البحث عن:

- 1- وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاه الوظيفي.

2- وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل.

- 3- لا توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل.
- 4- وجدت فروق جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي.
- 5- وجدت فروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا الوظيفي والمكانة الوظيفية.
- 6- يوجد فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي.
- 6- دراسة (الذنيبات، 1999) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن".

سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (360) موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن أبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر لها أثراً كبيراً في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة. وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحرية في اتخاذ القرار. والتركيز على تدريب العاملين حول ما يستجد من مجالات العمل الرقابي سواء ما كان يتعلق باستخدام التكنولوجيا في الرقابة أو العمل الميداني أو أشكال الرقابة المختلفة. والعمل على وضع نظام خاص للعاملين بأجهزة الرقابة يأخذ بعين الاعتبار الشروط والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يتقدم لشغل وظائف الرقابة. وعقد اللقاءات المستمرة بين رؤساء الأجهزة الرقابية ونظرائهم في بقية أجهزة الدولة وتعريف المواطنين بشكل عام بمهام وطبيعة عمل أجهزة الرقابة.

- 7- دراسة (القدومي وخضر، 1998) "الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية".

هدفت الدراسة لإجراء مقارنة بين درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الفلسطينية والأردنية بالإضافة إلى التعرف على أثر كل من متغير نوع الجامعة والحالة الاجتماعية على درجة الرضا الوظيفي، وأظهرت النتائج أن درجة الرضا جيدة للعاملين بالأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 73%

بينما كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى العاملين بالأنشطة الرياضية في الجامعات الفلسطينية وبلغت النسبة المئوية 63%، وبينت النتائج أن العاملين في الجامعات الحكومية كانوا أكثر رضا من العاملين في الجامعات الخاصة، وأظهرت النتائج فروق بسيطة لصالح الأشخاص المتزوجين حيث كانوا أكثر رضا من غير المتزوجين.

8- دراسة (العوامل، 1994) "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة ممثلة في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود استقرار ورضا عام متوسط عن المناخ المؤسسي، وأن أسباب التغيير في هذا المناخ تعود إلى الأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة، وقد اعتبرت العينة المبحوثة أن سلبيات المناخ المؤسسي تعود لعدة أسباب من أهمها تدني نسبة الحوافز المقدمة للعاملين سواء المادية منها أو المعنوية، وعدم استقرار القيادة الإدارية العليا والعلاقات الشخصية في العمل، كذلك اختلاف الهياكل والإجراءات التنظيمية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، وغياب الأجواء الديمقراطية عن مناخ العمل بسبب جمود التشريعات وعجزها عن مواكبة المستجدات، وتدني مستوى البيئة المادية في أماكن العمل كالتهووية والإضاءة وعدم توافر كافتريا.

وأوصت الدراسة بضرورة إدخال تحسينات تدريجية في جوانب المناخ المؤسسي كافة، والحد من التأثيرات الشخصية، وزيادة الاهتمام بالعاملين والإنتاجية وتحديث التشريعات.

9- دراسة (همشري ويونس، 1994) "الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية والحكومية في منطقة عمان الكبرى".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية في منطقة عمان الكبرى، وقد طور الباحثان إستبيانة خاصة بالرضا عن العمل، كما جرى التحقق من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات المذكورة، وبلغ مجموع الاستبيانات الموزعة (130) إستبيانة، رجع منها (91) إستبيانة كانت جميعها صالحة لأغراض هذه الدراسة وكشفت النتائج عن رضا أفراد الدراسة عن العمل في المكتبة المدرسية بشكل عام. كما كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجتمع الدراسة في الرضا عن العمل تعزى إلى الجنس، والتخصص، والمستوى التعليمي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة. أما فيما يتعلق بأبعاد الرضا عن العمل الخاصة بهذه الدراسة، فقد كشفت نتائج تحليل التباين الأحادي أن حملة شهادات الدراسات العليا هم أكثر رضا عن مهنة المكتبات من زملائهم حملة درجتي دبلوم

كليات المجتمع البكالوريوس، وأن أفراد مجتمع الدراسة الأكبر (ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة) هم أكثر رضاً من زملائهم الأصغر سناً في مجال ظروف العمل.

10- دراسة (اللوزي، 1994) "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام بالأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن وعلاقته بالجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة، ومكان العمل، وشملت عينة الدراسة "545" عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ومكان العمل. وأن أعلى درجات الرضا تركزت في مجال معايير الأداء، والبيئة التنظيمية، والانتماء، بينما كانت أدنى مستويات الرضا في مجال الحوافز، وتحمل المسؤولية، والعلاقات الإنسانية، والمخاطرة. كما قدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- ضرورة الاهتمام بكل من (الحوافز، العلاقات الإنسانية والمسؤولية، والمخاطرة) كونها من العوامل الهامة التي تزيد من رضا العاملين عن المناخ التنظيمي.

2- دراسة مجالات المناخ التنظيمي ومحاولة تحسينها من أجل رفع مستوى الرضا لدى العاملين عن المناخ الذي يعملون فيه وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

11- دراسة (القيوتي، 1994) "تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية، والمتمثل بستة أبعاد للمناخ التنظيمي، هي "فلسفة الإدارة" و"تمط اتخاذ القرارات" و"تمط الاتصالات" و"تمط العلاقات بين العاملين" و"تمط تقييم الأداء" و"سياسة التحفيز"، والتي تشكل المناخ التنظيمي العام، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية شملت أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات العلمية والإنسانية بالجامعة الأردنية من الذكور والإناث ومن مختلف الرتب العلمية عدا مساعدي البحث والمحاضرين غير المتفرغين حيث لم تشملهم الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله.

2- أن أهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز يليه نمط الاتصالات.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- ضرورة أن تقوم الجامعة بدراسة أساليب من شأنها تحسين أسلوب الإدارة فيها من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة بينها وبين أعضاء هيئة التدريس.

2- ضرورة إعادة النظر في معايير التقييم والترقية المعمول بها في الجامعة وفي النظم والإجراءات المتبعة لهذه الغاية.

3- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدريب السلوكي والتدريب على مهارات القيادة للإداريين من هيئة التدريس وغيرهم في الجامعة.

4- أن تكتشف إدارة الجامعة الوسائل المناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً وأن تتعرف باستمرار على اتجاهات العاملين عن طريق الدراسات والمسوحات الدورية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلبة في الجامعة واتجاهاتهم.

ثالثاً: الدراسات في البيئة الأجنبية

1- دراسة (Davidson, 2003) "هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمة الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية".

سعت الدراسة لمعرفة مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها وتأثير الفروق الشخصية على إدراكات العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى عالي من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الخدمي الفندقي، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى الإدراك ومستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الإدراك تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية ومكان العمل والمستوى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين والعدل في توزيع العمل على العاملين والعمل على تحسين العلاقات المتبادلة بين العاملين.

2- دراسة (Moguerou, 2002) "تأثير عاملي الجنس والقطاع الوظيفي (الأكاديمي وغير الأكاديمي) على الرضا الوظيفي لحاملي درجة الدكتوراه".

سعت الدراسة إلى تحليل وفهم محددات الرضا الوظيفي لحملة الدكتوراه في الولايات المتحدة الأمريكية من الجنسين الذكور والإناث، والعاملين في القطاعين الأكاديمي وغير الأكاديمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أداة مسح كانت عبارة عن نموذج صمم خصيصاً لهذا الغرض (Recipients Survey Doctorate)، حيث تم مسح عينة كان قوامها (3000) مفردة من حملة الدكتوراه في مجال العلوم والهندسة من الجنسين من طبقتي العاملين الأكاديميين الذين يعملون في الجامعات وغير الأكاديميين الذين يعملون في مؤسسات أخرى غير أكاديمية، وقد بينت الدراسة نتائج مغايرة لنتائج الدراسات السابقة الأخرى، حيث تبين أن الإناث من حملة الدكتوراه كنَّ أقل رضا في عملهن من الذكور حاملين الدكتوراه، وبشكل عام فقد تبين أن هناك فرق في درجة الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث، كذلك تبين وجود فرق في درجة الرضا الوظيفي بين الأكاديميين وغير الأكاديميين، وقد عزى الباحث سبب هذا الاختلاف إلى اختلاف في مجموعة من المتغيرات والعوامل منها شخصية واجتماعية فيما بين الجنسين وبين الطبقتين.

3- دراسة (Gratto, 2001) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع".

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخبرة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة 37%. وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

4- دراسة (Peter, 2000) "المناخ التنظيمي وأداء الشركات: بحث تجريبي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط، ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات. وتم توزيع الاستبيانات على 40 شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداء عالٍ وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوع الدراسة.

5- دراسة (Murray, 1999) "الرضا الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الأكاديمية في جامعة شمال كارولينا".

هدفت الدراسة للتعرف على مدى وجود فرق في الرضا الوظيفي بين طبقة العاملين في المكتبات من حيث التخصص، ومن ثم دراسة الأسباب التي تكمن وراء وجود هذا الفرق في

مستوى الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث طريقة المسح الميداني لاستطلاع رأي هؤلاء العاملين، حيث وزعت استبانة على عينة من (140) موظفا وموظفة من موظفي المكتبات، وقد استخدم طريقة (Paul Specters Job satisfaction Survey)، وهي أداة قياسية متطورة لاستطلاع الرأي صممت خصيصاً لقياس الرضا الوظيفي، وبعد أن تمت عملية الاستطلاع تبين أن العاملين في كلا الطبقتين العاملتين في المكتبات الأكاديمية المتخصصين منهم وغير المتخصصين كانوا راضين بشكل عام عن أعمالهم، إلا أنه تبين أن هناك فرق في مستويات الرضا الوظيفي من حيث عدة جوانب، حيث تبين أن العاملين المتخصصين كانوا أكثر رضا من العاملين غير المتخصصين في مجال علم المكتبات، وأن هذا الفرق في مستوى الرضا بدت آثاره واضحة في مقدار الاستمتاع في العمل نفسه، وفي الرضا عن الأجر والترقيات، والتقدير والاعتراف بمجهودهم من قبل رؤسائهم.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والمواضيع المرتبطة بهما سعياً منه في إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وقد ساعدته في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية. وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بشكل منفصل، فمنها ما تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثيره بها، مثل دراسة (الشنطي، 2006) ودراسة (البدر، 2006) ودراسة (الحيدر، 2006) ودراسة (ملحم، 2006) ودراسة (السكران، 2004) ودراسة (الذنيبات، 1999) ودراسة (العوامل، 1994) ودراسة (اللوزي، 1994) ودراسة (القریوتی، 1994) ودراسة (Davidson, 2003) ودراسة (Peter, 2000). فيما تناولت دراسات أخرى موضوع الرضا الوظيفي كمحور أساسي في الدراسة مثل دراسة (أحمد، 2007) ودراسة (حجاج، 2007) ودراسة (المرنخ، 2004) ودراسة (أبو رمضان، 2004) ودراسة (محيسن، 2004) ودراسة (جودة واليافي، 2001) ودراسة (القُدومي وخضر، 1998) ودراسة (همشري ويونس، 1994) ودراسة (Gratto, 2001) ودراسة (Moguerou, 2002) ودراسة (Murray, 2003).

وبالرغم من أهمية الموضوعين، فقد لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي كانت محدودة سواءً في البيئة المحلية أو البيئة العربية، باستثناء دراسة (ملحم، 2006).

كما لاحظ الباحث استخدام الدراسات لمناهج بحثية مختلفة وأساليب وأدوات إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات، وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي سعى الباحثون لتحقيقها، إلا أن معظمها استخدم المنهج الإحصائي الوصفي، كما اعتمد أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وهو نفس المنهج البحثي الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

كما اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجري على منشآت ذات طبيعة إنتاجية أو اقتصادية وبعضها على منظمات خدمتية، ومنها منشآت مدنية وأخرى عسكرية كما تم تناول المنظمات في القطاعين العام والخاص.

أهم ما يميز الدراسة الحالية:

- تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية التي تتناول أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة لنفس الموضوع وفي نفس المجال على حد علم الباحث.
- تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة والتي أجريت في الفترة من (1994م وحتى 2007م) بينما أجريت هذه الدراسة في الفترة من (نوفمبر 2007 وحتى مايو 2008).
- اختيار شركة الاتصالات الفلسطينية كمجتمع للدراسة وهي شركة تقدم خدمات الاتصالات، حيث لم تتطرق معظم الدراسات السابقة لشريحة المنشآت الخاصة التي تقدم خدمات الاتصالات باستثناء دراسة (ملحم، 2006) في الأردن، رغم اختلافهما في عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي التي ركزت عليها كل منها.
- تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها للدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) حيث يرى الباحث أنها تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الشركة.
- بخلاف الدراسات السابقة التي تم استعراضها، فقد ركزت هذه الدراسة على عنصرين مهمين من عناصر المناخ التنظيمي وهما طبيعة العمل ومشاركة العاملين نظراً لأثرهما المباشر على الروح المعنوية للعاملين وكفاءة أدائهم.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: تمهيد

ثانياً: منهجية الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

سابعاً: المعالجات الإحصائية

أولاً: تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولمجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة وتفسير نتائجها.

ثانياً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية:

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث استفاد منها الباحث في إثراء الدراسة بشكل علمي، بالإضافة إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية والبالغ عددهم 1561 موظف، يعمل منهم 1092 موظف وموظفة في الضفة الغربية و 469 موظف وموظفة يعملون في قطاع غزة. ويوضح الجدول رقم (2) أن نسبة الموظفين قد بلغت 84.37% من إجمالي عدد الموظفين (منهم 57.40% يعملون في إدارات ومراكز شركة الاتصالات

الفلسطينية في الضفة الغربية، و 26.97% يعملون في إدارات ومراكز الشركة في قطاع غزة) بينما بلغت نسبة الموظفين 15.63% (12.56% منهم يعملون في إدارات ومراكز شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، و 3.07% يعملون في إدارات ومراكز الشركة في قطاع غزة).

جدول رقم (2) يوضح

توزيع مجتمع الدراسة حسب مكان العمل والجنس

مكان العمل	الضفة الغربية		قطاع غزة		الضفة والقطاع معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	896	57.40%	421	26.97%	1317	84.37%
أنثى	196	12.56%	48	3.07%	244	15.63%
المجموع	1092	69.96%	469	30.04%	1561	100.0%

المصدر: التقرير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، 2007

رابعاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية بنسبة 20.5% من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية وبلغ حجم عينة الدراسة 320 مفردة، حيث تم توزيع 222 استبانة على أفراد عينة الدراسة من موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية و 98 استبانة على عينة الدراسة من موظفي الشركة في محافظات قطاع غزة، وتم استرداد 252 استبانة منها 156 استبانة من الضفة الغربية و 96 استبانة من قطاع غزة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد ثلاثة منها نظراً لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 249 استبانة وهي ما تعادل (77.8%) من عينة الدراسة، منها 153 استبانة من الضفة الغربية و 96 استبانة من قطاع غزة. والجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (3) يوضح

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

مكان العمل	الضفة الغربية		قطاع غزة		الضفة والقطاع معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	107	43.0%	77	30.9%	184	73.9%
أنثى	46	18.5%	19	7.6%	65	26.1%
المجموع	153	61.4%	96	38.6%	249	100.0%

يبين جدول رقم (3) أن 73.9% من عينة الدراسة هم من الذكور (43.0% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 30.9% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، و 26.1% من عينة الدراسة من الإناث (18.5% من شركة الاتصالات الفلسطينية في

الضفة الغربية، 6.4% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، وتجدر الإشارة هنا إلى اهتمام الشركة بتشغيل العنصر النسائي ضمن كوادرها العاملة في مختلف مواقع العمل وخاصة في مراكز البيع والخدمات حيث تمتاز المرأة العاملة بالقدرة على التحمل والصبر أثناء ضغط العمل وكذلك حسن المعاملة والتصرف مع الزبائن، ورغم هذا الاهتمام إلا أن نسبة العاملات لا تزال قليلة في مقابل نسبة العاملين حيث تبلغ الربع تقريباً.

جدول رقم (4)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الضفة والقطاع معا		قطاع غزة		الضفة الغربية		مكان العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	العمر
6.8%	17	2.4%	6	4.4%	11	25 سنة فأقل
44.2%	110	14.1%	35	30.1%	75	26-35 سنة
39.4%	98	16.5%	41	22.9%	57	36-45 سنة
9.6%	24	5.6%	14	4.0%	10	أكثر من 45 سنة
100.0%	249	38.6%	96	61.4%	153	المجموع

أما فيما يخص العمر فيبدو من الجدول رقم (4) أن أكثر نسبة تقع ضمن الفئة العمرية من 26-35 سنة، حيث بلغت النسبة 44.2% من عينة الدراسة (30.1% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 14.1% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، يليها الفئة العمرية من 36-45 سنة ونسبتهم 39.4% من عينة الدراسة (22.9% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 16.5% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، وأن ما نسبته 6.8% من عينة الدراسة تبلغ أعمارهم 25 سنة فأقل (4.4% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 2.4% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، فيما كانت نسبة الذين بلغت أعمارهم أكثر من 45 سنة 9.6% من عينة الدراسة (4.0% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 5.6% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة). ويلاحظ أن نصف العينة تقريباً هم من فئة الشباب، فقد كانت النسبة تصل إلى (51%) ممن أعمارهم دون سن 36، وتدل هذه النسبة على حداثة التوظيف بالشركة نتيجة توسع الشركة في إنشاء مراكز بيع وخدمات جديدة في مختلف محافظات الوطن خلال الثلاث سنوات الماضية، حيث يبين الجدول رقم (1) افتتاح خمسة مراكز جديدة في العام 2006.

جدول رقم (5)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الضفة والقطاع معا		قطاع غزة		الضفة الغربية		مكان العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
2.4%	6	1.6%	4	0.8%	2	توجيهي
15.3%	38	6.8%	17	8.4%	21	دبلوم
69.5%	173	24.9%	62	44.6%	111	بكالوريوس
12.9%	32	5.2%	13	7.6%	19	دراسات عليا
100.0%	249	38.6%	96	61.4%	153	المجموع

وفي مجال التعليم فقد كانت النسبة عالية لحملة البكالوريوس، كما يبين جدول رقم (5)، حيث بلغت النسبة 69.5% من عينة الدراسة (44.6% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 24.9% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، تليها نسبة العاملين من حملة المؤهل العلمي "دبلوم" والتي بلغت 15.3% من عينة الدراسة (8.4% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 6.8% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، وقد بلغت نسبة حملة شهادات الدراسات العليا 12.9% من عينة الدراسة (7.6% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 5.2% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، وأقل نسبة كانت لحملة التوجيهي والتي بلغت 2.4% من عينة الدراسة (0.8% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 1.6% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، وهي نسبة طبيعية في شركة تعمل في تقديم خدمات الاتصالات وغيرها من الخدمات المتطورة والتي تحتاج إلى عاملين من ذوي المؤهلات العلمية العالية بغض النظر عن الموقع الوظيفي وعن طبيعة العمل سواء كانت إدارية أو فنية.

جدول رقم (6)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

الضفة والقطاع معا		قطاع غزة		الضفة الغربية		مكان العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
14.8%	37	4.8%	12	10.0%	25	3 سنوات فأقل
6.8%	17	2.4%	6	4.4%	11	4 - 6 سنوات
40.2%	100	14.5%	36	25.7%	64	7 - 10 سنوات
38.2%	95	16.9%	42	21.3%	53	11 سنة فأكثر
100.0%	249	38.6%	96	61.4%	153	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن غالبية موظفي الشركة هم من ذوي الخبرة العالية حيث بلغت نسبة العاملين ذوي خبرة تزيد عن سبع سنوات 78.4% من عينة الدراسة، منهم 40.2% تراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 7 سنوات - 10 سنوات (25.7% من شركة الاتصالات

الفلسطينية في الضفة الغربية، 14.5% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، و38.2% بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم 11 سنة فأكثر (21.3% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 16.9% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة). ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أن موظفي الشركة هم من العاملين سابقاً في وزارة الاتصالات والتحقوا للعمل بالشركة منذ إنشائها في العام 1997 وذلك ضمن اتفاقية منح الرخصة للشركة، وهذا يعني أيضاً أن هناك استقراراً في قوة العمل بالشركة، حيث يفضل العاملون البقاء فيها. بالإضافة إلى أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشراً على أن لهم دراية كافية بطبيعة المناخ السائد بالشركة وقادرين على إعطاء تصورات ذات قيمة. كما ويوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذين لديهم خبرة 3 سنوات فأقل قد بلغت 14.8% من عينة الدراسة (10.0% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 4.8% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، و أقل نسبة كانت للعاملين من ذوي الخبرة ما بين 4 سنوات إلى 6 سنوات والتي بلغت 6.8% من عينة الدراسة (4.4% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، 2.4% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة).

جدول رقم (7)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل (الضفة الغربية، قطاع غزة)

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
الضفة الغربية	153	61.4
قطاع غزة	96	38.6
المجموع	249	100.0

يبين جدول رقم (7) أن 61.4% من عينة الدراسة يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، و 38.6% من عينة الدراسة يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. وهي نسبة تعكس واقع أن الإدارة العامة لشركة الاتصالات الفلسطينية والتي تضم الإدارات المركزية تقع في مدينة نابلس بالضفة الغربية والتي تضم عدد كبيراً من الموظفين.

جدول رقم (8)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الضفة والقطاع معا		قطاع غزة		الضفة الغربية		مكان العمل
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
3.2%	8	1.2%	3	2.0%	5	إدارة عليا
20.1%	50	8.8%	22	11.2%	28	إدارة وسطى
76.7%	191	28.5%	71	48.2%	120	إدارة دنيا
100.0%	249	38.6%	96	61.4%	153	المجموع

يبين جدول رقم (8) أن 3.2% من عينة الدراسة هم من العاملين في مستوى الإدارة العليا (2.0% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية و 1.2% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، هذا وقد بلغت نسبة العاملين في المستويات الإدارية الوسطى 20.1% من عينة الدراسة (11.2% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية و 8.8% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، وحاز العاملون في المستويات الدنيا على أعلى نسبة والتي تبلغ 76.7% من عينة الدراسة (48.2% من شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية و 28.5% من شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة)، وربما يعود ذلك لسبب طبيعي، وهو أن عدد الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا أقل من أولئك العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

خامساً: أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، حيث قام الباحث بتصميم استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات، وتم عرضها على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وقام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة لتظهر الاستبانة بشكلها الأولي، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة من موظفي الشركة، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2)، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام، كما يلي:

القسم الأول: ويحتوي على 6 فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة، من حيث: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المناخ التنظيمي

وقد اشتمل على ستة مجالات وهي كالتالي:

المجال الأول: ويتكون من 10 فقرات (1-10) وتهدف فقراته إلى قياس فعالية الهيكل التنظيمي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

المجال الثاني: ويتكون من 10 فقرات (11-20) وتهدف فقراته إلى التعرف على نمط القيادة السائد بشركة الاتصالات الفلسطينية.

المجال الثالث: ويتكون من 10 فقرات (21-30) وتهدف فقراته إلى التعرف على مدى مشاركة العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

المجال الرابع: ويتكون من 10 فقرات (31-40) وتهدف فقراته إلى التعرف على نمط الاتصالات المستخدم بشركة الاتصالات الفلسطينية.

المجال الخامس: ويتكون من 10 فقرات (41-50) وتهدف فقراته إلى التعرف على طبيعة العمل بشركة الاتصالات الفلسطينية.

المجال السادس: ويتكون من 10 فقرات (51-60) وتهدف فقراته إلى التعرف على التكنولوجيا المستخدمة بشركة الاتصالات الفلسطينية.

القسم الثالث: الرضا الوظيفي ويتكون من 20 فقرة (61-80) وتهدف فقراته إلى التعرف على مستوى رضا العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي

يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمسة

لقياس العبارات وهو كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان: قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

(1) صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين ملحق رقم (1)، وقد تألفت من (7) أعضاء من الأكاديميين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من المتخصصين في الإدارة والإحصاء وعلم الاجتماع، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

(2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 31 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

القسم الثاني: المناخ التنظيمي

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول: (الهيكل التنظيمي)

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	0.378	0.036
2	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية	0.436	0.014
3	يتميز هيكل الوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	0.606	0.000
4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	0.647	0.000
5	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	0.560	0.001
6	يساعد تقسيم العمل في الشركة على تحقيق أهدافها	0.597	0.000
7	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة ومهام الشركة	0.405	0.024
8	تناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	0.554	0.001
9	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	0.503	0.004
10	الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل	0.522	0.003

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 والتي تساوي 0.355 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

• قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (القيادة)

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (القيادة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.002	0.525	يساعد أسلوب القيادة في الشركة التي أعمل بها على تقدمها	11
0.000	0.650	يتميز الرئيس الذي أعمل في إمرته بوضوح الرؤيا	12
0.000	0.766	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	13
0.000	0.609	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع	14
0.001	0.570	تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملتي	15
0.000	0.695	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين	16
0.000	0.674	يشجع الرئيس مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	17
0.019	0.418	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسني	18
0.000	0.830	يبيدي الرئيس اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	19
0.000	0.678	تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز	20

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (القيادة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 والتي تساوي 0.355، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

• قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (مدى مشاركة العاملين)

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مدى مشاركة العاملين) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل	0.762	0.000
22	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود	0.765	0.000
23	يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	0.379	0.036
24	الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	0.638	0.000
25	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل	0.638	0.000
26	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	0.553	0.001
27	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب	0.535	0.002
28	تساهم مقترحات العاملين في بناء الخطة التدريبية	0.632	0.000
29	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	0.468	0.008
30	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	0.526	0.002

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (مدى مشاركة العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 والتي تساوي 0.355، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

• قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع (نمط الاتصال)

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (نمط الاتصال) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.604	يساهم نظام الاتصال بالشركة على تحقيق أهداف الشركة	31
0.000	0.600	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	32
0.000	0.726	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	33
0.000	0.738	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)	34
0.001	0.568	تبدل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	35
0.002	0.536	تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	36
0.000	0.649	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة	37
0.000	0.620	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	38
0.000	0.752	تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة	39
0.000	0.682	يساهم نظام الاتصال بالشركة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	40

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (نمط الاتصال) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 والتي تساوي 0.355، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

• قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس (طبيعة العمل)

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (طبيعة العمل) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.007	0.471	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	41
0.021	0.413	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية	42
0.001	0.562	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة	43
0.001	0.553	لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية	44
0.001	0.566	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	45
0.000	0.706	حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية	46
0.009	0.460	إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	47
0.001	0.555	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي	48
0.000	0.678	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل	49
0.000	0.621	مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	50

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس

(طبيعة العمل) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

ودرجة حرية 29 والتي تساوي 0.355، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما

وضعت لقياسه.

• قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس (التكنولوجيا)

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التكنولوجيا) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.611	تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	51
0.000	0.791	توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها	52
0.000	0.866	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	53
0.000	0.693	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين	54
0.000	0.871	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	55
0.000	0.846	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور	56
0.000	0.735	تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	57
0.000	0.855	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها	58
0.001	0.557	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	59
0.000	0.701	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الوحدات والأقسام والشركة ككل	60

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التكنولوجيا) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 والتي تساوي 0.355، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

القسم الثالث: الرضا الوظيفي

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات القسم الثالث (الرضا الوظيفي)

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.550	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	61
0.000	0.751	أنا راضٍ عن عملي	62
0.000	0.643	أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين	63
0.001	0.563	أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها	64
0.046	0.361	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة	65
0.000	0.756	لا أفكر في ترك هذه الشركة	66
0.000	0.750	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	67
0.006	0.482	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	68
0.046	0.361	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	69
0.000	0.702	إنني راضٍ عن مساري الوظيفي	70
0.000	0.689	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية	71
0.000	0.616	أرى أن راتبي كافٍ للعيش حياة كريمة	72
0.000	0.729	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	73
0.000	0.590	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	74
0.000	0.632	إنني راضٍ عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة	75
0.019	0.418	إنني أعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	76
0.003	0.513	يسرني ما أجد من تعاون من زملائي	77
0.018	0.421	إنني راضٍ عن نظام تقييم الأداء الحالي	78
0.004	0.497	أرى أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	79
0.020	0.415	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	80

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القسم الثالث (الرضا

الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

ودرجة حرية 29 والتي تساوي 0.355، وبذلك تعتبر فقرات القسم الثالث صادقة لما وضعت

لقياسه.

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (16)
الصدق البنائي لمجالات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المجال	المجال	القسم
0.007	0.478	الهيكل التنظيمي	الأول	البنائي
0.000	0.637	القيادة	الثاني	
0.008	0.468	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.000	0.663	نمط الاتصال	الرابع	
0.000	0.671	طبيعة العمل	الخامس	
0.001	0.578	التكنولوجيا	السادس	
0.000	0.786	الرضا الوظيفي		الثالث

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

جدول رقم (16) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة

التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ وفي ما يلي توضيح ذلك:

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (17) أن هناك معامل ثبات

كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (17)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

مستوى الدلالة	معامل الثبات	معامل الارتباط	محتوى المجال	المجال	القسم
0.000	0.8416	0.7265	الهيكل التنظيمي	الأول	البنائي
0.000	0.8164	0.6897	القيادة	الثاني	
0.000	0.7897	0.6525	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.000	0.8454	0.7322	نمط الاتصال	الرابع	
0.000	0.8840	0.7921	طبيعة العمل	الخامس	
0.000	0.8612	0.7562	التكنولوجيا	السادس	
0.000	0.8216	0.6972	الرضا الوظيفي		الثالث
0.000	0.8529	0.7435	جميع الفقرات		

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 تساوي 0.355

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات حيث تم احتساب معامل ألفا كرونباخ كمعامل للثبات الكلي وارتباط الفقرات. وقد بين جدول رقم (18) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة.

جدول رقم (18)
معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

القسم	المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الجزء الأول	الأول	الهيكل التنظيمي	10	0.8645
	الثاني	القيادة	10	0.8387
	الثالث	مدى مشاركة العاملين	10	0.8135
	الرابع	نمط الاتصال	10	0.8843
	الخامس	طبيعة العمل	10	0.9041
	السادس	التكنولوجيا	10	0.8965
الثالث		الرضا الوظيفي	20	0.8525
		جميع الفقرات	80	0.8994

سابعاً: المعالجات الإحصائية

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 4- اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات فيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (One-Sample Kolmogorov-Smirnov).
- 5- اختبار One sample t test
- 6- اختبار Independent samples t test
- 7- اختبار One Way ANOVA
- 8- اختبار شيفيه Scheffe's test للمقارنات المتعددة بين المتوسطات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1 - Sample K-S))

قام الباحث باستخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (19) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (19)

اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القسم	المجال	عنوان المجال	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الثاني (المناخ التنظيمي)	الأول	الهيكل التنظيمي	1.130	0.156
	الثاني	القيادة	1.051	0.231
	الثالث	مدى مشاركة العاملين	0.841	0.479
	الرابع	نمط الاتصال	1.105	0.174
	الخامس	طبيعة العمل	1.148	0.143
	السادس	التكنولوجيا	0.976	0.297
الثالث	الرضا الوظيفي		0.677	0.748
جميع المجالات			0.793	0.555

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05. ويهدف تحقيق أهداف الدراسة سيقوم الباحث بتسليط الضوء على أهم الفقرات التي حازت على موافقة أفراد العينة وكذلك الفقرات التي حازت على أقل موافقة، بالإضافة إلى تلك التي أظهرت توجهاً محايداً في كل مجال من مجالات الدراسة.

القسم الثاني: المناخ التنظيمي

تحليل فقرات المجال الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (20)
تحليل فقرات المجال الأول (الهيكل التنظيمي)

رقم	مكان العمل	الضفة الغربية				قطاع غزة				الضفة والقطاع معا			
		الضفة الغربية	الضفة الغربية	الضفة الغربية	الضفة الغربية	قطاع غزة	قطاع غزة	قطاع غزة	قطاع غزة	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا
رقم	الفقرة	الضفة الغربية	الضفة الغربية	الضفة الغربية	الضفة الغربية	قطاع غزة	قطاع غزة	قطاع غزة	قطاع غزة	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا
رقم	الفقرة	الضفة الغربية	الضفة الغربية	الضفة الغربية	الضفة الغربية	قطاع غزة	قطاع غزة	قطاع غزة	قطاع غزة	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا	الضفة والقطاع معا
6	يساعد تقسيم العمل في الشركة على تحقيق أهدافها	4.1	81.2	14.835	0.000	4.2	84.2	16.685	0.000	4.1	82.3	21.43	0.000
7	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة ومهام الشركة	3.8	76.6	14.015	0.000	3.8	76.3	10.696	0.000	3.8	76.5	17.66	0.000
10	الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل	3.7	74.6	10.741	0.000	3.9	77.9	10.782	0.000	3.8	75.9	15.04	0.000
3	يتميز هيكل الوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد	3.7	74.1	9.523	0.000	3.8	75.0	8.816	0.000	3.7	74.5	12.90	0.000
1	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	3.7	73.9	10.752	0.000	3.8	75.2	9.749	0.000	3.7	74.4	14.47	0.000
2	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية	3.5	70.2	6.865	0.000	3.7	73.8	8.725	0.000	3.6	71.6	10.52	0.000
9	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	3.5	70.3	6.468	0.000	3.6	72.9	7.271	0.000	3.6	71.3	9.46	0.000
4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	3.4	68.4	5.746	0.000	3.4	69.0	4.674	0.000	3.4	68.6	7.42	0.000
8	تتناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	3.3	65.4	3.211	0.002	3.3	66.5	2.981	0.004	3.3	65.8	4.38	0.000
5	هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	3.2	64.4	2.495	0.014	3.1	62.1	0.890	0.376	3.2	63.5	2.49	0.013
	جميع الفقرات	3.6	71.9	13.22	0.000	3.7	73.3	14.07	0.000	3.6	72.4	18.78	0.000

*قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

+قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (20) تبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو فقرات المجال الأول للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي للشركة) وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي:

1. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يساعد تقسيم العمل في الشركة على تحقيق أهدافها " 82.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 81.2% و من قطاع غزة 84.2%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي بالشركة يساهم في تحقيق أهدافها من خلال تقسيم العمل إلى إدارات ووحدات عمل بما يخدم تحقيق أهدافها وبما يتناسب مع طبيعة الأنشطة التي تراولها كل وحدة.

2. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة ومهام الشركة " 76.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 76.6% و من قطاع غزة 76.3%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للشركة يتوافق مع طبيعة ومهام الشركة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركة الاتصالات تقوم بتبني هيكل تنظيمي يتناسب مع أنشطتها الفنية والتجارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت توافق بين الهيكل التنظيمي ومهام وطبيعة الإدارة، بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت توجهاً محايداً لأفراد العينة تجاه الهيكل التنظيمي لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

3. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل " 75.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 74.6% و من قطاع غزة 77.9%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركة الاتصالات هي شركة خدماتية تقدم خدماتها لجمهور المشتركين، وهي في سعيها لإرضائهم والحفاظ عليهم تتبنى نظم وهياكل العمل التي تساهم في سرعة إنجاز الخدمة من ناحية وفي تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (السكران، 2004) و(الشنطي، 2006).

4. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتميز هيكل الوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد " 74.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 74.1% و من قطاع غزة 75.0%).
5. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي " 74.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 73.9% و من قطاع غزة 75.2%).
6. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية " 71.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 70.2% و من قطاع غزة 73.8%).
7. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي " 71.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 70.3% و من قطاع غزة 72.9%).
8. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة " 68.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 68.4% و من قطاع غزة 69.0%).
9. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة ومهام وواجبات ووظائفهم " 65.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 65.4% و من قطاع غزة 66.5%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك عدد من موظفي الشركة كانوا قد انتقلوا مباشرةً من وزارة الاتصالات الفلسطينية للعمل في الشركة تنفيذاً لأحد بنود اتفاقية منح رخصة التشغيل الموقعة بتاريخ 1996/11/15 ، وهم بذلك لم يخضعوا لإجراءات الاختيار والتعيين التي تهدف لتشغيل الشخص المناسب في المكان المناسب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السكران، 2004) بينما تختلف مع نتائج دراسة (الشنطي، 2006).
10. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف " 63.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 64.4% و من قطاع غزة 62.1%). وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً محدوداً نحو الموافقة على وجود درجة عالية من التداخل والازدواجية في

أعمالهم ووظائفهم بالرغم من أن أفراد عينة قطاع غزة قد أظهروا توجهاً محايداً نحو محتوى هذه الفقرة ، ويرى الباحث أن وجود هذه العبارة في الترتيب الأخير يعطي إلى حد ما دلالة على جودة الهيكل التنظيمي في شركة الاتصال حيث حصلت على أقل موافقة من بين الفقرات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البدر، 2006)، ولكنها اختلفت مع دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت وجود تداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالوزارات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول 3.6 ، والوزن النسبي يساوي 72.4% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة 18.78 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الهيكل التنظيمي لشركة الاتصالات الفلسطينية جيد من وجهة نظر أفراد العينة (إلا أن آراء أفراد العينة في الهيكل التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 71.9% أقل من قطاع غزة 73.3%) وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (السكران، 2004) ودراسة (البدر، 2006) اللتان أظهرتا توجهات إيجابية للعاملين حول هذا المحور، بينما تتعارض مع دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت أن الهيكل التنظيمي لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية غير جيد حسب آراء عينة الدراسة.

تحليل فقرات المجال الثاني: القيادة

جدول رقم (21)
تحليل فقرات المجال الثاني (القيادة)

الضفة والقطاع معا					قطاع غزة				الضفة الغربية				مكان العمل	رقم
الترتيب	مستوى الدلالة +	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة * *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة * *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1	0.000	17.67	79.4	4.0	0.000	14.29	82.5	4.1	0.000	11.87	77.5	3.9	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسي	18
2	0.000	15.78	77.3	3.9	0.000	13.88	81.5	4.1	0.000	10.05	74.8	3.7	يشجع الرئيس مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات	17
3	0.000	13.43	75.9	3.8	0.000	11.72	79.8	4.0	0.000	8.51	73.5	3.7	هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين	16
4	0.000	12.86	75.4	3.8	0.000	9.92	78.1	3.9	0.000	8.75	73.7	3.7	يتميز الرئيس الذي أعمل في إمرته بوضوح الرؤيا	12
5	0.000	11.48	74.4	3.7	0.000	8.60	77.9	3.9	0.000	7.88	72.2	3.6	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	13
6	0.000	11.04	73.2	3.7	0.000	9.92	78.1	3.9	0.000	6.62	70.1	3.5	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع	14
7	0.000	10.84	72.5	3.6	0.000	6.71	73.5	3.7	0.000	8.54	71.9	3.6	يساعد أسلوب القيادة في الشركة التي أعمل بها على تقدمها	11
8	0.000	8.37	70.5	3.5	0.000	5.75	71.9	3.6	0.000	6.10	69.7	3.5	تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملتي	15
9	0.000	8.07	69.6	3.5	0.000	6.77	72.7	3.6	0.000	5.04	67.7	3.4	يبدى الرئيس اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	19
10	0.000	4.75	66.9	3.3	0.000	4.45	70.6	3.5	0.013	2.52	64.6	3.2	تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز	20
	0.000	15.14	73.5	3.7	0.000	12.20	76.7	3.8	0.000	10.05	71.6	3.6	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97
 **قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98
 +قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (21) تبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو فقرات المجال الثاني للمناخ التنظيمي (نمط القيادة) وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي:

18. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسني " 79.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 77.5% و من قطاع غزة 82.5%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ثقة المدراء في مرؤوسيهم وفي مقدرتهم على حل مشاكلهم بأنفسهم وإعطائهم حرية التصرف في القيام بالعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006).

17. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يشجع الرئيس مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات " 77.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 74.8% و من قطاع غزة 81.5%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، مما يشير إلى وجود إدارة داعمة لموظفيها، تشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم من منطلق إيمانها بأهمية الاستفادة من خبرات العاملين في تحسين وتطوير الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البدري، 2006) ودراسة (ملحم، 2006).

16. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين " 75.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 73.5% و من قطاع غزة 79.8%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وتأتي هذه العبارة لتؤكد العبارتين السابقتين، ويرى الباحث أن جسور الثقة والتعاون امتدت بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال العمل معاً لسنوات طويلة في الشركة، حيث يبين الجدول رقم (4) أن أكثر من 85% من العينة يعملون بالشركة لفترة تزيد عن أربع سنوات. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (القريوتي، 2004).

12. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتميز الرئيس الذي أعمل في إمرته بوضوح الرؤيا " 75.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 73.7% و من قطاع غزة 78.1%).

13. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار " 74.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 72.2% و من قطاع غزة 77.9%).

14. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع " 73.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 70.1% و من قطاع غزة 78.1%).

11. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يساعد أسلوب القيادة في الشركة التي أعمل بها على تقدمها " 72.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 71.9% و من قطاع غزة 73.5%).

15. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملتي " 70.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 69.7% و من قطاع غزة 71.9%).

19. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يبدي الرئيس اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين " 69.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 67.7% و من قطاع غزة 72.7%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظف عادةً ما يرغب في أن يقوم رئيسه بتلبية جميع طلباته وتحقيق كافة رغباته، ولكن في واقع العمل فإن الأمر يتعلق بقدرة الرئيس على التوفيق بين تحقيق أهداف الشركة ومصالح الأفراد.

20. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز " 66.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 64.6% و من قطاع غزة 70.6%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، وقد يبدو هنا أن المدير يميّز بين المرؤوسين ولا يساوي بينهم، ولكن هذا الأمر يكون سليماً ومنطقياً عندما يفاضل المدير بين مرؤوسيه على أساس الكفاءة والإنجاز وليس على أسس غير موضوعية كمرعاة الخواطر والمحسوبية، فالمدير الناجح يعامل الجميع بالتساوي، ويميز المتميز لبث روح التنافس الشريف بينهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني 3.7 ، والوزن النسبي يساوي 73.5% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة 15.14 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نمط القيادة المتبع في شركة الاتصالات الفلسطينية جيد من وجهة نظر

أفراد العينة (إلا أن آراء أفراد العينة في القيادة شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 71.6% أقل من قطاع غزة 76.7%)، وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة كل من (البدري، 2006) ودراسة (ملحم، 2006) التي أظهرت وجود قيادة داعمة تستجيب لاقتراحات المرؤوسين وتشجّعهم على إبداء وجهة نظرهم، بينما تعارضت مع نتائج دراسة (القيوتي، 1994) التي أظهرت تقييماً ضعيفاً لفلسفة إدارة الجامعة الأردنية من وجهة نظر أفراد العينة.

تحليل فقرات المجال الثالث: مدى مشاركة العاملين

جدول رقم (22)
تحليل فقرات المجال الثالث (مدى مشاركة العاملين)

الترتيب	الضفة والقطاع معا				قطاع غزة				الضفة الغربية				مكان العمل	رقم
	مستوى الدلالة +	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة ** مستوى	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1	0.000	17.40	76.6	3.8	0.000	13.09	77.7	3.9	0.000	12.24	75.9	3.8	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب	27
2	0.000	7.83	69.5	3.5	0.000	5.20	70.2	3.5	0.000	5.86	69.0	3.5	تساهم مقترحات العاملين في بناء الخطة التدريبية	28
3	0.000	6.33	67.3	3.4	0.000	4.62	68.8	3.4	0.000	4.40	66.4	3.3	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	23
4	0.000	5.03	66.7	3.3	0.002	3.18	67.3	3.4	0.000	3.89	66.4	3.3	يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود	22
5	0.000	5.63	66.6	3.3	0.000	3.95	67.7	3.4	0.000	4.03	65.9	3.3	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل	21
6	0.000	5.98	66.6	3.3	0.001	3.39	66.0	3.3	0.000	4.93	66.9	3.3	الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	24
7	0.000	4.71	66.3	3.3	0.071	1.83	64.0	3.2	0.000	4.58	67.8	3.4	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	30
8	0.000	3.79	64.8	3.2	0.222	1.23	62.5	3.1	0.000	3.87	66.3	3.3	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	26
9	0.000	3.60	64.3	3.2	0.024	2.30	64.4	3.2	0.006	2.76	64.2	3.2	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	29
10	0.059	1.89	62.3	3.1	0.844	0.20	60.4	3.0	0.020	2.36	63.5	3.2	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل	25
	0.000	9.35	67.1	3.4	0.000	5.90	66.9	3.3	0.000	7.24	67.2	3.4	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97
 **قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98
 +قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (22) تبين أن آراء أفراد العينة في غالبية فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه وباستثناء الفقرة رقم (25) وجد أن قيمة t المحسوبة لكل فقرة من باقي فقرات المجال أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو فقرات المجال الثالث للمناخ التنظيمي (مدى مشاركة العاملين) وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي:

27. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " مستوى التعاون بين الزملاء مناسب " 76.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 75.9% و من قطاع غزة 77.7%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، ويرى الباحث أن هذه نتيجة طبيعية في مناخ تنظيمي تم تقييمه من قبل العاملين بأنه جيد، حيث تتكون العلاقات الصحية والتعاون فيما بين العاملين، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة إذا كانت العوامل الأخرى مساعدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (ملحم، 2006) ودراسة (العوامل، 1994) التي أظهرت رضا عام متوسط للأفراد عن العناصر الاجتماعية في المناخ المؤسسي السائد، بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (القريوتي، 1994).

28. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تساهم مقترحات العاملين في بناء الخطة التدريبية " 69.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 69.0% و من قطاع غزة 70.2%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأهمية التي توليها الإدارة بمستوياتها المختلفة لإشراك العاملين في بناء الخطة التدريبية، مما يساهم في توفير الإحساس بالرضا ورفع الروح المعنوية لهم من جهة، كما يسهم ذلك أيضاً في ربط أهداف الأفراد بأهداف الشركة وبالتالي تتحقق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية.

23. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها " 67.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 66.4% و من قطاع غزة 68.8%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو امتلاكهم القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل المسؤولية عنها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها العاملون بشركة الاتصالات الفلسطينية، كما يتضح من الجدولين (5) و (6) اللذان يبينان مستويات العاملين التعليمية والخبرة، وتتفق هذه

النتيجة إلى حد ما مع دراسة (ملحم، 2006)، بينما تعارضت مع دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت توجهاً محايداً نحو هذه الفقرة.

22. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يعقد المسئولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود " 66.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 66.4% و من قطاع غزة 67.3%).

21. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدة العمل " 66.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 65.9% و من قطاع غزة 67.7%).

24. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم " 66.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 66.9% و من قطاع غزة 66.0%).

30. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم " 66.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 67.8% و من قطاع غزة 64.0%) وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً نحو الموافقة على محتوى هذه الفقرة بالرغم من أن أفراد عينة قطاع غزة قد أظهروا توجهاً محايداً نحوها.

26. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي " 64.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 66.3% و من قطاع غزة 62.5%)، وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً نحو الموافقة على محتوى هذه الفقرة بالرغم من أن أفراد عينة قطاع غزة قد أظهروا توجهاً محايداً نحوها.

29. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم " 64.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 64.2% و من قطاع غزة 64.4%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو مشاركتهم في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأهداف العامة للشركة وكذلك الأهداف الخاصة تتم صياغتها في مستويات الإدارة العليا، وهي تقوم أيضاً بتحديد معايير الأداء المتعلقة بكل وظيفة أو نشاط باعتبارها من أدوات الرقابة على مستويات الإنتاج والجودة والتي يمكن من خلالها الكشف عن أي انحرافات لتقوم بالبحث عن أسبابها وتصحيحها في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

25. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل " 62.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 63.5% و من قطاع غزة 60.4%). وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً محايداً نحو محتوى هذه الفقرة بالرغم من أن أفراد عينة الضفة الغربية قد أظهروا توجهاً محدوداً نحو الموافقة عليها، ويرى الباحث أن هذه النتيجة مرتبطة بالنتيجة السابقة حيث أن سياسة الشركة والتي تقتضي وضع أهداف محددة لكل إدارة ودائرة، ويتم صياغة هذه الأهداف في مستويات الإدارة العليا بما يتناسب مع الأهداف الربحية المطلوب تحقيقها سنوياً، ومن ثم يتم توزيعها على مدراء الإدارات والدوائر من أجل تحديد وتوفير ما هو ضروري لتحقيق هذه الأهداف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت توجهاً محايداً نحو لجوء متخذي القرارات إلى المشاورات والاستطلاعات قبل اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 3.4 ، والوزن النسبي يساوي 67.1% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة 9.35 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك مدى جيد إلى حد ما لمشاركة العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية في صنع القرارات وتحمل مسئوليتها (إلا أن آراء أفراد العينة في مدى مشاركة العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 67.2% أكبر من قطاع غزة 66.9%)، واتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة (العوامل، 1994) والتي أظهرت أن مستوى الرضا العام لأفراد العينة عن مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات كان قليلاً، بينما تعارضت مع نتائج دراسة (القيوتي، 1994) التي أظهرت شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم رضا عن نمط اتخاذ القرارات بالجامعة الأردنية، حيث أنه نمط مركزي ولا يتيح لهم مجالاً مناسباً للمشاركة في اتخاذ القرارات.

تحليل فقرات المجال الرابع: نمط الاتصال

جدول رقم (23)
تحليل فقرات المجال الرابع (نمط الاتصال)

الترتيب	الضفة والقطاع معا				قطاع غزة				الضفة الغربية				مكان العمل	رقم
	الدلالة + مستوى	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة ** مستوى	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة * مستوى	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1	0.000	21.93	82.2	4.1	0.000	18.96	85.4	4.3	0.000	14.47	80.3	4.0	تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	36
2	0.000	17.05	76.8	3.8	0.000	11.99	78.3	3.9	0.000	12.35	75.8	3.8	يساهم نظام الاتصال بالشركة على تحقيق أهداف الشركة	31
3	0.000	15.22	76.4	3.8	0.000	11.02	78.5	3.9	0.000	10.80	75.0	3.8	يساهم نظام الاتصال بالشركة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	40
4	0.000	13.36	76.1	3.8	0.000	9.31	77.5	3.9	0.000	9.70	75.2	3.8	تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة	39
5	0.000	13.88	75.9	3.8	0.000	9.83	78.3	3.9	0.000	9.97	74.4	3.7	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة	37
6	0.000	10.21	72.7	3.6	0.000	6.18	73.1	3.7	0.000	8.12	72.4	3.6	يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	32
7	0.000	10.39	71.9	3.6	0.000	9.57	75.0	3.8	0.000	6.35	69.9	3.5	تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	35
8	0.000	8.98	71.0	3.6	0.000	6.43	72.9	3.6	0.000	6.36	69.8	3.5	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	33
9	0.000	4.47	66.2	3.3	0.001	3.41	67.7	3.4	0.003	2.99	65.2	3.3	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)	34
10	0.003	3.01	64.3	3.2	0.031	2.19	65.2	3.3	0.038	2.09	63.8	3.2	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	38
	0.00	15.55	73.3	3.7	0.000	12.48	75.2	3.8	0.000	10.48	72.2	3.6	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97
 **قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98
 +قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (23) تبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو فقرات المجال الرابع للمناخ التنظيمي (نمط الاتصال) وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي:

36. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات " 82.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 80.3% و من قطاع غزة 85.4%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى قناعة الإدارة العليا بالشركة إلى أن استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة من نظم وأجهزة اتصال يعتبر أمر لا مفر منه كونها شركة نشاطها الرئيسي هو تقديم خدمات الاتصالات وما يتعلق بها من أجهزة وملحقات، وهي بذلك تثبت أنها الشركة الرائدة في هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006)، بينما تعارضت مع دراسة (السكران، 2004) التي بينت نتائجها توجهاً محايداً نحو استخدام وسائل اتصال حديثة.

31. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يساهم نظام الاتصال بالشركة على تحقيق أهداف الشركة " 76.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 75.8% و من قطاع غزة 78.3%). وهذه النتيجة تبين أيضاً أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو مساهمة نظام الاتصال بالشركة على تحقيق أهدافها، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة حيث يؤكد أفراد العينة على أن استخدام نظم الاتصالات الحديثة تساهم في رفع كفاءة الموظفين وخبرتهم في نظم الاتصالات مما يؤدي لتطوير أداء الشركة من ناحية ويساهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة للجمهور.

40. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يساهم نظام الاتصال بالشركة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات " 76.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 75.0% و من قطاع غزة 78.5%). وهذه النتيجة تبين أيضاً أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو مساهمة نظام الاتصال بالشركة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأهمية البالغة التي يوليها المبحوثون لتوفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب، خاصة في ظل مواقف تحتاج لقرار فوري لمعالجة مشاكل لزيائن لا تحتمل الانتظار.

39. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة " 76.1% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 75.2% و من قطاع غزة 77.5%).

37. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة " 75.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 74.4% و من قطاع غزة 78.3%).

32. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة " 72.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 72.4% و من قطاع غزة 73.1%).

35. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تبذل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات " 71.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 69.9% و من قطاع غزة 75.0%).

33. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة " 71.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 69.8% و من قطاع غزة 72.9%).

34. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)" 66.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 65.2% و من قطاع غزة 67.7%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في الشركة توضح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية أو قصور هذه السياسة، وتتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (الشنطي، 2006).

38. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق " 64.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 63.8% و من قطاع غزة 65.2%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي متوسط نحو محتوى هذه الفقرة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتوافق مع النتيجة السابقة فعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في الشركة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال قد يفضي وبدون مبرر إلى ظهور عوائق أمام الاتصال بالمستويات العليا، وقد يكون السبب عدم كفاءة بعض القيادات

الإدارية التي تعيق مثل هذا الاتصال، ويرى الباحث أن هذه النسبة من الموافقة تعتبر غير كافية وأن على الإدارة العليا أن تبحث عن أسباب ذلك.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع 3.7 ، والوزن النسبي يساوي 73.3% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة 15.55 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نمط الاتصال المتبع في شركة الاتصالات الفلسطينية جيد من وجهة نظر أفراد العينة (إلا أن آراء أفراد العينة في نمط الاتصال في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 72.2% أقل من قطاع غزة 75.2%) وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة كل من دراسة (الشنطي، 2006) ودراسة (السكران، 2004) التي أظهرت أن محور الاتصالات في دراسته قد حصل على أعلى التوجهات الإيجابية من بين جميع محاور الدراسة، بينما تعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القريوتي، 1994) والتي أظهرت أن نمط الاتصالات كان من أهم العوامل التي ساهمت في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية.

تحليل فقرات المجال الخامس: طبيعة العمل

جدول رقم (24)
تحليل فقرات المجال الخامس (طبيعة العمل)

الترتيب	الضفة والقطاع معا				قطاع غزة				الضفة الغربية				مكان العمل	رقم
	مستوى الدلالة +	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة * *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة * *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1	0.000	26.78	83.9	4.2	0.000	22.19	87.1	4.4	0.000	18.11	82.0	4.1	مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	50
2	0.000	17.04	79.4	4.0	0.000	9.01	78.5	3.9	0.000	14.95	80.0	4.0	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة	43
3	0.000	15.46	78.2	3.9	0.000	12.80	81.7	4.1	0.000	10.18	75.9	3.8	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	47
4	0.000	14.01	77.7	3.9	0.000	10.55	80.0	4.0	0.000	9.73	76.2	3.8	حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية	46
5	0.000	10.56	73.7	3.7	0.000	7.61	76.0	3.8	0.000	7.46	72.2	3.6	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل	49
6	0.000	11.24	73.5	3.7	0.000	7.34	74.8	3.7	0.000	8.50	72.7	3.6	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي	48
7	0.000	9.38	72.3	3.6	0.000	6.72	74.0	3.7	0.000	6.66	71.2	3.6	لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية	44
8	0.000	7.93	70.5	3.5	0.000	6.55	73.1	3.7	0.000	5.08	68.9	3.4	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	45
9	0.143	1.47	62.2	3.1	0.810	0.24	60.6	3.0	0.085	1.73	63.3	3.2	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية	42
10	0.363	0.91	61.4	3.1	0.077	-1.79	55.6	2.8	0.013	2.51	65.1	3.3	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	41
	0.000	16.34	73.3	3.7	0.000	10.94	74.1	3.7	0.000	12.18	72.7	3.6	جميع الفقرات	

*قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

+قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (24) تبين أن آراء أفراد العينة في غالبية فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه وباستثناء الفقرتين (41) و (42) وجد أن

قيمة t المحسوبة لكل فقرة من باقي فقرات المجال أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو فقرات المجال الخامس للمناخ التنظيمي (طبيعة العمل) وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي:

50. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع " 83.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 82.0% و من قطاع غزة 87.1%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذا التقييم العالي من قبل أفراد العينة كونهم يعملون بوظائف لها مدلولها الاجتماعي، حيث ينظر المجتمع إلى الوظائف الإدارية المختلفة وكذلك الفنية كالمهندسين وغيرهم نظرة احترام وتقدير، كما يدل هذا التقييم إلى نجاح الإدارة العليا لشركة الاتصالات الفلسطينية في تكوين صورة مشرقة في أذهان الناس عن العمل ضمن طواقم الشركة وذلك من خلال تناقلهم أخبار المزايا والحوافز التي تقدمها الشركة لموظفيها.

43. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة " 79.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 80.0% و من قطاع غزة 78.5%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص إدارة الشركة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة، باعتبار أن ذلك من العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين وتساعد في أداء العمل براحة وأمان.

47. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي " 78.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 75.9% و من قطاع غزة 81.7%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كفاءة سياسة الاختيار والتعيين المتبعة في الشركة والتي تفضي إلى تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.

46. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية " 77.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 76.2% و من قطاع غزة 80.0%).

49. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل " 73.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 72.2% و من قطاع غزة 76.0%).

48. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي " 73.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 72.7% و من قطاع غزة 74.8%).

44. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية " 72.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 71.2% و من قطاع غزة 74.0%).

45. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار " 70.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 68.9% و من قطاع غزة 73.1%).

42. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية " 62.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 63.3% و من قطاع غزة 60.6%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهاً محايداً تجاه محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتماد شركة الاتصالات الفلسطينية نظام المكاتب المفتوحة في المباني والمراكز التابعة لها، والتي قد تؤدي لشعور العاملين فيها بالصداع والضيق النفسي بسبب الضجيج الناتج عن أصوات الموظفين المكتظين في مساحة محدودة، بالإضافة إلى فقدانهم الخصوصية في العمل باستثناء المدراء ورؤساء الأقسام، وقد يكون السبب عدم توفر عنصر العدالة فيما يتعلق بنماثل المكاتب بالنسبة للأفراد ذوي المراتب المتساوية.

41. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة " 61.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 65.1% و من قطاع غزة 55.6%). وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً محايداً نحو محتوى هذه الفقرة بالرغم من أن أفراد عينة الضفة الغربية قد أظهروا توجهاً محدوداً نحو الموافقة على محتواها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إتباع الشركة نظام العمل لخمسة أيام في الأسبوع في مواقع الإدارات المركزية مما يؤدي إلى طول عدد ساعات اليومي، وهذا ما لا يرغبه العديد من الموظفين خصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي تزيد من معاناة الموظفين في الانتقال والوصول من أماكن سكنهم إلى مواقع العمل وبالعكس.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس 3.7 ، والوزن النسبي يساوي 73.3% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن طبيعة العمل بشركة الاتصالات الفلسطينية تعتبر جيدة من وجهة نظر أفراد العينة (إلا أن آراء أفراد العينة في طبيعة العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 72.7% أقل من قطاع غزة 74.1%).

تحليل فقرات المجال السادس: التكنولوجيا المستخدمة

جدول رقم (25)
تحليل فقرات المجال السادس (التكنولوجيا)

الضفة والقطاع معا					قطاع غزة				الضفة الغربية				مكان العمل	رقم
الترتيب	الدالة + مستوى	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدالة * مستوى	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدالة * مستوى	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1	0.000	30.42	85.9	4.3	0.000	25.32	90.0	4.5	0.000	20.78	83.3	4.2	تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	
2	0.000	29.00	85.0	4.2	0.000	22.03	88.1	4.4	0.000	20.46	83.0	4.2	توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها	
3	0.000	26.89	84.8	4.2	0.000	23.32	88.1	4.4	0.000	17.88	82.7	4.1	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	
4	0.000	27.48	84.6	4.2	0.000	15.49	84.8	4.2	0.000	23.10	84.5	4.2	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور	
5	0.000	23.73	82.7	4.1	0.000	17.77	85.6	4.3	0.000	16.73	80.8	4.0	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين	
6	0.000	25.36	82.2	4.1	0.000	20.53	83.5	4.2	0.000	17.40	81.4	4.1	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	
7	0.000	24.28	81.8	4.1	0.000	12.76	81.5	4.1	0.000	21.70	82.0	4.1	تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام	
8	0.000	21.58	81.5	4.1	0.000	18.05	85.2	4.3	0.000	14.38	79.2	4.0	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	
9	0.000	16.69	77.3	3.9	0.000	10.57	77.5	3.9	0.000	12.88	77.1	3.9	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها	
10	0.000	15.62	76.6	3.8	0.000	9.72	77.7	3.9	0.000	12.24	75.9	3.8	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الوحدات والأقسام والشركة ككل	
	0.000	31.79	82.2	4.1	0.000	22.71	84.2	4.2	0.000	23.08	81.0	4.0	جميع الفقرات	

*قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

+قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (25) تبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو فقرات المجال السادس للمناخ التنظيمي (التكنولوجيا المستخدمة) وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي:

51. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة " 85.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 83.3% و من قطاع غزة 90.0%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا المتطورة في التأثير على الشركة كونها أحد المدخلات الرئيسية لنشاطها، وإلى ضرورة مواكبة ما يحدث من تطورات في هذا المجال حتى تتمكن من تلبية احتياجات شرائح معينة من زبائننا تسعى دائماً للحصول على خدمات متطورة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت وجود عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

52. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها " 85.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 83.0% و من قطاع غزة 88.1%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، وتبدو هذه النتيجة طبيعية إذا ما علمنا أن أحد أهم الخدمات التي تقدمها الشركة هي تقديم حلول واستشارات للمؤسسات المختلفة حول أفضل الوسائل التقنية ونظم الاتصال اللازمة للربط بين أجزائها ومواقعها.

55. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل " 84.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 82.7% و من قطاع غزة 88.1%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى إدراك العاملين من مختلف المستويات الإدارية لأهمية السرعة في إنجاز العمل كأحد المتطلبات الأساسية في نشاط تقديم خدمات لعدد كبير من المشتركين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006).

56. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور " 84.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 84.5% و من قطاع غزة 84.8%).

54. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين " 82.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 80.8% و من قطاع غزة 85.6%).

59. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء " 82.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 81.4% و من قطاع غزة 83.5%).

57. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام " 81.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 82.0% و من قطاع غزة 81.5%).

53. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل " 81.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 79.2% و من قطاع غزة 85.2%).

58. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها " 77.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 77.1% و من قطاع غزة 77.5%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة الأفراد العالية في أن تكون جميع البيانات والمعلومات متاحة لهم، ولكن هذه الرغبة تصطدم أحياناً بسياسات التقييض وإجراءات نظم المعلومات والتي تحدد صلاحيات الدخول على قواعد البيانات والبرامج واسترجاع المعلومات.

60. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الوحدات والأقسام والشركة ككل " 76.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 75.9% و من قطاع غزة 77.7%). وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة لا تتناقض مع نتيجة الفقرة (51) أعلاه والتي بينت حرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، وإنما تؤكد على الأهمية التي توليها الإدارة العليا بالشركة على توعية العاملين في جميع المستويات بالتطورات التكنولوجية وذلك من خلال وسائل الاتصال الداخلية بالشركة

مثل الإنترنت والمجلات الدورية والنشرة اليومية التي تصل لكافة مستخدمه البريد الإلكتروني. وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الذنيبات، 1999) والتي أظهرت انطباعاً واضحاً عن عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين في أجهزة الرقابة حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في أعمال الإدارة والرقابة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس 4.1 ، والوزن النسبي يساوي 82.2% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة 31.79 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية متطورة وقد ساهمت في ربط أجزائها بصورة جيدة وأدت إلى سرعة إنجاز العمل، كما ساهمت في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور (إلا أن آراء أفراد العينة في التكنولوجيا المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 81.0% أقل من قطاع غزة 84.2%) وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت أن التكنولوجيا المستخدمة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مقبولة بدرجة كبيرة جداً.

تحليل مجالات القسم الثاني

جدول رقم (26)
تحليل مجالات القسم الثاني (المناخ التنظيمي)

الترتيب	الضفة والقطاع معا				قطاع غزة				الضفة الغربية			مكان العمل	رقم	
	مستوى الدلالة +	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة **	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي		المجال
1	0.000	31.79	82.2	4.1	0.000	22.71	84.2	4.2	0.000	23.08	81.0	4.0	التكنولوجيا	السادس
2	0.000	15.14	73.5	3.7	0.000	12.20	76.7	3.8	0.000	10.05	71.6	3.6	القيادة	الثاني
3	0.000	15.55	73.3	3.7	0.000	12.48	75.2	3.8	0.000	10.48	72.2	3.6	نمط الاتصال	الرابع
3	0.000	16.34	73.3	3.7	0.000	10.94	74.1	3.7	0.000	12.18	72.7	3.6	طبيعة العمل	الخامس
4	0.000	18.78	72.4	3.6	0.000	14.07	73.3	3.7	0.000	13.23	71.9	3.6	الهيكل التنظيمي	الأول
5	0.000	9.35	67.1	3.4	0.000	5.90	66.9	3.3	0.000	7.24	67.2	3.4	مدى مشاركة العاملين	الثالث
	0.000	22.36	73.7	3.7	0.000	17.46	75.1	3.8	0.000	15.42	72.8	3.6	جميع المجالات	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97

**قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

+قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (26) تبين أن آراء أفراد العينة في جميع المجالات كانت إيجابية حيث أنه لكل مجال وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل مجال أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل مجال أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على ما يلي:

مجال التكنولوجيا: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في المجال السادس " التكنولوجيا " 82.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 81.0% و من قطاع غزة 84.2%). وبهذا يكون مجال (التكنولوجيا) قد حظي على أعلى التوجهات الإيجابية لدى أفراد العينة، مما يدل على أنه توجد اتجاهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي.

مجال القيادة: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في المجال الثاني " القيادة " 73.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 71.6% و من قطاع غزة 76.7%). وبهذا يكون مجال (القيادة) قد حظي على ثاني أعلى التوجهات الإيجابية لدى أفراد العينة، مما يدل على أنه توجد اتجاهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو النمط القيادي المتبع كأحد عناصر المناخ التنظيمي.

مجال الاتصال: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في المجال الرابع " نمط الاتصال " 73.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 72.2% و من قطاع غزة 75.2%). وبهذا يكون مجال (الاتصال) قد حظي على ثالث أعلى التوجهات الإيجابية لدى أفراد العينة، مما يدل على أنه توجد اتجاهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو نمط الاتصال المتبع كأحد عناصر المناخ التنظيمي.

مجال طبيعة العمل: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في المجال الخامس " طبيعة العمل " 73.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 72.7% و من قطاع غزة 74.1%). وبهذا يكون مجال (طبيعة العمل) قد تساوى مع مجال نمط الاتصال في الحصول على نفس الدرجة من التوجهات الإيجابية لدى أفراد العينة، مما يدل على أنه توجد اتجاهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو طبيعة العمل كأحد عناصر المناخ التنظيمي.

مجال الهيكل التنظيمي: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في المجال الأول " الهيكل التنظيمي " 72.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 71.9% و من قطاع غزة 73.3%). وبهذا يكون مجال (الهيكل التنظيمي) قد حظي بالمرتبة الخامسة من حيث درجة التوجهات الإيجابية لدى أفراد العينة، مما يدل على أنه توجد اتجاهات إيجابية مرتفعة نوعاً ما لدى أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي كأحد عناصر المناخ التنظيمي.

مجال مشاركة العاملين: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في المجال الثالث " مدى مشاركة العاملين " 67.1% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 67.2% و من قطاع غزة 66.9%). وبهذا يكون مجال (مدى مشاركة العاملين) قد حظي بالمرتبة الأخيرة من حيث درجة التوجهات الإيجابية لدى أفراد العينة، مما يدل على أنه توجد اتجاهات إيجابية متوسطة لدى أفراد العينة نحو مدى مشاركة العاملين كأحد عناصر المناخ التنظيمي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات القسم الثاني " المناخ التنظيمي " يساوي 3.7 ، والوزن النسبي يساوي 73.7% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة 22.36 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن توجهات العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية نحو

المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية وهم موافقين على توافر مناخ تنظيمي جيد في الشركة (إلا أن آراء أفراد العينة في حول عناصر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 72.8% أقل من قطاع غزة 75.1%). وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (البدري، 2006) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، كما توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت توجهات إيجابية للعاملين بوزارات السلطة الفلسطينية نحو المناخ التنظيمي باستثناء (الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرار)، وتوافقت أيضاً مع نتائج دراسة (اللوزي، 1994) والتي أظهرت رضا كبير من العاملين بمستشفيات القطاع العام عن أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء (الحوافز وتحمل المسؤولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة)، وتعارضت نتائج الدراسة مع دراسة (القريوتي، 1994) والتي أظهرت أن تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي كان سلبياً في مجمله. كما تعارضت مع دراسة (السكران، 2004) والتي أظهرت توجهاً محايداً لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

تحليل فقرات القسم الثالث: الرضا الوظيفي

جدول رقم (27)

تحليل فقرات القسم الثالث : الرضا الوظيفي

الضفة والقطاع معا					قطاع غزة				الضفة الغربية				مكان العمل	رقم
الترتيب	مستوى الدلالة +	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة **	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	
1	0.000	27.79	88.1	4.4	0.000	19.28	90.2	4.5	0.000	20.40	86.8	4.3	أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط	61
2	0.000	25.01	84.7	4.2	0.000	23.27	89.2	4.5	0.000	16.15	82.0	4.1	أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها	64
3	0.000	22.98	82.8	4.1	0.000	19.27	86.5	4.3	0.000	15.35	80.5	4.0	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة	65
4	0.000	22.86	82.4	4.1	0.000	19.60	86.0	4.3	0.000	15.12	80.1	4.0	إنني أعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها	76
5	0.000	18.72	80.6	4.0	0.000	17.18	84.8	4.2	0.000	11.90	78.0	3.9	أنا راضٍ عن عملي	62
6	0.000	17.42	79.5	4.0	0.000	14.18	83.1	4.2	0.000	11.62	77.3	3.9	أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين	63
7	0.000	15.73	79.0	3.9	0.000	14.79	84.6	4.2	0.000	9.64	75.4	3.8	لا أفكر في ترك هذه الشركة	66
7	0.000	17.84	79.0	3.9	0.000	11.02	79.6	4.0	0.000	14.00	78.6	3.9	يسرني ما أجده من تعاون من زملائي	77
8	0.000	14.81	78.2	3.9	0.000	11.06	79.8	4.0	0.000	10.40	77.3	3.9	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات	69
9	0.000	14.63	77.9	3.9	0.000	13.42	82.7	4.1	0.000	9.07	74.9	3.7	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	74
10	0.000	11.49	74.0	3.7	0.000	9.91	78.8	3.9	0.000	7.13	71.0	3.5	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل	67
11	0.000	6.45	68.7	3.4	0.000	6.97	73.8	3.7	0.002	3.12	65.5	3.3	إنني راضٍ عن مساري الوظيفي	70
12	0.000	6.82	68.6	3.4	0.000	5.28	70.8	3.5	0.000	4.52	67.2	3.4	إنني راضٍ عن الطريقة التي ينظم بها العمل في	75

رقم	الفقرة	الضفة الغربية				قطاع غزة				الضفة والقطاع معا			
		مستوى الدلالة *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة **	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة +	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
	هذه الشركة												
72	أرى أن راتبي كافٍ للعيش حياة كريمة	0.032	2.16	64.1	3.2	0.000	6.66	74.0	3.7	0.000	5.47	67.9	3.4
68	لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي	0.016	2.44	64.3	3.2	0.000	5.15	71.9	3.6	0.000	5.09	67.2	3.4
80	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	0.005	2.88	65.0	3.2	0.000	4.57	70.2	3.5	0.000	5.09	67.0	3.3
71	يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية	0.946	0.07	60.1	3.0	0.000	4.38	69.8	3.5	0.010	2.58	63.9	3.2
78	إنني راضٍ عن نظام تقييم الأداء الحالي	0.442	0.77	61.4	3.1	0.026	2.26	65.4	3.3	0.045	2.02	63.0	3.1
73	أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى	0.633	-0.48	59.1	3.0	0.004	2.97	67.1	3.4	0.152	1.44	62.2	3.1
79	أرى أن الشركة تحقق لي شعوراً بالأمن الوظيفي	0.143	-1.47	57.3	2.9	0.062	1.89	64.4	3.2	1.000	0.00	60.0	3.0
	جميع الفقرات	0.000	11.08	71.3	3.6	0.000	15.27	77.6	3.9	0.000	17.35	73.7	3.7

*قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97
**قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98
+قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (27) تبين أن آراء أفراد العينة في غالبية فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه وباستثناء الفقرتين (73) و (79) وجد أن قيمة t المحسوبة لكل فقرة من باقي فقرات المجال أكبر من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% بمعنى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجهات إيجابية نحو فقرات القسم الثالث " الرضا الوظيفي " وفيما يلي نتيجة التحليل الوصفي لفقرات هذا القسم مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي:

61. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط " 88.1% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 86.8% و من قطاع غزة 90.2%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الالتزام العالي الذي يبديه الموظفين تجاه العمل وعدم تغييبهم عنه إلا في حالات الضرورة القصوى.

64. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها " 84.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 82.0% و من قطاع غزة 89.2%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين بالشركة يرون أن ظروف العمل التي يعملون بها مناسبة لهم، بالإضافة إلى أن الأجور والحوافز التي يحصلون عليها تعتبر أفضل من غيرها من الشركات.

65. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة " 82.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 80.5% و من قطاع غزة 86.5%) وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع الفقرة السابقة فمن يفضل العمل في شركة لا بد أن يشجع الآخرين على الانضمام للعمل بها وهذا ما يؤكد الثقة العالية التي يمنحها العاملون في شركتهم.

76. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " إنني أعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها " 82.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 80.1% و من قطاع غزة 86.0%) وجاءت هذه النتيجة لتتسجم تماماً مع الفقرتين السابقتين ولتؤكد على اعتزازهم بالشركة وأنهم يفضلون العمل في شركة مهنية تعمل وفق ضوابط وأخلاقيات محددة ومنظمة وتتمسك بمعايير الأداء والانضباط في الممارسات الإدارية، وهي تحترم وتقدر موظفيها وتعمل على رفع كفاءة ومستوى أدائهم من خلال برامج التدريب المتنوعة وتزويدهم بالخبرات الفنية المتطورة، كما تحافظ على كادرها البشري من خلال توفير أفضل مستويات السلامة والصحة المهنية.

62. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أنا راضٍ عن عملي " 80.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 78.0% و من قطاع غزة 84.8%) وجاءت هذه النتيجة تنوياً للفقرات السابقة ولتعبّر عن حب العمل في الشركة والانتماء والولاء لها والرضا بها. وتتفق نتائج هذه الفقرات مع دراسة (ملحم، 2006) التي أظهرت نتائج مشابهة.

63. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين " 79.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 77.3% و من قطاع غزة 83.1%).

66. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " لا أفكر في ترك هذه الشركة " 79.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 75.4% و من قطاع غزة 84.6%).
77. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يسرني ما أجده من تعاون من زملائي " 79.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 78.6% و من قطاع غزة 79.6%).
69. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات " 78.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 77.3% و من قطاع غزة 79.8%).
74. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي " 77.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 74.9% و من قطاع غزة 82.7%).
67. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل " 74.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 71.0% و من قطاع غزة 78.8%).
70. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " إنني راضٍ عن مساري الوظيفي " 68.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 65.5% و من قطاع غزة 73.8%).
75. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " إنني راضٍ عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة " 68.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 67.2% و من قطاع غزة 70.8%).
72. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أرى أن راتبي كافٍ للعيش حياة كريمة " 67.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 64.1% و من قطاع غزة 74.0%).
68. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي " 67.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 64.3% و من قطاع غزة 71.9%).
80. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية " 67.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 65.0% و من قطاع غزة 70.2%).
71. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية " 63.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 60.1% و من

قطاع غزة 69.8%). وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً نحو الموافقة على محتوى الفقرة بالرغم من أن أفراد عينة الضفة الغربية قد أظهروا توجهاً محايداً نحو محتواها. 78. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " إنني راضٍ عن نظام تقييم الأداء الحالي " 63.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 61.4% و من قطاع غزة 65.4%). وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً محدوداً نحو الموافقة على محتوى هذه الفقرة بالرغم من أن أفراد عينة الضفة الغربية قد أظهروا توجهاً محايداً نحو محتواها.

73. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى " 62.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 59.1% و من قطاع غزة 67.1%)، وهذه النتيجة تبين أن لدى إجمالي أفراد العينة توجهاً محايداً نحو محتوى هذه الفقرة بالرغم من أن أفراد عينة قطاع غزة قد أظهروا توجهاً محدوداً نحو الموافقة على محتواها. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من وجود رواتب ومكافآت جيدة في الشركة إلا أن هذا غير كافٍ ليكون العاملون راضين ومسرورين، حيث لا بد من توافر العدالة والمساواة في نظام توزيع الرواتب والمكافآت على العاملين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) ودراسة (البدر، 2006) التي بينت نتائجها عدم وجود نظام فعال للحوافز، بينما اختلفت في نتائجها مع دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو عدالة نظام الرواتب والأجور.

79. الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في الفقرة " أرى أن الشركة تحقق لي شعوراً بالأمن الوظيفي " 60.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 57.3% و من قطاع غزة 64.4%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من شعور العاملين العام بالرضا الوظيفي عن معظم جوانب العمل بالشركة، إلا أنها أخفقت في تحقيق شعورهم بالأمن الوظيفي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى برامج التقاعد المبكر الاختياري التي تطرحها الشركة من حين لآخر لتشجيع كبار السن من الموظفين على التقاعد من خلال تقديم مميزات مالية وتعويضات مغرية. ويبدو أن طرح مثل هذه البرامج بدون توعية كافية توضح للعاملين الهدف منها والشريحة المستهدفة لها يؤدي لتفسيرات خاطئة وسوء فهم من قطاع كبير من الموظفين مما يسبب شعورهم بعدم الاستقرار ويزيد من إحساسهم بالقلق والخوف على مستقبلهم الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القسم الثالث " الرضا الوظيفي " يساوي 3.7 ، والوزن النسبي يساوي 73.7% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة 17.35 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم راضون

عن وظائفهم (إلا أن آراء أفراد العينة في الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية 71.3% أقل من قطاع غزة 77.6%). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) فيما اختلفت مع دراسة (القريوتي، 1994).

تحليل مجالات القسم الثاني والثالث

جدول رقم (28)
تحليل مجالات القسم الثاني والثالث

الضفة والقطاع معا				قطاع غزة				الضفة الغربية				مكان العمل	رقم
مستوى الدلالة +	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الدلالة * *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة * *	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	القسم	
0.000	22.36	73.7	3.7	0.000	17.46	75.1	3.8	0.000	15.42	72.8	3.6	المناخ التنظيمي	الثاني
0.000	17.35	73.7	3.7	0.000	15.27	77.6	3.9	0.000	11.08	71.3	3.6	الرضا الوظيفي للعاملين	الثالث
0.000	21.99	73.7	3.7	0.000	17.78	75.7	3.8	0.000	14.89	72.4	3.6	جميع فقرات القسم الثاني والثالث	

*قيمة t الجدولية عند درجة حرية "152" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.97
**قيمة t الجدولية عند درجة حرية "95" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98
+قيمة t الجدولية عند درجة حرية "248" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.96

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة في الجدول رقم (28) تبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال كانت إيجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية ، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على ما يلي:

القسم الثاني: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات القسم الثاني " المناخ التنظيمي " 73.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 72.8% و من قطاع غزة 75.1%).

القسم الثالث: الوزن النسبي لجميع أفراد عينة الدراسة في جميع فقرات القسم الثالث " الرضا الوظيفي للعاملين " 73.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الضفة الغربية 71.3% و من قطاع غزة 77.6%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة الدراسة 3.7 ، والوزن النسبي يساوي 73.7% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة وهي أكبر من

قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.96 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك أثراً جيداً للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (إلا أن إدراك أفراد العينة حول أثر المناخ التنظيمي على رضاهم الوظيفي لموظفي الضفة الغربية كان نسبته 72.4% وهو أقل من نسبة قطاع غزة البالغة 75.7%)، وتؤكد هذه النتيجة على وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومجمل عناصر المكونة للمناخ التنظيمي التي أشرنا لها في هذه الدراسة، بمعنى أنه كلما كانت إدراكات العاملين لطبيعة المناخ التنظيمي السائد حولهم إيجابية كلما ازداد شعورهم بالرضا الوظيفي، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (ملحم، 2006).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

تتعلق هذه الدراسة من فرضيتين أساسيتين وينبثق من الفرضية الأساسية الأولى عدة فرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الأساسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية والرضا الوظيفي للعاملين بها.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها.

جدول رقم (29)

معاملات الارتباط لبيرسون بين الهيكل التنظيمي للشركة وبين الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	الهيكل التنظيمي للشركة
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.552
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	249

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "247" يساوي 0.125

لاختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في الجدول رقم (29) تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.552 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يؤكد على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الهيكل التنظيمي للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) والتي أكدت على أهمية العلاقة بين وضوح الأهداف ومرونة الهيكل التنظيمي

وقدرته على التكيف من جهة ورضا العاملين من جهة أخرى، فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحيدر، 2006) والتي أظهرت حياد توجهات أفراد العينة حول أثر الهيكل التنظيمي.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (30)

معاملات الارتباط لبيرسون بين نمط القيادة وبين الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	نمط القيادة
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.570
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	249

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "247" يساوي 0.125

لاختبار العلاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في الجدول رقم (30) تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.570 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للعاملين. وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية نمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع المرؤوسين من خلال منحهم الدعم والثقة وتشجيعهم على المبادرة وإبداء وجهات النظر بالإضافة إلى الاهتمام برغباتهم ومعاملتهم معاملة إنسانية وبدون تمييز، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (ملحم، 2006) فيما اختلف مع نتائج دراسة (القريوتي، 1994) التي أظهرت عدم ارتياح العاملين في الجامعة الأردنية لفلسفة الإدارة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (31)

معاملات الارتباط لبيرسون بين مدى مشاركة العاملين وبين الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	مشاركة العاملين
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.504
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	249

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "247" يساوي 0.125

لاختبار العلاقة بين مدى مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في الجدول رقم (31) تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.504 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى مشاركة العاملين والرضا الوظيفي للعاملين. وهذا يدل دلالة واضحة على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة العليا في السماح للعاملين بالمشاركة في تسيير أعمال الشركة وذلك من خلال تبادل المشورة وإتاحة الفرصة المناسبة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع أهداف وحدات العمل، وتشجيعهم على إبداء الرأي وحل مشاكلهم، ولم تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة (القيوتي، 1994) التي أظهرت عدم رضا العاملين عن نمط اتخاذ القرارات في الجامعة الأردنية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال المتبع في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (32)

معاملات الارتباط لبيرسون بين نمط الاتصال المتبع في الشركة وبين الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	نمط الاتصال المتبع في الشركة
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.609
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	249

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "247" يساوي 0.125

لاختبار العلاقة بين نمط الاتصال المتبع في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في الجدول رقم (32) تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.609 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط الاتصال المتبع في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين. ويظهر معامل الارتباط بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي (0.609) مدى قوة العلاقة بينهما، ليدل على الأهمية التي توليها إدارة الشركة في توفير نظام اتصال فعال تتناسب فيه الاتصالات في جميع الاتجاهات بسهولة ويسر، وكما يدل على أهمية طرق ووسائل الاتصال المتبعة في شركة يعتبر نشاطها الأساسي تقديم خدمات الاتصالات بأنواعها المختلفة، وهي بدورها تحرص أن تكون مثلاً يحتذى به في استخدام أساليب حديثة ومتطورة تتميز بسهولة الاستخدام والدقة العالية مما يساهم في توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب. وقد اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (القيوتي،

(1994) التي أظهرت أن قنوات الاتصال مع الإدارة غير مفتوحة بدرجة كافية تسمح بتبادل المعلومات والتعرف على خطط إدارة الجامعة وتصوراتها.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (33)

معاملات الارتباط لبيرسون بين طبيعة العمل وبين الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	طبيعة العمل
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.715
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	249

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "247" يساوي 0.125

لاختبار العلاقة بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في الجدول رقم (33) تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.715 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعاملين. ويلاحظ أن معامل الارتباط بين طبيعة العمل ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة قد بلغ (0.715) وهي قيمة مرتفعة جداً وتدل على علاقة قوية جداً، وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية ملاءمة طبيعة العمل لشاغلي الوظائف المختلفة بالشركة من حيث عدد ساعات العمل وتصميم المكاتب وأماكن العمل بحث توفر الراحة ومقومات السلامة للعاملين، بالإضافة لملاءمتها لقدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم، ومن ناحية أخرى فإن التحدي الذي تقابله الإدارة يتمثل في خلق وظائف تخلص من البيروقراطية والروتين وتتيح الفرصة للتجديد والابتكار وإثبات الذات.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (34)

معاملات الارتباط لبيرسون بين التكنولوجيا المستخدمة وبين الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	التكنولوجيا المستخدمة
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.601
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	249

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "247" يساوي 0.125

لاختبار العلاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي للعاملين، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج المبينة في الجدول رقم (34) تبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.601 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يؤكد على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التكنولوجيا المستخدمة والرضا الوظيفي للعاملين. ويعزو الباحث ظهور هذه العلاقة الإيجابية إلى الأهمية البالغة التي توليها إدارة الشركة لتطوير عناصر التكنولوجيا التي تستخدمها بما فيها أجهزة الحاسوب المتطورة والتطبيقات والبرامج اللازمة لتسهيل تقديم احتياجات الزبائن من الخدمات بأسرع وقت وأفضل مستوى جودة، ومن جهة أخرى فإن استخدام التكنولوجيا المتطورة تساهم في زيادة رضا الموظفين من حيث أنها ستعمل على تقليل الأخطاء وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الفرضية الأساسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية والرضا الوظيفي للعاملين بها.

جدول رقم (35)

معاملات الارتباط لبيرسون بين المناخ التنظيمي وبين الرضا الوظيفي للعاملين

المحور	الإحصاءات	المناخ التنظيمي
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.759
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	249

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "247" يساوي 0.125

وتجمل هذه الفرضية العلاقة بين المناخ التنظيمي ككل والرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والنتائج المبينة في الجدول رقم (35) توضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.759 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يدل على قبول الفرضية أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المناخ التنظيمي السائد في الشركة والرضا الوظيفي للعاملين بها. وهذه النتيجة تؤكد أهمية وجود مناخ تنظيمي مناسب يتمتع بهيكل تنظيمي يتميز بالمرونة ووضوح الأهداف ووضوح خطوط السلطة الرسمية، مع توافر أساليب إدارية مناسبة تتبنى قيم العدالة والمعاملة الإنسانية وتمنح العاملين الثقة وتحفزهم على المبادرة وتؤمن بأهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات والمشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل، وبالإضافة إلى ذلك فلا بد من أن يتضمن هذا المناخ أنظمة اتصالات تسمح بسهولة ومرونة الاتصالات وانسيابها في كل الاتجاهات، كما يجب أن تتوفر وسائل التقنية الحديثة التي تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يزاولها العاملون وبما يتناسب مع متطلبات بيئة

الأعمال في القرن الواحد والعشرين، والذي تبرز فيه أهمية العنصر البشري باعتباره من أهم مقومات المنظمات المعاصرة.

الفرضية الأساسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - مكان العمل - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المستوى الإداري).

2.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للجنس.

جدول رقم (36)

اختبار t للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	المتوسط الحسابي		عنوان المجال	المجال	القسم
		أنثى	ذكر			
0.004	2.889	3.46	3.68	الهيكل التنظيمي	الأول	الثاني
0.008	2.664	3.48	3.75	القيادة	الثاني	
0.009	2.629	3.19	3.41	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.000	5.089	3.32	3.79	نمط الاتصال	الرابع	
0.000	6.362	3.26	3.81	طبيعة العمل	الخامس	
0.000	4.583	3.85	4.20	التكنولوجيا	السادس	
0.000	5.244	3.43	3.77	المناخ التنظيمي		
0.000	5.058	3.37	3.80	الرضا الوظيفي		الثالث
0.000	5.506	3.41	3.78	جميع المجالات		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "478" تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينيتين مستقلتين لاختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للجنس والنتائج المبينة في الجدول رقم (36) تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل من مجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة تساوي 5.506 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ

التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للجنس ولصالح فئة الذكور. ويعزو الباحث هذه الفروق لكون الذكور أكثر قدرة على التكيف مع المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات عادةً ما تحجم عن تعيين الإناث في مراكز قيادية عليا مما قد يؤدي إلى شعور الإناث بأن حقهم مغبون وإحساسهم بحرمانهم من الترقية إلى المناصب الأعلى سواء بالأقدمية أو على أساس الكفاءة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (ملحم، 2006) و(الذنيبات، 1999) و(Davidson, 2003) ودراسة (Moguerou, 2002) والتي أظهرت أن الإناث من حملة الدكتوراة أقل رضا من نظرائهم من الذكور، فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الحيدر، 2006) و(القيوتي، 1994) و(اللوزي، 1994) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغير الجنس.

2.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمكان العمل.

جدول رقم (37)

اختبار t للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير مكان العمل

مستوى الدلالة	قيمة t	المتوسط الحسابي		عنوان المجال	المجال	القسم
		قطاع غزة	الضفة الغربية			
0.318	-1.001	3.66	3.60	الهيكل التنظيمي	الأول	الثاني
0.005	-2.823	3.83	3.58	القيادة	الثاني	
0.825	0.221	3.34	3.36	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.089	-1.709	3.76	3.61	نمط الاتصال	الرابع	
0.403	-0.838	3.71	3.64	طبيعة العمل	الخامس	
0.025	-2.260	4.21	4.05	التكنولوجيا	السادس	
0.067	-1.838	3.75	3.64	المناخ التنظيمي		
0.000	-4.015	3.88	3.56	الرضا الوظيفي		الثالث
0.000	-2.618	3.79	3.62	جميع المجالات		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "478" تساوي 1.97

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينيتين مستقلتين لاختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمكان العمل والنتائج المبينة في الجدول رقم (37) تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال المناخ التنظيمي أكبر من 0.05 لذلك لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول المناخ التنظيمي تعزى لمكان العمل كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال الرضا الوظيفي يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05 ، كما وجد أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة تساوي -2.618 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي

تساوي 1.97- مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمكان العمل ولصالح فئة أفراد العينة من قطاع غزة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اختلاف ظروف العمل المحيطة بموظفي شركة الاتصالات في قطاع غزة عن زملائهم في الضفة الغربية، والتي قد تؤثر إيجاباً على تقييم العاملين لواقع المناخ التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (اللوزي، 1994) والتي دلت على أن متغير مكان العمل كان من أكثر المتغيرات المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة (أبو رمضان، 2004) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في جامعات غزة تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح العاملين في الجامعة الإسلامية، بينما اختلف مع نتائج دراسة (Davidson, 2003) التي لم تظهر فروق تعزى لمكان العمل.

2.3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للعمر.

جدول رقم (38)

اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				عنوان المجال	المجال	القسم
		46 سنة فأكثر	36 - 45 سنة	26 - 35 سنة	25 سنة فأقل			
0.489	0.810	3.6625	3.6010	3.6564	3.4588	الهيكل التنظيمي	الأول	الثاني
0.285	1.271	3.9250	3.6847	3.6164	3.6647	القيادة	الثاني	
0.989	0.040	3.3625	3.3673	3.3491	3.3176	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.376	1.040	3.8333	3.7102	3.6098	3.5529	نمط الاتصال	الرابع	
0.009	3.913	4.0000	3.7092	3.5918	3.4000	طبيعة العمل	الخامس	
0.002	5.212	4.5000	4.1092	4.0585	3.9235	التكنولوجيا	السادس	
0.113	2.014	3.8806	3.6972	3.6470	3.5529	المناخ التنظيمي		
0.000	7.277	4.1250	3.7474	3.5877	3.3559	الرضا الوظيفي	الثالث	
0.015	3.579	3.9417	3.7097	3.6322	3.5037	جميع المجالات		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 245" ودرجة حرية "0.05" تساوي 2.65

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة أو أكثر لاختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للعمر والنتائج المبينة في الجدول رقم (38) تبين أن

قيمة مستوى الدلالة لمجال المناخ التنظيمي يساوي 0.113 وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة لمجال المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للعمر، كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال الرضا الوظيفي يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة لمجال الرضا الوظيفي تعزى للعمر. وبصفة عامة يتبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة تساوي 0.015 وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 3.579 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للعمر.

جدول رقم (39)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر

المجال	الفروق	25 سنة فأقل	35-26 سنة	45-36 سنة	46 سنة فأكثر
طبيعة العمل	25 سنة فأقل		-0.192	-0.309	-0.600*
	35-26 سنة	0.192		-0.117	-0.408*
	45-36 سنة	0.309	0.117		-0.291
	46 سنة فأكثر	*0.600	*0.408	0.291	
التكنولوجيا	25 سنة فأقل		-0.135	-0.186	-0.576*
	35-26 سنة	0.135		-0.051	-0.442*
	45-36 سنة	0.186	0.051		-0.391
	46 سنة فأكثر	*0.576	*0.442	0.391	
الرضا الوظيفي	25 سنة فأقل		-0.232	-0.392	-0.769*
	35-26 سنة	0.232		-0.160	-0.537*
	45-36 سنة	0.392	0.160		-0.378
	46 سنة فأكثر	*0.769	*0.537	0.378	
جميع الفئات	25 سنة فأقل		-0.128	-0.206	-0.438*
	35-26 سنة	0.128		-0.078	-0.310*
	45-36 سنة	0.206	0.078		-0.232
	46 سنة فأكثر	*0.438	*0.310	0.232	

ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (39) أن الفروق بين الفئتين " 25 سنة فأقل " و " 35-26 سنة " وبين الفئة " 46 سنة فأكثر " ولصالح الفئة " 46 سنة فأكثر. وقد تعزى هذه النتيجة لكون الأفراد الأكبر سناً قد اعتادوا على المناخ التنظيمي المحيط بهم واستطاعوا التأقلم معه بمرور السنين، أو بسبب أجورهم المرتفعة خصوصاً لمن قضوا سنوات عديدة في العمل بالشركة. أما تقييم الموظفين الأصغر سناً فهو أقل ربما بسبب توقعاتهم العالية وعدم تكيفهم مع المناخ التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006)، بينما اختلفت مع دراسة كل من (الحيدر، 2006) و (البدري، 2006) و (اللوزي، 1994).

2.4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي.

جدول رقم (40)

اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				عنوان المجال	المجال	القسم
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	توجيهي			
0.051	2.634	3.6125	3.6046	3.7763	3.1833	الهيكل التنظيمي	الأول	الثاني
0.007	4.135	3.6844	3.6468	3.9237	2.9167	القيادة	الثاني	
0.294	1.245	3.3156	3.3572	3.4447	2.9500	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.649	0.550	3.6313	3.6798	3.6915	3.3333	نمط الاتصال	الرابع	
0.230	1.447	3.7281	3.6815	3.6105	3.1667	طبيعة العمل	الخامس	
0.816	0.313	4.1594	4.1146	4.0868	3.9333	التكنولوجيا	السادس	
0.122	1.948	3.6885	3.6809	3.7558	3.2472	المناخ التنظيمي		الثالث
0.409	0.968	3.7563	3.6636	3.7803	3.3833	الرضا الوظيفي		
0.164	1.715	3.7054	3.6765	3.7619	3.2813	جميع المجالات		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 245" ودرجة حرية "0.05" تساوي 2.65

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة أو أكثر لاختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي والنتائج المبينة في الجدول رقم (40) تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة لمجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي، كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.164 وهو أكبر من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 1.715 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الحيدر، 2006) التي بينت أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي للمبوحثين ودراسة (اللوزي، 1999) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Davidson, 2003) والتي أظهرت وجود

فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي.

جدول رقم (41)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المستوى التعليمي

المجال	الفروق	توجيهي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
القيادة	توجيهي		-1.007*	-0.730	-0.768
	دبلوم	1.007*		0.277	0.239
	بكالوريوس	0.730	-0.277		-0.038
	دراسات عليا	0.768	-0.239	0.038	

ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (41) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مجال القيادة تعزى للمستوى التعليمي والفروق بين طبقتي "توجيهي" و "دبلوم" ولصالح فئة "دبلوم". رغم وجود التوجه الإيجابي نحو جميع مجالات المناخ التنظيمي من مختلف المستويات التعليمية، نرى اختلافاً في تقييم العاملين من حملة شهادة التوجيهي حيث أظهروا تقييماً أقل لجميع المحاور، ويمكن تبرير ذلك بعدم قدرة هذه الفئة على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وقلة خبرتها في بناء علاقات سليمة مع المدراء. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) التي بينت اختلافاً في تقييم العاملين للمناخ التنظيمي، حيث إن انطباع حملة الشهادات الثانوية العامة والشهادات الأخرى هو انطباع سلبي، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت أن توجه ذوي المؤهل التعليمي (دبلوم متوسط) أعلى بدلالة إحصائية من توجه نظرائهم ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) نحو محوري المناخ التنظيمي (طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) والدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

2.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة .

جدول رقم (42)

اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				عنوان المجال	المجال	القسم
		11 سنة فأكثر	10-7 سنوات	6-4 سنوات	3 سنوات فأقل			
0.030	3.024	3.5758	3.7320	3.5824	3.4595	الهيكل التنظيمي	الأول	الثاني
0.076	2.320	3.7558	3.7180	3.4000	3.4865	القيادة	الثاني	
0.523	0.751	3.3768	3.3930	3.2647	3.2405	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.014	3.600	3.6871	3.7820	3.4824	3.3892	نمط الاتصال	الرابع	
0.014	3.595	3.7200	3.7380	3.5706	3.3649	طبيعة العمل	الخامس	
0.029	3.048	4.1726	4.1603	3.9529	3.8973	التكنولوجيا	السادس	
0.011	3.813	3.7148	3.7541	3.5422	3.4730	المناخ التنظيمي		
0.000	7.190	3.8132	3.7305	3.5941	3.2851	الرضا الوظيفي	الثالث	
0.002	5.005	3.7393	3.7481	3.5551	3.4260	جميع المجالات		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 245" ودرجة حرية "0.05" تساوي 2.65

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة أو أكثر لاختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة والنتائج المبينة في الجدول رقم (42) تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة لمجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة.

وبصفة عامة تبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 5.005 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.65 مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة.

جدول رقم (43)
اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	الفروق	3سنوات فأقل	4-6 سنوات	7-10 سنوات	11 سنة فأكثر
الهيكل التنظيمي	3سنوات فأقل		-0.123*	-0.273	-0.116
	4-6 سنوات	0.123		-0.150	0.007
	7-10 سنوات	0.273*	0.150		0.156
	11 سنة فأكثر	0.116	-0.007	-0.156	
نمط الاتصال	3سنوات فأقل		-0.093	-0.393	-0.298
	4-6 سنوات	0.093		-0.300*	-0.205
	7-10 سنوات	0.393*	0.300		0.095
	11 سنة فأكثر	0.298	0.205	-0.095	
طبيعة العمل	3سنوات فأقل		-0.206	-0.373*	-0.355
	4-6 سنوات	0.206		-0.167	-0.149
	7-10 سنوات	0.373*	0.167		0.018
	11 سنة فأكثر	0.355	0.149	-0.018	
التكنولوجيا	3سنوات فأقل		-0.056	-0.263	-0.275*
	4-6 سنوات	0.056		-0.207	-0.220
	7-10 سنوات	0.263	0.207		-0.012
	11 سنة فأكثر	0.275*	0.220	0.012	
المناخ التنظيمي	3سنوات فأقل		-0.069	-0.281*	-0.242
	4-6 سنوات	0.069		-0.212	-0.173
	7-10 سنوات	0.281*	0.212		0.039
	11 سنة فأكثر	0.242	0.173	-0.039	
الرضا الوظيفي	3سنوات فأقل		-0.309	-0.445*	-0.528*
	4-6 سنوات	0.309		-0.136	-0.219
	7-10 سنوات	0.445*	0.136		-0.083
	11 سنة فأكثر	0.528*	0.219	0.083	
جميع الفقرات	3سنوات فأقل		-0.129	-0.322*	-0.313
	4-6 سنوات	0.129		-0.193	-0.184
	7-10 سنوات	0.322*	0.193		0.009
	11 سنة فأكثر	0.313	0.184	-0.009	

ويبين اختبار شيفيه جدول رقم (43) أن الفروق بين الفئتين " 3 سنوات فأقل" و " 7-10 سنوات" ولصالح الفئة " 7-10 سنوات". ويعود تزايد إيجابية تصور الأفراد للمناخ التنظيمي بزيادة مستوى الخبرة الوظيفية إلى عدة أسباب مختلفة من أهمها قدرتهم على التكيف والانسجام مع المناخ التنظيمي وارتفاع الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها بالإضافة إلى تحسن وضعهم الوظيفي بالترقية إلى مناصب أعلى. بينما الأفراد ذوي الخبرة القليلة فإنهم يعانون من غموض الدور والانشغال في تطوير علاقاتهم مع زملائهم ومع الرؤساء. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (ملحم، 2006) ودراسة (Davidson, 2003) و(الذنيبات، 1999) والذي بينت نتائج دراسته وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير

سنوات الخبرة إلا أنها أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها التكنولوجية تعزى لسنوات الخبرة. كما اختلفت نتائج الدراسة مع كل من دراسة (الحيدر، 2006) التي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة الوظيفية ومحور الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي في دراسته، كما اختلفت النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (القيوتي، 1994) التي أظهرت صعوبة الجزم بأثر عدد سنوات الخبرة على تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي عموماً وعلى الأبعاد المختلفة لهذا المناخ.

2.6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي.

جدول رقم (44)

اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			عنوان المجال	المجال	القسم
		إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا			
0.214	1.550	3.5916	3.7040	3.8250	الهيكل التنظيمي	الأول	الثاني
0.000	8.417	3.5832	3.9360	4.2750	القيادة	الثاني	
0.046	3.127	3.3058	3.4960	3.6625	مدى مشاركة العاملين	الثالث	
0.156	1.871	3.6276	3.7620	4.0125	نمط الاتصال	الرابع	
0.000	13.537	3.5550	3.9940	4.2125	طبيعة العمل	الخامس	
0.537	0.624	4.0902	4.1820	4.1875	التكنولوجيا	السادس	
0.002	6.563	3.6256	3.8461	4.0291	المناخ التنظيمي		الثالث
0.000	11.761	3.5866	3.9890	4.1813	الرضا الوظيفي		
0.000	8.875	3.6158	3.8818	4.0671	جميع المجالات		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 246" ودرجة حرية "0.05" تساوي 3.03

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة أو أكثر لاختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي والنتائج المبينة في الجدول رقم (44) تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة لمجال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي وبصفة عامة تبين أن قيمة مستوى الدلالة للمجالات مجتمعة تساوي 0.000

وهي أقل من 0.05 وقيمة F المحسوبة تساوي 8.875 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03 مما يؤكد قبول الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي.

جدول رقم (45)

اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة حسب متغير المستوى الوظيفي

المجال	الفروق	إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة دنيا
القيادة	إدارة عليا		0.339	0.692*
	إدارة وسطى	-0.339		0.353
	إدارة دنيا	-0.692*	-0.353	
مدى مشاركة العاملين	إدارة عليا		0.167	0.357*
	إدارة وسطى	-0.167		0.190
	إدارة دنيا	-0.357*	-0.190	
طبيعة العمل	إدارة عليا		0.219	0.658*
	إدارة وسطى	-0.219		0.439
	إدارة دنيا	-0.658*	-0.439	
المناخ التنظيمي	إدارة عليا		0.183	0.404*
	إدارة وسطى	-0.183		0.221
	إدارة دنيا	-0.404*	-0.221	
الرضا الوظيفي	إدارة عليا		0.192	0.595*
	إدارة وسطى	-0.192		0.402
	إدارة دنيا	-0.595*	-0.402	
جميع المجالات	إدارة عليا		0.185	0.451*
	إدارة وسطى	-0.185		0.266
	إدارة دنيا	-0.451*	-0.266	

ويبين اختبار شيفيه في الجدول رقم (45) أن الفروق بين الفئتين " الإدارة الدنيا" وبين " الإدارة العليا" ولصالح الفئة " الإدارة العليا". وقد يرجع ارتفاع تقييم الأفراد من المستويات الإدارية العليا إلى أن إدراك الرؤساء لخصائص المناخ التنظيمي السائد يختلف عن إدراك مرؤوسهم وذلك بسبب طبيعة عملهم وحرية الإشراف ومستوى العلاقة باتخاذ القرارات فضلاً عن الامتيازات والمكافآت التي يحصلون عليها. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القيوتي، 1994) وكذلك مع نتائج دراسة (الذنيبات، 1999) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين المستوى الوظيفي والهيكل التنظيمي بينما اختلفت معها في كونها أظهرت علاقة بين المستوى الوظيفي والتكنولوجيا المستخدمة، كما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Davidson, 2003) و(السكران، 2004).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات والمقترحات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية واستكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي وعناصره بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، وتوضح النتائج أن تقييم العاملين في قطاع غزة أعلى درجة من تقييم زملائهم في الضفة الغربية لجميع عناصر المناخ التنظيمي فيما عدا عنصر مشاركة العاملين، مما يعطي إنطباعاً على أن هناك اختلافاً في ظروف العمل المحيطة بالعاملين في مواقع العمل المختلفة، وأن هذا الاختلاف كان له أثر إيجابي على تقييم موظفي قطاع غزة لأغلب عناصر المناخ التنظيمي باستثناء عنصر مشاركة العاملين الذي نال تقييم أعلى من موظفي الضفة الغربية، وقد يكون ذلك بسبب قربهم من مراكز اتخاذ القرار مما يتيح لهم فرص أكثر للمشاركة في عمليات صنع القرار وحل مشاكل العمل. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (البدري، 2006) التي أظهرت موافقة عينة الدراسة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، كما توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشنطي، 2006) والتي أظهرت توجهات إيجابية للعاملين بوزارات السلطة الفلسطينية نحو المناخ التنظيمي باستثناء (الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرار)، وتعارضت النتائج مع دراسة (القيوتي، 1994) والتي أظهرت أن تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي كان سلبياً في مجمله، كما تعارضت مع دراسة (السكران، 2004) والتي أظهرت توجهاً محايداً لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

2. تبين النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية وزاد رضاهم عن عملهم، وتوافقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (ملحم، 2006) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في إحدى شركات الاتصال بالأردن

كما توافقت هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (اللوزي، 1994) والتي أظهرت رضا كبير من العاملين بمستشفيات القطاع العام عن أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء (الحوافز وتحمل المسؤولية والعلاقات الإنسانية والمخاطرة) وكذلك توافقت النتائج مع نتائج دراسة (Gratto, 2001) التي أظهرت أن (الهيكل التنظيمي والاتصالات الداخلية) بالإضافة إلى (الاهتمامات الشخصية والتقييم) هي أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي.

3. التكنولوجيا المستخدمة كأحد عناصر المناخ التنظيمي قد حصل على أكثر موافقة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تلاه بالترتيب عناصر القيادة ونمط الاتصال وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي، فيما حصل مدى مشاركة العاملين على الترتيب الأخير، وهذا يؤكد على أن تقييم الموظفين لعناصر المناخ التنظيمي المختلفة له علاقة بطبيعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وأهدافها، حيث أن مميزات السرعة والدقة التي توفرها التكنولوجيا الحديثة تساهم في تسهيل إجراءات العمل وتقليل أخطاء الموظفين بالإضافة إلى مساهمتها في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الزبائن، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الذنيبات، 1999) والتي أظهرت انطباعاً واضحاً عن عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين في أجهزة الرقابة حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في أعمال الإدارة والرقابة.

4. أظهرت الدراسة بأنه وبالرغم من توافر هيكل تنظيمي يساعد شركة الاتصالات في تحقيق أهدافها ومتوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدمها إلا أن هناك عدم تناسب بين تخصصات والمؤهلات العلمية للأفراد وطبيعة الأعمال المسندة إليهم، بالإضافة إلى وجود تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف، وهذا يؤكد على ضرورة تطبيق سياسات اختيار وتعيين تفضي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى ضرورة الحفاظ على مبدأ وحدة الأمر مما يساهم في عدم إضاعة الوقت بتكرار الأعمال المطلوبة ويساعد الموظفين في التركيز على إنجاز الأعمال المناطة بهم.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن المستويات الإدارية بالشركة تؤمن بدورها في تمكين العاملين من خلال تشجيعهم على حل مشكلات العمل بأنفسهم والمبادرة بتقديم الاقتراحات، وقد نجحت في بناء جو من الثقة والتعاون مع مرؤوسيه، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (البدري، 2006) ودراسة (ملحم، 2006) التي أظهرت وجود قيادة داعمة تستجيب لاقتراحات المرؤوسين وتشجعهم على إبداء وجهة نظرهم، إلا أن النتائج أظهرت أيضاً أن هناك شعوراً بالتمييز في المعاملة وقلة الاهتمام برغباتهم، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية دور المدير في تحقيق العدالة بين الموظفين من خلال توزيع العبء الوظيفي بين

الموظفين بعدالة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب فيما بينهم وكذلك تطبيق القرارات الإدارية على العاملين دون تمييز والابتعاد عن سياسة الكيل بمكيالين، حيث أن اختلال معايير العدالة بين الموظفين قد ينتج عنه اللامبالاة والتسيب في أداء العمل وإشغال فتيل الغيرة بين الموظفين.

6. بينت الدراسة أن هناك مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء وأنهم على ثقة بأنفسهم وبقراراتهم على تحمل مسؤولية قراراتهم، إلا أنهم يعتقدون بأن إدارة الشركة لم تصل بعد إلى الاقتناع بأنه يمكن الاعتماد عليهم في وضع الأهداف المرحلية وتطوير معايير الأداء، ويرى الباحث أنه تقع على إدارة الشركة مسؤولية تمكين العاملين بالشركة من خلال توفير التدريب الملائم لإكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة لتحسين قدراتهم على وضع الأهداف ومعايير الأداء المتعلقة بوظائفهم وكذلك تطوير قدراتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توعيتهم بأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للشركة مما يعزز ثقة الموظفين بالشركة وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العوامل، 1994) والتي أظهرت أن مستوى الرضا العام لأفراد العينة عن مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات كان قليلاً، بينما تتعارض مع دراسة (القيوتي، 1994) التي أظهرت شعور أعضاء هيئة التدريس بعدم رضا عن نمط اتخاذ القرارات بالجامعة الأردنية، حيث أنه نمط مركزي ولا يتيح لهم مجالاً مناسباً للمشاركة في اتخاذ القرارات.

7. بالرغم من أن شركة الاتصالات تستخدم الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصالات، مما ساعدها على تحقيق أهدافها ومكنت من تحسين القدرة على اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (الشنطي، 2006) ودراسة (السكران، 2004) التي أظهرت أن محور الاتصالات في دراسته قد حصل على أعلى التوجهات الإيجابية من بين جميع محاور الدراسة، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت أن انسياب الاتصالات بين المستويات الإدارية وتدفقها في الاتجاهات المختلفة ليس بالمستوى المطلوب، وقد يرجع ذلك لعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في الشركة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتبين مراكز وقواعد الاتصال بالشركة، وهذا قد يفضي وبدون مبرر إلى ظهور عوائق أمام الاتصال بالمستويات العليا، وقد يكون السبب عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية التي تعيق مثل هذا الاتصال.

8. أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم مثل تصاميم المكاتب، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم حداثة وعصرية تصاميم

المكاتب في شركة الاتصالات الفلسطينية إلا أنها لم تحقق للعاملين الشعور بالراحة النفسية، كما وأظهرت النتائج توجهات سلبية نحو عدد ساعات العمل ومواعيد الدوام ويرجع ذلك لإتباع شركة الاتصالات الفلسطينية نظام العمل لخمس أيام في الأسبوع في مواقع الإدارات المركزية مما أدى إلى طول عدد ساعات العمل اليومي، وهذا ما لا يرغبه العديد من الموظفين خصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي تزيد من معاناة الموظفين في الانتقال والوصول من أماكن سكنهم إلى مواقع العمل وبالعكس، وقد تعارضت هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو رمضان، 2004) التي أظهرت درجة مناسبة من رضا أفراد عينة الدراسة على عدد ساعات العمل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

9. بينت الدراسة حرص الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية كونها تساهم في سرعة إنجاز العمل، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت أن التكنولوجيا المستخدمة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مقبولة بدرجة كبيرة جداً، ورغم الأهمية التي توليها الإدارة العليا بالشركة في توعية العاملين في جميع المستويات بالتطورات التكنولوجية وذلك من خلال وسائل الاتصال الداخلية بالشركة مثل الإنترنت والمجلات الدورية والنشرة اليومية التي تصل لكافة مستخدميه الإلكتروني إلا أنه ومع التغييرات السريعة والهائلة التي تحدث في هذا المجال يبدو أن إدارة الشركة غير قادرة على إحاطة موظفي الشركة بمثل هذا الكم الكبير من المعلومات.

10. أظهرت الدراسة مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، إلا أن العاملين في قطاع غزة عبروا عن رضا أعلى من زملائهم في الضفة الغربية، ويرجع ذلك إلى اختلاف ظروف العمل المحيطة بموظفي شركة الاتصالات في قطاع غزة عن زملائهم في الضفة الغربية، حيث يزرع القطاع تحت وطأة حصار اقتصادي شديد حال دون أن تتمكن الشركة من القيام بأعمالها بالوتيرة المعتادة مما كان له الأثر المباشر في تخفيف أعباء العمل والضغط المصاحبة لها، ورغم هذه الظروف الاقتصادية الصعبة لم تقم شركة الاتصالات بأي إجراءات لتقليص عدد موظفي الشركة أو تخفيض رواتبهم كما فعلت العديد من الشركات في القطاع لمجابهة آثار الحصار، فاستمر العاملون في أعمالهم وفي الحصول على رواتبهم مما كان له الأثر الإيجابي على رضا العاملين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القدومي وخضر، 1998) والتي أظهرت أن العاملين في الجامعات الأردنية كانوا أكثر رضا من العاملين في الجامعات الفلسطينية مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة المؤثرة في كل دراسة، كما واتفقت النتائج مع دراسة (أبو رمضان، 2004) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا

الوظيفي للعاملين في جامعات غزة تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح العاملين في الجامعة الإسلامية.

11. أظهرت الدراسة أن هناك توجهاً محايداً نحو عنصرين من العناصر العشرين التي ذكرها الباحث في محور الرضا الوظيفي:

أ- أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى. وهذا الشعور بالتفاوت في رواتب الموظفين عادة ما يشيع حالة من الإحباط والشعور بالغبخ حيث أن وجود رواتب ومكافآت جيدة في الشركة غير كافٍ ليكون العاملون راضين ومسرورين، حيث لا بد من توافر العدالة والمساواة في نظام توزيع الرواتب والمكافآت على العاملين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006) ودراسة (البدر، 2006) التي بينت نتائجها عدم وجود نظام فعال للحوافز، بينما اختلفت في نتائجها مع دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو عدالة نظام الرواتب والأجور.

ب- أرى أن الشركة تحقق لي شعوراً بالأمن الوظيفي. إن عدم قدرة الشركة على توفير الاطمئنان لدى الموظفين على مستقبلهم الوظيفي سيخلق لديهم شعور بالتوتر والقلق تنعكس آثاره سلبياً على أدائهم في العمل وقدرتهم على الإبداع والتطوير، وقد يرجع إخفاق الشركة في تحقيق الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين بها إلى برامج التقاعد المبكر الاختياري التي تطرحها الشركة من حين لآخر لتشجيع كبار السن من الموظفين على التقاعد من خلال تقديم مميزات مالية وتعويضات مغرية. ويبدو أن طرح مثل هذه البرامج بدون توعية كافية توضح للعاملين الهدف منها والشريحة المستهدفة لها يؤدي لتفسيرات خاطئة وسوء فهم من قطاع كبير من الموظفين مما يسبب شعورهم بعدم الاستقرار ويزيد من إحساسهم بالقلق والخوف على مستقبلهم الوظيفي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو رمضان، 2004) التي أظهرت أن أكثر عناصر الرضا أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي هي "الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي".

12. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ولصالح فئة الذكور، ويمكن تفسير ذلك لكون الذكور أكثر قدرة على التكيف مع المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك فإن النساء يعانين أكثر من زملائهن الرجال من قلة الأعمال الموكلة إليهن، وهذا يؤدي إلى تأخير ترقيةهن، وبقائهن في المستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (ملحم، 2006) و(الذنيبات،

1999) و (Davidson, 2003) ودراسة (Moguerou, 2002) والتي أظهرت أن الإناث من حملة الدكتوراة أقل رضا من نظرائهم من الذكور، فيما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (الحيدر، 2006) و(القريوتي، 1994) و(اللوزي، 1994) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تعزى لمتغير الجنس.

13. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح فئة الموظفين العاملين في قطاع غزة. ويعود ذلك إلى اختلاف ظروف العمل المحيطة بموظفي شركة الاتصالات في قطاع غزة عن زملائهم في الضفة الغربية والتي قد تؤثر إيجاباً على تقييم العاملين لواقع المناخ التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (اللوزي، 1994) والتي دلّت على أن متغير مكان العمل كان من أكثر المتغيرات المؤثرة في الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Davidson, 2003) التي لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراكات العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمكان العمل.

14. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر بين الفئتين "25 سنة فأقل" و "26 - 35 سنة" وبين الفئة "46 سنة فأكثر" ولصالح فئة من 46 سنة فأكثر، ويعود ذلك لعدة أسباب منها أنه ومع التقدم في السن يكتسب الأفراد مهارات وتطور لديهم قدرات تساعدهم على التأقلم مع المناخ التنظيمي، كما وأن التقدم في السن قد يكون عاملاً مساعداً في تعديل التوقعات المطلوبة من العمل ومن الشركة، فكلما تقدم الفرد في العمر زادت خبراته ومعارفه وأصبح أكثر موضوعية في نظراته إلى الأمور، وقد يكون بسبب أجورهم المرتفعة خصوصاً لمن قضوا سنوات عديدة في العمل بالشركة. أما تقييم الموظفين الأصغر سناً فهو أقل ربما بسبب توقعاتهم العالية وعدم تكييفهم مع المناخ التنظيمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2006)، بينما اختلفت مع دراسة كل من (الحيدر، 2006) و(البدر، 2006) و(اللوزي، 1994).

15. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بشكل عام تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، حيث ظهرت فروق حوله بين طبقتي "توجيهي" و"دبلوم" ولصالح فئة "دبلوم"، وقد يرجع ذلك لعدم قدرة هذه الفئة على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وقلة خبرتها في بناء علاقات سليمة مع الرؤساء. وقد اتفقت هذه النتيجة

مع دراسة (ملحم، 2006) التي بينت اختلافاً في تقييم العاملين للمناخ التنظيمي، حيث إن انطباع حملة الشهادات الثانوية العامة والشهادات الأخرى هو انطباع سلبي.

16. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين الفئتين "3 سنوات فأقل" و "7 - 10 سنوات" ولصالح الفئة "7 - 10 سنوات"، ويعود تزايد إيجابية تصور الأفراد للمناخ التنظيمي بزيادة مستوى الخبرة الوظيفية إلى عدة أسباب مختلفة من أهمها قدرتهم على التكيف والانسجام مع المناخ التنظيمي وارتفاع الأجور والمكافآت التي يحصلون عليها بالإضافة إلى تحسن وضعهم الوظيفي بالترقية إلى مناصب أعلى. بينما الأفراد ذوي الخبرة القليلة فإنهم يعانون من غموض الدور والانشغال في تطوير علاقاتهم مع زملائهم ومع الرؤساء. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من (ملحم، 2006) و (Davidson, 2003) و (الذبيبات، 1999) الذي بينت نتائج دراسته وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلا أنها أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده التكنولوجي تعزى لسنوات الخبرة، بينما اختلفت النتائج مع نتائج دراسة (القيوتي، 1994) التي أظهرت صعوبة الجزم بأثر عدد سنوات الخبرة على تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي عموماً وعلى الأبعاد المختلفة لهذا المناخ.

17. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي بين الفئتين "الإدارة الدنيا" و "الإدارة العليا" ولصالح فئة "الإدارة العليا"، ويمكن تفسير ارتفاع تقييم الأفراد من المستويات الإدارية العليا إلى أن إدراك الرؤساء لخصائص المناخ التنظيمي السائد يختلف عن إدراك مرؤوسيهام وذلك بسبب طبيعة عملهم وحرية الإشراف ومستوى العلاقة باتخاذ القرارات فضلاً عن الامتيازات والمكافآت التي يحصلون عليها. وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الذبيبات، 1999) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين المستوى الوظيفي والهيكل التنظيمي بينما اختلفت معها في كونها أظهرت علاقة بين المستوى الوظيفي والتكنولوجيا المستخدمة، كما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (Davidson, 2003) و (السكران، 2004).

ثانياً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي أظهرتها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيعمل على زيادة حبهم للشركة وتعزيز ولائهم وانتمائهم لها، وبالتالي ستقلل من مخاطر فقدان موظفي الشركة من ذوي الكفاءة والخبرة لصالح الشركات المنافسة التي بدأت العمل في سوق خدمات الاتصالات بعد انتهاء فترة الامتياز مع نهاية العام 2007.
2. ضرورة أن تستمر إدارة شركة الاتصالات الفلسطينية بتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة نظراً لأهمية هذا العنصر من وجهة نظر العاملين على الرضا الوظيفي كما أظهرت نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها ستساعد الشركة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للزبائن وذلك من خلال سرعة إنجاز المعاملات الإدارية، وتقليل الأخطاء، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
3. يجب على الشركة أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة حتى تتمكن الشركة من تدعيم قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية وحالات عدم الاستقرار البيئي التي تواجهها.
4. ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة.
5. التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك المهارات القيادية المختلفة لأن ذلك سيسهم في تذليل كثير من المشاكل في مجال الاتصالات ومشاركة العاملين واتخاذ القرارات.
6. ضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات.

7. ضرورة تحسين البيئة المادية لأماكن العمل وخاصة تصاميم المكاتب، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنها لا تتوافق مع آراء عينة الدراسة.
8. إعادة النظر في نظام العمل الحالي من حيث مواعيد وعدد ساعات العمل، حيث أن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي.
9. تعزيز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال التأكيد على حسن نوايا الإدارة تجاه العاملين، حيث تبين من الدراسة أنه العنصر الأكثر أهمية في تحقيق عدم رضا العاملين بالشركة، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة، والتي يخشى فيها العاملون من فقدان مصدر رزقهم.
10. تعزيز الشعور بالعدالة لدى موظفي الشركة، وذلك من خلال توعية العاملين بالأسس التي يتم من خلالها توزيع المكافآت والحوافز، حيث أظهرت النتائج أن هذا العنصر يأتي في المرتبة الثانية من حيث أهمية تأثيره على عدم رضا العاملين.
11. القيام بعمل مسوح دورية للتعرف على العوامل والأسباب التي تساعد في خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي بحيث تستطيع إدارة الشركة إزالتها أو التخفيف من حدتها في الوقت المناسب.

دراسات مقترحة:

- إجراء دراسات مستقبلية على نفس الموضوع مع تعديل عناصر المناخ التنظيمي بحيث تتناسب مع طبيعة المنظمة وأهداف الدراسة.
- القيام بدراسة مقارنة بين شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهدف التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي بها وأثره على رضا العاملين بها.
- إجراء دراسات مشابهة بتطبيقها على قطاعات أخرى صناعية أو تجارية تقدم خدمات مختلفة. وكذلك على مؤسسات حكومية أو عسكرية.
- القيام بدراسات للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على متغيرات إدارية أخرى، كأثره على الولاء التنظيمي للأفراد وعلى أداء العاملين ومدى إحساسهم بضغط العمل.

المراجع

أولاً: الكتب العربية

ثانياً: الرسائل الجامعية

ثالثاً : الدوريات

رابعاً : تقارير وأوراق عمل

خامساً : مواقع إلكترونية

سادساً : المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: الكتب العربية

- القرآن الكريم
- أبو الخير، حمدي كمال، الإدارة بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989.
- أبو بكر، مصطفى محمود، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
- بلال، محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2005.
- تشاندا، أشوك وكابرا، شلبا، إستراتيجية الموارد البشرية. ترجمة د. عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
- جرينبرج، جيرالد، و بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004.
- حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- حسن، راوية، السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- حسن، راوية، مدخل لإستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- الخضراء، بشير وآخرون، السلوك التنظيمي. عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1995.
- الدرة، عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- ديسلر، جاري، إدارة القوى البشرية. ترجمة: عبد العال، محمد سيد أحمد، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
- زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1994.
- زويلف، مهدي، و العضال، علي، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996.
- سلطان، محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- سلطان، محمد سعيد، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة، 2004.
- السلمي، علي، وآخرون، أساسيات الإدارة. القاهرة: جامعة القاهرة، 1991.

- شاوليش، وصفي، إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق. 1990.
- شاوليش، مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة: مفاهيم وظائف وتطبيقات. إربد: دار الفرقان، 1993.
- شاوليش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق، 1996.
- شاوليش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: الشروق، 2000.
- شقوبعة، داود، أنظمة إعداد المشرفين. المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، بيروت : 2001.
- الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة: مع التركيز على لإدارة الأعمال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004.
- الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1983.
- الصحن، محمد فريد، و المصري، سعيد محمد، إدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.
- الصيرفي، محمد، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر، 2007.
- طه، طارق، السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والإنترنت. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1982.
- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان : 2003.
- عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الأفراد. الطبعة الأولى، مصر: مطبعة الإشعاع الفنية، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية : 2004.
- عبد الباقي، صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- عبد الوهاب، علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994.
- عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة. دبي: دار القلم، 1995.
- عسكر، علي، السلوك التنظيمي في المجال التربوي. الكويت: دار القلم، 1987.
- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- العلاق، بشير، أسس الإدارة الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية، 1999.
- فرانسيس، ديف و وودكوك، مايك، القيم التنظيمية، ترجمة د. عبد الرحمن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995.

- فليه، فاروق عبده، و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي: في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شئون العاملين في القطاعين العام والخاص. عمان: شركة المطابع النموذجية، 1990.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق، 1994.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- المدهون، محمد إبراهيم، إدارة وتنمية الموارد البشرية. غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005.
- المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- نشوان، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية. الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1992.
- نشوان، يعقوب حسين، نشوان، جميل عمر، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. غزة: مطبعة دار المنارة، 2001.
- هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات، 1978.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2003.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- أبو رمضان، نجوى نعيم، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2004.
- أحمد، حسن محمد إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحافة الفلسطينية: دراسة ميدانية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة 2007.
- البدر، إبراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- الحميضي، عبد العزيز بن محمد، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- الدهش، زياد بن عبد الله، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرج. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- الروقي، سعد بن معتاد، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- السكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

- السبحاني، جبر سعيد، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة 2006.
- الشهري، علي بن يحيى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- عبد القادر، هالة أحمد، المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية، 1987.
- العسيري، علي بن محمد، العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي حرس الحدود العسكريين بمنطقة عسير. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- الغامدي، حمدان بن سلمان، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- محيسن، وجدي أحمد، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة 2004.
- المدلج، عبد الله بن عبد المحسن، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة: دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- المرشح، ميرفت خضر السيد، تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة

ثالثاً: الدوريات

- الأعرجي، عاصم والعزام، زياد، (اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية). المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد الثالث والعشرون، 2003.
- جودة، إيمان واليافي، رندة، (العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في إحدى شركات القطاع العام) مجلة البصائر العدد الثاني المجلد الخامس، 2001.
- حجاج، خليل، (الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية). مجلة الجامعة الإسلامية - غزة، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2007.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح، (اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية). المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.
- الذنبيات، محمد محمود، (المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن). مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون، 1999.

- الشربيني، عبد الفتاح، (المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية). المجلة العربية الإدارية، العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، 1987.
- الصباغ، زهير وآخرون، (المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين بالأردن). مجلة معهد الإدارة، 1982.
- الطراونة، محمد أحمد، (إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة). مجلة مؤتمرات للبحوث والدراسات، العدد الأول، المجلد السابع عشر، 2002.
- الطراونة، محمد، (التكنولوجيا والهيكل التنظيمي: دراسة حالة). مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني، المجلد الرابع عشر، 1998.
- طعمانة، محمد، (أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن). دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثاني، المجلد الثالث والعشرون، 1996.
- عبد الوهاب، على محمد، (الحوافز بالمملكة العربية السعودية). معهد الإدارة العامة، 1987.
- عبد الخالق، ناصف، (الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل لدولة الكويت) مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1982.
- العتيبي، غازي آدم، (الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين العام والخاص في دولة الكويت: دراسة استطلاعية مقارنة). مجلة الإدارة العامة، العدد التاسع والستون، 1991.
- العمري، خالد، (مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية). مؤتمرات للبحوث والدراسات، العدد الثاني، المجلد السابع، 1992.
- العواملة، نائل، (أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن). مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، 1994.
- القدومي، عبد الناصر و خضر، يحيى ، (الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية في الجامعات الأردنية والفلسطينية). مجلة الجامعة الإسلامية - غزة، المجلد السادس، العدد الأول، 1998.
- القريوتي، محمد، (المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية). مجلة مؤتمرات للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المجلد التاسع، 1994.
- ملحم، يحيى سليم، (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة). المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.
- اللوزي، موسى، (الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن). مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد السادس، المجلد الحادي والعشرون (أ)، 1994.
- همشري، عمر و يونس، عبد الرازق، (الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية والحكومية في منطقة عمان الكبرى). مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، المجلد الحادي والعشرون (أ)، العدد السادس، 1994.

رابعاً: تقارير وأوراق عمل

- التقارير السنوية لشركة الاتصالات الفلسطينية للأعوام (1999 – 2007).
- العقاد، أيمن، لماذا يتم إجراء مسح بالمؤسسات لمعرفة مدى رضا العاملين؟، مقال بتاريخ (2005/05/26) من موقع <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=18>
- الغفيلي، إبراهيم فهد، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية – الرؤى والتحديات، المملكة العربية السعودية، 30-31 أكتوبر 2001.

خامساً: مواقع إلكترونية

- www.alburaq.net
- www.arabhrm.com
- www.emeraldinsight.com
- www.itu.int
- www.ituarabic.org
- www.iugaza.edu.ps
- www.Missouri.edu
- www.mtit.gov.ps
- www.nigelparry.com
- www.paltel.ps

سادساً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Abubaker, Suliman, "Is it Really Mediating Construct ? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship " ,2005, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Azzat Mohd., N., Ramayah, T., & Beng, Y., " Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: Evidence from Malaysia", International Journal of Commerce and Management, Volume: 16 Issue: 2 Page: 116 – 129. 2006.
- Berger, C. I., Cummings, L.L., "Organizational Structure, Attitudes, and behaviors", Organizational Behavior and human performance,(Vol.23, No.3,1979), p.p.242-254.
- Coska, L. S., "Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimension of fielders Contingency Model ",Journal of Applied Psychology, (Vol. 60, No. 2, 1975), P.P.213-247.
- Davidson, Michael, "Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel", The International Journal of Contemporary Hospitality management, 2003, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Dessler, Gary, Human Resource Management, 8th, edition, prentice Hall, 2003.

- Drexler, J.A., "Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organization", Journal of Applied Psychology, (Vol. 62, No. 1, 1983), P.P 36-48.
- Gratto, Frederic J., "The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction for Directors of Physical plants", 2001.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Harvey., L.J., (Effective Planning for Human Resource Development), Personnel Administration, (Vol. 28, No. 10, Oct. 1983),P.P. 4-25.
- Hall, John W., A Comparison of Halpin & Crofts's Organizational Climates and Likert & Likert's Organizational Systems. Paper presented at Northeast. Educational Research Association Annual Convention (November 14-17, 1970).
- Joseph, Wallace, and others, "The Relationships between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial value", The International Journal of Public Sector Management, (Vol. 12, No. 7, 1981), P.P. 548-564.
- Kozlowski, S. W. J., Doherty, M.L., "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue ",Journal of Applied Psychology, (Vol. 74 ,No. 4, 1981),P.P.546-547.
- Lok, P., Crawford, J. "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment - A cross-national comparison", Journal of Management Development, Vol. 23 No. 4 pp. 321-338 , 2004.
- Moguerou, Philipe, "Job satisfaction among US Ph.D. graduates: the effects of gender and employment sector", electronic copy. www.google.com, 2003.
- Murray, Richard A., "Job satisfaction of professional and paraprofessional among library staff at the University of North Carolina at Chapel Hill. A Master's paper for the M.S in L.S. degree, electronic copy. www.google.com, 1999.
- Peter, Kangis, "Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation" Management Decision, Volume 38 Number 8 pp.531-540, 2000.
- Robbins, Stephen P. "Organizational Behavior : concepts, controversies, applications", 7th edition, Prentice Hall of India, 1997.
- Schermerhorn, John R., Hunt, James g. & Osborn, Richard N. , "Organizational Behavior", ", 7th edition, John Wily and Sons Inc. London, 2002.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)
قائمة المحكمين

الوظيفة وجهة العمل	الاسم	م.
أستاذ مشارك بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية	د. ماجد الفرا	1
أستاذ مساعد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية	د. رشدي وادي	2
أستاذ مساعد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	3
أستاذ مساعد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية	د. نافذ بركات	4
أستاذ مساعد بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية	د. سمير صافي	5
أستاذ مساعد بقسم علم الاجتماع بجامعة الأقصى	د. عمران علي عليان	6
أستاذ مساعد بقسم الرياضيات بجامعة القدس المفتوحة	د. أحمد صالح الغليظ	7

ملحق رقم (2)
الاستبانة في شكلها النهائي

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الفاضل / الزميلة الفاضلة

بعد النخبة،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من الجامعة الإسلامية في إدارة الأعمال، فإنني أقوم بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان:

" أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي سنتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لسيادتكم تعاونكم الصادق

الباحث: إيهاب الطيب

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 25 سنة فأقل من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة 46 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: توجيهي دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

سنوات الخبرة: من 3 سنة فأقل من 4 إلى 6 سنة من 7 إلى 10 سنة 11 سنة فأكثر

مكان العمل: الضفة الغربية قطاع غزة

المستوى الوظيفي: إدارة عليا (رئيس/مدير إدارة) إدارة وسطى (مدير دائرة)

إدارة دنيا (مشرف - رئيس ورشة - مراقب خدمات - موظف)

ثانياً: المناخ التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب
(1) الهيكل التنظيمي					
					1 هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
					2 هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية
					3 يتميز هيكل الوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد
					4 يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة
					5 هناك درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف
					6 يساعد تقسيم العمل في الشركة على تحقيق أهدافها
					7 يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة ومهام الشركة
					8 تتناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة ومهام وواجبات ووظائفهم
					9 هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
					10 الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل
(2) القيادة					
					11 يساعد أسلوب القيادة في الشركة التي أعمل بها على تقدمها
					12 يتميز الرئيس الذي أعمل في إمرته بوضوح الرؤيا
					13 يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار
					14 يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع
					15 تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملتي
					16 هناك ثقة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين
					17 يشجع الرئيس مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات
					18 يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسني
					19 يبدي الرئيس اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين
					20 تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز
(3) مدى مشاركة العاملين					
					21 يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل
					22 يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود
					23 يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
					24 الفلسفة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم
					25 يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل
					26 يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
					27 مستوى التعاون بين زملاء مناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					28 تساهم مقترحات العاملين في بناء الخطة التدريبية
					29 يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم
					30 يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم
(4) نمط الاتصال					
					31 يساهم نظام الاتصال بالشركة على تحقيق أهداف الشركة
					32 يتم إنجاز الاتصالات بين الرؤساء والمؤوسين بسرعة كبيرة
					33 تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة
					34 قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)
					35 تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات
					36 تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات
					37 المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة
					38 يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق
					39 تتم الاتصالات داخل وحدة العمل وما بين الوحدات المختلفة بكل سهولة
					40 يساهم نظام الاتصال بالشركة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
(5) طبيعة العمل					
					41 ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة
					42 تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية
					43 تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة
					44 لا تغلب الأعمال الروتينية على واجباتي الوظيفية
					45 يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار
					46 حجم العمل يتلاءم مع قدراتي الشخصية
					47 إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي
					48 لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائي لواجباتي
					49 لا أشعر بالظلم حيال الواجبات الملقاة على عاتقي في العمل
					50 مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع
(6) التكنولوجيا					
					51 تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة
					52 توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين أجزائها
					53 تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
					54 تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين
					55 تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					56 تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور
					57 تتميز البرامج وتطبيقات الحاسوب بسهولة الاستخدام
					58 تتميز المعلومات والبيانات بوفرتها وسهولة تناولها
					59 هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء
					60 هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لأهداف الوحدات والأقسام والشركة ككل

ثالثاً: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب
					61 أغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط
					62 أنا راضٍ عن عملي
					63 أشعر بأنني سعيد بوظيفتي بالمقارنة بالآخرين
					64 أفضل العمل في هذه الشركة على غيرها
					65 أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة
					66 لا أفكر في ترك هذه الشركة
					67 وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل
					68 لا أصاب بالإجهاد والإرهاق عند أداء وظيفتي
					69 أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات
					70 إنني راضٍ عن مساري الوظيفي
					71 يتناسب دخلي من الشركة مع مسؤولياتي الحالية
					72 أرى أن راتبي كافٍ للعيش حياة كريمة
					73 أشعر أن راتبي لا يقل عن راتب نظرائي في وظائف أخرى
					74 تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي
					75 إنني راضٍ عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة
					76 إنني أعتبر شركتي منظمة مهنية وأشعر بالفخر لأنني أعمل بها
					77 يسرني ما أجده من تعاون من زملائي
					78 إنني راضٍ عن نظام تقييم الأداء الحالي
					79 أرى أن الشركة تحقق لي شعوراً بالأمن الوظيفي
					80 أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية