



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

عنوان الأطروحة:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني

دراسة ميدانية لعينة من أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرباح ولاية الوادي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل م د) في علم الاجتماع

تخصّص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

لامية بويدي

إعداد الطالب:

محمد عطاالله

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
الأزهر ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
لامية بويدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
كمال بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	ممتحنا
رضا قجة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	ممتحنا
خديجة ليهي	أستاذ محاضر - أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	ممتحنا
رابح بن عيسى	أستاذ محاضر - أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

أحمد الله العليّ القدير حمداً يليق بجلاله أن وفقنا لإتمام هذه البحث العلمي ،
ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة المشرفة بويدي لامية على كل ما قدمته
لنا من توجيهات وارشادات ومعلومات، ساهمت في إثراء موضوع الدراسة في
جوانبه المختلفة.

وأقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المحكمين على منحهم جزء من وقتهم لتحكيم
أداة الدراسة بالرغم من التزاماتهم الأكاديمية .

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاجتماعية الذين كانوا سنداً
وعوناً في هذا المشروع، فجزاهم الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان
حسناتهم.

ولا أنسى كل من ساهم معنا من قريب أو بعيد ، وقدم لنا يد المساعدة في
إنجاز هذا العمل ، وبث فينا روح الأمل والعزيمة . آملاً من الله عز وجل أن يكمل هذا
المجهود بالتوفيق والسداد .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

ملخص الدراسة:

1- باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة المناخ التنظيمي بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي وذلك انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟
ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟

- ما هو مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟

- أي أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟

وتماشياً مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي ولجمع بيانات الدراسة تم تطبيق استبيان المناخ التنظيمي والتوافق المهني على عينة عشوائية منتظمة مقدارها 210 أستاذاً وأستاذة من أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي يتميز بمستوى منخفض.

- التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي يتميز بمستوى منخفض.
- وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.
- وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.
- بعد علاقات زملاء العمل من أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

Summary of the Study:

2. In English:

This study aims at identifying the relationship between the organizational climate and the professional compatibility of middle school teachers in Robbah district in the province of El-Oued (south-east Algeria) based on the following main question:

- Is there a relationship between the organizational climate and the professional compatibility of middle school teachers in Robbah district in the province of El-Oued?

The following sub-questions fall under this question:

- What is the level of the organizational climate in educational institutions from the point of view of the teachers of intermediate education in Rabah County, El Wadi State?
- What is the level of professional compatibility among middle school teachers in Rabah County, El Wadi State?
- Is there a correlative relationship between the organizational climate and professional compatibility among middle school teachers in Rabah County, El Wadi State?
- Is there a correlative relationship between the dimensions of the organizational climate and the professional compatibility of the teachers of intermediate education in the canton of Rabah, El Wadi State?
- Which of the dimensions of the organizational climate has a high impact on the professional compatibility of middle school teachers in Robbah district in the province of El-Oued?

In line with the nature of the topic, the descriptive approach was relied upon, and for collecting the study data, the organizational climate questionnaire, and the professional consensus were applied to a regular random sample of 210 teachers in different middle schools in Rabbah district in the province of El-Oued.

The study has found the following results:

- The organizational climate among middle school teachers in Rabbah district in the province of El-Oued is indeed low.
- The professional compatibility of the middle school teachers in Rabbah district in the province of El-Oued is also low.
- There is a correlation between the organizational climate and the professional compatibility of the middle school teachers in Rabbah district in the province of El-Oued.
- There is a correlation between the organizational climate dimensions and the professional compatibility of middle school teachers in Rabbah district in the province of El-Oued.
- The relationship of co-workers from the organizational climate dimensions has a high impact on the professional compatibility of middle school teachers in Rabbah district in the province of El-Oued.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر والتقدير
II	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: الاطار الاشكالي والمفاهيمي للدراسة	
05	تمهيد
06	أولاً: الاشكالية
09	ثانياً: الفرضيات الدراسة
11	ثالثاً: أهداف الدراسة
11	رابعاً: أهمية الدراسة
12	خامساً: دواعي اختيار الموضوع
12	سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الاجرائية
16	سابعاً: الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
43	تمهيد
44	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي
47	ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي
48	ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي
52	رابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
55	خامساً: مداخل المناخ التنظيمي
57	سادساً: أنماط المناخ التنظيمي

62	سابعا: أبعاد المناخ التنظيمي
73	ثامنا: نماذج المناخ التنظيمي
83	تاسعا: المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية
93	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التوافق المهني	
95	تمهيد:
96	أولا: مفهوم التوافق المهني
104	ثانيا: علاقة التوافق المهني بالتوافق العام
105	ثالثا: أهمية التوافق المهني
106	رابعا: مظاهر التوافق المهني
118	خامسا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني
122	سادسا: سوء التوافق المهني
124	سابعا: أسباب سوء التوافق المهني
126	ثامنا: مظاهر سوء التوافق المهني
129	تاسعا: استراتيجيات تحقيق التوافق المهني
134	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
136	تمهيد
137	أولا: منهج الدراسة
137	ثانيا: أدوات جمع البيانات
139	ثالثا: الدراسة الاستطلاعية
140	رابعا: الخصائص السيكمترية
147	خامسا: مجالات الدراسة
150	سادسا: عينة الدراسة
150	سابعا: الأساليب الاحصائية
152	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج	
154	تمهيد
155	أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث
163	ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج البحث
180	خلاصة الفصل
181	خاتمة
185	قائمة المراجع
196	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المناخات التنظيمية وما يقابلها من سلوكيات لكل من الاداريين وجماعات العمل	60
02	بعض الدراسات العربية للمناخ التنظيمي	62
03	مصادر التوافق المهني	122
04	فقرات المناخ التنظيمي كما هي موزعة في الاستبيان	138
05	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتوسطات	140
06	معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبند في مقياس المناخ التنظيمي	140
07	معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي	141
08	الصدق التمييزي لمقياس المناخ التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية	142
09	معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس التوافق المهني	142
10	الصدق التمييزي لمقياس التوافق المهني بطريقة المقارنة الطرفية	143
11	معاملات الثبات لألفا كرونباخ لأبعاد مقياس المناخ التنظيمي والدرجة الكلية	144
12	حساب ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية	144
13	معاملات الثبات لألفا كرونباخ لأبعاد مقياس التوافق المهني والدرجة الكلية	145
14	ثبات مقياس التوافق المهني بطريقة المقارنة الطرفية	145
15	توزيع أبعاد وبنود مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط	146
16	توزيع بنود مقياس التوافق المهني	146
17	توزيع مجتمع البحث	149
18	دلالة الاختلاف بين مستويات المناخ التنظيمي وأبعاده لدى أساتذة التعليم المتوسط	155

159	دلالة الاختلاف بين مستويات التوافق المهني وأبعاده لدى أساتذة التعليم المتوسط	19
160	دلالة الارتباط بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط	20
161	دلالة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط	21
162	دلالة الأوزان البائية لأثر أبعاد المناخ التنظيمي على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط	22

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تأثير ادراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	56
02	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية ادراك الافراد، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي	57
03	أنواع الحوافز	72
04	نموذج ستيبرز لأبعاد المناخ التنظيمي	78
05	نموذج كويلمان للمناخ التنظيمي	82
06	عوامل الرضا الوظيفي	114
07	مستويات المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط	157
05	مستويات بعد القيادة الادارية لدى أساتذة التعليم المتوسط	157
09	مستويات بعد الحوافز لدى أساتذة التعليم المتوسط	158
10	مستويات بعد علاقات زملاء العمل لدى أساتذة التعليم المتوسط	158
11	مستويات بعد الظروف المادية والفيزيكية لدى أساتذة التعليم المتوسط	159
12	مستويات التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط	160

مقدمة

تحاول المنظمات في عصرنا الحالي جاهده التآقلم مع كافة المتغيرات المختلفة التي تحيط بها عالميا ومحليا، ساعية بكافة السبل لمواكبتها والتعايش معها، وبهدف تحقيق ذلك لابد أن ترتكز على العنصر البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية في نجاحها، وأداتها الفاعلة في تحقيق أهدافها، حيث يعتمد نجاحها على ما يبذله من جهد تجاه عمله. غير أنه لا يمكن له أن يشارك مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالية عالية، دون أن يشعر بدعم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم، يساعده في القيام بدوره على أكمل وجه.

يعبر المناخ التنظيمي عن بيئة العمل وما يحيط بها من عوامل ومتغيرات، فهو محصلة الظروف التي تميز مكان العمل، وتبرز أهمية الاهتمام به والتعرف على طبيعته وأبعاده المختلفة في تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالعامل وظروف عمله ماديا ومعنويا، كما تظهر من خلال علاقته القائمة بعدة متغيرات تنظيمية، خاصة تلك التي تتعلق بمجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية، والتي تتحدد من خلال محورين أساسيين وهما: خصائص الفرد والتي ترتبط بنظامه المعرفي وخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته، والمحور الثاني يتعلق ببيئة العمل الداخلية التي تصف خصائص المنظمة، والتي تختلف من منظمة لأخرى، باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، ومن أهم هذه الأبعاد: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، نظام الاتصالات داخل المنظمة، إجراءات ونظم العمل المختلفة، ظروف بيئة العمل المادية والفيزيائية، جماعة العمل، نظام الحوافز، فهذه الأبعاد تشكل في مجملها الإطار العام والكلي الذي تعمل من خلاله كل المنظمات.

والمؤسسة التربوية كمنظمة يعبر المناخ التنظيمي فيها عن شخصيتها والجو العام الذي يسودها، كما يعكس مختلف التفاعلات المهنية والاجتماعية بين مختلف أفرادها، والأستاذ كفرد ضمن هذه المنظمة، يشكل متغيرا فاعلا في درجة ومستوى أدائها ونجاحها في تحقيق أهدافها، لذا لا بد من الاهتمام بالمناخ الذي يعمل فيه وتوفير المناخ الملائم الذي يساعده على العمل والإنتاج.

هذا الدور الذي تضطلع به المؤسسات التربوية، يحتم عليها السعي لتهيئة مناخ صحي يساعدها على تحقيق أهدافها كما يساعد على نجاحها. وذلك من خلال تهيئة الظروف

المناسبة للعمل والأداء الفعال والملائم، كونه حلقة وصل بين المتغيرات التنظيمية وسلوك الأساتذة التنظيمي، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي والذي يعتبر مؤشرا من مؤشرات التوافق المهني.

يعتبر ميدان العمل من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق المهني، وذلك لعاملين أساسيين: أحدهما أن الفرد يقضي نسبة كبيرة من وقته في العمل، ثانيها هو الدور الهام للعمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته.

وعلى هذا الأساس يعد التوافق المهني هاما لأي منظمة، فهو إلى جانب دوره الذي يقوم به من حيث ربط توقعات الفرد بمهام المنظمة التي يعمل بها، يعزز في العامل اهتمامه بتقدم ونجاح المنظمة التي يعمل بها. حيث أن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين في أي منظمة مؤشر قوي على نجاح سيرورة العمل فيها وتحقيق أهدافها.

يعتبر التوافق المهني محصلة علاقة الفرد مع مكونات بيئة عمله المادية والمعنوية، كما يعبر مدى تحقيقه لمتطلبات بيئة العمل من حيث الكفاية الإنتاجية والملائمة للعمل دليل على التوافق أو سوء التوافق المهني للعامل.

ونظرا لأهمية الدور الذي تقوم به المدرسة في تنمية المجتمع وتطويره، ولأهمية المناخ التنظيمي والتوافق المهني في وضع أسس مستقبلها، كان محور اهتمام هذه الدراسة حول علاقة المناخ التنظيمي بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، ومن أجل الكشف على حيثيات هذه العلاقة تضمنت الدراسة خمسة فصول متكاملة. تم تقسيمها إلى جانبين نظري وميداني تضمن الجانب النظري ثلاثة فصول وهي كالاتي:

الفصل الأول: الاطار الاشكالي والمفاهيمي للدراسة

وخصص هذا الفصل للإطار المنهجي للدراسة حيث طرحنا فيه مشكلة الدراسة، ومن ثم عمدنا لتبيان أهميتها وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع، لنقدم بعدها تعاريف إجرائية لمفاهيم الدراسة، وفي الأخير تساؤلات الدراسة وفرضياتها، ثم عرضنا الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

يحتوي هذا الفصل على مفهوم المناخ التنظيمي، أهميته، وخصائصه وأبعاده، نماذج وأنماط المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: التوافق المهني

ويحتوي على مفهوم التوافق المهني وعلاقته بالتوافق العام، أهميته، والعوامل المؤثرة فيه، سوء التوافق المهني وأسبابه ومظاهره واستراتيجيات تحقيق التوافق المهني. أما الجانب الميداني فتضمن فصلين وهما:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تتأول هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة منهج ومجتمع الدراسة عينة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشتها وتفسيرها، على ضوء الفرضيات والاستنتاجات العامة والاقتراحات وأخيرا الخاتمة والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: دواعي اختيار الموضوع

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الإجرائية

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر البحث الاجتماعي أحد طرق النظرية الاجتماعية، والتي من خلالها يمكن أن تبرهن على أهدافها أو قضاياها المختلفة، أو القوانين التي تريد الوصول إليها في صياغتها أو توسع من تعميماتها، أو تحول نصوصها إلى قضايا ناضجة ومكتملة، وعليه فإذا كان البحث الاجتماعي يهتم بمعالجة القضايا الاجتماعية الملحة، قصد الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ومصدقية؛ وجب عليه اتباع مجموعة من الخطوات الضرورية، من بينها تحديد إشكالية البحث وصياغة فروضه وتحديد مفاهيمه إلى غير ذلك من الخطوات العلمية المعروفة لدى جميع الباحثين.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للإشكالية باعتبارها حجر الأساس في الدراسة، ووضع الفرضيات، كما يتناول هذا الفصل أهمية وأهداف الدراسة، ودواعي اختيار الموضوع، والمفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الإجرائية، بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولاً : تحديد الإشكالية:

يعتبر المورد البشري الثروة الأساسية في أي منظمة وأهم مقومات نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها والتي قامت من أجلها، الأمر الذي جعل الاهتمام به من جميع النواحي المادية والمعنوية أساس تقدم المنظمة وتطورها، ولهذا كان لزاماً أن توفر المنظمة بيئة عمل صحية وملائمة من خلال الاهتمام بمناخ المنظمة التنظيمي حتى يقوم هذا الأخير بدوره على أكمل وجه.

يعتبر خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة أداء المنظمة، ولهذا فقد تطرق علماء الاجتماع بشكل مباشر أو غير مباشر لموضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات، حيث طرح دوركايم قضية التآلف؛ أو ما يعرف بالتضامن الآلي والعضوي، فعلى الرغم من وجود فروق بين أعضاء التنظيم إلا أن المناخ الذي يحكم المنظمة يؤمن لها الاستقرار من خلال وجود جو تضامني، أما ماكس فيبر فأكد على أهمية وجود لوائح ونظم وقوانين تنظم وتضمن عدم حدوث تضارب واحتكاك بين الوحدات، وهنا يعتبر موقف كارل ماركس من البيروقراطية وثيق الصلة بمعالجته لفكرة اغتراب العامل حيث يؤكد هذا الأخير أن البيروقراطية كتنظيم تخلق مناخ سلبى، وتحطم الأفراد وتعيق قدراتهم على الإبداع¹.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد اعتمدت على توفر بعض المحددات التنظيمية؛ كالحوافز المعنوية ونمط الاتصال الفعال، إن نظرية تالكوت بارسونز تتعامل مع التنظيم بوصفه نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية بطريقة متناسقة نسبيا دون ظهور معوقات نتيجتها الصراع الخطير، وحسب رأي فيليب سلزليك لابد من سيادة مناخ تعاوني كنسق غير رسمي يساهم في إنجاز الأهداف التنظيمية الرسمية، كذلك الأمر بالنسبة لهربرت سايمون حيث ركز على الجوانب النفسية وجعل المناخ التنظيمي أكثر إنسانية من خلال العلاقات الجيدة والروح المعنوية². وعلى الرغم من اختلاف توجهاتهم لكنهم اتفقوا على أن دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي تتمثل في خصائص الفرد؛ التي ترتبط إلى حد كبير

¹ العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2016، ص 41-55.

² المرجع نفسه، ص 41-55.

بنظامه المعرفي وخبراته وتجاربه وثقافته. وبيئة العمل الداخلية؛ والتي تصف خصائص المنظمة المميزة عن غيرها من المنظمات.

والمدرسة كمنظمة تربوية تقوم بعملية التربية والتعليم، يشكل مناخها التنظيمي أحد أبرز العوامل المهمة في تشكيل سلوك ومشاعر قواها البشرية وبلورة فاعلية أدائهم لأدوارهم التنظيمية المناطة بهم في العملية التربوية¹.

إن الأهمية التي يحتلها المناخ التنظيمي من حيث التأثير في المدارس والنتائج التي يتركها على الفرد والمنظمة، دفع المهتمين والباحثين في الإدارة التربوية على المستوى العالمي إلى تناول هذا الموضوع باهتمام بالغ نظرا لحساسيته، كون المدرسة التي تملك مناخا تنظيميا ضعيفا أو رديئا ستفشل في النهاية حتى وإن أبدعت في أداء وظائفها الإدارية الأخرى، كالخطيط والتنظيم والمتابعة².

ومن خلال هذا فإن حقيقة الأمر تستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة، وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون هذا المناخ محفزا للأستاذ وجعله أكبر قابلية لإحداث توافق مهني، والذي هو غاية كل منظمة كما يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، ويعد الأساس لتحقيق التوافق بشكل عام، وذلك أن التوافق المهني يرتبط بالنجاح في العمل، وللتوافق المهني دور في استقرار العامل في حياته ووظيفته، والذي ينعكس دوره في تحقيق قدر من الاتساق والتناغم في بيئة العمل، وهو ما يعكس رضا الفرد عن عمله، وعن مكوناته البيئية، وعلاقته بزملائه ووجهة نظره في رؤسائه والمشرفين عليه، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحاته³.

¹ خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص22.

² واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015 ص 65.

³ حديبي سمير، التوافق المهني لدى العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية في ضوء بعض المؤشرات النفسية والمهنية والاجتماعية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد10، 2017، ص 89-135.

تبرز أهمية التوافق المهني باعتباره مقياسا واضحا للنجاح في العمل، الذي هو محور جوهري في حياة الإنسان، كما أنه يرتبط بمدى فاعلية الأداء وانسجام العامل وأهداف منظمته، فإذا كان متوافقا في عمله فإن ذلك سوف ينعكس على رضائه المهني؛ وبالتالي على إنتاجيته وكفايته، وعلاقته بزملائه ورؤسائه وبيئة عمله، وبالمقابل إذا كان غير متوافق فان ذلك يسهم في تغييبه عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات أخرى، وغيرها من المظاهر التي تعبر عن سوء توافقه المهني.

كما أن التوافق المهني كنوع من أنواع الاتجاهات يعد هاما لأية منظمة، فهو إلى جانب الدور الذي يقوم به من حيث ربط توقعات الفرد بمهام المنظمة التي يعمل بها، يؤدي إلى أن يعزز في الفرد اهتمامه بتقدم ونجاح المنظمة التي يعمل بها، حيث أن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين، في أي منظمة مؤشر قوي على نجاح سير العمل فيها، وتحقيق أهدافها¹.

وفي المؤسسات التربوية تبرز بوضوح أهمية التوافق المهني باعتباره مؤشرا للنجاح في العمل، فتلاؤم الأستاذ مع بيئة عمله بمختلف متغيراتها، وتكيفه معها تكيفا سليما، يعتبر مؤشرا للنجاح في عمله، والنجاح في العمل هو المعيار الذي على أساسه يقيم الفرد، ويعتبر الأستاذ متوافقا إذا تحقق عنصران وهما: الرضا المهني الذي يشمل الرضا عن مختلف جوانب بيئة العمل؛ من مشرفين وظروف وساعات العمل، الأجرة وغيرها من العوامل والحاجات التي ترضي ميوله وطموحاته وتشبع حاجاته وتشعره كذلك بالتفوق، والعنصر الثاني هو الإرضاء والذي يظهر في مردوده المهني كما وكيفا، ومن طريقة نظر مشرفيه وزملائه إليه والمؤسسة ككل، ومن توافق قدراته ومهاراته مع متطلبات عمله، فإذا فقد الأستاذ هذين العنصرين ساء توافقه مع نفسه والآخرين، وظهر ذلك في مجموعة سلوكيات مختلفة،

1 بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة سلوك مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية، العدد 02، 2015، ص 250-274.

كالغياب والتأخرات المتكررة، وعدم البقاء في مؤسسة عمله مدة مرضية وغيرها من مظاهر سوء التوافق المهني المتعددة.

ونظرا لكون الأستاذ يمثل الشريحة الكبرى من فئة العمال في المؤسسة التربوية، وكثيرا من نتائج هذه المؤسسة يتوقف عليه، وبما أن توافقه المهني يرتبط بنمط المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه، فإن إشكالية الدراسة تحاول الكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني بمتوسطات مقاطعة الرياح ولاية الوادي وذلك من خلال طرح الإشكال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟

وينطوي هذا التساؤل العام على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟
- ما هو مستوى التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟
- أي أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

فرضيات الدراسة هي تخمين أو اقتراح يضعه الباحث كإجابة أو حلول مؤقتة للمشكلة أو للظاهرة المدروسة، تساعد الفرضيات الباحث في توجيه بحثه توجيهها علميا دقيقا،

وتمنع دخوله في طرق فرعية لا علاقة لها بدراسته، وهذا ما يجعل الباحث يتحكم في دراسته بشكل دقيق، من حيث الوقت والنتائج، فالفرضية هي تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها¹.

وتتطوي الدراسة على فرضية رئيسية تعكس الإجابة المقترحة للإشكالية وتتجلى في:
توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

وقد تم تحليل الفرضية الرئيسية للإشكالية الدراسة إلى فرضيات جزئية، حتى يسهل تحليلها كيفيا، واختبارها كميا، بشكل يتماشى وأهداف الدراسة والنتائج المراد الوصول إليها، وتتمثل في الفرضيات التالية:

- إن مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية مرتفع من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية.
- إن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.
- توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.
- إن بعد الحوافز باعتباره بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

1 عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، ط1 ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص22.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يسعى الباحث السوسيولوجي من خلال بحثه إلى دراسة الظواهر المختلفة، متبعاً بذلك منهجاً علمياً، وحتى يتمكن من الوصول إلى نتائج بأسهل الطرق وأفضلها، يقوم بتحديد أهداف الدراسة بشكل واضح، وعليه تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى كشف طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، ومن خلال هذا الهدف تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- معرفة مستوى التوافق المهني في المؤسسات التربوية لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- معرفة أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي له أثر حقيقي على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة مستمدة من أهمية الموضوع وتتمثل في:

- تسليط الضوء على أحد المواضيع المهمة التي تشغل أولوية كبيرة واهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين في المجال الإداري، وعليه يتوقف نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها، وهو موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني باعتباره، مهما في حياة العامل، كونه يقضي جزءاً كبيراً من يومه في العمل، فتنعكس خصائص مناخ العمل التنظيمي بالسلب والإيجاب على مردوبيته وإنتاجه.
- تناول ربط أبعاد المناخ التنظيمي بالتوافق المهني لأفراد العينة المستهدفة في الدراسة وتطبيقها على العينة ميدانياً بمتوسطات ولاية الوادي وتعميم الاستفادة من نتائجها على مؤسسات تعليمية أخرى.

- تقدم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير وتحسين بيئة العمل ومنحها الأولوية الكافية؛ لما لها من تأثير على توافق الأستاذ مهنيًا بالمؤسسات التربوية.
- التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات يمكن الاستفادة منها في تطوير مجال الإدارة المدرسية وتزويد من فاعلية العملية التعليمية.

خامسا: دواعي اختيار الموضوع للدراسة:

- تعددت الدواعي الدافعة لاختيار موضوع الدراسة والموسوم بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط من بينها نذكر:
- **دواعي شخصية:** معايشة الموقف بحكم طبيعة العمل كون الباحث يعمل في قطاع التربية، ويشهد هذا الأخير عديد التحولات التنظيمية كما يتميز بعدة متغيرات على مستوى مناخ المؤسسات التربوية التنظيمي.
 - **دواعي علمية:**

- تسلط الضوء على قضية مهمة في مجال التربية والتعليم، وهي قضية المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التربية، وعلاقته بالتوافق المهني للأساتذة باعتبار هذه الشريحة هي الأكثر عددا في قطاع التربية، والكثير من نتائج وأهداف هذا القطاع يتوقف عليها.
- تقدم أثرا للبحوث العلمية المنجزة في مجال الإدارة والعمل ليستفاد منها في تطوير وتحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية ومستوى التوافق المهني للعاملين؛ في قطاع التربية والتعليم.

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- يأتي التعريف الإجرائي ليشير إلى ما يكون عليه المفهوم في الواقع الفعلي، فنظرا للاختلافات الواضحة في المفاهيم النظرية نتيجة لاختلاف صياغة المشكلة وتحديدها من باحث لآخر فقد كان لزاما على الباحث أن يعرف المفاهيم التي يستخدمها إجرائيا محددًا

وواضحا حتى لا يحدث خلط في استخدام المفاهيم¹. فمن المهم توضيح المقصود بالمصطلحات المستعملة بالبحث حتى لا يساء فهمها؛ أو تفهم بدلالة غير الدلالة الواردة في هذه الدراسة، وكثيرا ما تتعدد المعاني المستخدمة في هذه الدراسة، وقد يتم تحديد هذه المعاني بطريقة إجرائية (opérationnel) أي بدلالة الإجراءات والبيانات والأدوات الخاصة بهذه الدراسة، ويساعد تعريف المصطلحات في وضع إطار مرجعي ليستخدمه الباحث في التعامل الخاص بالبحث² وتتمثل أهم مصطلحات الدراسة فيما يلي:

1- المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته؛ وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية³.

ويقصد المناخ التنظيمي في هذه الدراسة بأنه مجموعة الظروف والمتغيرات الداخلية السائدة ضمن المؤسسة التربوية في الطور المتوسط والتي تؤثر في سلوك واتجاهات الأساتذة الذين يعملون فيها؛ وسيتم دراسته من خلال عدة أبعاد وهي: القيادة الإدارية، الحوافز، علاقات زملاء العمل، الظروف المادية والفيزيائية.

2- التوافق المهني: يعرف فرج عبد القادر التوافق المهني بأنه توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل، من فترات من الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع مخدمه ومع المشرف عليه ومع زملائه، وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة، بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه يعتبر هذا جميعا متضمنا في مفهوم التوافق المهني⁴.

1 نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص64.

2 رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص50.

3 واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص26.

4 فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص52.

وفي هذه الدراسة يقصد بالتوافق المهني بأنه اتجاه يحمله الأساتذة نحو المدرسة التي يعملون فيها، ويظهر من خلال رضاهم، أو عدم رضاهم، عن ظروف عملهم وتكيفهم مع متغيرات وخصائص بيئة عملهم الداخلية، بمختلف مظاهرها، حيث يقاس التوافق المهني بالرضا المهني ويتجلى، في الأبعاد التالية:

- تحقيق العمل مختلف الإشباع للعامل من مكانة اجتماعية، تطلعات مستقبلية.
- الانسجام بين قدرات العامل ومتطلبات العمل.
- علاقات العمل وتتمثل في العلاقات بين زملاء العمل فيما بينهم سواء الرسمية أو غير الرسمية وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- الاستقرار في المهنة ويتمثل في البقاء وعدم التفكير في ترك العمل أو الانتقال الى مكان آخر، تجنب التغيب عن العمل.

3- الأستاذ: المقصود بالأستاذ في هذه الدراسة من يتولى عملية التعليم في أي مؤسسة تعليمية وفي تعريفنا الإجرائي الأستاذة المقصودين هم أساتذة التعليم المتوسط.

4- المدرسة: وفي تعريفنا الإجرائي المقصود بها المدرسة المتوسطة وهي مؤسسة تربوية علمية تابعة لوزارة التربية الوطنية تدوم الدراسات بها أربع سنوات تنتهي باجتياز كل تلميذ لامتحان شهادة التعليم الأساسي كي يتمكن من الذهاب للطور الذي يليها وهو الثانوي.

5- القيادة الإدارية: يعرف هولاند وجوليان القيادة بأنها علاقة مؤثرة بين شخصين، وعادة ما يكون أكثر من شخصين، وهم الأشخاص الذين يعتمدون على بعضهم البعض، للحصول على أهداف معينة في موقف الجماعة¹.

كما تعرف القيادة بأنها عملية التفاعل بين تابعين ومتبوعين، وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم².

1 أحمد أحمد حرز الله، التربية النفسية المهنية علم النفس المهني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 149-150.

2 جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار هومة، أبو ظبي، 2009، ص32.

كما يعرف ستوجد القيادة بأنها العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها وتنفيذها¹.

أما رنزيليكرت فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة².

كما تعرف القيادة بأنها أحد الأدوار التي يقوم بها القائد أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، ولا بد أن يتسم من يقوم بهذا الدور بالقدرة على التأثير وإقناع الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها³.

وفي هذه الدراسة يقصد بها القيادة الإدارية النمط القيادي المتبع من طرف مدير المؤسسة أو من ينوبه؛ كالناظر أو مستشار التربية في تسيير وإدارة المدرسة، وطريقة إشرافه الإداري وقيادته للطاقم التربوي والتأثير فيهم، وتوجيههم بما يحقق أهداف المؤسسة التربوية المرسومة.

6- الحوافز: يعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء⁴.

كما تعرف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك⁵.

1 مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص75.

2 حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3 ، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص195.

3 مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص74.

4 طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة، 2008، ص114.

5 فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 ، دار المسيرة، مصر، ص301.

وفي الدراسة المقصود بالحوافز النظام الذي تتبعه الإدارة في منح المكافآت والترقيات، ونظام التشجيع الذي يستفيد منه الأستاذ ماديا ومعنويا، مقابل أدائه الوظيفي وتشمل: الراتب، المكافأة والعلاوات، الترقية، السكن الوظيفي.

7- جماعة العمل: هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي، يضم عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمالا يعملون في أقسام مختلفة، يؤدون أدوارا معينة محددة، تتفق وظروف كل فرد، وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانات¹.

وفي هذه الدراسة المقصود بعلاقات العمل؛ علاقة الأساتذة ببعضهم البعض في المدرسة، سواء تعلق بشكلها الرسمي أو غير الرسمي.

8- الظروف المادية والفيزيائية: تعرف البيئة بأنها كل ما يثير الفرد أو الجماعة، ويؤثر في سلوكهم، ويؤكد علماء الاجتماع على ضرورة دراسة الظروف أو الحوادث الخارجة عن الكائن العضوي، سواء أكانت فيزيائية أم اجتماعية أم ثقافية، والتي تؤثر في الأفراد؛ مثل الشروط السكنية والأماكن التي يتواجد فيها، وما يحيط به من عوامل الطبيعة المختلفة². وتشمل الظروف المادية والفيزيائية العناصر الآتية: التجهيزات المكتبية المختلفة، من حيث الكفاية والنوعية، وأيضا الضوضاء، الحرارة، التكيف، النظافة.

سابعاً: الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على عديد الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة تم استعراض الدراسات السابقة على النحو التالي:

¹ 1 فاروق عبده فلية، مرجع سابق، ص98.

2 محمد عبد المحسن ناصر، البيئة الفيزيائية في المدارس الإعدادية (دراسة مقارنة)، مجلة الدراسات المستدامة، العدد01، المجلد01، 2019، ص159-183.

1- دراسات المتغير الأول:

✓ الدراسات المحلية:

أ- دراسة بوجمعة نقبيل(2008) علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة. دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة 2008¹.

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع المستخدم في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟

وأهم التساؤلات الفرعية للدراسة تمثل في:

- ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة والأستاذات العاملين بالمدارس الثانوية العامة بولاية لمسيلة والبالغ عددهم 1583 منهم 671 أستاذة يتوزعون على 46 ثانوية وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 205.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة.

- الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما وأن المديرين يستخدمون جميع الأساليب.

1 بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة - دراسة ميدانية بثانوية ولاية المسيلة- ، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

ب- دراسة عايش صباح (2013) واقع المناخ المدرسي السائد بالمؤسسات التربوية وعلاقته ببعض المتغيرات¹:

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ المدرسي السائد في المؤسسات التربوية وعلاقته بكل من متغير السن والجنس والتخصص والخبرة والمرحلة.

وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما طبيعة المناخ المدرسي السائد في المؤسسات التربوية من وجهة نظر الأساتذة والمعلمين العاملين فيها؟

- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقييم الأساتذة والمعلمين العاملين للمناخ المدرسي السائد تبعا لمتغير السن والجنس والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المؤسسات التربوية في ولاية شلف وبلغت عينة الدراسة 88 معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم معالجة بيانات الدراسة عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وأهم ما توصلت له الدراسة من نتائج هي:

- بالنسبة لطبيعة المناخ السائد في المؤسسات التربوية فقد كان تقييم الأساتذة والمعلمين ايجابيا على جميع الأبعاد (بعد الإدارة المدرسية وبعد العلاقات الإنسانية وبعد الإمكانيات المدرسية وتجهيزها وبعد أنظمة ولوائح العمل).

- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقييم الأساتذة والمعلمين العاملين للمناخ المدرسي السائد تبعا لمتغير الجنس والمرحلة التعليمية.

- بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقييم الأساتذة والمعلمين للمناخ المدرسي السائد تبعا لمتغير السن وسنوات الخبرة.

1 عايش صباح، واقع المناخ المدرسي السائد بالمؤسسات التربوية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12. 2013، ص 35-54.

✓ الدراسات العربية:

أ- دراسة الشيماء أحمد عبد الله عدوان (2012) بعنوان المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين¹.

هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع المناخ التنظيمي ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين بمحافظة غزة من وجه نظرهم.

وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين؟

أهم تساؤلات الدراسة الفرعية:

- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية من وجهة نظر للمعلمين؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ودرجة الروح المعنوية للمعلمين؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة استبيانين الأول هدفه تحديد واقع المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية واشتمل على (60) فقرة موزعة على خمسة أبعاد (التنظيم والإدارة، الاتصال والتواصل، طبيعة العمل وأعبائه، تعزيز المدرسة للقيم الجيدة، المصارحة الثقة والتعاون، المشاركة في اتخاذ القرارات) أما الاستبيان الثاني هدفه تحديد درجة الروح المعنوية للمعلمين واشتمل على (33) فقرة أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بقطاع غزة وعددهم (5303) معلم ومعلمة وبالنسبة لعينة الدراسة تم اختيارها عشوائيا حيث بلغت 580 معلم ومعلمة أي بنسبة 11% من أفراد مجتمع الدراسة

1 الشيماء أحمد عبدا لله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2012.

واستخدمت الباحثة لمعالجة البيانات برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- نظرة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية لدرجة واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة هي نظرة ايجابية بدرجة كبيرة حيث كان النسبة 68.84%.

- بالنسبة لترتيب الأبعاد جاء ترتيبه على النحو التالي من الأعلى إلى الأقل حصل الاتصال والتواصل على الترتيب الأول بنسبة 75.57% وجاء بعده مجال التنظيم والإدارة في المرتبة الثانية بنسبة 73.70% أما في المرتبة الثالثة مجال تعزيز المدرسة للقيم الجيدة بنسبة 73.37% وفي المرتبة الرابعة المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 70.13% وحصل مجال طبيعة العمل وأعبائه المرتبة الأخيرة بنسبة 51.5%.

ب- دراسة بكر علي أبو حجيعة ومحمد عبود الحراشة (2013) بعنوان أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين¹.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وانطلقت الدراسة بطرح التساؤلات التالية:

- ما أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

1 بكر علي أبو حجيعة، محمد عبود الحراشة، أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة دراسات، المجلد 40، العدد 04، 2013، ص 1407-1429.

- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين أبعاد المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى معلمي مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين؟

تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 674 معلما ومعلمة طبق عليهما استبانتان إحداهما لقياس أبعاد المناخ التنظيمي والآخر لقياس مستوى الروح المعنوية. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء أيضا مرتفع.

ج- دراسة سامي محمود عبيدة 2016 بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة¹.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة.

وانطلقت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة بقطاع غزة؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية:

- ما هو أثر المناخ التنظيمي بمكوناته (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا المتوفرة وظروف العمل) على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة بقطاع غزة؟

1 سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي - دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال. 2016.

- ماهي طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل في الدراسة (المناخ التنظيمي) بجميع مكوناته، وبين المتغير التابع (السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية) في كليات المجتمع المتوسطة بقطاع غزة؟

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة التي تم اختيارها لا جراء الدراسة والبالغ عددهم (442) عضواً أما عينة الدراسة فكانت تمثل 50% من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة التي تم اختيارها لهذه الدراسة وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي - الأنظمة والتعليمات - التدريب - المشاركة في اتخاذ القرارات - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا المستخدمة - ظروف العمل) في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. - أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة على النحو التالي (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب وأخيراً الحوافز والمكافآت).

د- دراسة ريماء نجيب يوسف منسي 2017 بعنوان واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث الدولية /الأردن من وجهة نظر مديري المدارس¹.

وهدفنا الدراسة الى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس.

¹ ريماء نجيب يوسف منسي، واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث الدولية الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 05، 2017، ص 240-253.

وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي ما واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر الإدارة المدرسية؟

وانبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما نمط المناخ التنظيمي السائد بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر مديري المدارس؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟
- ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 59 مدير ومديرة ومساعد ومساعدة طبق عليهم استبانة كأداة للدراسة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- المناخ التنظيمي السائد في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهة نظر المدراء هو المناخ المفتوح والذي يتميز فيه العاملون بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم.
- تساوت الاستجابة بين المناخ والمناخ الأبوي بينما لم يحصل المناخ المغلق على أي استجابات.

- لم تظهر الدراسة أي فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة تعزى ل(الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، المنطقة التعليمية).

هـ- دراسة حيدر العمري ونهاية شاحي 2017 بعنوان دور مدير المدرسة في توفير

المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حيفا.

وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

¹حيدر العمري ونهاية شاحي، دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 04، 2017، ص564-586.

- ما دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى في توفير المناخ التنظيمي الجيد تبعا للمتغيرات (الجنس، - والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ؟

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حيفا حيث بلغ عددهم 1923 معلما ومعلمة حيث تكونت من 197 معلما ومعلمة وهم يشكلون نسبة 10.3% من مجتمع الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة تكون من 60 فقرة وزعت الى 06 مجالات وهي الهيكل التنظيمي والقيادة والاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرار وطبيعة العمل والتكنولوجيا.

وأهم ما توصلت له الدراسة دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا كان كبيرا.

2- دراسات المتغير الثاني:

✓ الدراسات المحلية:

أ- دراسة مكناسي محمد (2006) بعنوان التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية¹.

وهدفَت الدراسة الى التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة والتعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدى العاملون.

وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤلات التالية:

1 مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2016.

- هل يتمتع أعوان السجون بدرجة مقبولة من التوافق المهني؟
- ما هي العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للبحث تكون مجتمع الدراسة من 176 عون من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة وتم تطبيق الدراسة على 141 عون حيث وزعت بشكل قصدي.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- هناك علاقة ارتباط بين أبعاد بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل وتوصلت النتائج أن مستوى هذه الضغوط يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني.
- التوافق المهني يتأثر بمتغيري العمر وسنوات الخبرة.
- ب- دراسة بوعزيز محمد (2012) بعنوان العلاقة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط¹.

- هدفت الدراسة الى التعرف الى معرفة العلاقة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني عند أساتذة التعليم المتوسط الممارسين وغير الممارسين للأنشطة الترويحية الرياضية.
- وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤلات التالية:
- ما هو مستوى الضغوط النفسية ودرجة التوافق المهني عند أساتذة التعليم المتوسط الممارسين وغير الممارسين للأنشطة الترويحية الرياضية؟
 - ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني عند الممارسين وغير الممارسين للأنشطة الترويحية الرياضية؟

1 بوعزيز محمد، العلاقة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2012.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة تكون مجتمع الدراسة من 2756 أستاذ وأستاذة حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 370 أستاذ وأستاذة واستخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أساتذة التعليم المتوسط الممارسين للأنشطة الترويجية الرياضية يتميزون بدرجة مرتفعة من التوافق المهني في حين غير الممارسين بدرجة منخفضة من التوافق المهني.
- توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى الممارسين للأنشطة الترويجية الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى غير الممارسين للأنشطة الترويجية الرياضية.
- ج- دراسة بوتوتة لامية (2017) بعنوان التوافق المهني لدى الممرضين العاملين في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى التوافق المهني لدى الممرضين بالمستشفى والتعرف على عما إذا كانت هناك فروق في مستوى التوافق المهني بين العاملين.

انطلقت الدراسة بطرح التساؤلات التالية:

- هل يحقق الممرضون العاملون بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو توافقا مهنيا؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو حسب متغير نوع التكوين؟

1 بوتوتة لامية، التوافق المهني لدى الممرضين العاملين في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو، مجلة مجتمع تربية عمل، العدد 04، 2017، ص 35-46.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي واعتمد الاستبيان كأداة لقياس التوافق المهني تكون مجتمع الدراسة من (1068) ممرض وممرضة تم اختيار منهم عينة عشوائية قدرت ب(210) من الممرضين والممرضات بالمستشفى.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- الممرضين يحققون مستوى منخفض من التوافق المهني.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في التوافق المهني لدى الممرضين حسب متغير نوع التكوين.

✓ الدراسات العربية:

أ- دراسة ماهر عطوة الشافعي(2002) التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية¹.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظات غزة وبين سماتهم الشخصية وبعض المتغيرات.

وانطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل رئيسي: ما العلاقة بين التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظات غزة وبين سماتهم الشخصية وبعض المتغيرات؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظات غزة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وسمات الشخصية لديهم؟

1 ماهر عطوة الشافعي، التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الاسلامية غزة، 2002.

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للقياس وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية تتكون من ممرض وممرضة (289) من مجتمع دراسة بلغ عدده (1026).

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى التوافق المهني لدى الممرضين والممرضات منخفض.
 - وجود علاقة موجبة دالة احصائيا بين السمات الشخصية للمرضين والتوافق المهني.
 - وجود فروق ذات دلالة احصائيا في ما تعلق ببعد الراتب.
- ب- دراسة سامي خليل فخجان (2010) بعنوان التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الانا لدى معلمي التربية الخاصة¹.

وهدف هذه الدراسة الى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الانا لدى معلمي التربية الخاصة كما هدفت الى التعرف على مستوى تلك المتغيرات ومدى علاقة التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية بمرونة الانا.

وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤلات الآتية:

- ما مستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى مرونة الانا ومستوى التوافق المهني لدى معلمي التربية الخاصة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير (الجنس - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - فئة المعلم - الدخل الشهري).

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم استبيان لقياس التوافق المهني، تكون مجتمع الدراسة من 287 معلما ومعلمة تربية خاصة موزعين على مؤسسات التربية الخاصة موزعين على مؤسسات التربية الخاصة في قطاع غزة والبالغ

¹ سامي خليل فخجان، التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الانا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الاسلامية غزة، 2010.

عددهم 11 مؤسسة حيث تم اختيار عينة بطريقة قصدية واستخدم عدة اساليب احصائية منها معامل ألفا كرونباخ والمتوسط الحسابي ومعامل بيرسون.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط من التوافق المهني لمعلمي ومعلمات التربية الخاصة.
- وجود علاقة طردية بين التوافق المهني ومرونة الأنا أي أنه كلما زادت مرونة الأنا زاد التوافق المهني والعكس صحيح.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس -الحالة الاجتماعية -المؤهل العلمي -سنوات الخبرة -الدخل الشهري.

ج- دراسة يوسف بن سيف الرجبي ومحمد عبد الحميد الشيخ حمود (2017)، التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات¹.

هدفت الدراسة الى التعرف الى مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي -التخصص سنوات الخبرة الوظيفية)؟

1 يوسف بن سيف الرجبي، محمد عبد الحميد الشيخ حمود، التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 91، 2017 ، ص433-456.

استخدم الباحث الوصفي وأعد مقياس للتوافق المهني كأداة للدراسة تم تطبيقه على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية تكونت من (306) من مجتمع دراسة يبلغ عدده (611) معلما ومعلمة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة متوسط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التوافق تبعا لمتغير التخصص وسنوات الخبرة والوظيفية.

3- دراسات حول المتغير الأول والثاني أو أحد أبعادها:

✓ الدراسات المحلية:

أ- دراسة بوعيط سفيان 2006 بعنوان طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني¹.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على علاقة نمط الإشراف بتوافق العامل مهنيا وأي نمط من أنماط الإشراف يحقق للعامل التوافق المهني.

وانطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل رئيسي: هل توجد علاقة بين الإشراف السائد في المؤسسة وتوافق العامل مهنيا؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

- هل توجد علاقة ايجابية بين الإشراف غير المباشر والتوافق المهني؟
- هل توجد علاقة سلبية بين الإشراف المباشر والتوافق المهني؟
- هل يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية) على مستوى التوافق المهني؟

1 بوعيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي وباستخدام الاستمارة والمقابلة كأداة لجمع البيانات واشتمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميطال ستيل عنابة والذي يقدر ب166 عامل. تم اختيار عينة تتكون من 80 فرد أي ما يعادل 48 من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- توجد علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني.
 - نمط الإشراف المباشر يؤثر إلى حد ما على التوافق المهني للعامل.
 - يؤثر الإشراف غير المباشر ايجابيا على التوافق المهني.
- ب- دراسة لوكيا الهاشمي وبونقار مراد 2010 المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للرضي الوظيفي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمنظمة سونلغاز بعنابة باعتبارهم محور العملية الإنتاجية والتنظيمية وبالتحديد إبراز العلاقة بينهما.

وانطلقت مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي؟

وتحت هذا التساؤل يندرج مجموعة من التساؤلات الجزئية:

- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة سونلغاز؟
- ما هو واقع الرضا الوظيفي في منظمة سونلغاز؟
- هل هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو الهيكل التنظيمي للمنظمة والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو الاتصال داخل المنظمة والرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو نظم واجراءات العمل والرضا الوظيفي؟

- هل هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو التدريب السائد في المنظمة والرضا الوظيفي؟

- هل هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو سياسة الحوافز التي تعتمدها المنظمة والرضا الوظيفي؟

- هل هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات الوسطى نحو طرق اتخاذ القرار والرضا الوظيفي؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستمارة كأداة للدراسة والحصول على البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات الوسطى للعاملين بمؤسسة سونلغاز بعنابة وبلغ عدده 108 اما عينة الدراسة فتم اختيارها قصديا وبلغ عددها 98 عاملا من الإطارات الوسطى بعد استبعاد 10 تم أجرى عليهم قياس ثبات الأداة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود مناخ مفتوح ملائم للعمل على حد تعبير هيئة الإطارات الوسطى مع وجود اتجاه واضح يفسر ان المناخ التنظيمي بأبعاده الستة يساعد على الأداء.

- وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى هيئة الإطارات الوسطى.

- عدم وجود تأثير لمتغير السن والاقدمية على توجهات الإطارات الوسطى نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز.

فيما تعلق بالعلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي اتضح أن إدارة سونلغاز تعمل على خلق مناخ تنظيمي مفتوح وملائم لتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف واطمام الخدمة وانجاز المهام على أحسن وجه داخل منظمة البحث.

ج- دراسة لامية بوبيدي (2019) بعنوان علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة بيئة العمل والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة الوادي.

انطلقت إشكالية الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين جودة بيئة العمل والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين؟
وتفرع على هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

- هل تتسم مكونات (عناصر) بيئة العمل الجامعية بالجودة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين جودة بيئة العمل المادية والفيزيائية والتوافق المهني؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين جودة الاتصال التنظيمي والتوافق المهني؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز والتوافق المهني؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان تم توزيعه بطريقة عشوائية على عينة بلغ عددها (64) أستاذ من مجتمع دراسة مكون من (118) أستاذ.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطيه بين جودة بيئة العمل وتوافق الأساتذة الجامعيين مهنيًا.

- توجد علاقة ارتباطيه بين جودة بيئة العمل المادية والفيزيائية والتوافق المهني.

- توجد علاقة ارتباطيه بين جودة الاتصال التنظيمي والتوافق المهني.

- توجد علاقة ارتباطيه بين الحوافز والتوافق المهني.

1 لامية بوبيدي، علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي - ، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد05، المجلد03، 2019، ص257-287.

✓ الدراسات العربية:

أ- دراسة درداء يوسف محمد يوسف (2017) واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني وبعض المتغيرات الديمغرافية¹.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين الإدارية. انطلقت الدراسة بطرح التساؤلات التالية:

- ما السمة العامة للتوافق المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين الإدارية؟
 - هل توجد علاقة ارتباطيه بين البيئة المدرسية والتوافق المهني لمعلمي المرحلة الثانوية؟
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين الإدارية وبلغ عددهم (323) معلما ومعلمة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية البسيطة حيث بلغ حجم العينة 85. واستخدم مقياس البيئة المدرسية والتوافق المهني كأداة لجمع المعلومات واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- السمة العامة للتوافق المهني في لدى معلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين منخفضة.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين البيئة المدرسية والتوافق المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بوحدة الكاملين.

ب- دراسة محسن حمود الحبشي (2018) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية².

وهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) بالتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء).

1 درداء يوسف محمد يوسف، واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني وبعض المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة الجزيرة، السودان، 2017.

2 محسن حمود الحبشي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية. رسالة دكتوراه في علوم وتقنيات التربية البدنية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018.

وانطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل رئيسي: هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) والتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من أغلبية موظفي الإدارة العامة المتواجدة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية وتم اختيار العينة بطريقة قصديه قوامها 48 موظف.

وأهم ما توصلت له الدراسة من نتائج هي:

- توافق مع أغلبية أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة- المشاركة في اتخاذ القرار- التكنولوجيا المستخدمة - طبيعة وحجم العمل- ظروف العمل وإجراءاته- الأجر والترقية-العلاقات مع الزملاء) فحسب ما وصلت له نتائج الدراسة يعتبر جيد.
- وجود علاقة طردية قوية جدا بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده (الهيكل التنظيمي- نمط القيادة- المشاركة في اتخاذ القرار- التكنولوجيا المستخدمة - طبيعة وحجم العمل- ظروف العمل وإجراءاته - الأجر والترقية-العلاقات مع الزملاء) والتوافق المهني أي كلما كان المناخ جيد ساهم ذلك بشكل ايجابي في اتجاه الموظفين نحوى عملهم.

التعليق عن الدراسات السابقة: لقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة من المناخ التنظيمي والتوافق المهني ومن دراسات مشابهة لموضوع الدراسة وبناء على ما تم عرضه من دراسات سابقة فانه تبين ما يلي:

من حيث الهدف: اختلفت أهداف الدراسات السابقة التي جعلت من المناخ التنظيمي محورا للدراسة فمنها ما هدفت الى التعرف على واقع المناخ المدرسي السائد في المؤسسات التربوية وعلاقته بكل من متغير السن والجنس والتخصص والخبرة والمرحلة كدراسة "عياش صباح" ومنها ما هدفت الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع كدراسة "بوجمعة نقبيل" ومنها ما هدفت للكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع المناخ

التنظيمي ودرجة الروح المعنوية لدى المعلمين "دراسة الشيماء أحمد عبد الله عدوان" في حين هدفت دراسة بكر علي أبو حجيّة ومحمد عبود الحراحشة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين أما دراسة ريماء نجيب يوسف منسي فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث بالأردن من وجهة نظر مديري المدارس دراسة حيدر العمري ونهاية شاحي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي جعلت من التوافق المهني محورا لها فمنها ما هدفت إلى معرفة مستوى التوافق المهني لدى الممرضين بالمستشفى والتعرف على عما إذا كانت هناك فروق في مستوى التوافق المهني بين العاملين "بوتوتة لامية" ومنها ما هدفت إلى التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة والتعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدى العامل و دراسة "مكناسي محمد" أما دراسة "بوعزيز محمد" فقد هدفت الى معرف العلاقة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني عند أساتذة التعليم المتوسط الممارسين وغير الممارسين للأنشطة الترويجية الرياضية في حين هدفت دراسة سامي خليل فخجان إلى علاقة التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة كما هدفت الى التعرف على مستوى تلك المتغيرات ومدى علاقة التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية بمرونة الانا أما دراسة يوسف بن سيف الرجبي ومحمد عبد الحميد الشيخ حمود فقد هدفت الى التعرف الى مستوى التوافق المهني لدى معلمي مرحلة ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات أما دراسة ماهر عطوة الشافعي فقد هدفت الى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظات غزة وبين سماتهم الشخصية وبعض المتغيرات.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المتغيرين أو احدا أبعادهم وهي الدراسات المشابهة فقد تباينت في الأهداف فدراسة "بوعطيط سفيان" هدفت إلى التعرف على علاقة نمط الإشراف بتوافق العامل مهني وأي نمط من أنماط الإشراف يحقق للعامل التوافق المهني أما دراسة "لوكيا الهاشمي وبونقار مراد" فقد هدفت إلى التعرف على أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للرضي الوظيفي وإبراز العلاقة بينهما في حين هدفت "دراسة لامية بويدي" إلى معرفة العلاقة بين جودة بيئة العمل والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين أما دراسة "محسن حمود الحبشي" فقد هدفت إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، التكنولوجيا) بالتوافق المهني (طبيعة وحجم العمل، ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية، الأجور والترقية، العلاقات مع الزملاء) ومنها ما هدفت لدراسته للتعرف على واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني لمعلمين كدراسة "درداء يوسف محمد يوسف"

من حيث أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحثون في تحقيق أهداف دراستهم كأداة لجمع البيانات من الميدان على الاستبيان.

من حيث مجتمع البشري للدراسة أو العينة: الدراسات التي كان محورها المناخ التنظيمي فقد تشابهت معظمها في العينة فكانت عينة الدراسة تتعلق بالمعلمين والمعلمات كدراسة "عياش صباح" ودراسة "الشيماء أحمد عبدالله عدوان" وكذلك دراسة "بوجمعة نقبيل" ودراسة "سامي محمود عبدة وبكر علي أبو حجلة" ودراسة "حيدر العمري ونهاية شامي" فقد كانت عينتهم معلمي ومعلمات المؤسسات التربوية التي شملتها الدراسة بينما شملت دراسة "ريما نجيب يوسف منسي" مديري المدارس.

أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت التوافق المهني فقد تنوعت حيث ضمت الممرضين كدراسة "بوتوتة لامية" ودراسة "ماهر عطوة الشافعي" وموظفي المؤسسات العقابية كدراسة "مكناس محمد" وتشابهت في دراسات أخرى كدراسة "بوعزيز محمد" ودراسة

"سامي خليل فخجان" ودراسة "يوسف بن سيف الرجبي" حيث كانت مجتمع الدراسة البشري معلمي ومعلمات المؤسسات التربوية.

أما الدراسات التي تناولت المتغيرين وهي الدراسات المشابهة فقد تنوع مجتمع الدراسة حيث ضمت العاملين في الموارد البشرية كدراسة "بوعطيط سفيان" وهيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز في دراسة "لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد" ومنها ما استهدفت أساتذة جامعيين كدراسة "لامية بويدي" ومعلمين كدراسة "درداء يوسف محمد سيف".

- من حيث النتائج: اتفقت إلى حد ما النتائج التي أسفرت عنها مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي حيث توصلت في مجملها لعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس -المؤهل العلمي كدراسة "ريما نجيب يوسف" والتي اتفقت أيضا مع دراسة "بوجمعة نقبيل" من حيث طبيعة المناخ التنظيمي السائد وهو المناخ المفتوح. أما دراسة "الشيماء أحمد عبدالله عدوان" فقد توصلت إلى أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد هو مناخ ايجابي وهذا يتفق مع دراسة "بكر علي أبو حجلة ومحمد عبود الحراحشة" ودراسة "عياش صباح".

- أما مجموعة الدراسات السابقة الخاصة بموضوع التوافق المهني فقد تباينت فنجد نتائج دراسة "بوتوتة لامية" و"ماهر عطوة الشافعي" توصلت إلى أن مستوى التوافق المهني منخفض، أما دراسة "محمد بوعزيز" فقد بينت مستويين من التوافق المهني مرتفع ومنخفض بالنسبة للممارسين وغير الممارسين للأنشطة الترويجية، في المقابل نجد نتائج دراسة "سامي خليل فخجان" أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي سنوات الخبرة والدخل الشهري كما توصلت إلى أن مستوى التوافق المهني متوسط وهذا ما تفق مع دراسة "يوسف بن سيف الرجبي" كما أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والوظيفة والتخصص أما دراسة "مكناسي محمد" فقد وجدت أن التوافق المهني يتأثر بالعمر وسنوات الخبرة.

- أما بخصوص نتائج الدراسات السابقة التي جعلت من المناخ التنظيمي والتوافق المهني أو أحد أبعادهما ومؤشراتها محور للدراسة فإنها تؤكد على وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - المشاركة في اتخاذ القرار - التكنولوجيا المستخدمة - طبيعة وحجم العمل - ظروف العمل وإجراءاته - الأجر والترقية - العلاقات مع الزملاء) ودرجة التوافق المهني كدراسة "محسن حمود الحبشي" التي كان محورها الأساسي علاقة المناخ التنظيمي بالتوافق المهني ودراسة "لوكيا الهاشمي وبمنقار مراد" والتي كان محورها علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي حيث أكدوا على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين محور الدراسة، أما دراسة "لامية بويدي" فقد أكدت وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد بيئة العمل (الظروف المادية والفيزيائية، الاتصال، الحوافز) والتوافق المهني.

وبينت دراسة "بوعطيط سفيان" وجود علاقة بين طبيعة الإشراف والتوافق المهني ودراسة "درداء يوسف محمد يوسف" التي توصلت إلى أن مستوى التوافق المهني منخفض كما العلاقة بين بيئة المدرسية والتوافق هي علاقة طردية أي أنه كلما كان مناخ البيئة المدرسة جيدا كلما كان التوافق مرتفع.

مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استنادا إلى ما تقدم عرضه، تتضح لنا مكانة الدراسة من الدراسات السابقة، من حيث أنها تهدف إلى التعرف على المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية - جماعة العمل - الظروف المادية والفيزيائية - الحوافز) وعلاقتها بالتوافق المهني، مستهدفين بذلك فئة أساتذة التعليم المتوسط بولاية الوادي **كما أوجه الاستفادة:** استفاد الباحث من الدراسات السابقة التي تم عرضها من بعض الجوانب من أهمها:

- توجيه الباحث لدراسة بعض الجوانب التي فقدت في الدراسات السابقة.
- وضع الإطار العام والأساس النظري للدراسة الحالية وتجنب تناول الموضوعات المشابهة.

- الاستفادة من مناهج البحث التي انتهجتها هذه الدراسات وطرق التحليل التي طبقتها والمراجع والدراسات السابقة ذات الصلة الوطيدة بالدراسة الحالية.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث ضبط الموضوع واعداد الجانب النظري للدراسة.
- بناء أداة الدراسة.
- تزويد الباحث بعناوين العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
- تحديد منهجية الدراسة والأساليب الاحصائية المناسبة.
- تفسير ومناقشة النتائج.

كما أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية: يتضح من دراسات المحور الأول اهتمام العديد من الباحثين بتناول المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية وعلاقته ببعض المتغيرات مثل: الروح المعنوية دراسة "الشيماء أحمد عبدالله" عدوان ودراسة "بكر علي أبو حجلة" وأسلوب ادارة الصراع مثل دراسة "بوجمعة نقبيل" والسلوك الإبداعي دراسة "سامي محمود عبيدة"

- معظم الدراسات اتبعت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المتبع من طرف الباحث.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة لجمع البيانات واعتمدها الباحث أيضا كأداة للدراسة وجمع المعلومات حيث تم تصميمها من طرفه.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كون المعلمين هم مجتمع البحث الدراسة.

كما أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: تختلف الدراسة التي قام بها الباحث مع الدراسات السابقة من حيث زمن اجراء الدراسة والمكان ومن حيث طريقة اختيار العينة.

خلاصة الفصل:

بهدف تحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية للبحث الاجتماعي، وجب الوقوف على إجراءات منهجية محددة للحصول على معلومات أو لكشف علاقات بين متغيرات. وفي هذه الدراسة كانت البداية بتحديد الاشكالية وفرضيات الدراسة مرورا الى أهدافها وأهميتها ودواعي اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفاتها الاجرائية كما تم من خلاله وضع مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها اثراء الجانب النظري والمساعدة في تفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي

رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

خامساً: نماذج المناخ التنظيمي

سادساً: أنماط المناخ التنظيمي

سابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

ثامناً: نماذج المناخ التنظيمي

تاسعاً: المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استعملت مجازاً في الأدب الإداري؛ فكلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي، يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ، من حيث البرودة والدفء وأحوال الجو، في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمل هذا المفهوم إدارياً للتعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها، كما يعكس في المنظمة شخصيتها، وعلى هذا الأساس فهو يحتل مكانة جوهرية في حياة المؤسسات؛ لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية في المؤسسة، كالقيادة الإدارية، والحوافز، وعلاقات زملاء العمل، والظروف المادية والفيزيائية.

سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الإطار النظري للمناخ التنظيمي من خلال التطرق لمفهومه وأهميته وأنماطه وأبعاده وعناصره.

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي:

إن مفهوم المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار الفكر الإداري المعاصر، ولقد عرف تباينا في تعريفه، حيث تعددت آراء العلماء والباحثين حوله، ولعل سبب هذا التباين هو اختلاف توجهاتهم ومذاهبهم الفكرية.

نظر ليكرت إلى المناخ التنظيمي بأنه مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة، وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي¹.

يرى الذنبيات بأن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي، يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به، أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، وغيرها من العوامل والأبعاد، التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة².

من خلال هذا التعريف يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى من خلال عدة عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخلية وخارجية. يعبر المناخ التنظيمي عن تصورات العاملين للبيئة الاجتماعية، أو النظام الاجتماعي الكلي للمنظمة التي يعملون فيها³.

عرّف فورسيث وهوي **Hoy and Forsyth** المناخ التنظيمي على أنه تصورات الفرد المتعلقة ببيئة عمله. ووفقاً لهم فإن جودة المناخ ثابتة نسبياً يختبرها الموظفون، ويؤثر على سلوكهم، ويستند إلى تصوراتهم الجماعية⁴.

¹ واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 25.

² لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ط1، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 42.

³ خليل عوض القيسي، مرجع سابق، ص22.

⁴ VikasMadhukar, Sulabh Sharma, **Organizational Climate- A Conceptual Perspective-**, International Journal of Management, IT & Engineering, Vol 7 Issue 8, August 2017, p276.293

عرف لتوين وسترينجر المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم¹.

يعبر المناخ التنظيمي من خلال هذا التعريف عن الخصائص والمتغيرات التي تتمتع بها بيئة العمل، والتي تكون على علاقة مباشرة بالأفراد العاملين في المنظمة، كما أن لها تأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم تجاهها.

كما يعرف بأنه تعبير يدل 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 الأبعاد².

عرف القريوتي المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم، في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي³.

يبين الباحث من خلال تعريفه، أن المناخ التنظيمي غير ملموس، ولكن له تأثير على التنظيم، وعلى سلوك العاملين التنظيمي.

يؤكد المغربي على مفهوم النسبية، حيث يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي⁴.

1 عيسى قبوقب (2008)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، ص 163-178.

2 حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، 2011، ص 95.

3 القريوتي محمد، مرجع سابق، ص 215.

4 المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم)، ط 1، دار الفكر والتوزيع، الأردن، 1995، ص 303.

يوضح **المغربي** من خلال تعريفه، مدى تميز المناخ التنظيمي بالاستقرار والثبات النسبي، كما أن سلوك الفرد واتجاهاته داخل المنظمة، يتأثر بما يحيط به داخلها من عوامل.

كما يشير **العمري** في تعريفه للمناخ التنظيمي على سمة الاستقرار والنسبية في بيئة العمل، حيث يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص سمة الاستقرار والنسبية في بيئة عمل المنظمة، وتتمثل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها. بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة وتمثل هذه الخصائص الأساس لتفسير القرارات كما تعمل على توجيه الأداء وتحديد معدلاته¹.

يعرف المناخ التنظيمي على أنه الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة². وفي هذا التعريف حوصلة شاملة لكل العوامل الداخلية التي تؤثر في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة. فالمناخ التنظيمي يتحقق باعتباره الجانب الرسمي للمنظمة³.

كما يعرف بأنه الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم، وعن السلوك القيادي للمديرين فيها، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة، وكأن المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم⁴.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا استخلاص مايلي:

1 أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سابق، ص.45

2 فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005، ص293.

³ Basel Abdel Wahab El- Majali.2016. **Organizational Culture and Its Relationship with the Organizational Climate in the Youth Higher Council from the Perspective of Council Staff.** Journal of Education and Practice. Vol.7, No.8,p p39-51.

4 فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 292.

- أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية، ولها تأثير مباشر يجعل العاملين من خلالها يتبنون أنماط سلوكية مختلفة، تؤثر إيجاباً أو سلباً على المنظمة.

- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة وفق ما يدركه العاملون بها، وليس بالضرورة كما هو قائم، فما قد يراه بعضهم إيجابياً، يراه البعض الآخر سلبياً.

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي :

من خلال دراسة التعاريف السابقة وتعريف أخرى للمناخ التنظيمي يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة المتغيرات والخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة، ولا يعبر عن البيئة الخارجية للعمل.

- خصائص المناخ التنظيمي تتميز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي فهو خاضع للتغيير عبر الزمن.

- يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر في اتجاهات العاملين في المنظمة وعلى سلوكهم، باعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد العامل.

- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة، كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى آدائهم وإبداعهم ورضاهم المهني، إنعكاساً لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية، فهو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكونه العاملون بالمنظمة لجميع عناصرها.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة¹.

- يعبر المناخ التنظيمي عن ثقافة المنظمة.

1 محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص174.

- وقد لخص تاجيوري خصائص المناخ التنظيمي كمايلي¹:
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي:

- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي على قدر كبير من الأهمية في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها، فالجو السائد داخل بيئة العمل، له أثر مباشر على سلوك الأفراد، وبالتالي على أدائهم ومردوهم في العمل، وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:
- يعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المنظمة، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة، وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل، وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك المعلمين أثناء العمل، وتتنضح أهمية المناخ التنظيمي عند تطور المنظمة، ومحاولة زيادة فاعليتها، وأنه من الممكن وصف المناخ التنظيمي في أحد المنظمات بأنه مناخ مشجع ومساعد على تولد السلوك الإيجابي، بينما مناخ آخر على

2 خليف سليم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة مستغانم، 2017، ص 82.

أنه مثبط ويساعد على السلوك السلبي¹. فالمناخ التنظيمي له تأثير مباشر على سلوك العاملين وفي تحديد اتجاهاتهم وتصرفاتهم.

- تبرز أهميته من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، حيث أن المناخ التنظيمي، له تأثير واضح على أداء الأفراد، وعلى إدراكهم واتجاهاتهم ودافعيتهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام، ولضمان سلوكيات إيجابية فلا بد من التأكيد على توفر المهارة والقابلية للفرد، ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات العمل الذي يشغله². فأهداف المنظمة رهينة بمستوى أداء الأفراد، وهنا يكون المناخ الإيجابي عامل من عوامل نجاح المنظمة، ووصولها إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

- تتوقف فعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على السلوك الاجتماعي داخل المنظمة، حيث يمكن تحديد فعالية المنظمة، من خلال خصائص المناخ التنظيمي السائد؛ الذي يعمل على تحقيق التقارب بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والعنصر المؤثر في إنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور، والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية³. فالمناخ المساعد على العمل، يزيد من إنتاجية الفرد؛ من خلال جعله يستثمر كل مهاراته ومجهوداته وقدراته الفكرية والعملية، كما أنه عامل من عوامل التطور والنمو المهني للفرد.

- معرفة طبيعة المناخ السائد في أي منظمة، يساهم في معرفة طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، فالفرد يقضي معظم وقته في العمل، وبالتالي يخضع في سلوكياته إلى تأثير المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده، ومن ثم القدرة على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

1 واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 27.

2 لوكيا الهاشمي، بومقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 47.

3 جغلولي يوسف، المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، المجلد 03، العدد 05، 2011، ص 161-179.

- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة، كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة، لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحا، تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد¹.

حدد عطا الله أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي²:

- اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية وحاجات المعلمين وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
- اتباع أساليب تخدم تطور والتقدم المهني.
- العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع المعلمين.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل، عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها، بما يضمن تحقيق مستوى مقبول الرضا الوظيفي³.
- وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات العارضة في المنظمة، ومواجهة التغيرات السريعة، في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية، فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير التنظيمي، من خلال تأثيره على الأداء. ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين

¹ محمد يوسف القاضي، مرجع سابق، ص170.

² واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص32.

³ نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظيفة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010 ، ص412.

سلوكات الأفراد تتسجم والتوقعات فلا بد أن تتوفر الملاءمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى¹.

- يؤثر على العاملين في المنظمة حيث يعمل كوسيط بين ما تطلبه الوظيفة وحاجيات العامل.

- إن توفر المناخ الملائم، هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية منظمة، إذ يمثل المناخ المؤسسي طريقاً شائعاً أو طريقاً سالكا للأداء، كما أن المناخ متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات والظروف المحيطة بالمنظمة، وبإدارتها وفرصها ومشكلاتها². وفي حالة المناخ التنظيمي غير الملائم، ينعكس على السلوك المهني ويصل الضرر إلى أهداف المنظمة ورسالتها الوظيفية التي أنشأت من أجلها.

ويشير أبو بكر إلى مجالات التعرف على المناخ التنظيمي والإستدلال على تأثيراته من خلال عديد من المؤشرات منها مايلي³:

- القيم والمعايير السائدة في المنظمة.
- المفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة.
- درجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي في المنظمة.
- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينهما.
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي.
- مستوى طرق التعزيز والتحميس الإداري لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد للمبادرة والمخاطرة.
- نوع ومستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.
- مستوى التماسك والترابط بين أعضاء المنظمة.

1 جغلولي يوسف، مرجع سابق، ص 161-179.

2 واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 29.

3 لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص ص 49-50.

- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة.
- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد ووحدات المنظمة.
- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد لدى أعضاء المنظمة، للإلتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصلحة العمل.
- مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى رضا أعضاء المنظمة، عن العمل بالمنظمة وعن أنظمة الإشراف بها، ومستويات الأجور ونظم الترقية والحوافز.
- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن طبيعة العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.
- مستوى إدراك أعضاء المنظمة، لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، من خلال تحقيق خطط وأهداف المنظمة.

رابعاً : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

- يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة عوامل داخل التنظيم أو خارجه، ويهدف التعرف عليها مساعدة المسؤولين على تحسين مناخ المنظمة من خلالها، وتتمثل هذه العوامل في:
- 1- **النمط القيادي والإشرافي:** إن طريقة تعامل القائد أو المشرف مع المرؤوسين، ذو أهمية بالغة في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة، فنوع العلاقة القائم داخل المنظمة وطبيعتها، يؤثر في سلوك العمال التنظيمي وبالتالي على جو العمل السائد.
 - 2- **السياسات والممارسات الإدارية:** تعتبر السياسات والممارسات الإدارية الإطار العام والموجه في صنع واتخاذ القرارات، ولكي تحقق أهدافها لابد أن تكون نابعة من أهداف

المنظمة، كما أن عامل الوضوح فيها مهم بالنسبة للعاملين؛ حتى لا يساء فهمها، وهذا من شأنه رفع مستوى رضا العاملين، والتأثير إيجاباً في انطباعهم تجاه الإدارة والمنظمة ككل.

3- الهيكل التنظيمية: إن الهيكل التنظيمي المرن، يتيح للعامل فرص المشاركة والإبداع، في حين يصعب على العامل في الهيكل الغير مرن، التأقلم مع المتغيرات، كما أن الهيكل الغير مرن لا يعترف بالجماعات غير الرسمية، ولا يتعامل معها، مما قد ينجم عنه صدام وصراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة، يؤثر سلبياً على مناخ وجو العمل السائد.

4- القيم المهنية: تعبر القيم المهنية عن أخلاقيات الطاقم الإداري ومعتقداته، ولهذا فالمنظمة التي تشجع في طاقمها قيم الاحترام، وتحرص على حفظ كرامة عاملها، يسود فيها مناخ إيجابي أساسه التعاون والتضامن، بينما المنظمة التي تكون فيها قيم المادية والانتهازية هي السائدة؛ بحيث تنظر للأفراد من منظور ضيق، وهو الربح والخسارة، أو تستغل ظروفهم الصعبة لصالحها يصبح المناخ سلبياً غير متعاون.

5- البيئة التكنولوجية: يعتبر إدخال التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في المنظمة، وتدريب العاملين عليها، وتكييف مهاراتهم في العمل وفقها، وجعلهم يتحكمون في تقنياتها، عامل في جعل المناخ التنظيمي السائد، مناخاً يشجع فيه روح التعلم والتنافس الإيجابي، لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة، وإذا ما تم اعتماد التكنولوجيا بشكل صحيح، فإنها ستساهم في تحقيق مايلي¹:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفعالية.
- تحديد التكنولوجيا للمستويات والعلاقات التنظيمية، طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.

1 الشيماء أحمد عبدالله عدوان، مرجع سابق، ص28.

- تعمل على تحسين الظروف المادية للعمل، من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

- تسهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة، من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمالية والمعلوماتية.

فالتكنولوجيا من شأنها خلق أجواء تنظيمية جيدة في المنظمة، قادرة على إخراج العامل من دائرة الرتابة والروتين، إلى الإبداع والابتكار وتحقيق المناخ الملائم للعمل.

6- التقدم الوظيفي: إن المعايير العادلة في عملية التقدم الوظيفي، التي تتاح فيها فرص الترقية في العمل، وتقلد مناصب مهنية أعلى، من شأنها زيادة مستويات الرضا والآداء لدى العاملين في المنظمة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، مما سيسهم بفعالية في مردودهم المهني.

7- درجة الإثراء الوظيفي: يؤدي تنوع وتعدد الأعمال، إلى المساهمة في تقليص حالات السأم، وزيادة الروح المعنوية للأفراد، وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاث عوامل نفسية هي:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

تؤدي هذه العوامل إلى جعل الفرد، متحمسا في أداء العمل، وتزيد من قابليته للتعلم واكتساب مجالات عمل جديدة، مما يجعل نظرة الفرد للمناخ التنظيمي، على أنه مناخ إيجابي مرن مشجع على اكتساب المهارات¹.

8- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة، سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء².

1 إبراهيم عاشوري، مرجع سابق، ص32.

2 صليحة شامي، مرجع سابق، ص49.

9- خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن، أو منخفضي التعليم والطموح، يكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع، ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

خامسا: مداخل المناخ التنظيمي:

تعددت المداخل النظرية لدارسي المناخ التنظيمي، غير أن عديد الباحثين أشاروا إلى وجود ثلاث مداخل نظرية رئيسية وهي:

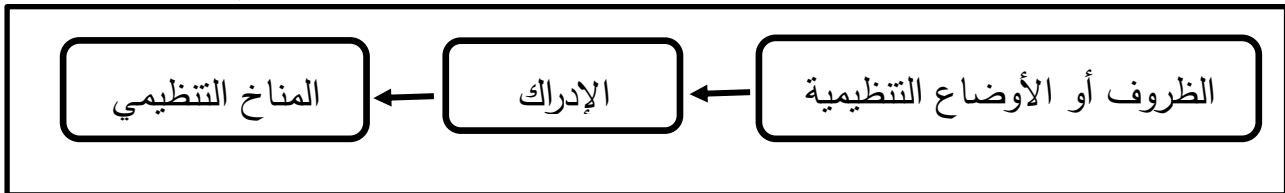
- **المدخل الهيكلي:** ويعبر عن المناخ التنظيمي وفقا لهذا المدخل، من خلال مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة، وينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، وحجم المنظمة، وعدد المستويات الإدارية، ودرجة تحكم القواعد والسياسات في سلوكيات العاملين في المنظمة، ويوضح هذا المدخل الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، دون تحديد التأثيرات الناتجة عن مدركات العاملين¹. وبذلك فإن هذا المدخل لا يعطي اهتماما بالعاملين داخل المنظمة، فجميع نشاطات وأعمال المنظمة تركز على هذا العنصر، في حين أن أصحاب المدخل الهيكلي، أغفلوا أهميته ولو طبق هذا النموذج على المدرسة كمنظمة اجتماعية، فينبغي قياس المناخ التنظيمي للمدرسة على حسب حجمها الهيكلي وتقسيماتها الإدارية، دون الأخذ بعين الاعتبار تصورات واتجاهات أفرادها عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها.

- **المدخل الإدراكي:** يرى أنصار المدخل الإدراكي، أن أساس تحديد مفهوم المناخ التنظيمي في المنظمة هو تصورات وإدراكات العاملين، فتفاعل الأفراد داخل بيئة عملهم وما ينتج عنه

1 حسن بن ظافر أحمد عقدي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، جامعة جازان، كلية التربية، 2017، ص13.

من فعل وردات فعل، يجعل الأفراد داخلها يكونون انطبعا عن المناخ التنظيمي، يختلف هذا الانطباع من فرد لآخر حسب إدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تدور في المنظمة. المناخ التنظيمي وفق هذا المدخل، نتاج تصورات وإدراكات الأفراد في المنظمة للظروف التنظيمية والأوضاع السائدة فيها، ولهذا فالفرد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي. وعليه فمادام الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي لهذا المدخل هو إدراكات الأفراد، فهي غير دقيقة باعتبارها خاضعة لتذبذب، ومتباينة من شخص لآخر، فما يدركه شخص ليس شرطاً أن يدركه غيره، وحتى لو أدركه فقد لا يتساوون في الدرجة.

شكل رقم (01): تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي

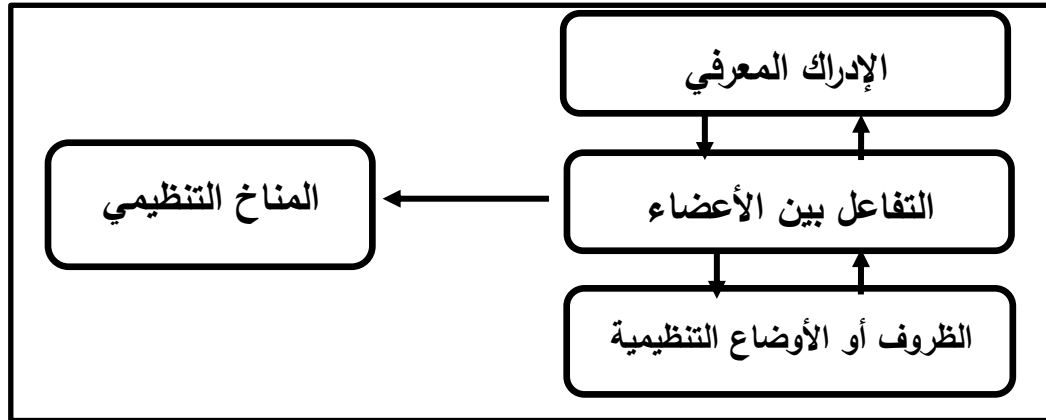


المصدر: حسن بن ظافر أحمد عقدي (2017)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس

الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، كلية التربية، ص14.

- **المدخل التفاعلي:** يعتبر أساس تكوين المناخ التنظيمي، حسب المدخل التفاعلي هو التفاعل والتداخل بين الأفراد، فالمناخ التنظيمي بالنسبة لهذا المدخل، ناتج عن تأثير تجمع خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.
- يعبر المدخل التفاعلي، عن التفاعل بين الخصائص الشخصية للأفراد، من خلال عملية التفاعل فيما بينها والظروف التنظيمية، وعلى هذا الاعتبار فهو يعد من أكثر المداخل قرباً للواقع مقارنة بالمداخل السابقة.

الشكل رقم(02): يوضح العلاقة بين الأوضاع التنظيمية ،إدراك الأفراد ،التفاعل بين الأعضاء والمناخ



المصدر: حسن بن ظافر أحمد عقدي (2017)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، كلية التربية، ص14.

وهناك من يضيف مدخلا رابعا، وهو المدخل الثقافي، حيث يركز هذا المدخل على الثقافة التنظيمية في المنظمة، ويعتبرها من أكبر العوامل المساهمة في تكوين المناخ التنظيمي؛ من خلال تداخلها بشكل فعال في تحديد نوع التفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم.

سادسا: أنماط المناخ التنظيمي:

يرى كل من هالبين وكروفت أن المناخ التنظيمي له امتداد بين المفتوح والمغلق، وضمن هذا الامتداد، يميز الباحثان ستة أنماط للمناخ التنظيمي:

- **المناخ المفتوح:** من ميزات هذا المناخ تمتع العاملين فيه بالروح المعنوية العالية، حيث يعملون فيه كفريق متكامل، دون إعاقة من جانب المدير، إلى جانب مشاركتهم في إبداء رأيهم واقتراحاتهم للإدارة بكل حرية، المناخ المفتوح قريب جدا للقيادة الإدارية الديمقراطية، وعليه فهو يؤثر بشكل إيجابي على سلوك العاملين، ويشعرهم بالرضا الوظيفي، وبأهميتهم ويقوم على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية.

يمتاز بكونه مناخا فاعلا ونشيطا يميل إلى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة، ويشعر فيه العاملون بالرضا وإشباع حاجاتهم ومن ثم يحققون مستوى عال من الإنجاز، يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع أفرادها

والسلوك الصادق، من جميع العاملين، وفيه يعمل المدير على تسهيل إنجاز العاملين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية، مما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية لهم بسهولة ويسر¹.

يتميز المناخ المفتوح بمايلي²:

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
- إشراك الأفراد كل في مجاله لتخطيط ورسم وتنظيم العمل.
- التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء.

مناخ الإدارة الذاتية أو المستقل: الميزة الأساسية لهذا المناخ، هي حرية العاملين شبه الكاملة في تنفيذ أعمالهم، كما أن العمل ضمن هذا المناخ يسير بيسر، وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، الروح المعنوية للعمال عالية ولكنها أقل مقارنة بالمناخ المفتوح، كما أن مستوى الألفة عال بين العاملين.

يسود المدرسة التي تتسم بهذا المناخ، حرية شبه كاملة، حيث يتيح المدير للعاملين الفرصة لتنظيم تفاعلهم، ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعد في ذلك، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء الأسرة المدرسية، ويتسم الأداء والإنجاز بالانسيابية وعدم التعقيد، حيث يتعاون الجميع، وترتفع الروح المعنوية لديهم، لكن بدرجة أقل من المناخ المفتوح، يتسم بالروح المعنوية العالية كنتيجة لما يتحقق من إشباع نتيجة إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية، في ذات الوقت فإن مناخ الحكم الذاتي يأتي الإنجاز والأداء بعد الاهتمام بإشباع الحاجات الاجتماعية³.

1 وفاء بنت حمد التويجي، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، ط3 ، الرياض، 2018، ص162.

2 الشيماء أحمد عبدا لله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص41.

3 الشيماء أحمد عبدا لله عدوان، مرجع سابق، ص41

- **المناخ الموجه:** يمتاز هذا المناخ بالتوجيه المباشر من طرف المدير، حيث لا يسمح بالخروج عن التعليمات، فشخصية المدير لا تهتم كثيراً بمشاعر الآخرين، وكل ما يهم هو إنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، لا تظهر بقوة علاقات حميمة بين العاملين كما أن الجميع يعمل بجد وبروح معنوية عالية إلى حد ما.

- **المناخ العائلي:** يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، أغلبية جهودهم توجه نحو حاجاتهم الاجتماعية، دون حرص كاف على تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، كما تسود روح معنوية متوسطة بين العمال نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي، لكون القائد لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، مما يؤدي إلى ظهور قيادات متعددة، ومع ذلك فإن المدير لا يرهق المعلمين بالأعمال الروتينية، بل على العكس من ذلك، يقوم بتيسير الأمور بدرجة كبيرة مما يمكنهم من تكوين علاقات غير رسمية فيما بينهم، كتكوين علاقات صداقة مما يتولد لديهم شعور بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة، بالرغم من مستوى الروح المعنوية المميز لهذا النوع وعدم توفر الشعور بالرضا في العمل¹.

- **المناخ الأبوي:** المدير أو القائد هو المسيطر على كل الأمور التنظيمية في المؤسسة، حيث تتركز السلطة في يده. وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرة فردية للعاملين معه وعليه فسلوكه بهذه الطريقة لا يحقق توجيهها كافياً لسير العمل بالنسبة للعاملين، أو إشباع حاجياتهم الاجتماعية. في هذا النمط يحدد القائد المهام والأعمال المطلوب تنفيذها وإنجازها ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة، وبالتالي فإن درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية تكون متدنية ويكون تفويض الصلاحيات من قبل القائد محدود جداً².

كما يبدو في هذا المناخ التباعد واضحاً بين المعلمين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نظراً لعدم الإنجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشككية والتركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم، ويؤدي درجة متوسطة من القدرة على إنجاز العمل فهو

1 شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد32، ديسمبر، 2009، ص123-140.

2 أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، مرجع سابق، ص51.

يقوم بغالبية الأعمال المدرسية. وبذلك تكون المدرسة وواجباته فيها هي اهتمامه الأساسي ويستخدمها لإشباع حاجاته الاجتماعية¹.

- **المناخ المغلق:** يتميز هذا المناخ بالفتور لدى العاملين، نتيجة عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية وعدم الرضا عن العمل، كما أن روحهم المعنوية منخفضة جداً. لذلك فالمدير لم ينجح في توجيه النشاط نحو تحقيق الإنجاز المرضي، فسلوكه يتسم بالشكالية في توجيه المؤسسة من خلال حرصه على وضع لوائح وقوانين مؤقتة موجه نحو الأمور الشكالية والأعمال الروتينية، يسود المنظمة إحساس باهتزاز في بعدي الإنتاج والرضا عن العمل، والروح المعنوية منخفضة إلى حد كبير، ويتصف الإداري بالمركزية في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (01): المناخات الستة وما يقابلها من سلوكيات لكل من الإداريين وجماعات العمل

سلوكيات الإداري

إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية
عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة
اعتبارية عالية	اعتبارية عالية	اعتبارية عالية	اعتبارية	اعتبارية	اعتبارية عالية
اندماج عالي	اندماج عادي	اندماج عادي	منخفضة	منخفضة	اندماج عالي
اندماج عالي	اندماج عادي	اندماج عادي	اندماج عالي	اندماج عالي	اندماج عالي
المنفتح	المستقل	المنضبط	العائلي	الأبوي	المنغلق
عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق كبيرة
ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط ضعيف	ترابط ضعيف	ترابط ضعيف جداً
علاقات حميمة	علاقات حميمة	علاقات حميمة	علاقات عالية	علاقات	علاقات عادية
روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	معنوية عالية	ضعيفة	معنوية منخفضة
				معنوية منخفضة	

سلوكيات العاملين

المصدر: الشيماء أحمد عبد الله عدوان (2012)، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة في أصول التربية، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 44.

¹ الشيماء أحمد عبد الله عدوان، مرجع سابق، ص 42.

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والسلبى:

✓ **المناخ التنظيمي الإيجابي:** وهو المناخ الذي له تأثير إيجابي على سلوكيات الأفراد،

ويتميز بالصفات التالية:

- يميل العمل فيه إلى الإبداع ويبتعد عن الروتين والرتابة.
- تقدر المكافآت بالإبداع ومن خلال نتائج الأعمال المقدمة ومدى تقدير الأفكار الجديدة.
- نظام العمل يقوم على اللامركزية كما يعطي المناخ الإيجابي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض أكبر للصلاحيات.
- نظم الترقية والتقدم في العمل مبنية على حجم الإنجاز الذي يحققه العامل.
- رفع كفاءة العمال وقدراتهم ومهاراتهم من خلال التدريب عامل في رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم المهني.
- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
- الحالة المعنوية للموظفين في هذا المناخ مرتفعة.
- مرونة التنظيم وقابليته للاستجابة للمتغيرات الجديدة.
- شيوخ مشاعر الإخلاص والألفة بين فريق العمل.
- الموضوعية والشفافية فالعامل له الحق في معرفة المعلومات الخاصة بالمنظمة وعن مهامه والعدالة في الترقية والمكافآت.
- فعالية ووفرة نظام الاتصال.
- الاستخدام الفعال للموارد المتاحة.
- الرضا الوظيفي والروح المعنوية المرتفعة.
- **المناخ التنظيمي السلبى:**
- العمل روتيني وبعيد عن روح الإبداع والابتكار.
- المركزية في نظام العمل بحيث لا يحظى المرؤوسون بحرية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.

- تدني في الروح المعنوية للأفراد وهذا ينتج عنه ركود وضعف في قدراتهم ومهاراتهم ونقص واضح في الأداء.

- عجز التنظيم في الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

سابعا: أبعاد المناخ التنظيمي:

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي، إلا أن هناك تباينات بشأن تحديد العناصر، أو الأبعاد التي تدخل ضمن هذا الإطار، فقد تباين الباحثون في تحديدها بتباين تصوراتهم واختلاف بيئة عملهم واختلاف المداخل العديدة لدراسة تلك الظواهر الإدارية¹.

يختلف المناخ التنظيمي تبعا لاختلاف الأبعاد المحددة له. ولمعرفة أبعاد المناخ التنظيمي نستعرض الجدول الآتي:

الجدول رقم(02): يوضح بعض الدراسات السابقة العربية للمناخ التنظيمي

اسم الباحث	السنة	الأبعاد
العوالمة	1994	الاتصال. اتخاذ القرارات. القيادة. التفاعل والتأثير والمسؤولية. المكافآت. التطوير.
الطائي	1995	الاتصال. اتخاذ القرارات. الهيكل التنظيمي. تحديد الأهداف. المخاطرة.
عثمانه	1996	الاتصال. اتخاذ القرارات. القيادة. الحوافز. التقدم والنمو. الإجراءات والسياسات.
الربيعي	1998	الاتصال. اتخاذ القرارات. الهيكل التنظيمي. القيادة. الحوافز. الرقابة الولاء. مقاييس الأداء. تحديد ووضع الأهداف.
عابدين	2001	الاتصال. اتخاذ القرارات. القيادة. الحوافز. التقدم والنمو. الإجراءات والسياسات.
المعموري	2004	الاتصال. اتخاذ القرارات. الهيكل التنظيمي. القيادة. الحوافز. الانتماء تحديد

1 واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص32.

		الأهداف.
قبوق	2008	الاتصال. اتخاذ القرارات. الهيكل التنظيمي.
المطرفي	2013	الهيكل التنظيمي. الدعم القيادي. الحوافز. العلاقات بين العاملين.
حاضر	2014	الهيكل التنظيمي. نمط القيادة. المشاركة في اتخاذ القرارات. الاتصال. الحوافز. التكنولوجيا.
عيسى	2014	الهيكل التنظيمي. القيادة. الحوافز. التقنية. المشاركة في اتخاذ القرار. الاتصالات.
الحارثي	2015	طبيعة العمل. نمط القيادة. تكنولوجيا العمل. البيئة التقنية. الحوافز.

المصدر: طارق هزريشي(2017)، أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر

العاملين بالمستشفيات ولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، ص 22-38.

1- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء الداخلي، أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة¹.

وهو يشمل حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه، تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع. فالهيكل التنظيمي المرن، عادة ما يتيح للعاملين فرص التأقلم مع المتغيرات والمستجدات، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية، ويعتبرها ظاهرة إنسانية يجب التعامل معها وهذا من شأنه إشاعة جو من الأمن والاستقرار داخل المؤسسة².

الهيكل التنظيمي في كل منظمة يعتبر وسيلة هامة ومساعدة في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال المساعدة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط وتحديد أدوار الأفراد،

1احمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص169.

2 محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان

1993، ص 21.

والسعي لتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات، وتجنب التداخل في التكاليف والمسؤوليات، وكذا نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة، ومدى تنظيم الأقسام والمكاتب وأماكن العمل داخل المؤسسة وغيرها. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة ويزيد من مستوى فاعليتهم وإنتاجيتهم.

يشير الطويل أن للهيكل التنظيمي تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي، فكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية مثلا، توقعنا مناخا منظميا أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، وكذلك حجم المؤسسة فكلما كان حجم المؤسسة صغيرا كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قربا وانفتاحا وصراحة وزادت الثقة بينهم وبالتالي ازدادت احتمالات وجود مناخ منظمي إيجابي لديهم، أما إذا تضخم حجم المؤسسة، وصاحب ذلك هيكلية تتسم بالمركزية ورافقها ضعف أو تخلخل في صيانة أنماط الاتصال والتواصل فيها، انعكس ذلك على مناخها المنظمي العام، أما إذا صاحب التضخم هيكلية وظيفية مدروسة وصيانة واعية لسبل الاتصال فيها، أسهم ذلك في المحافظة على سلامة وصحة مناخها المنظمي العام¹.

وهنا تظهر أهمية الهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فهو يؤثر إما سلبا أو إيجابا في إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها وكذا في عملية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض. وتتم خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدة مراحل هي²:

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل التنظيمي الملائم لهذه الأهداف. فهي إذا الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- تجميع النشاطات في شكل وظائف ووضع متكامل لكل وظيفة.
- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.

1 الشيماء أحمد عبدا لله عدوان، مرجع سابق، ص 23.

2 لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 102.103.

- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام يجب أن يتسم بالخصائص التالية¹:

التوازن: ويقصد به تحقيق التوازن بين السلطات والصلاحيات الممنوحة للفرد، والتوازن في نطاق الإشراف، وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد، وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

المرونة: وتتطلب قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها، على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية.

الاستمرارية: ويشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيصها، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية، دون أن تتعرض الهياكل إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

2- نظام الاتصالات: الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء، فالإتصال عملية رئيسية ضرورية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها، ليس كافيا في حد ذاته، إذا لم يصحبه ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع².

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية، صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات

1 الشيماء أحمد عبدالله عدوان، مرجع سابق، ص24.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص ص 228-229.

الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة، فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات¹.

إن الدور الذي تلعبه الاتصالات في التنظيمات الحديثة لا يقتصر على إيصال البيانات إلى الأفراد بحيث يتفهمونها ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم بحيث تكون إدارة المشروع على إحاطة بكل ما يجري في جميع أجزاء التنظيم، ليس فقط عن سير الأعمال وإنما أيضا عن الآراء والاتجاهات، وردود الفعل ومدى الاستجابة من جانب الأفراد العاملين وبهذه المعلومات تستطيع الإدارة أن تخطط وتضع السياسات، وإذا احتاج الأمر أن تعيد التخطيط وترسم السياسات بما يحقق التوازن بين أهداف المشروع وأهداف الأفراد ويؤدي إلى التكامل بينها².

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين مناخ تنظيمي تتحدد خصائصه وملامحه من خلال آلية الاتصال الموجودة فيه، فسرعة ومرونة الاتصالات في بيئة العمل مؤشر على خاصية إيجابية تضاف للمناخ التنظيمي، أما بطؤها وعدم فعاليتها تعني أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بهذا المفهوم تعتبر الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر في أبعاد المناخ التنظيمي الأخرى نفسيا واجتماعيا.

تأتي أهمية الاتصال في المؤسسات التربوية كأداة رئيسية في إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها خاصة فيما تعلق بمايلي³:

- تناول المشكلات التي تنشأ في المدرسة ودراساتها واقتراح الحلول المناسبة لها.

1 فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 297.

2 صلاح الشينواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الناشر، 1999، ص 229.

3 الشيماء أحمد عبدالله عدوان، مرجع سابق، ص 27.

- تنظيم العناصر البشرية والمادية بطريقة فعالة ذات كفاءة عالية.
 - اتخاذ القرارات المدرسية الرشيدة.
 - تحديد أهداف المدرسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
 - تكوين علاقات إنسانية سليمة بين جميع أفراد أسرة المدرسة.
 - تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المدرسي.
 - قيادة وتوجيه الأفراد داخل المدرسة وحفزهم.
- ومن بين المبادئ الواجب مراعاتها للاتصال الجيد كما وصفته جمعية إدارة الأعمال الأمريكية **(AMA) American Management Association** ما يلي¹:
- **التخطيط الجيد للاتصالات:** فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلًا كافيًا زاد وضوحها، وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال، وغالبًا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط، وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال.
 - **تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات:** فإذا حدد الهدف يتم اختيار المدخل الملائم لتحقيقه، كما لا يجب محاولة تحقيق أكثر من هدف، فكلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح، وبالتالي المساهمة في خلق مناخ تنظيمي يساعد على الأداء.
 - **التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات:** هناك عوامل عديدة تؤثر في عملية الاتصال يجب على الإداري الناجح أن يكون حساسًا للظروف التي يتم خلالها الاتصال.
 - **استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال:** يلزم غالبًا الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال أو الكشف عن الحقائق التي يركز عليها، فمثل هذه الاستشارة تجعل الاتصال أكثر فاعلية وموضعية.

1 لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 70.69.

- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: نبرات الصوت والتعبيرات وتعابير الوجه المختلفة، لها أثر هام على من تحاول الاتصال بهم.

- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيرا ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة للأفكار وتقبل التعليمات.

- متابعة الاتصال: قد تضع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاح الاتصال والغرض الحقيقي، فإذا لم تتابع عملية الاتصال فلن يتيسر معرفة هذا النجاح.

- النظرة المستقبلية في الاتصالات: فكما يعد الاتصال لمقابلة احتياجات الظروف الحالية، يجب أيضا أن يخطط الاتصال وفقا للظروف السابقة لبقاء الترابط أمام من تتصل بهم.

3- طرق اتخاذ القرار: صنع القرار هو عملية اختيار بديل من بين البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أسس معينة، والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذه في التوقيت المناسب. ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات، لمعرفة أثر القرار ومعرفة وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي¹.

إن عدم مراعاة المراحل المتعلقة باتخاذ القرار، وعدم الأخذ بها قد ينتج عنه تضارب في القرارات وبالتالي ينتج عنه مناخ سلبي داخل المنظمة، بل وحتى خارجها، فعملية اتخاذ القرار يكون بشكل مدروس، من خلال البحث في عدة بدائل متاحة، ودراسة نتائج وتكلفة كل بديل حتى يتم اختيار القرار المناسب في وقته، من خلال فتح باب المشاركة في اتخاذ القرار.

يمثل الاهتمام بعملية صنع القرار في المنظمة جانبا حيويا في تكوين البناء التنظيمي، حيث له أهمية بالغة في دفع وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها ونجاحها، وكذا تطوير دافعية

1 فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 299.

الأفراد للممارسة سلوكيات إيجابية وإبداعية، تساهم في جعل المنظمة تواكب التطورات المستجدة، وهنا تجدر الإشارة إلى نمط اتخاذ القرار فيما إذا كان مركزي أو تسلطي حيث يسهم في خلق مناخ تنظيمي سلبي غير صحي، يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم ودافعية الأداء لديهم، ويقلل من روح التنافس.

في المؤسسات التربوية تسهم عملية مشاركة الطاقم التربوي في اتخاذ القرارات في تكوين المناخ التنظيمي السليم، على اعتبار أنها تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة في إنجاح تلك البيئة. فالإدارة الناجحة تدرك تماماً أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين وتشجيعهم على دراستها، وتقديم احتياجات واقتراحات وبدائل تكون أساساً للمشاركة في القرار داخل المدرسة. وتتم المشاركة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة. وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ومن إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات ما يلي¹:

- تفهم المدرسين والطلبة للقرار وقبوله وإزالة مخاوفهم منه.
- التزامهم بالقرار وحماسهم لتنفيذه.
- إشباع حاجتهم المتمثلة في الشعور بالاستقلال والذاتية والانجاز والطمأنينة .
- زيادة فرص التعاون لحل المشكلات.
- تدعيم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء.
- زيادة رضا العاملين.
- سهولة التوجيه بل قد تقل درجته لشعور العاملين بالمسؤولية.
- تحسين كفاية العمل وزيادة معدلات جودته.

4-نظم وإجراءات العمل: هي مجموع القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته

1 الشيماء أحمد عبدالله عدوان، مرجع سابق، ص26.

تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات، وكيفية مراجعتها وبحثها وإنائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية وشؤون الموظفين والعاملين والتعامل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات، وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها¹.

مما سبق يتبين أن مرونة الإجراءات والأنظمة، تفسح مجال الحرية وتعزز الثقة بين العاملين في المنظمة وهذا باعث على الإبداع والابتكار ودافع للبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لمواجهة مختلف المتغيرات البيئية ومتطلبات التطور الوظيفي، وبذلك يصبح كل فرد يسعى إلى تقديم الأفضل وبذل كل جهوده وقدراته، انطلاقاً من إحساسه أنه عضو مشارك في أهداف المنظمة، في حين أن الإجراءات الروتينية والتي تتصف بالجمود والتعقيد تجهض دافعية العمل والإبداع، وتجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة التغيرات الطارئة البيئية منها والتنظيمية.

5- القيادة: تتنوع وتتعد العلاقات الداخلية في المنظمة، حيث تتكون من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلاقة المرؤوسين بعضهم البعض، وعلاقة الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى في المنظمة، بالإضافة إلى علاقة أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات إما أن تكون إيجابية أو سلبية، صاعدة أو هابطة، علاقات مرنة أو تسلطية، حسب النمط القيادي.

أما نوع القيادة فقد تكون رمزية أو ديمقراطية أو أوتوقراطية، والقيادة الرمزية هي التي يطلق فيها للأفراد حرية العمل كل في نطاق عمله، بينما يكون القائد حلقة اتصال بين المجموعة والمجموعات الأخرى، أما القيادة الديمقراطية فهي التي تشرك الأفراد في اتخاذ القرارات أو تتعرف على وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرارات النهائية، أما القيادة الأوتوقراطية

1 عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 29.

فهي التي تستأثر بسلطة اتخاذ القرارات، ويكون على الأفراد تنفيذ ما يصدر إليهم من تعليمات¹.

6- الحوافز: يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد إلى رفع مستوى أدائه في عمله؛ فهي قوة محركة خارجية، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز². الحوافز تعبر عن مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تزيد من دافعية العاملين، وحثهم على سلوك معين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية تترتب على هذا السلوك، فالعامل من خلال سعيه لأداء عمله بكفاءة وفعالية، يتحصل على حوافز مادية أو معنوية، يشبع من خلالها حاجات نفسية أو اجتماعية.

تتوقف فعالية الحوافز دائماً على اتجاه الحوافز واستمراره، ولذلك كانت الحوافز المالية التي يحصل عليها العاملون مقابل النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أفضل، ذات أثر فعال في زيادة الإنتاج³.

تتعدد تصنيفات الحوافز، فمنها المادية كالترقية وزيادة الراتب، المكافآت التشجيعية والمعنوية كالشاركة في اتخاذ القرار، الإعراف والتقدير والمدح.

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء له أثر إيجابي، حيث يعمق في نفوسهم الثقة، ويعزز فيهم الانتماء لعملهم ويشجع جهودهم ويزيد من الإبداع، كما يحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.

وعليه وجب على المنظمات إعطاء أهمية لموضوع الحوافز بشقيها المادي والمعنوي لما لها من فوائد تعود على المنظمة ومنها:

1 صلاح الشينواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، ط1، دار المعرفة، 2003، ص225.

2 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، 2012، ص15.

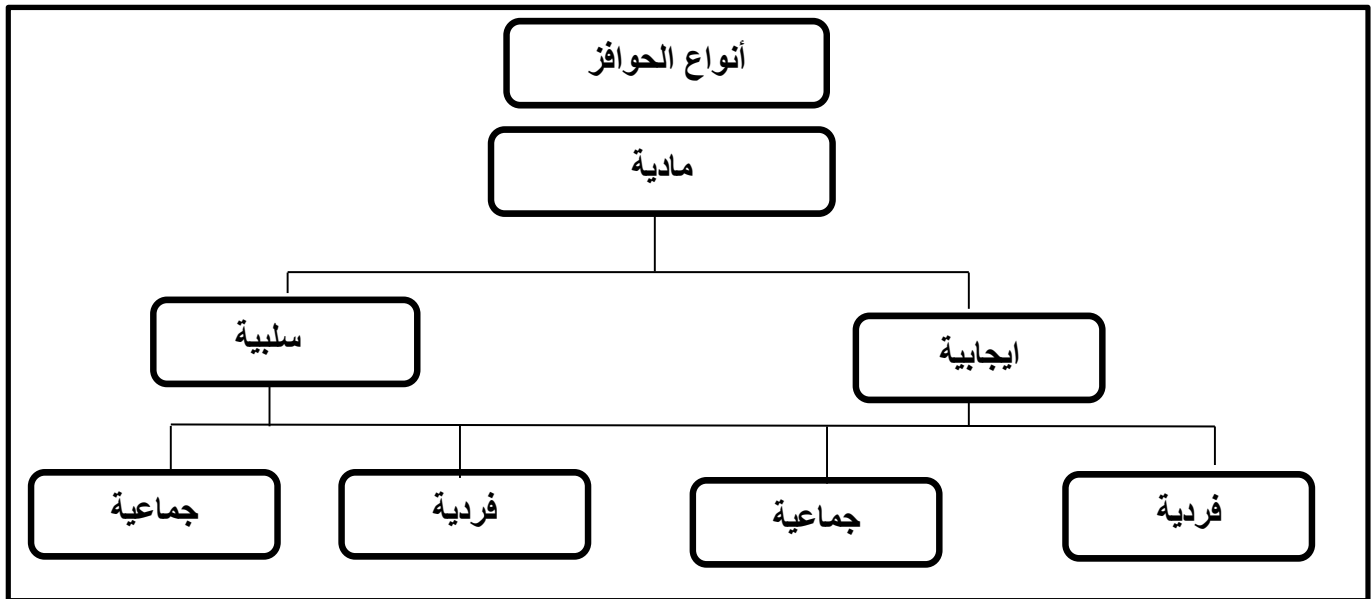
3 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة ، 2018، ص303.

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها المادية كالنفود والمعنوية كالا احترام والتقدير وإثبات الذات.
- إحساس وشعور العامل بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة إشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة الإنتاج كما وكيفا.

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وطرق إدارتها، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، بقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات.

إن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز هو ما يعرضه الشكل التالي:

شكل رقم(03): يوضح أنواع الحوافز



المصدر: لوكيا الهاشمي، بومنفار مراد(2015)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع،

الأردن، ص 110-111.

- **طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل مدى كون العمل روتينيا أو غير روتيني وما يتيح من مجال للإبداع والابتكار. فالعمل الذي لا يشعر العامل بقيمته يفقد العامل الشعور بأهمية

دوره، وبالتالي يضعف مستوى التحفيز فيه والأداء، بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء؛ لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز مما يقوي ثقته بنفسه ويحفزه لإنجاز واجباته بصورة أفضل¹. كما تشجعه على المساهمة بكل قدراته وطاقاته الإبداعية في إنجاح وتحقيق أهداف العمل.

وعليه فطبيعة العمل يعد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم لكون العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الاهتمام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في نجاح العمل وتحقيق الأهداف².

10- التكنولوجيا: تعمل التكنولوجيا على إحداث تغير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأننا نعيش ثورة المعلوماتية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معا، وهي ضرورة من ضروريات العمل في المنظمة³.

ثامنا: نماذج المناخ التنظيمي:

الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وقد تعددت نماذج المناخ التنظيمي تبعا لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراساتهم، وفيما يلي سنحاول تقديم نماذجه المختلفة:

- **نموذج ليكرت Likert :** يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمخصصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ

1. سفيان بوعطيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، 2019، ص 137-155.

2. شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 03، 2009، ص 123-140.

3. سفيان بوعطيط، رانية هادف، مرجع سابق، ص 137-155.

التنظيمي الذي حدد مكوناته. فالمناخ التنظيمي حسب ليكرت يتحدد بثلاث متغيرات أساسية، وهي المتغيرات السببية والتي تخضع لسلطة وسيطرة الإدارة: الهيكل التنظيمي، القيادة، السياسات واللوائح، الثقافة، الثواب والعقاب. ومتغيرات وسيطة ناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات، ولها تأثير على المتغيرات النهائية الرضا، معدل الغياب، الفعالية، الصحة، أخلاقيات العمل، الأداء. علاقات العمل، معدل الدوران.

يؤكد نموذج ليكرت على النمط القيادي المستخدم والذي يعكس طبيعة المنظمة سواء كان متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا أو ديمقراطيا أو مشاركا. كما أكد على الظروف أو الحالات السلوكية في المنظمة.

• **نموذج ليتوين وسترنجر Litwin.Stringer** : هذا النموذج يهدف إلى دراسة الخصائص التي تتميز بها بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من العاملين بهدف معرفة تأثير وانعكاس المناخ التنظيمي على دوافع وسلوك أفراد المنظمة. يرى ليتوين وسترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد كالتالي:

- الهيكل التنظيمي.

- المسؤولية.

- المخاطرة.

- الدفع.

- الدعم.

- المعايير.

- التعارض.

- الانتماء¹.

ما خلاص إليه هذا النموذج تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الواضحة على الأداء والدافعية والرضا للعاملين وأهمية القيادة في جعل المناخ التنظيمي متميزا.

1 حسام الدين نازاري، زكريا لطرش، مرجع سابق، ص 120.

نموذج هالبين وكروفت (Halpin and Croft):

ركز هذا النمط على ثلاث جوانب رئيسية في المنظمة وهي محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه، والنمط القيادي السائد في المنظمة.

يهدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي. كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تضمن كل منهما أربعة أبعاد للمناخ:

المجموعة الأولى: التحرر - العائق - الانتماء - الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزال - التأكيد على الإنتاج - الدافعية - المكافآت¹.

وعلى هذا فالنموذج يركز على ثلاث جوانب رئيسية:

- نمط القيادة السائد في المنظمة.

- طبيعة العلاقة بين العامل وزملائه في العمل (جماعة العمل).

- مضمون ومحتوى الوظيفة.

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداما في دراسات المناخ التنظيمي للمدرس، وذلك لطبيعة المدرسة كمؤسسة اجتماعية ذات هيكل تنظيمي بسيط وتتكون في مجملها من عناصر بشرية، بخلاف الكثير من المؤسسات التي تتعدد فيها مستويات التدرج الوظيفي وتطغى عليها الصبغة المادية. ولكونه أيضا يتناول الأبعاد الأكثر تأثيرا في رسم ملامح المناخ التنظيمي للمدرسة. فنوعية القيادة التربوية وطبيعة العلاقات السائدة بين العاملين، تعد أهم محددات عمليات التفاعل بين العاملين داخل المدرسة التي تعد حجر الأساس في العمل المدرسي².

• **نموذج كامبل وزملائه:** ما يتميز به هذا النموذج تقديمه لعناصر تنظيمية متعددة، والتي

حددت بعشرة عناصر أساسية تصلح استخدامها في أنواع مختلفة من المنظمات وهي:

- الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرارات والدرجة الرسمية في الإجراءات.

- المكافأة والعقاب، وتعني موضوعية المحاسبة والعدالة في العقوبات.

1 أكرم أحمد رضا الطويل، أسراء وعبد الله قاسم حمدي، مرجع سابق، ص 18.

2 حسن بن ظافر أحمد عقدي، مرجع سابق، ص 21.

- مركزية القرارات والمقصود بها درجة تفويض السلطة.
 - التدريب والتطوير وتعني الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.
 - المخاطرة والأمان.
 - الانفتاح أو السلوك الدفاعي طبيعة العلاقة السائدة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
 - الروح المعنوية أي درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.
 - التقدير والتغذية العكسية.
 - المقدرة التنظيمية العامة والمرونة.
 - تأكيد الإنجاز وتعني تحقيق أهداف المنظمة.
- هذا النموذج أهمل دور القيادة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في حين ركز جوانب أخرى في التنظيم كأهمية روح العمل كفريق وأهمية وجود معايير تقييم أداء موضوعية.
- نموذج لولر وزملائه:** في هذا النموذج قسمت أبعاد المناخ التنظيمي إلى مجموعتين رئيسيتين وكل مجموعة تضم أبعاداً فرعية على النحو التالي:
- **المجموعة الأولى:** وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية:
 - درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
 - الرسمية في إجراءات العمل.
 - التداخل بين الأنظمة الفرعية للتنظيم.
 - **المجموعة الثانية:** وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم:
 - نمط القيادة.
 - نظم المكافآت.
 - نظم مواجهة الصراعات¹.

الملاحظ اتفاق هذا النموذج مع نموذج كامبل في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي.

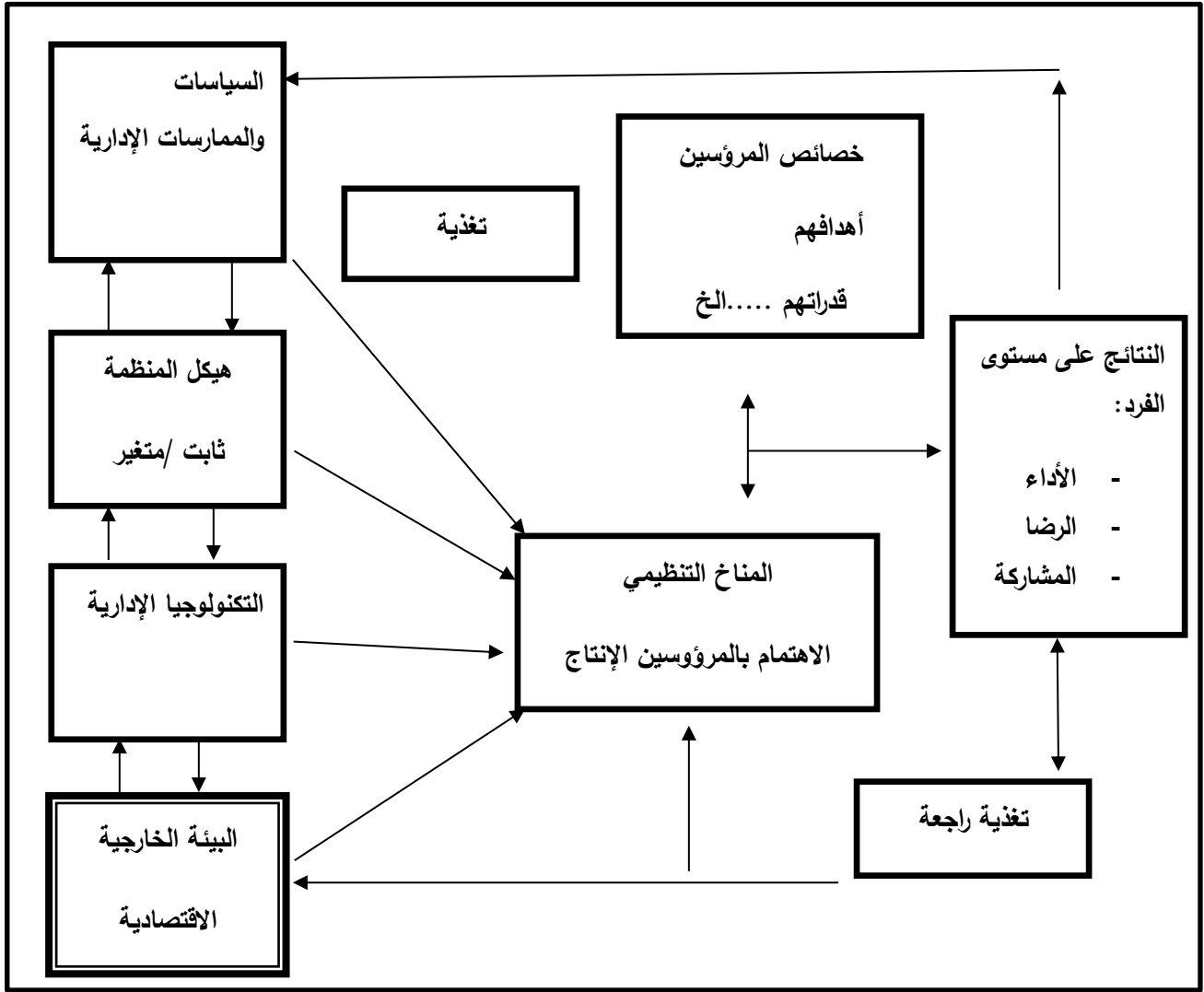
1 مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص 83-90.

- نموذج دوني وزملائه: يتشكل المناخ التنظيمي وفقا لهذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية تتمثل في:
- اتخاذ القرار.
- الدفع.
- المخاطرة.
- المكافآت.
- الهيكل التنظيمي.
- الانفتاح.

الملاحظ في هذا النموذج اهتمامه باتجاهات العاملين في التنظيم والعلاقات الإنسانية وجماعة العمل. كما أعطى أهمية لضرورة تحديد سياسات تكون واضحة في التنظيم.

- نموذج ستيرز Steers: قدم نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العقد الماضي. ويعكس هذا النموذج المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، والذي يتكون حسب هذا الباحث من أربعة أبعاد أساسية وهي:
- السياسات والممارسات الإدارية: ويتعلق الأمر بنمط القيادة وسياسات الإدارة في الاختيار والتدريب، وسلوكها التنظيمي تجاه العاملين.
- الهيكل التنظيمي: يتضمن عدة متغيرات كدرجة المركزية وحجم المنظمة ونطاق الإشراف.
- تكنولوجيا العمل: والمقصود بها التقنية المتاحة داخل المنظمة وما قد تضيفه من تسهيلات في عمل المنظمة.
- والبيئة الخارجية: والمقصود به العوامل المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

الشكل رقم(04): نموذج ستيبرز لأبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: إبراهيم عاشوري (2016) المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 16.

فالمناخ التنظيمي تبعا لهذا النموذج يتشكل من خلال مجموعة التأثيرات المتبادلة بمختلف العناصر الموضحة، كالسياسات والممارسات الإدارية وهيكل المنظمة وغيرها من العناصر كلها تؤثر في نتائج المنظمة النهائية.

- نموذج فورهند وجلمر Forehand and Gilmer: حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي

في أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: وما يتضمنه من متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية.

- **درجة تعقد التنظيم:** وما يتضمنه من متغيرات فرعية مثل (عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات فيما بينها).
- **اتجاهات الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
- **نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة¹.
- **نموذج تيم وبيتر سون (Tim and Peterson):** يحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:
 - **الثقة:** والمقصود بها الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم ككل وأفراد ومرووسين.
 - **المشاركة:** مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورسم وتحديد الأهداف والسياسات ذات العلاقة بالمنظمة.
 - **الصدق والصرافة:** مدى اطلاع أفراد على المعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة.
 - **المساندة والتشجيع:** مدى تعاون ومساندة العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض كزملاء أو كمرووسين.
 - **الاتصالات الصاعدة:** يتعلق هذا البعد بمدى إصغاء إدارة المنظمة للتقارير والمقترحات المتعلقة بمشكلات المستويات التنظيمية، ومدى اهتمامها واستفادتها بالمعلومات المقدمة من قبل المرووسين لتحسين وتطوير المنظمة.
 - **الأداء الوظيفي:** مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي العاملون في المنظمة أعمالهم المكلفين بها، ومدى اهتمامهم ببعضهم البعض، ومستوى التعاون بينهم عند أدائهم وظائفهم.

¹ طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015، ص39.

نموذج كوزلوسكيود وهيرتي (Kozlowski and Doherty):

ارتكزت الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم¹. ويقوم هذا النموذج على أحد عشر بعدا وهي:

- هيكل العمل: مدى اعتقاد العاملين بجودة التنظيم وهيكله العمل.
- فهم الوظيفة: مدى اعتقاد العاملين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: مدى وعي العاملين بمحاسبتهم وأنهم مسؤولون عن تصرفاتهم.

- المسؤولية: مدى إحساس العامل بأنه مسموح له اتخاذ قرار دون مراجعة المشرف.
- تركيز المشرف على العمل: مدى وعي العامل بالضغط في العمل بسبب المشرف.
- المشاركة: مدى وعي العامل بأن رئيسه يشجعه على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإشراف المساند أو الدعم: مدى اعتقاد العامل بأن المشرفين يتعاملون معه بثقة ومساندة.

- العمل الجماعي: مدى إدراك العامل بوجود مناخ عمل تشيع فيه روح العمل الجماعية.
- التعاون بين المجموعات: مدى إدراك العامل لأهمية التعاون بين مختلف المجموعات وفرق العمل المتعددة.

- وعي الإدارة واهتمامها بالعاملين: مدى إدراك العامل بأن الإدارة تهتم بتلبية احتياجاته وتتولى رعايتها.

- انسياب الاتصال: مدى تحقيق نظام نقل المعلومات والاتصال، الفعالية وكفايته.

✓ نموذج كويز وتوماس (koy and Thomas): حدد كويز وتوماس الإطار العام للمناخ

التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية وهي²:

1 طارق الأسدي، مرجع سابق، ص45.

2 حسام الدين نزاري، مرجع سابق، ص124.

- الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد استقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: وهو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليه.
- الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من طرف الإدارة.
- العدالة: وتعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد، ومدى تحمل المخاطرة .
- نموذج مايلز (miles): وقد قام مايلز بإعداد نموذج لوصف التنظيم الإداري السليم في المدرسة حيث حدد عشرة خصائص كمؤشرات للصحة التنظيمية في المدرسة¹:
- التركيز على الهدف: مدى وضوح الأهداف وواقعيتها وقابلية تحقيقها.
- كفاية الاتصال: مدى كفاية الاتصال الرئيسي والأفقي والذي يؤدي إلى تحسين المشكلات الداخلية.
- الاستخدام الأمثل للسلطة : مدى عدالة وتكافؤ القوة والنفوذ بين الإدارة والعاملين.
- الاستخدام الأمثل للموارد: مدى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية فلا يوجد إنهاك ولا بطالة.
- التلاحم: مدى ارتباط الأفراد مع بعضهم البعض وبالمؤسسة وعدم الرغبة بالانتقال.
- الروح المعنوية: مدى الإحساس والشعور بالسلامة والرضا.
- التجديد والإبداع: وتعني استحداث المدرسة لطرق وإجراءات جديدة.

1 الشيماء أحمد عبد الله عدوان، مرجع سابق، ص 38.

- الاستقلالية والحكم الذاتي: استقلالية المؤسسة عن البيئة المحيطة وعدم استجابتها للضغوط بشكل سلبي.

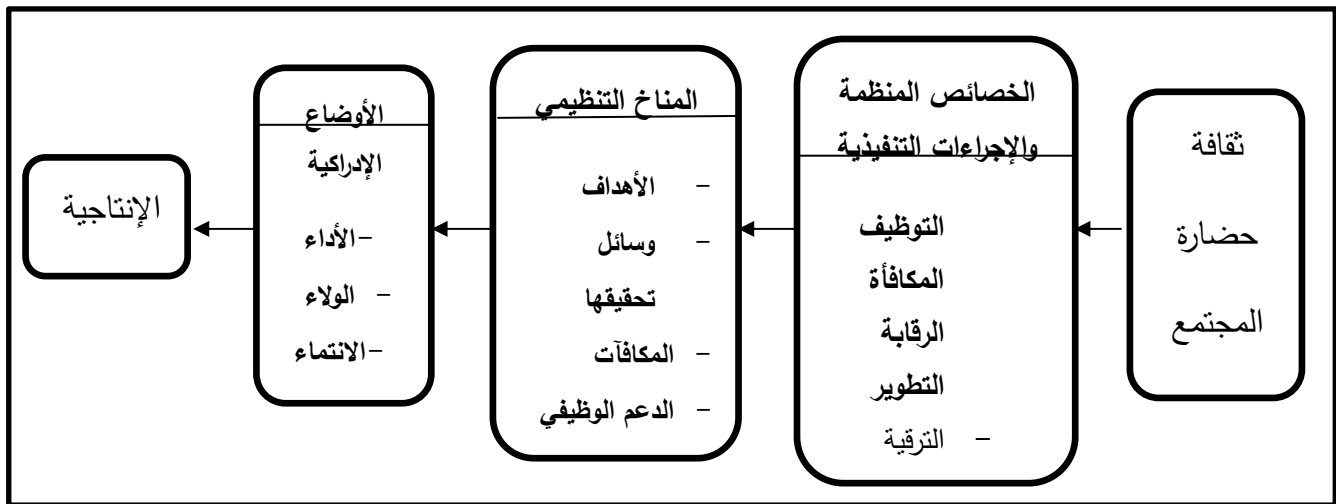
- التكيف: تمتع المدرسة بخصائص تجعلها تستحدث تغيرات ايجابية تؤدي إلى تطويرها ونموها.

- القدرة على حل المشكلات: مدى قدرة المؤسسة على حل المشكلات الموجودة بأقل مجهود ممكن.

نموذج كوبلمان وزملائه:

عرض كوبلمان وزملائه نموذجا للمناخ التنظيمي، من خلال ربطهم بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة المنبثقة منه والخصائص التنظيمية من جهة أخرى. وأيضاً بين الدافعية للعمل والرضا الوظيفي والأداء والإنتاجية من جهة أخرى.

الشكل رقم (05): يوضح نموذج كوبلمان للمناخ التنظيمي



المصدر: حسن بن ظافر أحمد عقدي (2017)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، كلية التربية، ص 19.

يعتبر نموذج كوبلمان أكثر النماذج شمولية، حيث قدم تصورا للمناخ التنظيمي متضمنا العلاقة بين الثقافة التنظيمية كونها تخضع لتأثير الوسط الاجتماعي الذي توجد فيه، وبين خصائص المنظمة والإجراءات التنفيذية وانعكاس ذلك على إدراك العاملين وسلوكياتهم

الوظيفية، كما يوضح أثرها على إنتاجية المنظمة والدور الذي تلعبه التغذية الراجعة في عملية تقويم هذه العمليات.

تاسعا: المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية:

1- تعريف المدرسة: تتباين تعريفات المدرسة بتباين الاتجاهات النظرية في مجال علم الاجتماع التربوية، وتختلف باختلاف مناهج البحث الموظفة في دراستها، وفي ظل هذا التباين النظري والتعدد المنهجي، يمكن استعراض مجموعة من التعريفات:

تعرف المدرسة على أنها مؤسسة اجتماعية معقدة، مستجمعة في ذاتها لمنظومة من العلاقات البنوية المتبادلة بين مختلف جوانبها، وأنه لا يمكن إحداث تغيير في أحد أجزائها دون التأثير في بنيتها الكلية، إلى تحقيق التواصل بين تجربة التعليم المدرسية والتجارب الاجتماعية¹.

يعرف نبيل السمالوطي المدرسة بأنها مؤسسة اجتماعية تقوم بوظائف التربية ونقل الثقافة المتطورة وتوفير ظروف المناسبة جسميا وانفعاليا واجتماعيا².

يعرفها فريدريك هاستن على أنها نظام معقد من السلوك المنظم والذي يهدف إلى تحقيق جملة من الوظائف في إطار النظام الاجتماعي القائم³.

كما يعرف فيرديناند بويسون المدرسة بأنها مؤسسة اجتماعية ضرورية تهدف إلى ضمان عملية التواصل بين العائلة والدولة من أجل إعداد الأجيال ودمجها في إطار الحياة الاجتماعية⁴.

¹ عائشة بن النوي، سوسيولوجيا المدرسة الجزائرية والإصلاح التربوي في ظل التحديات، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 63 ، 2020، ص135-152.

² أم الخير بدوي، التغير البنائي -الوظيفي للمدرسة الجزائرية في ظل التحديات العالمية الراهنة - دراسة تحليلية لاتجاهات أساتذة التعليم المتوسط، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص42.

³ أحمد بوعزيزة، يوسف حديد، سوسيولوجيا المدرسة والمعلم في الجزائر، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص443-427.

⁴ أحمد بوعزيزة، يوسف حديد، مرجع سابق، ص427-443.

وتعرف أيضا بأنها نظام اجتماعي يتكون من شبكة معقدة من المراكز والأدوار، تتولى تنشئة الطفل من شتى نواحي نموه الجسمي والعقلي والخلقي والاجتماعي بحيث تجعل منه شخصية متكاملة من ناحية، وتعدده للتكيف الناجح مع الحياة ومنطق العصر الذي يسير على العلم والتكنولوجيا من ناحية¹.

وعليه يمكن تعريف المدرسة بأنها مؤسسة تربوية تعليمية اجتماعية، تعنى بتكوين الناشئة وتربيتهم وفق القيم الدينية والأخلاقية النبيلة، وتعليمهم وتنمية قدراتهم العقلية وتقوية مهاراتهم الحسية والحركية وتهذيبهم وجدانيا وأخلاقيا. المدرسة فضاء يتفاعل فيه الممدسون والمتعلمون وفق قانون ضابط، بهدف أداء واجبهم على أكمل وجه وتحقيق الجودة كميا وكيفيا.

1- عوامل نشأة المدرسة:

ساهمت عدة عوامل في نشأة المدرسة من بين هذه العوامل:

- توسع دائرة الأنشطة والتقدم بحيث أصبحت الحاجة إلى طلب المزيد من المهارات والقدرات.
- اختلاف نمط الأسرة الاجتماعي وتحولها من أسرة تقليدية إلى أسرة معاصرة تسعى لمواكبة واقعها الاجتماعي.
- التراكم المعرفي والثقافي للمجتمعات البشرية فأصبحت الضرورة تدعو إلى وجود هيئات ومؤسسات تحفظه وتعمل على نقله للأجيال القادمة.
- الحاجة المجتمعية إلى مؤسسة تهتم بتهذيب وتلقين السلوك للأجيال وتجهيزهم لمواجهة تحديات الحياة المختلفة.
- التقدم الصناعي والتكنولوجي، مما نتج عنه اتساع دائرة التخصص وزيادة الاهتمام بالميدان التعليمي من حيث تطوير مناهجه وبرامجه على النحو الذي يواكب التقدم ويرفع من استيعاب تقنيات العصر المتطور، وذلك بتدريب الأجيال وإعدادهم لما يوافق هذا الواقع.

¹ عائشة بن النوي، مرجع سابق، ص 43.

2- وظائف المدرسة:

المدرسة كمؤسسة اجتماعية لها دور كبير في المجتمع وخاصة فيما تعلق بعملية التنشئة الاجتماعية للأفراد وإعدادهم إعداداً قوياً لمواجهة تحديات الحياة المختلفة. وحتى تحقق المدرسة وظائفها الاجتماعية المنوطة بها من الناحية التربوية والتعليمية، وجب عليها أن تقدم مناهج غنية واسعة ومشوقة بجانب توفير الطاقم التربوي والمختصين من التربويين المؤهلين لتحقيق وظيفتهم على أكمل وجه ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

- **الوظيفة التعليمية:** حيث تقوم المدرسة بتعليم الأطفال الكتابة والقراءة والحساب، وتلقينهم مجموعة من المعارف الدينية والأدبية والتاريخية واللغوية من خلال مقررات وبرامج محددة حسب المواد المخصصة، وبشكل تدريجي؛ من خلال كل مرحلة تعليمية، والهدف من ذلك تعليم وتكوين الفرد بشكل يجعله مندمجاً في الحياة ومنفتحاً عن الآخر.

- **الوظيفية التربوية:** في إطار هذه الوظيفة تقوم المدرسة بالتربية إلى جانب التعليم، فهي تكسبهم قيماً إنسانية تتأقلم مع متطلبات المجتمع، كما تسعى من خلال التربية إلى تنشئة الطفل ليكون متزن العقل ومضبوط العاطفة عارفاً بما له وما عليه من حقوق وواجبات نحو مجتمعه ووطنه.

- **وظيفة التنشئة الاجتماعية:** تسعى المدرسة إلى إعداد قوى بشرية قادرة على العطاء بما يواكب التطور والتغير الاجتماعي، من خلال كسب الخبرة الإنسانية وتبسيطها وترتيبها، فالطفل منذ ولادته لا يملك شيئاً من هذه الخبرات لكن مع تطور عمره يكتسبها شيئاً فشيئاً في قالب التنشئة الاجتماعية في الأسرة، ليأتي بعدها دور المدرسة التي تنمي لديه هذه الخبرات وتوضح له الطريق نحو اكتشاف ذاته وقدراته الشخصية وتوجيهها في خدمة مجتمعه.¹ كما تسعى من خلال هذه الوظيفة إلى إعداد المواطن الصالح وتحقيق الضبط الاجتماعي وترسيخ القيم الإيجابية والمعايير الإنسانية النبيلة لدى الأفراد.

¹ - غباري محمد سلامة محمد، الخدمة الاجتماعية المدرسية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص 18.

- وظيفة التربية الحضارية: تسعى المدرسة من خلال هاته الوظيفة إلى المحافظة على التراث الثقافي والحرص على بقاءه واستمراره.

3- خصائص المدرسة:

المدرسة كغيرها من المؤسسات لها خصائصها ومن هذه الخصائص مايلي:

- تضم مجموعة أفراد ضمن فئتين المدرسين والتلاميذ، حيث يتميز المدرسون بقدر من الكفاءة والمهارة والثقافة والعلم والمقومات الأكاديمية، وهم من يتولى عملية التعليم. أما الفئة الثانية فهم التلاميذ الذين يتلقون التعليم، حيث تخضع هذه الفئة للعديد من الاختبارات. أما ما تبقى من أفراد في هذه المؤسسة كالإداريين والعاملين، فهم في مقام الوسائل المسهلة والمساعدة على عملية التنظيم، وتسهيل سبل العملية التعليمية.

- عمل المدرسة يتمحور حول العملية التعليمية، والتأكيد على إلزام الطالب بالتقيد بما جاءت به المناهج الدراسية من تطبيق مجموعة من الحقائق والمهارات والقيم الأخلاقية.

- تعتبر المدرسة نقطة مركزية للعلاقات الاجتماعية العديدة والمتفاعلة بعضها مع بعض كالتلاميذ والمدرسين وبقية أفراد المجتمع الذي يعيشون فيه.

- المناخ المدرسي يتخلله شعور بالفخر والانتماء تجاه هذه المؤسسة التعليمية، بحيث يعتبر الجميع الفترة التي يقضونها في المدرسة هي أهم فترات حياتهم، وهذا الشعور يظهر جليا بشكل في التنافسية التعليمية.

- يميز المدرسة ثقافة معينة تمثل جانبا كبيرا وأساسيا من أخلاق الطلبة والمدرسين وسلوكهم، ويكون لها دور بارز في تقوية العلاقات والروابط فيما بينهم.

3- المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية:

تلعب المؤسسات التربوية بمختلف أطوارها دورا جوهريا في تطوير حركة المجتمع، وذلك لتركيزها بشكل رئيسي على تطوير العامل البشري. والذي يعد أساس كل تطور ونهضة، وما يشهده عالمنا من تقدم وتطور حضاري وتكنولوجي فرض على المؤسسات التربوية أن تلعب دورا أكبر، كونها أداة حيوية وفاعلة في المجتمعات الإنسانية. المؤسسات

التربوية كتنظيم اجتماعي تربوي تقوم بعملية التربية والتعليم، تشكل بيئة عملها متغيرا فاعلا في درجة نجاح أدائهم، وتظهر الأهمية بوضوح من خلال قدرة تأثيره بصورة مباشر أو غير مباشرة في العديد من الأبعاد التنظيمية، كأسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل المؤسسة.

يتوقف نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها وغاياتها، على عدد من المتغيرات ويعد المناخ التنظيمي أحد أهم هذه المتغيرات. كما أن الأساتذة في المؤسسة التربوية من أكثر العاملين تأثرا بالمناخ السائد، إذ يشكل المناخ الذي يعيشونه فيها عاملا هاما في درجة نجاحها وتحقيق أهدافها، وفي شعورهم بالرضا والرغبة في بذل أقصى جهودهم لإنجاز متطلبات أدوارهم.

إن تطوير المؤسسات التربوية يعد مدخلا أساسيا للتنمية الشاملة، كونها الأداة الفاعلة والحيوية في المجتمعات الإنسانية، وإن كانت تلك المؤسسات كذلك فإن الإدارة التربوية هي المفتاح لعملية إصلاح التعليم وتطويره لمواجهة حاجات المجتمع وتطلعاته. فالتربية في مفهومها المعاصر عملية للتغيير والتطوير ولها من النتائج ما يجعلها تحتل مكانة أساسية بين وسائل الإصلاح والتقدم في كل دول العالم. وكل ما سبق يعتمد اعتمادا أساسيا على الإدارة فهي المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها الوجهة السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

فالإدارة التعليمية تعد العمود الفقري في العملية التعليمية وأي تطوير وتحسين في المؤسسات التعليمية يعود لها. وذلك من خلال سعيها لتوفير الظروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين رضا جميع العاملين بالعملية التعليمية، وخاصة الأساتذة الذين يعدون المرتكز الأساسي في عملية التعليم والتعلم.

وعلى هذا الأساس فإن تلبية احتياجات الأساتذة الوظيفية والشخصية، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية، من شأنه تعزيز أواصر الألفة والانتماء وجعل اتجاه المعلمين نحو مؤسساتهم التعليمية اتجاها إيجابيا. وهذا يتماشى ويتناغم مع الهدف الأساسي

الذي جعلت الإدارة التربوية من أجله ألا وهو تطوير وتحسين جودة العملية التعليمية، وتوفير خدمات لجميع العاملين بالمؤسسة بما فيهم المعلمين، والاستجابة لاحتياجاتهم المادية والمعنوية وتحسين المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم علي تحسين أدائهم وفعاليتهم التعليمية. وعليه لم تعد الإدارة عملية روتينية تقليدية تعتمد علي تنفيذ أوامرها فقط بل اتسمت بخصائص إنسانية دينامية تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من خدمات ضرورية ملائمة لعملية التعليم لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالمناخ الذي يعمل فيه الأستاذ والحرص على توفير بيئة عمل ملائمة ومساعدة على تحقيق الأهداف التي تم وضعها، لما له من دور في استقرار المعلم وإنتاجيته.

يعد مدير المؤسسة هو القائد والموجه في العملية التربوية، وله الدور الكبير في فاعلية المناخ المدرسي والتحكم في جوه العام وتوجيهه الوجهة الفعالة وعليه يتوقف توجيه جهود العاملين معه من خلال توفير بيئة عمل مساعدة ومريحة في المدرسة. وهنا تبرز أهمية اختيار مديري ومديرات المدارس وفق معايير وأسس ومقومات شخصية.

المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يعد عاملاً هاماً في تشكيل سلوكيات المعلمين، باعتبار أن أي سلوك يصدر من أي عامل هو دليل تفاعله مع بيئته التنظيمية. لذا يعد هذا الأخير من المتغيرات التي تستهدف سلوكيات وانطباع العامل وتؤثر فيها بالسلب أو الإيجاب.

عرف هوي وميسكل المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية بأنه مجموعة الخطط والخصائص والمميزات التي تميز مدرسة عن أخرى وتؤثر على سلوك الأفراد فيها. وهو الغاية أو الناتج النهائي للجماعات المدرسية (طلبة، معلمين، إداريين) وهم يعملون للموازنة بين الأبعاد المؤسسية والشخصية في نظام اجتماعي. وتتضمن هذه النتائج القيم والمعتقدات والمعايير الاجتماعية¹. من خلال هذا التعريف يتبين أن المناخ التنظيمي غير ملموس، ولكن له تأثير على التنظيم وعلى سلوك العاملين بشكل سلبي أو إيجابي.

1 أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سابق، ص 37.

كما يعرف المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية بالطابع الاجتماعي النفسي السائد، إذ قد يبدو للشخص العادي بأن المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم التلاميذ، ولذلك فهي لا تختلف عن بعضها البعض، والحقيقة أن المدارس تختلف عن بعضها البعض، من حيث طابعها وجوها الذي يميزها عن غيرها وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المؤسسة كالعاملين والمعلمين والتلاميذ والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة¹.

يرى هوارد وآخرون أن المناخ التنظيمي المدرسي الجيد يتسم بالخصائص التالية:²

- النمو الأكاديمي المستمر.
- الاحترام المتبادل بين أعضاء المدرسة.
- الثقة في إمكانيات الآخرين في انجاز الأعمال.
- الروح المعنوية العالية بين الأعضاء.
- التلاحم والانتماء للمدرسة.
- وجود الفرصة للمشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.
- النمو التجديد المدرسي المستمر.

إن قدرة المؤسسات التربوية في خلق المناخ التنظيمي الملائم ينعكس بدرجة كبيرة في وصولها إلى أهدافها المنشودة، فجو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون يشكل متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذه المدرسة وفي شعور الأفراد عبر مكوناتها الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم³.

¹ عبد الرحمان بوفارس، المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه، ومحدداته في المؤسسة التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، 2018، ص 291-302.

² حسن بن ظافر أحمد عقدي، مرجع سابق، ص 15.

³ عايش صباح، واقع المناخ المدرسي السائد بالمؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، ديسمبر 2013، ص 36.

تظهر أهمية المناخ التنظيمي في حياة المؤسسات التربوية من خلال:

- تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد وعلى إدراكهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي¹.
- إن معرفة المناخ التنظيمي يساهم في معرفة طبيعة السلوك التنظيمي للأساتذة والجماعات داخلها وبالتالي القدرة على تفسير هذا سلوكهم والتحكم فيه .
- تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية بالمؤسسة التربوية مثل نمط الإشراف والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي وطبيعة العمل داخل المنظمة.

واقع المدرسة الجزائرية:

إن ما خلفه الاستعمار الفرنسي من دمار بالغ مس مختلف البناءات والهياكل، شكل تحديا بالنسبة للدولة الجزائرية في تبني رؤية واضحة تمكن من خلالها بناء وتشديد مؤسسات تنهض بها، فكانت المدرسة ضمن أولويات البناء والتشييد.

قامت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة بتقييم المنظومة التربوية والوقوف على وجهها الحقيقي الذي لم يكن ليلبي مطمح الجزائريين على اختلاف توجهاتهم الأيديولوجية، خاصة ما تعلق بنسبة الأمية التي بلغت 85% وربطها بالتطلعات السياسية التي كانت تسعى إلى إعطاء انطلاقة سريعة لوتيرة التنمية الوطنية، وقد كان واقع التعليم يعكس الصورة الشاحبة للمستوى الفكري للجزائريين بحيث مثلت نسبة المتدربين 20% من مجموع التلاميذ الذين بلغوا سن التمدريس وكان أول دخول مدرسي أكتوبر 1962². ومنه كان المنطلق لتمر بعده المدرسة الجزائرية بعدة تحولات لتصبح ما عليه الآن.

إن المنظومة التربوية الوطنية قد بنيت وتطورت تدريجيا في ظل سياسة التنمية الوطنية التي وضعت في إطار فلسفة الحركة الوطنية ومواثيق الثورة التي تهدف إلى التحرر والتنمية

¹ لوكيا الهاشمي، بومنفار، مرجع سابق، ص46.

² عائشة بن النوي، مرجع سابق، ص135-152.

الوطنية الشاملة، لذلك وجهت سياسات بناء وتنظيم منظومة التربية والتعليم منذ الاستقلال سنة 1962 نحو تحقيق الأهداف التي ناضل وضحى في سبيلها الشعب الجزائري المتمثلة في التحرر والتنمية. هذا ما جعل سياسات التربية التي أنتجتها الجزائر منذ الاستقلال تركز أولوياتها على تحقيق هذه الأهداف، فوجهت كل جهودها السياسية والإدارية نحو ضمان حق التعليم والتربية والتنمية لجميع أبناء الشعب. لهذا جندت كل الإمكانيات لتحقيق هذه الأهداف عن طريق ضمان حق التعليم لجميع الأطفال في سن التمدرس من 5 الى 16 سنة، وبنت سياستها التربوية على المبادئ التي تحقق ذلك كالتعليم الإجباري والمجاني والديمقراطي¹.

فالجهد المبذولة من طرف الفاعلين في الساحة التربوية الجزائرية كللت مراحل معينة من تاريخ المدرسة الجزائرية بالنجاح وذلك لتبنيها رؤية استراتيجية تراعي فيها شخصية أو هوية المجتمع، ومختلف الظروف والمسارات الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري، وكذلك استغلال الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل جيد، في حين عاشت في مراحل عديدة من تاريخها جملة من الاضطرابات نتيجة نقص الانسجام والتفاعل والتكامل بين عناصر العملية التربوية، أبرزها المعلم والإدارة ومدى استجابتها لبعض حاجاته المتزايدة من أبرزها الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، كما يبقى تحسين المستوى التعليمي للتلاميذ مرهونا في أغلب الوقت بمدى تحقق هذه المطالب بالنسبة للمعلم².

حينما نحاول اتباع الخطوات التي قطعتها المدرسة الجزائرية خلال مسيرتها نجدها قطعت أشواطاً هامّة، وحققت جملة من الإنجازات ومنها:

- التوسّع الكمي على مستوى المنشآت المدرسية التي فاق عددها ما كان متصوراً.
- توفير التّأطير التربوي اللازم من معلّمين وأساتذة وإطارات مشرفة بما يلبي الحاجة ويسهم في تحقيق المبادئ التي تقوم عليها السياسة التعليمية كمبدأ تعميم التعلم ورفع نسبة التمدرس إلى غير ذلك.

- تأسيس نظام تربوي وطني مستمدّ من توجّهات الأمّة وإقرار نظام تعليمي جديد.

¹ أحمد لشهب، تقويم سياسة إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 12، 2015، ص 129-154.

² أحمد بوعيزة، يوسف حديد، سوسيولوجيا المدرسة والمعلم في الجزائر، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 01، 2019، ص 440-427.

- تمديد فترة التعليم الإلزامي والدمج في مناهجه بين الجانب الفكري والجانب العملي.
وبفضل هذه الجهود استعادت المدرسة الجزائرية جوانب من شخصيتها من خلال
توحيد لغة التعليم وتأكيد جانب كبير من وطنيتها، من خلال ربط المحتوى بحاجات
المجتمع. وفي مقابل هذه الإنجازات تعرّضت المسيرة التعليمية لعدد من المعوقات
والإشكالات، أعاقت المدرسة عن تحقيق ما كان ينتظر منها.
وفي ظل العوائق التي تقف دون تحقيق المدرسة الجزائرية أهدافها، وعرقلتها
للإصلاحات التي تسعى لتحقيقها واقعيًا، تبقى المدرسة الجزائرية أمام تحديات مستجدة
وجديرة بالدراسة والبحث والتحليل من أجل الوصول للحلول المناسبة لتخطي هذه العقبات،
ولعل من أبرز هذه الحلول توفير المناخ الملائم للعمل وإشراك الشركاء الاجتماعيين
باعتبارهم أعضاء فاعلين في المنظومة التربوية.

خلاصة الفصل:

إن قدرة المنظمة في خلق المناخ التنظيمي الملائم ينعكس بدرجة كبيرة في تحقيقه الأهداف، فجو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون، يشكل متغيرا فاعلا في درجة ومستوى نجاحها. فهو انعكاس للاتجاهات السائدة في المنظمة، كما أن مردود الفرد يتوقف على ما يوفره هذا المناخ من ظروف، ومن ثم فإن مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلبا أو إيجابا، وعلى هذا الأساس أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي به اهتماما بالغاً بهدف الارتقاء بمستواه وجعله يتماشى وأهداف المنظمة.

وفي هذا الفصل حاولنا إعطاء صورة واضحة حول ماهية المناخ التنظيمي، من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وأهميته وخصائصه وأبعاده ونماذج ومختلف عناصره.

الفصل الثالث: التوافق المهني

تمهيد

أولاً: مفهوم التوافق المهني

ثانياً: علاقة التوافق المهني بالتوافق العام

ثالثاً: أهمية التوافق المهني

رابعاً: مظاهر التوافق المهني

خامساً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني

سادساً: سوء التوافق المهني

سابعاً: أسباب سوء التوافق المهني

ثامناً: مظاهر سوء التوافق المهني

تاسعاً: استراتيجيات تحقيق التوافق المهني

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة، والمحدد الرئيسي لرسم معالم مستقبلها وتحقيق أهدافها، وهذا ما يفسر اهتمام الدراسات المتزايد باتجاهات العاملين ومواقفهم نحو بيئة عملهم ووظائفهم ومؤسساتهم التي يعملون بها، والتوافق المهني كنوع من أنواع الاتجاهات جذب اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني في المنظمة، يعد التوافق المهني المؤشر الفعال للحكم على أي مهنة بالنجاح والفشل، فمن خلاله يقاس رضا الفرد عن مهنته وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه وحسب ما هو مطلوب، حتى يحقق الرضا والإرضاء في عمله.

من خلال هذا الفصل سنحاول دراسة الإطار النظري للتوافق المهني من خلال التطرق لمفهومه ومظاهره وشروطه والعوامل المؤثرة فيه ومحدداته وأبعاده.

أولاً: مفهوم التوافق المهني:

1- تعريف التوافق لغة:

مأخوذ من وفق الشيء أي لاءمه وقد وافقه موافقة واتفق معه اتفاقاً¹.

وكما جاء في المعجم الوسيط، يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك².

2- التوافق اصطلاحاً:

للإنسان حاجات كثيرة وهو يصرف معظم وقته وطاقته في سبيل إشباعها، وقد يخفق في ذلك مما يؤثر على توافقه، ويتضمن التوافق خفض التوتر الذي تثيره الحاجة المختلفة، وهو يعني قدرة الفرد على التكيف السليم والتواءم مع بيئته المادية والاجتماعية والمهنية والتوافق مع نفسه ومع الآخرين، ويعتبر التوافق عملية مستمرة باستمرار الحياة وعن طريقها يصبح الفرد أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة³.

يعرف التوافق بأنه الأسلوب الذي بواسطته يصبح الفرد أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة، يشير هذا التعريف إلى الأساليب التوافقية الإيجابية التي تؤدي إلى استقرار العلاقة بين الفرد وبيئته مما يؤدي إلى زيادة كفاءته وفعاليته في نشاطاته العملية⁴.

يقول كارل جارسون في هذا السياق أن التوافق يشير مبدئياً إلى قدرة الكائن الحي على الملاءمة في بيئته، وينتج عن سوء التوافق من عجز ملائمة سلوك الفرد عندما يتصل ببيئته، وقد يتضمن هذا المفهوم قدرة الكائن على تعديل سلوكه (تكيف) انسجام مع أحوال أو متطلبات بيئية معينة⁵.

1 ابن منظور أبي الفضل جمال، لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993، ص262.

2 أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1972، ص1047.

3 بديع محمود مبارك القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2001، ص346.

4 مظاطلة موسى، الصحة النفسية والتوافق المهني - مقارنة تحليلية-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 44، العدد 10، 2017، ص133-147.

5 أحمد أحمد حرز الله، علم النفس المهني التربية النفسية المهنية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص183.

فالتوافق من خلال هذا المفهوم، هو أسلوب وطريقة من خلالها يستطيع الفرد التلاؤم مع بيئته والتكيف مع معطياتها المختلفة المادية والمعنوية، وبالتالي تحقيق قدر كبير من الفعالية والكفاءة في شتى مجالات حياته استجابة لمتطلبات بيئته. وتتم من خلال تعديل سلوكه حتى ينسجم مع أحوالها.

أما **لورنس شافر** يرى بأنه لكي يكون الإنسان سويا ينبغي أن يكون توافقه مرنا وينبغي أن تكون لديه القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة، تنجح في تحقيق دوافعه¹

التوافق من خلال هذا المنظور تمليه مواقف الحياة ومتطلباتها المختلفة ، من خلال محاولات الفرد إشباع حاجاته بطرق مختلفة تتلاءم مع هذه المواقف. كما أن توافق الفرد بهذا المنظور هو استجابة لمطالب متعددة في حياته، فكل فرد حاجات يسعى لإشباعها وعلى هذا الأساس، وبغرض إحداث توافق وجب أن تكون استجاباته تتسم بالمرونة والتنوع حسب المواقف، فكل موقف استجاباته الخاصة التي تتناسب معه.

كما يعرف التوافق عموماً على أنه عملية ديناميكية مستمرة، يهدف فيها الشخص تغيير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة².

فالتوافق يعني وجود علاقات منسجمة مع البيئة، وأن الفرد له القدرة على إشباع معظم المطالب البيولوجية والاجتماعية وأن هذا التوافق ليس عملية جامدة ثابتة تحدث في موقف معين أو فترة معينة، بل هو عملية مستمرة دائمة مادام الفرد في مواجهة دائمة ومستمرة لسلسلة من الحاجات والمواقف.³

1 أحمد أحمد حرز الله، مرجع سابق، ص183.

² فهمه الذيب، دحمانى محمد(2018)، التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد03، ص456-474.

³ نجوى ابو بكر (2018)، الاضطرابات السلوكية والوجدانية والتوافق النفسي والاجتماعي، مركز الكتاب الأكاديمي، ص27.

يتضح من خلال هذا التعريف أن عملية التوافق مستمرة وغير مرتبطه بموقف واحد يتعرض له الفرد أو بموقف معين تتوقف بانتهائه. فالفرد في محاولة دائمة لإحداث توافق بينه وبين بيئته بغرض إحداث توافق مع متغيرات وخصائص البيئة التي يعيش فيها. ويعرف التوافق بأنه قدرة الفرد على التلاؤم والتكيف السليم ببيئته المادية والاجتماعية، في شتى صورها البيئية، الأسرية والمهنية، الدراسية والثقافية والدينية¹.

من خلال هذا التعريف نجد أن عملية التوافق هي محاولة الفرد التكيف مع المواقف المختلفة التي تنتجها بيئته المادية والاجتماعية، على اختلاف أنماط هذه المواقف، ومدى إمكانية الفرد تحقيق استجابات متنوعة تتلاءم مع هذه المواقف.

وهذا ما يؤكد **الدسوقي** في تعريفه، بحيث يعرف التوافق بأنه تكيف الشخص مع بيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين التي ترجع لعلاقته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والسياسية والخلقية².

يتضح من خلال هذا التعريف بأن التوافق هو استجابة الشخص لمواقف حياتية مختلفة، يحاول من خلال آليات متعددة التكيف معها سواء تعلقت هذه المواقف في علاقته ببيئته على اختلاف أنواعها، أو بمجتمعه أو بمن يحيطون به، والتكيف مع من تنتج من مشكلات.

أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فيرون أن التوافق هو العملية التي تلجأ إليها الشخصية لتمكين من الدخول في علاقة التوازن مع البيئة، مع ضرورة توافر الشروط لتحقيق هذه العلاقة. والحالة المعاكسة لذلك هي عدم التوافق، والتي تشير إلى فقدان تلك العملية أو الإخفاق في توفير هذه الشروط³.

1 كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي ، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996 ، ص165.

2 كمال دسوقي، علم النفس ودراسة التوافق، ط3 ، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص32.

3 بوعطيط سفيان، تلاقي نبيلة، التوافق المهني بين تأصيل المفهوم واليات التفعيل، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، العدد01، 2018، ص84-105.

التوافق من خلال هذا المنظور يركز على البيئة وخاصة البيئة الاجتماعية، بالإضافة إلى علاقة الفرد بغيره. فالفرد المتوافق هو الذي يحسن التلاؤم مع بيئته الخارجية بما تتوفر من خصائص. كما أشار إلى مفهوم آخر هو عدم التوافق، وينشأ عندما لا تكون الأهداف المبتغاة سهلة التحقيق.

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأن التوافق يركز على ثلاث عناصر:

- حاجات الفرد وسلوكاته واستعداداته.

- البيئة المادية بمتغيراتها ومطالبها.

- البيئة الاجتماعية وما تحتويه من أشخاص ومعايير اجتماعية مختلفة.

3 - اتجاهات التوافق: في دراسة مفهوم التوافق تنوعت نظرة وآراء العلماء والباحثين في تحديد اتجاهاته وفي هذا الإطار تظهر ثلاث اتجاهات رئيسية وهي:

3-1 - الاتجاه الشخصي: يعد كل من فرويد وشافر وشوبن ويونغ وهنري وسميث من أنصار هذا الاتجاه، وهم يرون بأن التوافق يعتمد على إشباع حاجات الفرد ودوافعه البيولوجية والنفسية والاجتماعية. فإذا تم ذلك شعر الفرد بالثقة والرضا عن النفس والتمتع بحياة خالية من الاضطرابات والصراعات. وإذا لم يتحقق ذلك يسعى الفرد إلى اتخاذ أي أسلوب آخر يمكنه من تحقيق أهدافه، حيث يرى كل من شافر وشوبن أن الكائن الحي يحاول في البداية البحث عن أسهل الطرق لإشباع حاجاته ودوافعه، وإذا لم يتسن له ذلك فإنه يلجأ إلى تبني أشكال جديدة للاستجابة، وذلك بإحداث التغيير والتعديل على مستوى دوافعه هو، أو على مستوى البيئة الخارجية، ويستمر ذلك إلى غاية تحقيق الانسجام بينه وبينها¹.

يتضح من خلال ما سبق أن الاتجاه الشخصي في تفسير التوافق يركز على الفرد بصورة كلية، وعلى طرق إشباع حاجاته المختلفة وتبني طرق وأشكال جديدة ومتنوعة لتحقيق

1 إيهاب محسن محمود الحبيشي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه في التربية البدنية، جامعة مستغانم، 2018، ص 77.

ما يصبو إليه. غير أن الملاحظ أن أصحاب الاتجاه الشخصي بالغوا إلى الحد الذي يقلل من دور البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد، والتي لها أثر كبير على توافقه من عدمه.

3-2-الاتجاه الاجتماعي: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإنسان كائن حي اجتماعي بطبعه، ولا يمكنه العيش وحده بل يعيش مع بني جنسه مشكلا معهم علاقات اجتماعية مختلفة، تسيير وفق أطر تنظم حياتهم وعلاقاتهم وتوجهها بطريقة تخدم الفرد والمجتمع مبنية على التعاون والتكامل فيما بينهم. وعليه فأنصار الاتجاه الاجتماعي من أمثال **رويشومينجر** يرون أن الفرد لن يحقق توافقه إلى إذا سائر وراعى معايير وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وقوانينه كما أن نشاطه يتحدد وفق ما تمليه وتفرضه هذه القوانين.

وفي هذا يرى **شاذلي** أنه كلما اقترب الفرد من النماذج والأنماط والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع واستطاع مسايرتها كان أكثر توافقا، وكلما انحرف عنها ساء توافقه¹. وما يمكن قوله أن الاتجاه الاجتماعي يعنى بظروف البيئة الخارجية بمختلف أشكالها ومكوناتها المادية والاجتماعية والثقافية. ويرى في مراعاتها والتقيد بها ومسايرتها شرط أساسى لتحقيق التوافق.

3-3-الاتجاه التكاملى: التوافق حسب هذا الاتجاه يحدث عن طريق التكامل بين حاجات الفرد والظروف البيئية الطبيعية والاجتماعية المحيطة به، فمن خلال حالة الانسجام والتواءم بين هذين العنصرين يحدث التوافق. فالاتجاه التكاملى يرى التكامل بين الفرد والبيئة هو أساس عملية التوافق.

يسعى الفرد في حياته إلى سد حاجاته وتحقيق رغباته ومحاولة تغطية طموحاته، وكل هذا لإشباع متطلبات نزعاته الشخصية والجسمية والعقلية والنفسية. إلا أنه في مقابل ذلك يعيش الفرد مجالا واسعا ومعقد من الظروف والمواقف الاجتماعية، قد تسمح بتحقيق حاجاته بأيسر الطرق وقد يستعصي عليه ذلك ويتطلب منه جهودا معينة وقد يستحيل عليه تحقيقها البته؛ أي أن الفرد باختصار يعيش بين دوافعه الداخلية، ومتطلبات البيئة الخارجية،

1 إيهاب محسن محمود الحبيشي، مرجع سابق، ص78.

وللوصول إلى درجة التوافق عليه بخلق التوازن بين الكفتين ومن هنا جاء اتجاه ثالث موفقا بين الاتجاهين السابقين وهو الاتجاه التكاملي¹.

يوفق أصحاب الاتجاه التكاملي بين حاجات الفرد ومتطلبات البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ويتفاعل من خلالها، فعملية التوافق تحدث بالتكامل والانسجام بين هذين الاثنين.

4- **التوافق المهني:** يعرف التوافق المهني على أنه عملية ديناميكية ومستمرة يحاول بها الفرد تحقيق أو الاحتفاظ بحالة من التطابق مع بيئة العمل. ويرى أصحاب هذا الاتجاه بأن التوافق عملية مستمرة وديناميكية، وما يجعلها بهذا الشكل هو كون حاجات الفرد متغيرة باستمرار، فقد يكون الشخص في بداية الأمر بحاجة إلى تحقيق ما هو فسيولوجي، لكن سرعان ما تتغير هذه الحاجات فيرغب في تحقيق حاجة الأمن والحاجات الاجتماعية².

هذا التعريف يؤكد على كون عملية التوافق ديناميكية مستمرة ، يلجأ إليها الفرد لتحقيق انسجام بينه وبين بيئة عمله، وهذا لكون حاجات الفرد متغيرة بشكل مستمر. تتغير بتغير الزمان والمكان والمواقف التي تعترضه في حياته المهنية والاجتماعية ، ففي أحيان كثيرة تكون حاجاته مادية حسب ما تفرضها عليه ظروفه لكنها تتغير مع مواقف أخرى لتصبح حاجات معنوية وغيرها.

كما يؤكد دافيس(DAFIS) في تعريفه على ديناميكية التوافق حيث بأنه حالة من الاتساق مع نسق النظام وأنه عملية دينامية وليست نهائية³.

فالتوافق المهني للعامل هو جزء من التوافق العام في شتى مجالات حياته، ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة، طبيعية كانت أو اجتماعية، وما يطرأ على هاته البيئة من تغير بين وقت وآخر، وتتضمن البيئة المهنية

1 إيهاب محسن محمود الحبيشي، المرجع السابق، ص 79 .

2 فهيمة الذيب، حماني محمد، مرجع سابق، ص 456-474.

3 بن عمارة سمية، صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في الجزائر، 2009 ، ص 357.

الإداريين والمشرفين والمرؤوسين وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق من خلال سنوات عمل الفرد أي من خلال تاريخه المهني¹.

ومن هذا المنظور فالتوافق المهني جزء لا يتجزأ من توافق الفرد في مختلف مناحي حياته ومجالاتها، ومع ما تتضمنه بيئة عمله بخصائصها المختلفة. فلا يمكن للفرد أن يتوافق مهنيًا ما لم يكن متوافقًا في الأساس مع ما يحيط به في بيئته من عوامل، ومع ما يعيشه من ظروف في حياته. فالتوافق المهني في الأساس هو جز من التوافق العام.

ويتعلق بالانسجام بين الفرد والمهنة أو العمل الذي يمارسه، ويبدو من خلال تقبله ورضاه عنه ومقدرته على إقامة علاقات مهنية وإنسانية متميزة ومرضية مع زملائه ورؤسائه².

في هذا التعريف يتضح حصر التوافق في عاملين وهما المهنة وعلاقات العمل، أي تقبل الفرد ورضاه عن مهنته التي يمارسها، وقدرته على إنشاء علاقات سليمة مع زملاء عمله ورؤسائه، ويشير التعريف إلى مظهر من مظاهر التوافق الأساسية، وهو الرضا المهني وما يرتبط به من عوامل، ومفهوم الرضا المهني يشمل الرضا عن جوانب العمل المختلفة من خصائص مادية ومعنوية لبيئة العمل، وتأتي علاقات زملاء العمل والمشرفين في المنظمة ضمن هذا المفهوم.

كما يعرف التوافق المهني بأنه إيجاد علاقة تتناسب بين الفرد أو جماعة في موقف اجتماعي في المجال المهني³.

يتضح من خلال هذا التعريف بأن التوافق المهني هو قدرة العامل تكوين علاقات عمل منسجمة ومتكيفة في بيئة عمله، بما تفرضه من مواقف اجتماعية مهنية.

1 بوعطيط سفيان، مرجع سابق، ص 68.

2 فهيمة الذيب، دحماني محمد، مرجع سابق، ص 456-474.

3 مطاطلة موسى، مرجع سابق، ص 141.

يعرف أحمد عزة راجح التوافق المهني بأنه قدرة الفرد على أن يعقد صلات اجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه أو يعملون معه، كما يتضمن قدرة الفرد على التواءم مع بيئته الاجتماعية في مختلف نواحيها المهنية الاقتصادية والمنزلية¹.

التوافق من خلال هذا التعريف يتعلق بجانب العلاقات التي يشكلها الفرد مع من يحيطون به من مشرفين عليه وزملاء عمل، وكذا قدرة الفرد على الانسجام والتكيف مع مختلف أشكال بيئته الاجتماعية.

ويلخص يحيوي كل التعاريف السابقة، حيث يرى أن التوافق يتمثل في عملية التوفيق بين ثلاث عناصر أساسية وهي²:

- قدرات الفرد وخصائصه.
 - نوع العمل وكل ما يتضمنه من مواد وأدوات ومتطلبات.
 - الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل والعوامل المؤثرة فيها.
- ومما سبق يمكن القول أن التعريفات اتفقت في جوانب واختلفت في أخرى، فأوجه الاختلاف في كون أن كل تعريف تناول التوافق من زاوية. فمنهم من ركز على التوافق من خلال الجانب المادي من خلال تحقيق الرضا وإشباع حاجات ورغبات العامل. ومنهم من ركز على اتجاهات الفرد نحو العمل. في حين يرى آخرون أنه محصلة لمجموعة من المتغيرات كالاختيار المناسب للمهنة والتدريب عليها. في حين ركز آخرون على مظاهره من خلال طبيعة العلاقة بين الفرد وزملائه ومروسيه.

وعلى الرغم من وجهات النظر المختلفة توجد نقاط يشتركون فيها وهي:

- التوافق المهني يتعلق بالعامل من حيث علاقته بمهنته وبيئته عمله.
- التوافق المهني عامل مهم في استقرار الفرد والمؤسسة من خلال تحقق مظهري الرضا والإرضاء.

1 حديبي سمير، التوافق المهني لدى العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية في ضوء بعض المؤشرات النفسية والمهنية والاجتماعية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، 2017، ص 90-135.

2 إيهاب محسن حمود الحبشي، مرجع سابق، ص 95.

- من خلال التوافق المهني يحقق العامل طموحاته ويتمكن من إشباع حاجاته.
- التوافق لا يتعلق بالفرد فقط، بل ببيئة عمله والعوامل والظروف المحيطة به، من زملاء ومشرفين ورؤساء.

وعليه يمكن القول أن التوافق المهني هو محصلة انسجام الفرد مع عوامل ومتغيرات بيئة عمله المختلفة المادية والاجتماعية.

ثانياً: علاقة التوافق المهني بالتوافق العام: هناك شبه اتفاق بين الباحثين بأن هناك علاقة بين التوافق المهني والتوافق العام. فالتوافق المهني يفضي إلى توافق عام والتوافق العام يؤثر في التوافق المهني وله دور في تحديد مستواه.

كما ان هناك تأثيراً متبادلاً بين التوافق العام والتوافق المهني، حيث أن بعض حالات عدم التوافق العام يكون سببها عدم التوافق المهني. وكذلك بعض حالات عدم التوافق المهني يكون سببها عدم التوافق العام، وبالتالي يكون هناك ارتباط بين التوافق المهني والتوافق العام بجانبيه الانفعالي والاجتماعي. ويرجع ذلك إلى أسباب منها بيئة العمل التي تعد أحد المكونات الاجتماعية التي يتعامل معها الفرد¹.

فالعامل في المنظمة لا يستطيع تحقيق توافق مهني مالم يكن له القدرة على التوافق مع مكونات بيئته الاجتماعية وضبط سلوكه بما يتواءم والمواقف التي تعترضه في حياته اليومية وبهذا فالتوافق المهني جزء لا يتجزأ من التوافق العام، وأي اضطراب في مجال من مجالات التوافق له تبعات وآثار جسمية واجتماعية والتي بدورها تؤثر على الميدان العملي للفرد وعلى انسجامه وتكيفه مع خصائص ومتغيرات بيئة عمله ومع مناخ منظمته.

إضافة إلى ذلك فالتوافق المهني جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته، ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من تغير بين وقت وآخر².

فواز بن محمد صالح الشيخ، مرجع سابق، ص14. 1

بدیع محمود مبارک القاسم، مرجع سابق، ص247. 2

ويعد التوافق المهني جزءا من التوافق العام في كثير من المجالات، سواء في التوافق مع محيط العمل بما فيه من مثيرات اجتماعية وطبيعية، وما يحدث فيه من تغيرات من لآخر¹.

ثالثا: أهمية التوافق المهني:

جذب موضوع التوافق المهني اهتمام الباحثين والدارسين ذلك لأنه كنوع من أنواع الاتجاهات يعد هاما لأية منظمة، فهو إلى جانب الدور الذي يقوم به من حيث ربط توقعات الفرد بمهام المنظمة التي يعمل بها. يؤدي إلى أن يعزز في الفرد اهتمامه بتقدم ونجاح المنظمة التي يعمل بها، حيث أن ارتفاع درجة التوافق المهني لدى العاملين في أي منظمة مؤشر قوي على نجاح سير العمل فيها، وتحقيق أهدافها².

كما تظهر أهمية التوافق المهني من خلال تقوية العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم، والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافس والتنافر، فالفرد الذي يحقق توافقه مع مهنته ورضاه عن عمله، يزداد حماسة للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضا انتمائه وولاءه للوظيفة والمنظمة، إذ يعد ولاء الفرد للمنظمة المفتاح الأساسي لانسجام أفراد التنظيم مع بعضهم، وتحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم استعدادات كافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويحاولون بصورة دائمة للمحافظة على استمرا ارتباطهم وانتماءهم لمنظمتهم³.

كما أن أهمية التوافق تظهر من خلال مساعدة الفرد على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه، بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع، مع مراعاة إمكانيات البيئة ويكون الفرد

1 فوز بن محمد صالح الشيخ، مرجع سابق، ص14.

2 بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، سلوك مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية، العدد02، ديسمبر، 2015، ص252-274.

3 رياش السعيد، نقموش محمد الطاهر، التوافق المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 24، 2017، ص 08-27.

متوافقا إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين، بشأن هذه الحاجات وأجاد تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير أيضا¹، ويمكن توضيح أهمية التوافق في النقاط التالية:

- معرفة الفرد أسباب مشاكله ومحاولة التغلب عليها ومواجهتها.
- التكيف مع المتغيرات المختلفة ومع ظروف العمل الايجابية والسلبية.
- تحقيق إشباع حاجات الفرد بالطرق المشروعة.
- تمكن الفرد من إقامة علاقات اجتماعية إيجابية بينه وبين أفراد المجتمع ومع زملائه وكل من يشاركونه بيئة عمله.
- قدرة الفرد على التلاؤم مع ظروف ومتطلبات بيئته المهنية المادية والاجتماعية.
- يرتبط التوافق المهني بالنجاح في العمل، الذي هو محور جوهري في حياة الإنسان، لأنه المظهر الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع².

رابعا: مظاهر التوافق المهني:

إن الحكم على العامل على أنه متوافق مهنيًا أو غير متوافق يتطلب منا معرفة مؤشرات التوافق المهني، التي يمكننا بواسطتها الحكم على توافق الفرد من عدمه، ويمكن حصرها من خلال المظاهر السلوكية العديدة التي يتخذها التوافق المهني فيما يلي³:

- القدرة على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وتتميتها.
- القدرة على التعامل بذكاء مع المشكلات التي يواجهها العامل في مهنته.
- القدرة على تقبل الذات والآخرين مع إدراك جوانب القوة والضعف فيهم.
- القدرة على اتخاذ قرارات عملية.
- القدرة على الالتزام بمواعيد العمل والاهتمام والاجتهاد في العمل.

1 بوعطيط سفيان، تلالي نبيلة، التوافق المهني بين تأصيل المفهوم وآليات التفعيل، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، العدد01، 2018، ص84-105.

2 فهيمة ذيب، دحماني محمد، التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق، مجلة الفكر القانوني والسياسي، العدد03، 2018، ص456-474.

3 ظلال محمود حليوي، دور المشكلات النفسية والاجتماعية في تحقيق التوافق المهني، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014، ص108.

- القيام بالأداء الوظيفي على الشكل الجيد.

- الاستقرار والتوازن الانفعالي.

للتوافق المهني مظاهر، وأول مظاهره الرضا عن العمل، وهناك الرضا الإجمالي، عن العمل والرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل، وكل مظاهر الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ليس من الضروري أن تتعامل مع الرضا عن العمل ككل. ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل، يسمح للعامل أن يقيم كل جانب فيما يتصل بالأهمية النسبية له. ومهما كان فإن مقاييس الرضا الإجمالي عن العمل ستحدد مظاهر العمل التي تهم كل فرد، ذلك أن لها جوانب كثيرة مترابطة تشير إلى التوافق المهني، منها زيادة الأجر والتطور الذاتي للمؤسسة، مكانة العامل، الاستفادة من قدرات الفرد. أما الرضا عن العمل فإنه يرتبط بعوامل مثل السن، التعليم التدريب والمهنة والشخصية والتوافق العام والرضا العام¹.

يمكن حصر مظاهر توافق العامل مهنيًا في بيئة عمله من خلال مظهرين أساسيين وهما الرضا عن العمل والإرضاء:

1- الرضا عن العمل: يمثل الرضا الوظيفي حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسًا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفعالية². حيث يعتبر الظاهرة الأكثر أهمية في حدوث التوافق المهني لارتباطه بالعديد من المتغيرات الموجودة بمحيط العمل، ولكونه المؤشر الأكثر صدقًا عن السير الحسن للعمل. وغالبًا ما تستعمل عبارة الرضا للدلالة على حالة العامل بعدما يحقق إشباع حاجة من حاجاته، كالزيادة في الأجر أو الترقية أو حتى رضا المسؤول عنه³. وعليه فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل، والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه، وزملائه والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها، وظروف عمله وساعات عمله وأجره ونوع العمل الذي يشغله)، كما يشمل

1 حديبي سمير، مرجع سابق، ص 90-135.

² مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط01، دار ابن النفيس، الأردن، 2017، ص 13.

3 بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني -دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل عنابة-، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 92.

إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته. ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس (الناجحين) ، الذين يعملون في مهنته¹. يعرف المشعان الرضا المهني بأنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل نفسه) الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تذمر ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل في الواقع أو يفوق توقعاته². فالتوافق المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث عن الرضا المهني، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل. وإذا تحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل، حيث يكثر تذمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل، وفي هذه الحالة يعتبر توافقه سلبيا³. فالرضا عن العمل هو محصلة الرضا عن عدة متغيرات تتعلق بالعامل في بيئة العمل، من علاقات بين الزملاء والمشرفين وظروفه المختلفة ويظهر الرضا عن العمل في عدة أشكال:

- تقبل العامل عمله بشكل عام.
- الرضا عن الظروف البيئية المحيطة بالعمل.
- قبول العامل طريقة الإشراف في المؤسسة وطريقة التسيير الإداري.
- الرضا عن الأجر الذي يتقاضاه وكذا ساعات العمل التي يقضيها في العمل.
- الرضا عن طبيعة ونوع العمل الذي يمارسه.

أ- **عوامل الرضا المهني:** يعرف التوافق المهني بالنسبة لنتائجه حيث يعتبر الرضا المهني إحدى هذه النتائج، فهناك الرضا الإجمالي عن العمل كما أن هناك الرضا عن جوانب معينة

1 فرج عبد القادر طه، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج - دراسة نظرية وميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية-، مكتبة الحانجي، القاهرة ، 1980، ص40.

2 عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت ، 1994، ص217.

3 بديع محمود مبارك القاسم، مرجع سابق، ص 47.

من بيئة العمل. ومقياس الرضا الإجمالي عن العمل يسمح للعامل أن يقيم كل جانب للعمل، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لرضاه عنه، ومقياس الرضا المهني له جوانب كثيرة مترابطة، تشير إلى التوافق المهني، من بينها الزيادة في الأجر والترقي داخل المؤسسة، وعوامل أخرى نذكر منها¹.

الأجر: الأجر هو مقابل مادي يأخذه العامل مقابل ما يبذله من جهد في العمل، وما ينجزه من مهام، وهو يتفاوت من عامل لآخر حسب طبيعة العمل والمنصب الذي يعمل فيه، وكفاءة العامل ومؤهلاته العلمية. الأجر له أهمية كبيرة بالنسبة للعامل، فهو بالدرجة الأولى مصدر رزقه، وعليه تلبي مختلف حاجيات العامل الاجتماعية كتوفير الغذاء والإيواء لأسرته وحاجة الأمان وغيرها، كما أنه عامل مهم في رضا العامل مهنيا خاصة إذا كان يتوافق مع ما يبذله من جهد، ويحقق له التقدير والأمان ويشبع حاجاته المعيشية، في حياته أما إذا كان الأجر دون مستوى طموحات العامل وأقل من جهده المبذول ولا يلبي احتياجاته يصبح العامل في وضعية غير مستقرة ماديا ومعنويا وبالتالي يؤثر في درجة رضاه.

تلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، فباعتبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، وباعتبارها مقابل لسلوك الفرد في المنظمة فهي تؤثر على رضا الفرد عن عمله، وبالتالي على آثار هذا الرضا مثل الغياب الانتظام في العمل ومدة البقاء الاختياري في الخدمة².

على الرغم من اختلاف الدراسات في المجتمعات المختلفة الغربية منها خاصة على مدى ما يحتله الأجر من مكانة بين هذه العوامل، إلا أن عددا كبيرا من الدراسات التي تجري على الدول ذات المستوى الاقتصادي المنخفض تؤكد على أن الأجور ستظل في مقدمة محددات الرضا الوظيفي، حيث لا يتوقف أثر الأجر على مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية

1سفيان بوعطيط، مرجع سابق، ص95.

2أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، 1985، ص540.

بل يتعداه إلى مستوى الأمانى بالإضافة إلى كونه رمزا للمكانة الاجتماعية والتقدير الاجتماعي¹.

فرص الترقية: تشير الدراسات إلى ارتباط تأثير عامل الترقية على الرضا المهني للفرد. فالترقية هي زيادة في المرتبة وهي اعتراف للعامل بالجهد المبذول وتقانيه والتزامه في العمل. كما أنها مرحلة جديدة في حياة العامل المهنية، ورتبة أعلى وزيادة في الامتيازات المادية والمعنوية وحق من حقوقه الوظيفية. فالنابات في مستوى واحد يؤثر سلبا على مردود العامل في العمل وعلى مستوى أدائه. أما الترقية فتفتح له المجال في زيادة درجته المهنية، وتسهم بشكل كبير في رضا العامل، ويقل الرضا كلما قلت فرص ترقيته المتاحة، أو كانت أقل من طموحاته المتوقعة، أو كانت متاحة لغيره من الزملاء وحرّم منها. وهنا لابد أن تخضع الترقية إلى سلم مهني معين يمر عليه كل العمال بمختلف مستوياتهم المهنية خلال مسارهم المهني.

- **نمط الإشراف:** إن موضوع الإشراف في غاية الأهمية بالنسبة للتوافق المهني، وذلك لأن بيئة العمل الملائمة التي يوفرها المشرف ونمط أو أسلوب الإشراف الذي يتبعه مع الأفراد العاملين معه يؤثر في درجة الضغوط التي يواجهونها وعلى درجة توافقهم المهني. فالواجب على المشرف أن يشعر الأفراد بأنه مهتم بهم وليس بالعمل فقط، وأن يظهر لهم تعابير الاهتمام والابتسام عوضا عن العبوس والتجهم. وأن يوفر لهم قنوات الاتصال الملائمة بينه وبينهم وأن يتوخى العدالة في تعامله معهم وأن يبعد السأم والكآبة عن جو العمل، من خلال العمل على التجديد واللقاءات غير الرسمية مع الأفراد العاملين معه. وأن يسمح للأفراد أن يعبروا عن غضبهم، أو ما يواجهونه من مشكلات بالطرق الملائمة، وأن يعمل على اكتشاف مؤشرات الضغوط لديهم، التي تؤثر على مستوى التوافق لديهم، والعمل على اكتشاف مؤشرات الضغوط التي تؤثر على مستوى التوافق لديهم والعمل على كيفية مساعدتهم على حلها، وأن يقدم لهم الشكر على إنجازاتهم في العمل وتشجيعهم على مواصلة ذلك².

1 محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، 1985، ص 119.

2 بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مرجع السابق، ص 250-274.

وفي المؤسسات التربوية تبرز أهمية ودور المدير كمشرف وكقائد تربوي، فبما أن العملية التربوية هي عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني، وتتميز بغايات إنسانية للمستفيد الإنسان وتنفذها مؤسسة إنسانية، فإن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان. ولذا فمن المفروض أن يطور القادة التربويون تفهما واعيا لكيفية قيادة هذا الإنسان، والتعامل معه بحيث يبذل وعن قناعة ورضا منه، أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين¹. فهو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، وهو يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية، وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه، لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الاداء العام، وتحقيق الأهداف التربوية الموسومة².

يصنف الباحثون المشرفين إلى نمطين، نمط يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية وحل مشكلات الأفراد، ونمط يتركز اهتمامه على العمل وإجراءاته. وتؤكد بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين نمط الإشراف القائم على العلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي للأفراد³. وعلى هذا الأساس فالعامل يحتاج في ميدان عمله إلى من يشرف عليه ويوجهه؛ حتى يتطور ويتحسن مستوى العمل الذي يقوم به على الوجه المطلوب. يعرف نمط الإشراف بأنه عملية تعليمية بواسطتها يتم مساعدة جماعات العمل على أن يتعلموا وينموا ويطورا ويحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة⁴. أغلبية الدراسات تؤكد على أهمية نمط الإشراف وعلى علاقته الوطيدة برضا العاملين، لهذا فالمشرف الناجح هو الذي يهتم بكل قضايا ومشاكل مرؤوسيه ويشاركهم في وضع الأهداف، ويسمح لهم بالمشاركة بأفكارهم ومقترحاتهم في ما يتعلق بالعمل، كما يتيح لهم قدرا من

1 هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم) ، ط 4 ، دار وائل للنشر، الأردن، ص247.

² زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص37.

3 محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص120.

4 بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني - دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل غابة - ، مرجع سابق، ص 35.

الحرية في عملية صنع القرار، ويسعى إلى خلق علاقات إنسانية جيدة بينه وبينهم. يشجع روح المبادرة ويثمنها ويسعى إلى خلق جو عمل داخل قائم على التعاون والانسجام بين كل الأفراد. حتى يكسب ولأئهم ويسهم في تحقيق قدر كبير من رضاهم.

وفي هذا السياق يلخص أوبرداهم (Oberdham) في سياق علاقة العامل بالرؤساء نتيجة بحوث قام بها تهدف إلى حصر الميزات السلوكية التي تخلق علاقة نفسية صحية بين المشرف والمرووسين وتشجيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة -وقد بنى الملخص على ملاحظات علمية مضبوطة وتتمثل في¹:

- معاملة المرووسين معاملة تشعرهم باحترامه لشخصياتهم.
- تمثيلهم تمثيلا أميناً لدى الهيئات العليا.
- تطبيق قوانين الشركة ولوائحها عليهم تطبيقاً مرناً.
- اعتبار نفسه دائماً مثلاً يحتذى به.
- إخلاصه في إرشادهم تشجيعاً وتأنياً.
- إعطاؤهم فرصة كافية للنمو والتقدم مهنيًا ومعاونتهم على التحسن.
- دراستهم دراسة فردية للتعرف على الميزات الخاصة بكل منهم بقصد معاملة كل منهم المعاملة المناسبة.
- إحلال كل في العمل الذي يناسب قدراته وميوله.
- يتحمل المسؤولية على المرووسين فيما يقعون من أخطاء.

محتوى العمل: لا شك أن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كطبيعة العمل وفرص الانجاز والتقدير من الآخرين لأداء الفرد والنمو والترقية تنوع العمل والمهام وخلوها من الرتابة والملل وتناسب المهام وقدرات العامل، ترتبط برضا العامل من عدمه. وفي هذا الإطار تجدر الضرورة إلى وضع العامل المناسب في المكان المناسب له من حيث قدراته وإمكاناته وميوله. وتساعدنا بالدرجة الأولى في تحقيق ذلك عمليتان هما: عملية الاختيار المهني

1 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص57.

وعملية التوجيه المهني. وفشلنا في تحقيق ذلك يتسبب عنه ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم إلى غيره نتيجة فشلهم فيه أو عجزهم عن الاستقرار في مهنة معينة¹.

فالاختيار المناسب للمهنة، يرتبط ارتباطا وثيقا وإيجابيا بالصحة النفسية للفرد. حيث أنه كلما كان اختيار الفرد لمهنته مناسباً كان ذلك الفرد أقرب إلى الصحة النفسية، علاوة على ما يحققه الاختيار المهني للعمل المناسب من راحة ورفاء اقتصادي ومعيشي ينعكس عليه من خلال آثار التوافق المهني كنتيجة منطقية للاختيار السليم².

ساعات العمل: إن لتوزيع ساعات العمل أثر إيجابي أو سلبي على رضا العامل، فكلما كان التوزيع فيه مجال للراحة، كلما أثر إيجاباً على العامل. وكلما تعارضت ساعات العمل مع ساعات الراحة كلما قل ونخفض رضاه وأثر بشكل سلبي على أداء العامل.

الظروف الفيزيائية للعمل: للظروف الفيزيائية كالإضاءة والحرارة والتهوية والبرودة والضوضاء تأثير على العامل وسلوكه وعلى درجة تقبله لبيئة عمله وبالتالي رضاه عن عمله من عدمه. لهذا فالبيئة الفيزيائية وما تحتويه من متغيرات، إما أن تكون محفزة ومشجعة على العمل أو تكون عامل سخط وتذمر للعاملين.

جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل عن رضا العامل فإذا كان تفاعله معها يحقق له منافع فهذا يجعله راضي إلى حد كبير. أما إذا كان تفاعله معها لا يحقق له أهدافه وتعيق إشباع حاجاته فهذا له دخل في عدم رضاه. وعليه فقد اعتبر **لفين** أن التناغم والتحرك مفهومان لهما أهمية خاصة في فهم ديناميات الجماعة. فتناغم الجماعة هو عبارة عن مجموع القوى التي تجعل الجماعة جذابة لأعضائها والتي غالبا ما يشار إليها بتماسك الجماعة. والتناغم يلعب دورا حيويا في تحديد الأثر المحتمل لجماعة ما، باعتباره يؤثر ويتأثر بترابط عمليات التواصل فيها وكذلك بدرجة التوافق والانسجام داخلها³.

1 عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص 219.

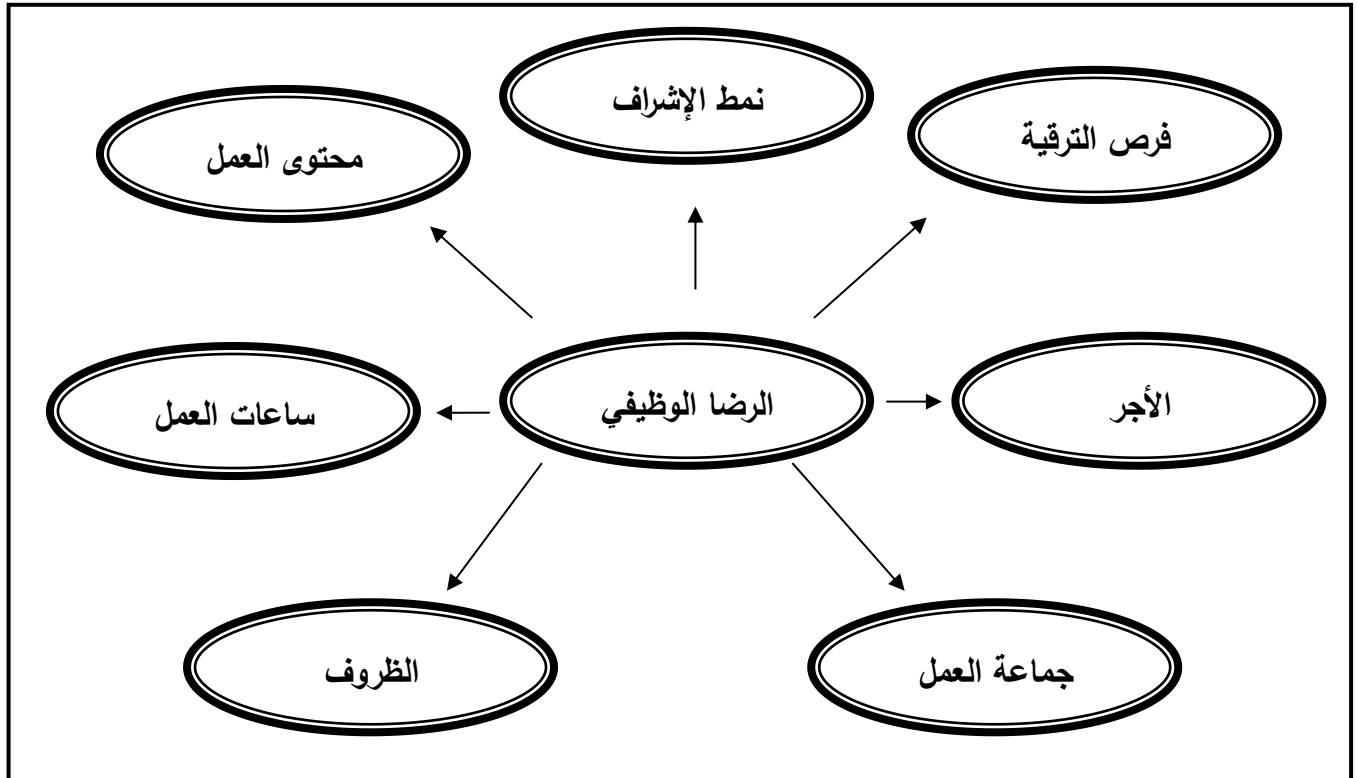
2 سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص 74.

3 هاني عبد الرحمن صالح الطويل، مرجع سابق، ص 214.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ فعال للموظفين والابقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفاتهم أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل¹.

وهكذا يكون المظهر الأساسي للتوافق المهني هو حالة الرضا عن العمل بصورة إجمالية ومن جميع الوجوه. وعن ما يحيط بالعامل من مؤثرات، بحيث يشعر بالأمن والارتياح لتحقيق رغباته وميوله وطموحاته. وإحساسه بإحراز النجاح الذي يتمثل في حجم الإنتاج ونوعه. وهناك عدة جوانب في الرضا عن العمل تشير للتوافق المهني في مقدمتها: زيادة الأجور والتطور الذاتي للمؤسسة وثبات العاملين واستقرارهم فيها ومدى الاستفادة من قدراتهم².

الشكل رقم(06): عوامل الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2010، ص12.

² بديع محمود مبارك القاسم، مرجع سابق، ص48.

ب- الإرضاء: يتضح من إنتاجيته وكفايته، ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملاؤه والشركة أو المؤسسة التي يعمل لها. كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره عن مواعيد العمل ومن الإصابات التي تكون له ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة من جانب العمل¹.

وعليه فالإرضاء يظهر من خلال:

- إرضاء المسؤولين والزملاء ونظرتهم للعامل.
 - الانضباط والتأخرات عن مواعيد العمل.
 - مدى تحقيق العامل الكفاية الإنتاجية.
 - توافق قدرات العامل ومتطلبات العمل.
 - حوادث العمل مدى قلتها وكثرتها.
 - استقرار العامل في العمل وعدم تنقله إلى مكان آخر.
- وقد قام مجموعة من الباحثين بجامعة مينسوتا بأمريكا بتقسيم التوافق المهني إلى عدة عوامل وهي²:

- الرضا عن العمل ،والروح المعنوية ،واتجاهات العمال ودوافعهم ، والمحاكاة السلوكية وأهم ما توصلت إليه البحوث في التوافق المهني ما يلي:
- يمكن الاستدلال على التوافق المهني من عاملين: الرضا والإرضاء. حيث يتضمن الرضا تقبل العمل وتقبل العامل لجوانب بيئة العمل، من إشراف وزملاء وإدارة العمل وظروفه وساعاته والأجر ونوع العمل. والإرضاء يعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته وكفايته بالطرق التي يقدره بها رؤسائه وزملاؤه.
 - يستلزم التوافق المهني بعض الوقت لحدوثه.
 - قد تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن.

1 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 40.

2 فواز بن محمد صالح الشيخ، التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض المصانع بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة أم القرى، 1429هـ، ص13.

- يتأثر التوافق المهني بعوامل منها السن والجنس ومستوى التعليم والتدريب ونمط الشخصية والتوافق خارج نطاق العمل.

- يتطلب قياس التوافق المهني قياس كل من الرضا المهني والاتجاهات والروح المعنوية والطموح والاستعدادات والقدرات والميول والصلاحية للعمل.

- يمكن فهم اتجاهات العاملين في نطاق علاقاتها بالمحاكاة السلوكية والحوادث.

وعليه يتحقق الرضا عن العمل والإرضاء من خلال الاختيار المناسب للمهنة عن اقتناع شخصي والقدرة عليها والاستعداد لها علما وتدريباً والدخول فيها وفي الصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح والعلاقات الحسنة مع الرؤساء والزملاء والتغلب على المشكلات ولا ينبغي أن نتصور التوافق المهني هو توافق الفرد لبيئة العمل فقط¹.

إن الرضا والإرضاء قد يتفاوتان بالنسبة للفرد الواحد على مر الأيام، فقد تكون هناك دورات من الإشباع وعدم الإشباع ودورات من الإرضاء وعدم الإرضاء في التاريخ المهني للفرد. ذلك أن التاريخ المهني هو السياق الذي يحدث خلاله التوافق المهني للفرد، وقد تختلف أنماط التوافق المهني باختلاف المهن، فالمعايير ذات الدلالة قد تختلف من مهنة لأخرى².

ووجد عوض أن التوافق المهني هو علاقة مثمرة بين الفرد ومكونات بيئة العمل، إنسانية ومادية، وتحقيقه لمتطلبات بيئة العمل من حيث الكفاية الإنتاجية، والملائمة للعمل وهذه كلها تكون بعد الإرضاء³.

في دراسة عن التوافق المهني للعمال قام بها استاذان جامعيان استطاعا بناء مقياس لقياس التوافق المهني للعمال وقد توصلا إلى عشرة مجالات يمكن أن تشيرا إلى توافق العامل المهني، أو سوء توافقه وهذه المجالات هي⁴:

1 بوعطيط سفيان، تلالي نبيلة، مرجع سابق، ص 84-105.

2 ظلال محمود حليوي، مرجع سابق، ص 109.

3 المرجع نفسه، ص 110.

4 كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 166-167.

1- الحالة الانفعالية للعامل.

2- العامل الشكلي.

3- الكفاءة المهنية للعامل.

4- علاقة العامل بزملائه.

5- علاقة العامل برؤسائه.

6- امتثال العامل وانصياعه.

7- العامل المتغيب.

8- تكيف العامل مع الآلة.

9- مخاوف العامل.

10- مشكلات العامل الشخصية.

كما يمكن قياس التوافق المهني للعامل باستخدام ماييلي¹:

1- مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل.

2- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.

3- مقياس للرغبات.

4- مقياس لقياس مستوى الطموح.

5- بطارية قدرات.

6- مقياس للميول.

7- مقياس للإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.

8- مقاييس مقننة للغياب والحوادث والتنقل ومخالفات النظام والشكاوى.

9- استبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة الأعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله طول

الوقت ،مع وصف هذه الأعمال ومدة بقائه في كل منها، ومستوى كل منها، وسبب تركه

لكل منها ،ووسائله في إيجاد العمل، وفترات عطلته.

1 سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص207.

10- صحيفة متابعة للفرد في العمل.

11- محك للملاءمة المهنية يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته وميوله.

خامساً- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

يتأثر التوافق المهني بالعديد من العوامل؛ سواء كانت حضارية تكنولوجية أو تتعلق بالعمل في حد ذاته من حيث طبيعته وبيئته وما يسودها من تفاعلات وعلاقات، أو عوامل ترتبط بالمشرفين عن العمل، بالإضافة إلى كل هذا عوامل تتعلق بالعامل نفسه وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

1- **العوامل الحضارية والتكنولوجية:** يؤثر على توافق الفرد المهني ما يحصل في حياته اليومية، من تغيرات حضارية وتكنولوجية تزعزع أمنه واستقراره النفسي، وتحبط حاجاته الأساسية. إن التغيرات الحضارية والتكنولوجية المتسارعة وما يشهده عالم الشغل من قفزة علمية كبيرة، أحدثت تغيرات في الكيان الاجتماعي، نتيجة لقلّة الحاجة إلى العمل اليدوي وكثرة الحاجة لليد العاملة المؤهلة علمياً، والقادرة على التحكم في التقنية الحديثة والوسائل التكنولوجية بشكل جيد. حيث أصبحت الحاجة ماسة لمثل هذه الفئة ولها الأولوية والامتيازات على غيرها في عدة مجالات متعلقة بالعمل، كفرص الترقية والمنافسة على المناصب العليا. هذا الأمر جعل الإنسان في موضع تهديد دائم، وفي وضعية غير مستقرة. ونتج عليه ترك الكثير من العمال أعمالهم كما زعزعت بالمقابل أمن واستقرار الكثير.

2- **عوامل مرتبطة بالعمل:** تتعلق هذه العوامل بالعمل الذي يمارسه العامل وطبيعته وبنظام الأجر والترقيات في العمل، ومدى وضع العامل المناسب في مكانه الذي يتوافق مع قدراته وميوله. ولقد عرض ليتارت ليفلي ستة متطلبات للتوافق المهني المرتبطة بمنصب العمل في دراسة له أجراها في السويد وهي¹:

- أن يكون العمل مرغوباً فيه ومتنوعاً.

1 كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 166.

- أن يحتوي العمل على عملية التعلم المستمر.
 - أن يشترك الأفراد في صنع القرارات.
 - أن يحتوي العمل على التدعيم المعرفي والاجتماعي.
 - أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الاجتماعية الخاصة بالفرد.
 - أن يؤدي العمل كمستقبل يرجوه الفرد.
- تتلخص أهمية الاختيار المهني فيما يلي:
- جعل العامل أكثر قابلية في التوافق مع مهنته التي يمارسها.
 - وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يعتبر عاملا مهما في تحسين مردود العمل كما وكيفا.
 - تقليل حوادث العمل ، فاختيار الفرد للمهنة التي تتواءم وإمكانياته ورغباته، تجعل المعنويات عالية والدافع للعمل قوي. وهذا من شأنه جعل العامل متوافقا مع مهنته وبقلل من أخطائه وحوادثه.
 - العدالة في توزيع الأجور والحوافز والترقيات فعند الاختيار المهني المناسب يستبعد الفرد غير المناسب وبالتالي عدم مساواته بالعامل المميز في أدائه كما وكيفا.
 - سعادة ورضا العاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
 - إن الاختيار المهني الصحيح قد يحدث أثرا إيجابيا بحالة الفرد الصحية، ويجعله فردا متوافقا يخلو من الصراعات الداخلية الشعورية واللاشعورية. يتحلى بقدر من المرونة ويستجيب للمؤثرات المهنية باستجابات ملائمة. ويتجه الكثير نحو مهن معينة ويلتحقون بها نتيجة ميولهم نحوها¹.
 - يرى **المشعان** أن اختيار الفرد للعمل المناسب يجعله قادرا على التفوق والترقي فيه، ويجعله قادرا على الوقوف في وجه المنافس لمهنته. كما يساعده على الاستمرارية في مجال عمله، وعدم الانقطاع عنه، والالتحاق في مهنة أخرى، والبدء من أول السلم من جديد.

1 سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص74.

وكذلك ملاءمة العمل للفرد يجزيه كسبا أوفر وأجرا أعلى، وفضلا عن ذلك فإن هناك خيرا أجدى وهو الراحة النفسية التي يلقاها الفرد في أداء عمل يستمتع به. وكذلك عن اختيار الفرد للمهنة التي تتيح له الفرصة للعيش في المجتمع الذي يريده، ومع طبقة الناس الذين يرتاح إليهم، ودراسة الفرد دراسة شاملة من ناحية والاقتصار على تحليل المهنة أو العمل المعين تحليلًا مفصلاً لمعرفة متطلباته¹.

3- عوامل مرتبطة بعلاقات العمل: يحصل العاملون من العمل على أمور أكثر من مجرد المال أو الإنجازات المادية الملموسة، فالعمل يشبع الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي، لذلك ليس من المدهش أن يؤدي العمل مع زملاء العمل كأصدقاء ودودين ومساندين في زيادة الرضا المهني². فحين تسود العلاقات الاجتماعية الصحيحة، ينشأ في بيئة العمل جو إيجابي يجعل العامل جزءاً من بيئة العمل وينتمي لها إنتماء فعلياً لا وظيفياً. فالمشرف والرئيس يشكل في المنظمة محور العملية الإنتاجية، فهو القائد والموجه وتتوقف أهداف المؤسسة على مدى كفاءته وقدرته في التسيير، ومدى تهيئته جو عمل في المنظمة تسوده علاقات اجتماعية سليمة. يسودها التقدير والاحترام فطبيعة عمله تقوم على تحديد المسؤوليات، وتنسيق مجهودات مرؤوسيه. وهنا تبرز القيادة والإشراف الإداري في المنظمة كعامل مرتبط بالتوافق المهني، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محل اهتمام، وقيم علاقات طيبة بينه وبينهم على أساس التفاهم والانسجام يخلق بيئة عمل تحقق الرضا للعاملين³.

وعلى هذا الأساس فواجب المشرف من أكثر الواجبات تحدياً وإرضاء في عالم العمل، نظراً لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين. فيكون مصدراً للرضا في العمل، وفي المقابل يمكن أن يكون مصدراً للإحباط وخيبة الأمل. إذا لم يستطع أن يعالج مشكلات الأفراد العاملين معه بحكمة وتعقل وشفرة صدر. فالواجب على المشرف الانتباه إلى مشاعر الأفراد الذين يشرف عليهم ومحاولة تحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها

1 سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص71.

2 عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص225.

3 مطاطلة موسى، مرجع سابق، ص143.

وأن يرفع معنويات الأفراد العاملين معه ويحرص على رضاهم في العمل ويعطي ذلك نفس الأهمية التي يعطيها للعمل¹.

يرى **فييربلندجرون** أن هناك نوعين من الأجواء النفسية يؤديان غالبا إلى بعث التوترات في مواقف العمل. هما جو التسلط وجو المنافسة. فهذان الجوان الانفعاليان يمكنهما أن يحدثا سوء توافق في العمل. ففي ظروف التسلط يكون الاتصال بين الدائرة والعمال بأقل قدر ممكن. فالعمال عليهم إطاعة أوامر الإدارة بدون مناقشة. ويكون الاهتمام منصبا على النظام والانصياع وليس على التعبير الذاتي والابتكار. فالعامل في الجو التسلطي قد يشعر بالاستياء لأنه لا يستطيع إيصال شكواه للإدارة أو لأنه يدرك أن عمله لا يهتم به².

4- عوامل مرتبطة بظروف العمل: ويقصد بظروف العمل ما يحيط بالعامل في بيئة عمله من ظروف فيزيقية كالضوضاء والحرارة والرطوبة والنظافة. أي كل ما يتعلق ببيئة عمله المادية. إن دور الظروف المادية للعمل ذات تأثير كبير في تصرفات العامل خلال عمله وخارجه. من حيث مثلا كمية الإنتاج وجودته ،وأثرها في تعبته وصحته الجسدية. كما ينعكس ذلك على جهده النفسي وفي قدرته على التحمل والانتباه³. وتظهر آثار عدم الرضا عن ظروف العمل المادية والفيزيكية في عدة أشكال منها التذمر وكثرة الشكي وعدم التقيد باللوائح والتعليمات التنظيمية.

5- العوامل الشخصية: تتلخص العوامل الشخصية في:

- الحالة الصحية: حيث تلعب دورا أساسيا في التوافق من عدمه، فأى خلل في التكوينات الجسمية أو حساسية مرضية تجاه مكون من مكونات بيئة العمل، يؤدي إلى خلل في وظائفه وهذا قد يؤثر على سلوكه. كما أنه كلما كانت الحالة الصحية سيئة كلما وجد العامل نفسه غير قادر على أداء عمله وعاجز عن إتمام مهامه بشكل مقبول وهذا يشعره بالنقص.

1 بوعيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مرجع سابق، ص 115.

2 سعود بن المبارك البادري، مرجع سابق، ص 202.

3 بوعامر أحمد زين الدين، بحري صابر، مصادر التوافق المهني، مجلة الدراسات والبحوث، العدد 06، 2014، ص 141-151.

- عدم تناسب قدرات ومهارات وسمات العامل الشخصية مع متطلبات أداء العمل: من هذه المتغيرات وهذا العامل سببه خلل في عملية الاختيار والتوجيه ومن نتائجه وضع العامل في مكانه غير المناسب، حينها يصبح العامل في صراع دائم بين متطلبات وظيفته وقدراته غير متناسبة معها ومع خصائصه الشخصية.
- **ظروف العامل الاجتماعية:** فمما لا شك فيه أن الفرد يتأثر بما يحيط به من ظروف خاصة إذا كانت هذه الظروف قريبة من العامل، أو تتعلق به شخصيا؛ كالمشاكل العائلية أو الخلافات الأسرية لها تأثير واضح على استقرار العامل وتوافقه المهني.

الجدول رقم(03): مصادر التوافق المهني

مصادر التوافق المهني			
المصادر العامة	المصادر التنظيمية		
	متطلبات المهام	متطلبات فيزيولوجية	متطلبات شخصية
- وسائل الاعلام والاتصال	- علاقات العمل (مع الرؤساء، الزملاء، العمل)	- الإضاءة	- الحاجات الأولية
- البيئة الخارجية	- التغيير التكنولوجي	- التهوية	- المظاهر الجسمية
- الحياة العائلية	- الكفاية في العمل	- الضوضاء	- الصحة الجسمية .
- الصحة النفسية	- المسؤولية	- المناخ التنظيمي	- الروح المعنوية .
		- نظام المؤسسة	- المرونة
		- طبيعة الآلات	- الذكاء
			- تجنب الملل والروتين
			- الراحة النفسية
			- مفهوم الذات
			- أهداف واقعية

المصدر: بوعامر أحمد زين الدين، بحري صابر (2014)، مصادر التوافق المهني، مجلة الدراسات والبحوث، العدد

06، أبريل، ص141-151

سادسا: سوء التوافق المهني:

تعد الحياة سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل فيها الفرد سلوكه، في سبيل الاستجابة للموقف المركب الذي ينتج عن حاجاته وقدرته على إشباع هذه الحاجات. ولكي يكون الإنسان سويا ينبغي أن يكون توافقه مرنا، وينبغي أن تكون له القدرة على تقديم استجابات

منوعة تلائم المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه. أي أن التوافق يبدو في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما، وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه. والتوافق عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية ونفسية واجتماعية، وعلى هذا الأساس فإن كل سلوك يصدر عن الفرد ما هو إلى محاولة جاهدة منه لأن يحقق توافقه. وأن هذا التوافق يكون لازما لكي يحقق له مصالحه ويكفل له البقاء والاستمرار¹.

ويمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق، وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية، أولهم جميعا بما يجعلهم غير راضين عنها وغير مرضي عنهم عنها².

كما يؤكد عويضة في تعريفه لسوء التوافق المهني بأنه عجز العامل عن التكيف السليم لظروف المادية أو لظروف الاجتماعية أو لهما جميعا. مما يجعله غير راض عنها وغير مرض عنه منها³.

يشير هذا التعريف إلى مفهوم التكيف السليم والمقصود به انسجام العامل مع متغيرات بيئة عمله المادية والاجتماعية، فعدم الانسجام معها يجعله غير متوافق معها ولا يحقق الرضا من الطرفين من مشرفيه.

سوء التوافق المهني هو الوجه المقابل للتوافق المهني، وقد عرف بأنه عدم ملائمة ظروف العمل للعامل أو عدم ملاءمته لها. مما يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني لديه وعدم رضا أصحاب العمل عنه⁴.

وبهذا المفهوم فسوء التوافق المهني يرتبط بظروف العمل، فكلما كانت غير ملائمة للعامل أو كان غير منسجم معها يكون مستوى الرضا لديه منخفضا، مما يؤثر عليه وعلى نظرة أصحاب العمل إليه.

1 ماهر عطوة الشافعي، التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة غزة، 2002، ص 38.

2 بديع محمود مبارك القاسم، مرجع سابق، ص 49.

3 كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 167.

4 فهمية ذيب، دحماني محمد، مرجع سابق، ص 456-474.

وهذا التعريف يؤكد ما سبق ذكره حيث يعرف سوء التوافق بعجز العامل لظروف عمله المادية والاجتماعية؛ أو لهما جميعا، مما يجعله غير راض عنهما وغير مرضي عنه منها¹. يعرف الدكتور **بديع محمود** سوء التوافق المهني بأنه نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو لهما جميعا². يقول **كارل جارسون** بأن سوء التوافق المهني شكل واحد من السلوك غير الملائم، حالة تنتج من محاولة الالتحاق في مهنة ليست مناسبة للفرد تدريجيا، ولا من ناحية القدرة أو من نواحي أخرى. ومهما يكن فانطلاقا من الفرد كائن ككل، فان سوء التوافق في أي مجال من حياته يكون له رد فعله المضاد على توافقه³.

وعليه يمكن تعريف سوء التوافق المهني بعدم مواءمة ظروف العمل المادية والاجتماعية للعامل؛ أو لهما جميعا، مما يجعله غير راض عن عمله أو بيئته.

سابعا: أسباب سوء التوافق المهني:

يرى **شافر وشوبين** أن سوء التوافق المهني ينبع من مصادر متعددة لأن سخط العامل عن عمله ينتج عن الأجور المنخفضة عندما تنخفض انخفاضا شديدا. ومن ظروف العمل الغير الجيدة ومن التعب ومن التكرار والرتابة في طبيعة العمل. وأن نقص العامل عن الوفاء بمتطلبات العمل واحتياجاته تعتبر مسؤولة أيضا عن نسبة من عدم رضا العامل عن عمله وتركه العمل إلى غيره من الأعمال القيام بالعمل⁴.

هناك العديد من الأسباب وراء سوء التوافق المهني فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة ومنها ما يتعلق ببيئة العمل:

1- **الأسباب المتعلقة بالفرد (شخصية):** وهي متعددة كالعوامل الجسمية فالحالة الصحية للفرد تلعب دورا في سوء التوافق، كنقص النظر والسمع والحساسية المرضية من بعض

1 سمية بن عمار، مرجع سابق، ص 348-379.

2 بديع محمود مبارك القاسم، مرجع سابق، ص 49.

3 أحمد أحمد حرز الله، مرجع سابق، ص 186.

4 ماهر عطوة الشافعي، مرجع سابق، ص 68.

مكونات بيئة العمل، تجعل العامل عاجزاً في تأدية عمله بنجاح وكفاءة ، كثير التغيب ومعرض بشكل أكبر لحوادث العمل، كما أن عدم تناسب قدرات ومهارات وسمات العامل الشخصية مع متطلبات العمل من عوامل سوء التوافق. بالإضافة إلى العوامل الجسمية تدخل الأسباب الاجتماعية. يركز جارسون على ظروف المنزل غير الملائمة، فالنزاع العائلي من العوامل خارج بيئة العمل والتي تتصل بسوء التوافق. فالعامل غير السعيد في منزله قد ينمي عادة معيشية أو اتجاهات لا تؤدي إلى علاقات وعادات عمل حسنة. ويعدد جارسون الظروف المنزلية المسؤولة عن سوء التوافق: الصراع بين العامل وزوجته، الظروف المنزلية التي تؤدي إلى الشدة الانفعالية كأمراض مزمنة وديون مالية ، وصراعات انفعالية بين العامل والأعضاء الآخرين في الأسرة¹. فالمشاكل الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد في محيطه الاجتماعي، والمتمثلة في الصراع العائلي وظروف المنزل الغير الملائمة². تؤثر بشكل مباشر على العامل وعلى سوء توافقه المهني.

وعليه فسوء التوافق المهني ينشأ من عوامل شخصية ترجع إلى العامل نفسه ،كنقص في اجتهاده أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية، كما ينشأ أيضا من عيوب في البيئة المادية والاجتماعية³. كما أن للعوامل النفسية تأثير كبير على مختلف جوانب الشخصية، والتي تسبب معظمها في ظهور الصراعات النفسية لدى العامل، مما يؤدي حتما إلى بروز سوء توافقه بشكل واضح وملفت للانتباه، مما قد يتسبب له في العديد من المشاكل الأخرى، ومن هذه المؤشرات نذكر مرض العصر القلق، الشعور بالذنب، عدم الاتزان الانفعالي، الإحباط فهي في مجملها عوامل ذات تأثير في تعرض الفرد لحوادث العمل ،فنجد مدرسة التحليل النفسي ترى بأن معظم إصابات العمل ترجع إلى الدوافع اللاشعورية⁴.

1 أحمد أحمد حرز الله، مرجع سابق، ص190.

2 نكاز سيد أحمد، التوافق المهني داخل المنظمة الصناعية الجزائرية، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، ص334.

3 سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص 206.

4 بوعطيط سفيان، مرجع سابق، ص108.109.

2- أسباب متعلقة بالمنظمة: هناك عدة أسباب تنظيمية تؤثر سلبا على التوافق المهني للعامل وتحول دون تحقيق المنظمة أهدافها نذكر منها:

- عدم استعمال المنظمة معايير علمية دقيقة في عملية الاختيار والانتقاء في المهن مما يؤدي إلى عدم توافق قدرات الأفراد مع متطلبات العمل.

- نقص رضا الأفراد عن المهام الموكلة إليهم مما يؤدي إلى نقص القابلية في العطاء.

- مناخ العمل السائد في المنظمة يؤثر على العامل كظروف البيئة الغير ملائمة.

يقول هيرسي بأن هناك مصدران أساسيان لعدم رضا الموظفين عن العمل وهما:

- سياسات التدريب العامة بالشركة وهي تنبع من الإدارة العليا.

- شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل. والجانب المهم هو أن العمال لا يكونون وجها لوجه من المديرين. واتصالهم مع هؤلاء المديرين يكون غير مباشر خلال السياسات والتدريب الذي يتلقونه¹.

يرى شافر وشوبين أن سوء التوافق المهني ينبع من مصادر متعددة. فسخط العامل عن عمله ينتج عن الأجور المنخفضة عندما تنخفض انخفاضا شديدا، ومن ظروف العمل غير الجيدة ومن التعب ومن التكرار والرتابة في طبيعة العمل، وأن نقص العامل عن الوفاء بمتطلبات العمل واحتياجاته تعتبر مسؤولة أيضا عن نسبة من عدم رضا العامل عن عمله وتركه العمل إلى غيره من الأعمال².

ثامنا: مظاهر سوء التوافق المهني:

يظهر سوء التوافق المهني من خلال عدة مظاهر تظهر في سلوك العامل، ومن خلالها نستطيع الحكم عليه بأنه غير متوافق مهنيًا في عمله وهذا من خلال عدة مؤشرات وهي:

1 أحمد أحمد حرز الله، مرجع سابق، ص 186.190.

2 سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص 206.

- التنقل من عمل لآخر ويعود سببه إلى عدم شعور العامل بالأمان والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ويظهر من خلال ترك العامل عمله والبحث عن عمل آخر؛ أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

- ضعف إنتاج العمل كمياً وكيفياً.

- حوادث العمل فتكرار وكثرة حوادث العمل التي يرتكبها العامل؛ أو التي يقع فيها كالأخطاء الفنية أثناء أداء عمله من مظاهر سوء التوافق المهني.

- سوء استخدام الآلات والمواد الخام وكثرة المفقودات منها.

- التمارض وتكرار الغياب عن العمل بمبرر أو غير مبرر؛ فالتغيب الغير مبرر هو مؤشر دقيق للمناخ الاجتماعي الغير مرضي في المؤسسة.

- التكاسل والإهمال واللامبالاة لكل ما يدور في المنظمة.

- الإسراف في الشكوى وكثرة التمرد على اللوائح والتعليمات وعدم الانضباط بها.

- السلوك العدواني والتخريبي وتحريض زملائه في العمل على الشكوى والتمرد على نظام العمل ولوائحه.

تجدر الإشارة هنا إلى ارتباط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني بعضها مع البعض الآخر. وفي ذلك يرى كاي أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة، من جانب نفس الفرد وهكذا فإن العامل سيئ التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب أو الشكاوى أو الإصابات أو الخصومة أو غيرها فقط من السلوك الغير مرغوب فيه في العمل بل إنه قد يمارس الكثير منه أو كله.

وقد اتضح من الدراسات أن هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل والتي تعتبر مظهر لسوء التوافق المهني. فالشخص سيء التوافق لا يغيب كثيراً فقط ولكن قد تكون له إصابات أكثر ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام. وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل¹.

1 فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مرجع سابق، ص54.

مما تقدم يمكن القول أن العامل الذي يعاني من مشكلة سوء التوافق لا يبدو عليه مظهرا واحدا، بل تظهر عليه مظاهر متعددة فقد يكون عنيد ومشاغب وفي مشاكل مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه كما يكون كثير التمارض و الغيابات عن العمل¹.

تظهر أصناف العمال الغير متوافقين مهنيا من خلال عدة أساليب، تم تصنيفها تبعا لشكل السلوك الظاهري الصادر منهم إلى أربع أنواع:

- **أساليب هجومية:** وهي الأساليب التي تتخذ شكلا مضادا للمجتمع، أو التي يكون اتجاهها إلى الخارج وليس نحو الذات. وهذه الأساليب وإن كانت تتضمن الدخول في التفاعل مع الجماعة، إلا أن هذا التفاعل يتم بشكل لا تكاملي، أي في غير مصلحة الجماعة، ويسمى هذا النوع من الدفاع بالدفاع عن طريق الهجوم على الآخرين ومنها التبرير، والتقصص، والإسقاط والتعويض والنقل أو الإزاحة².

- **أساليب انسحابية:** والمقصود بها الهروب والانسحاب من أي موقف يثير الصراع، والمميز في هذا الأسلوب تضمنه نقص واضح في التفاعل الاجتماعي ويظهر من خلال عملية الانزواء بشكل سلبي أو الابتعاد عن التعاون مع فريق العمل والانسحاب والعزلة السلبية.

- **الأساليب الاستعطافية:** تتضمن جميع الوسائل التي يظهر فيها الخوف أو المرض والأوجاع الجسمية بشكل واضح، وسمى هذا النوع بالدفاع عن طريق الالتجاء إلى الناس³.

- **القلق المرضي:** ويحدث لما يفشل العامل في إيجاد حل لمشكلاته أو التخلص من اضطرابه وقلقه بالطرق التي ذكرت سابقا. فيظل يعاني من القلق والإنهاك حتى تتحول حالته إلى حالة مرضية.

1 بديع محمود مبارك القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 50.

2 سعود بن مبارك البادري، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2010، ص 206.

3 سعود بن مبارك البادري، مرجع نفسه، ص 206.

تاسعا: استراتيجيات تحقيق التوافق المهني:

بات من الضروري على كل مؤسسة السعي لتحقيق التوافق المهني لعمالها، فهو حجر الأساس في تحقيق أهدافها وإنتاجيتها على المستويين الكمي والكيفي. فالمؤسسة الواعية تضع اعتبارات من شأنها إشباع الحاجات المختلفة لعمالها، وتحسين الجو الاجتماعي في بيئة العمل حتى يتحقق التوافق المهني، ويذكر طه في هذا السياق أنه عند تحسين توافق العامل المهني، يمكن جني الثمار التالية:

- زيادة الإنتاج من الناحيتين الكمية والكيفية.
- تحقيق توافق أفضل - من جميع الوجوه - للعامل في بيئة عمله ،ومع مكوناتها المختلفة.
- تحقيق توافق أفضل للعامل في بيئته خارج العمل، لما هناك من تأثير وانعكاسات متبادلة بين التوافق في هاتين البيئتين.

ولتحقيق التوافق المهني يعرض ليفي مبادئ ستة تعبر عن المتطلبات النفسية للعمال من خلال دراسته التي أجراها في السويد وهي:

- أن يكون العمل مرغوبا ومتنوعا.
- أن يحتوي العمل على عملية التعليم المستمر.
- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدعيم الاجتماعي والمعرفة.
- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعمال.
- أن يؤدي العمل كمستقبل يرحوه العامل¹.

وهناك عدة طرق واستراتيجيات من شأنها المساهمة في تحقيق التوافق المهني للعامل أو تعمل على تحسينه من بينها:

- 1- اتباع الطرق العلمية في الاختيار والتوجيه والتدريب:** وهذا من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب ولا يتم ذلك إلا من خلال اتباع طرق موضوعية في عمليتي

¹ سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص 202

الاختيار المهني والتوجيه. فوضع العامل في مكانه الذي يتوافق مع قدراته ومهاراته كفيل بأن يجعل العامل منسجما مع وضعه المهني متوافقا معه.

وهذا الرؤية تتطابق مع رؤية ويست والتي يشير فيها إلى أن التوافق المهني من حيث هو نتيجة للارتقاء المهني وإتاحة الفرصة المتساوية أمام العاملين كل حسب مقوماته النفسية وكفاءته في العمل واقتداره في ممارسة مقتضيات المهنة. وأولا وقبل كل شيء فإن التوافق المهني مقترن باختيار الفرد الملائم لمهنته منذ البداية حسب المحكات الملائمة التي يقتضيها العمل أو بقدر ما تتيحه الظروف للشخص من اختيار ملائم¹.

إن استخدام الوسائل الحديثة للمواءمة بين الأفراد ومتطلبات الأعمال، قد أفاد كثيرا في هذا الميدان، وأن هذه الوسائل تستعين بالمقابلات والاختبارات لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث استعداداته وقدراته الشخصية والعقلية المختلفة، وكذلك الاستعانة ببرامج التدريب المختلفة لإجادة².

وما من شك أنه إذا اتبعنا الطرق العلمية لاختيار العمال لأداء الأعمال التي تتناسب وقدراتهم سوف نحني الكثير من ثمار توافق هؤلاء العمال في أداء أعمالهم. كما أن التوجيه والتدريب. وقد أصبح له طرقه ونظرياته ووسائله والتي تتواءم مع التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل. ولاشك أنه بإتباع الطرق العلمية في التعامل مع مثل هذه الأمور يسهم بقدر كبير في توافق العامل مهنيًا³.

فانتقاء العمال المناسبين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم يعتبر الخطوة الأولى التي تضمن كفاية العامل وتوافقه معه. بيد أنه بعد أن يستخدم العامل يبقى الكثير مما يجب عمله حتى نتأكد من أنه سوف يستخدم كل فرد قدراته في ظروف من شأنها أن توفر له السهولة في العمل والأمن والرضا. والتدريب المهني في مفهومه العام عملية تعلم وتعليم،

1 عبد السلام الشيخ، مابسة شكري، العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى المعلمين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، قسم علم النفس، جامعة طنطا، ص 70.

2 ماهر عطوة الشافعي، مرجع سابق، ص 68

3 كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 170.180

تساعد الفرد على إتقان مهنته والتوافق مع ظروف عمله¹. فهو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو عدة أعمال معينة؛ أو أداء وظيفة ما². فالتدريب عملية تعليم وتعلم تجعل الفرد متمكناً من مهنته وتحسن تكيفه وتوافقه معها في وقت قصير وبأقل جهد ممكن. كما أنه يعكس مدى حرص الإدارة على تحسين أداء العامل وإكسابه مهارات جديدة من خلال معرفة احتياجاتهم التدريبية. وتتمثل أهمية التدريب في³:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إذ أن اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والمواد المادية المستعملة في الإنتاج.
- يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير الأساليب والأسس والمهارات القيادية الإدارية.
- يساهم للاتصالات والاستثمارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.
- مساعدة العمال في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، ومساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصاً للنمو والتطوير لدى العاملين.
- مساعدة العمال في تقليل حدة التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

1 سعود بن مبارك البادري، مرجع سابق، ص148.

2 فؤاد محمد علاء الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا، ص24.

3 فؤاد محمد علاء الجوري، مرجع نفسه، ص25.

- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

2- توفير الأخصائيين للقيام بالخدمات الإرشادية والاستشارية: حيث يعمل المرشد والأخصائي الاجتماعي على مساعدة العامل وحل مشكلاته الاجتماعية بطرق وأساليب مختلفة. كما يقدم التوجيه والإرشاد اللازم الذي من شأنه جعل العامل يتكيف مع بيئته المهنية.

فدور الأخصائي كبير، فهو في أحيان كثيرة يلعب دور حلقة الوصل بين العامل والإدارة من خلال الاستماع لانشغالاتهم المختلفة التي لم يجدوا لها آذانا صاغية. فهو يعالج الموقف بعدة طرق تساعد في تحقيق توافق مهني.

ويتمثل دور المرشد الاجتماعي في:

- العمل على إشباع الحاجات المختلفة للعامل بالتعاون مع الإدارة في المنظمة.
- العمل على تنمية العلاقات بين العمال بعضهم البعض وبين الرؤساء والمشرفين وكذلك الإدارة ومعالجة مشكلاتهم فيما بينهم حتى خارج إطار المنظمة.
- مساعدة العامل على التوافق المهني من خلال دراسة المشكلات العمالية التي يتعرض لها والعمل على حلها.
- دراسة المشكلات الاجتماعية والأسرية التي يتعرض لها العامل حتى يتمكن من أداء عمله على أكمل وجه.
- العمل على تحقيق مشاعر الطمأنينة والأمن بين الإدارة والعامل.
- العناية بأساليب الاختيار المهني والتوجيه السليم من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- خلق جو عمل إيجابي يتصف بالروح المعنوية العالية من خلال عدة طرق كتنظيم دورات تدريبية وتوجيهية جماعية.
- معرفة اتجاهات ودوافع العمال بالمنظمة وتطويرها وتحسينها إذا كانت إيجابية والعمل على تقليلها إذا كانت سلبية.

وفي هذا السياق ينبغي أن يكون لكل مؤسسة وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي يكون من أهدافها دراسة مشاكل العاملين والوقوف على مصادر الضغوط الخاصة بهم وكذلك المتغيرات الخاصة بتقبلهم أو رفضهم للمهنة. فدراسة هذه التغيرات يمكن أن تساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالعاملين وتقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم¹.

3- توفير بيئة عمل مناسبة: من خلال تحسين وتقوية علاقات العامل بزملائه وتنقية أجواء العمل من السلبية والمنافسة المذمومة. علاقة قائمة على التعاون والمنافسة الإيجابية وتزويدها بالأدوات والمواد المناسبة التي تسهل أداء العمل بطريقة ناجحة وبأقل جهد وتوفير الظروف الفيزيائية المناسبة. كلها ظروف تمكن العامل من تأدية عمله على أحسن وجه.

كما لا يغفل دور الأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وبرامج الرحلات والمصايف، وخدمات السكن وتكريمات العاملين في المناسبات المختلفة، والاحتفال بهم والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذا إنشاء النوادي للعمال يستغلها العامل في أوقات فراغه وراحته.

من خلال ما سبق يتبين أن تحقيق التوافق المهني ليس مهمة العامل وحده؛ بل هو مرتبط بتوفير عدة عوامل تتعلق بالعامل وبمحيط عمله ومحيطه الاجتماعي، والدور الكبير على عاتق المنظمة، حيث يتعين عليها توفير بيئة عمل يسودها جو عمل مناسب وتفعيل دور الأخصائي الاجتماعي في عملية التوجيه والإرشاد من أجل تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها؛ باعتبار العامل الحلقة الأساسية في التنظيم.

كما لا ننسى دور إدارة الموارد البشرية من خلال عملية الاستقطاب والاختيار والتوجيه، ومن خلال دورها في عملية التدريب والتكوين في تحقيق التوافق المهني. وتفعيل أهم وظيفة، من وظائفها وهي وظيفة تحليل العمل من خلال عملية تحليل الوظائف بدقة بهدف معرفة ما تتطلبه كل وظيفة من مواصفات في العامل جسمية ومهارية وعلمية ومواصفات فيزيقية وبيئية.

1 بوعيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني، مرجع السابق، ص114.

خلاصة الفصل:

يعتبر ميدان العمل من أهم الميادين التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق المهني والسبب هو أن العامل يقضي في بيئة عمله نسبة كبيرة من وقته، بالإضافة إلى الدور المهم للعمل وتأثيره في حياة الفرد وتوازنه عموماً في كل مناحي حياته، وما يتعلق بها من الجانب النفسي والاجتماعي.

لقد حاولنا في هذا الفصل تناول مختلف الجوانب التي تحيط بموضوع التوافق المهني، بداية بمفهومه بالإضافة لعلاقته بالتوافق العام وأهميته، كما بينا مظاهره المختلفة والعوامل المؤثرة في حدوث التوافق المهني للعامل، كما تطرقنا لسوء التوافق المهني، من حيث الأسباب والمظاهر والطرق والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق التوافق المهني.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

رابعاً: الخصائص السيكميتريّة

خامساً: مجالات الدراسة

سادساً: عينة الدراسة

سابعاً: الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

البحوث الاجتماعية مثلها مثل البحوث الأخرى، تحاول استخدام المنهج العلمي في دراستها، من أجل الوصول الى نتائج يعتد بها. وعلى هذا الأساس يتوقف نجاحها بمدى التزامها بمنهجية علمية مضبوطة، يتبعها الباحث يهدف بها الى جمع معلومات وحقائق تتعلق بمتغيرات موضوع الدراسة وفروضها. ولذا فان تحقيق هذه الغاية يتطلب من الباحث عدم الاكتفاء بالجانب النظري، بل تدعيم ذلك بجانب ميداني وهذا باستخدام مجموعة من الادوات البحثية.

تعتبر الإجراءات المنهجية من أهم خطوات البحث العلمي، وهي حجر الأساس والمحدد الأساسي للدراسة. فمن خلالها يصل الباحث إلى نتائج سليمة وذات مصداقية، تزيد من قيمة البحث العلمية. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، مروراً بالدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكومترية. بالإضافة الى مجالات الدراسة والعينة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج الدراسة:

ليس الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما في الطريقة التي يمكننا من خلالها الحصول على هذا الكم واستثماره الاستثمار الأمثل بجهد بسيط ووقت أقصر، والوسيلة في ذلك هي اتباع المنهج، يعتبر المنهج وسيلة من وسائل البحث العلمي وبدونه يصبح البحث مجرد معلومات مجمعة ليس لها علاقة بالواقع العلمي. فالمنهج عبارة على مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم¹. كما أنه أسلوب منظم ذو مراحل متدرجة تقود إلى الكشف عن حقائق مجهولة من تتبع وفحص الأشياء المعلومة. فالمنهج إذاً هو مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف². ومن خلال هاته التعاريف يمكننا تعريف المنهج العلمي بأنه الطريق الذي يتبعه الباحث بهدف الوصول إلى نتائج بطريقة علمية دقيقة كما أنه مجموعة من القواعد تقوم بتوجيه البحث للوصول إلى حقائق علمية.

يختلف المنهج باختلاف طبيعة ومشكلة الموضوع، وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا المنهج الوصفي، للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية، ومعرفة علاقة هذا المناخ بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في الدراسة الاستبيان، وهو وسيلة أو أداة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لإثبات فرضيات البحث الواقع تحت الدراسة. وتتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية يطلب من المجيبين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث³. وقد تم بناؤه في ضوء الدراسة النظرية للموضوع ومن خلال الدراسات السابقة

1 أعمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص19.

2 مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. دار القصة للنشر، الجزائر، 2013، ص98

3 عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، مرجع سابق، ص79.

المتعلقة به لسهولة تطبيقه وإمكانية إحاطته بكل جوانب الموضوع، فهو يمتاز بقله التكلفة وسرعة التنفيذ. كما يتيح الاستبيان أيضا مقارنه الإجابات بسهولة وإمكانية تطبيقها على عدد كبير من المبحوثين، بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحد واحدا، وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.¹ وقد تمت عملية تصميمه بناء على القراءات والدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية وفق المراحل التالية:

1- مرحله دراسة الأبعاد(المقاييس):

وتم فيها الاطلاع على الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والتوافق المهني.

2- مرحلة بناء الصورة الأولية للاستبيان :

اعتمادا على الهدف من الدراسة، ومن خلال الملاحظة تم بناء نموذج استبيان بصورته الأولية. حيث قدم الاستبيان في شكله الأولي إلى الأستاذة المشرفة التي أبدت ملاحظاتها وبناءا عليها تم إجراء التعديلات اللازمة. تألف الاستبيان من شقين، الشق الأول يحتوى على فقرات المناخ التنظيمي بأبعاده الأربع. والشق الثاني فقرات التوافق المهني، يجب الأستاذ بوضع علامة (X) أمام كل فقرة في خانة أحد الإجابات وهي : (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق).

الجدول رقم(04): يوضح فقرات المناخ التنظيمي كما هي موزعة في الاستبيان .

البعد	الفقرات
القيادة الإدارية	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
الحوافز	11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22
علاقات زملاء العمل	23-24-25-26-27-28-29-30-31
الظروف الفيزيائية	32-33-34-35-36

1 مورييس أنجريس، مرجع سابق، ص204.

3- مرحلة تحكيم الاستبيان:

وزعت الصورة المبدئية للاستبيان على مجموعة من الأساتذة من عدة جامعات بهدف تحكيمه (أنظر الملحق رقم 01)، وإبداء رأيهم في مدى وضوح فقراته ومدى تغطيتها لمتغيرات الدراسة كمياً وكيفياً وملاءمتها لقياس موضوع الدراسة.

أعطى المحكمون ملاحظات عديدة حول الاستبيان في شكله الأول منها:

- وجود نقائص في بناء الاستبيان حيث رفضت بعض بنوده.

- اقتراح تعديل في صياغة بعض البنود.

- تعديل بعض الألفاظ أو استبدالها.

- مراجعته بعض الفقرات من حيث سلامة اللغة.

4- الصورة النهائية للاستبيان:

بناءً على توجيهات الأساتذة المحكمين ونصائحهم، تم بناء استبيان الدراسة بشكله

النهائي (انظر الملحق رقم 02).

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

تكمّن أهمية الدراسة الاستطلاعية في كونها تساعد الباحث في التعرف عن قرب بالظروف التي سيجري فيها بحثه والإحاطة بجوانب المشكلة التي يريد دراستها من حيث الاحتكاك بأفراد مجتمع بحثه، بهدف التزود بالمعلومات الضرورية والتي تهتمه حول موضوعه. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة الاستطلاعية لموضوع بحثنا في:

- اكتشاف ميدان الدراسة عن قرب والتعرف عليه حتى تتكون صورة واضحة متكاملة عليه.

- تعميق المعرفة بموضوع البحث المقترح للدراسة وتجميع قدر من الملاحظات والمشاهدات

حول، واكتشاف أبعاده من خلال ما يحيط به من متغيرات وخصائص.

- التعرف على طبيعة مجتمع الدراسة والذي من خلاله يتم تحديد العينة وطرق اختيارها.

- الاحتكاك بأفراد العينة والتعرف على مدى استعدادهم وتجاوبهم مع موضوع البحث.

- تحديد مشكلة البحث وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

- تحديد مشكلة البحث وضبط إشكاليه الدراسة وفرضياتها.

- اكتشاف الصعوبات التي يمكن أن تعترض البحث عند التطبيق؛ بهدف تقليلها أو تفاديها.

- معرفة مدى ملائمة بنود الاستبيان لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتوسطات

النسبة	عدد الأساتذة	المؤسسة
12.34	30	متوسطة عروة عبد القادر
14.81	36	متوسطة حسين حمادي
%100	66	المجموع

يبين الجدول (05) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والتي قدر عددها بـ 66 فردا موزعين كما هو موضح في الجدول على مؤسستين، ويعود سبب اختيار هذه المتوسطات كعينة استطلاعية إلى قرب المؤسسات من الباحث.

بدأ الباحث إجراءات الدراسة الاستطلاعية منذ شهر 15 نوفمبر 2016 إلى غاية شهر 03 مارس 2016.

رابعا :الخصائص السيكومترية :

بهدف التحقق من صلاحية الأداة وجاهزيتها للقياس ميدانيا كان لزاما التحقق من خصائصها السيكومترية من صدق وثبات.

1 - صدق المقاييس:

أ - مقياس المناخ التنظيمي:

جدول رقم(06): معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد في مقياس

المناخ التنظيمي

بعد القيادة الإدارية		بعد الحوافز		بعد علاقات زملاء العمل		بعد الظروف المادية والفيزيائية	
الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل
01	**0.62	10	**0.55	18	**0.62	25	**0.69
02	**0.78	11	**0.57	19	**0.36	26	**0.68
03	**0.75	12	**0.23	22	**0.72	27	**0.77
04	**0.74	13	**0.54	21	**0.78	28	**0.68
05	**0.74	14	**0.49	22	**0.80	29	**0.62
06	**0.71	15	**0.59	23	**0.76	30	**0.72
07	**0.71	16	**0.49	24	**0.70	31	**0.59
08	**0.69	17	**0.58	**دال عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$		32	**0.55
09	**0.69					33	**0.69
						34	**0.77

يتضح من خلال الجدول (06) أن معاملات ارتباط البنود بأبعادها التي تنتمي إليها موجبة ودالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، بدءاً ببعد القيادة الإدارية. تتراوح معاملات ارتباط درجات بنوده بالدرجة الكلية للبعد ما بين (0.62-0.78)، ثم بعد الحوافز تتراوح معاملات ارتباط درجات بنوده بالدرجة الكلية للبعد ما بين (0.23-0.59)، أما بعد علاقات زملاء العمل تتراوح معاملات ارتباط درجات بنوده بالدرجة الكلية للبعد ما بين (0.36-0.80)، وأخيراً بعد الظروف المادية والفيزيائية تتراوح معاملات ارتباط درجات بنوده بالدرجة الكلية للبعد ما بين (0.55-0.77). وعليه يمكن اعتماد أبعاد مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط في هذه الدراسة وثوقاً في صدقها العالي.

جدول رقم (07): معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس

المناخ التنظيمي

مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط							
الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل
01	**0.46	10	**0.29	18	**0.42	25	**0.44
02	**0.54	11	**0.29	19	**0.21	26	**0.47
03	**0.64	12	*0.15	22	**0.62	27	**0.55
04	**0.55	13	**0.52	21	**0.62	28	**0.64
05	**0.49	14	**0.32	22	**0.55	29	**0.47
06	**0.53	15	**0.38	23	**0.56	30	**0.55
07	**0.61	16	**0.26	24	**0.55	31	**0.40
08	**0.56	17	**0.43			32	**0.27
09	**0.53	**دال عند مستوى 0.01 *دال عند مستوى 0.05				33	**0.54
						34	**0.62

يتضح من خلال الجدول (07) أن معاملات ارتباط درجات بنود مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، بالدرجة الكلية تتراوح ما بين (0.15-0.64) وهي موجبة ودالة، تتراوح دلالتها الإحصائية ما بين مستويي الدلالة ($\alpha=0.05, 0.01$). وعليه يمكن اعتماد مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط في هذه الدراسة وثوقاً في صدقه.

- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

بعد جمع درجات الأفراد على المقياس الكلي لمقياس المناخ التنظيمي، وترتيبها ترتيباً تصاعدياً، تم تقسيمهم إلى مجموعتين: مجموعة عليا ومجموعة دنيا بنسبة 27% في كل مجموعة، تم تطبيق اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ومتساويتين في العدد:

جدول رقم (08): يوضح حساب الصدق التمييزي لمقياس المناخ التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية

عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة حرية T	مستوى الدلالة T
عليا	16	75.5	3.5	30	دالة عند 0.01
دنيا	16	51.06	5.39		

من خلال الجدول رقم (08) ، نجد أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا يساوي 75.5 وانحرافها المعياري يساوي 3.5 ، وأن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يساوي 51.06 وانحرافها المعياري يساوي 5.39 في حين نجد أن فإن قيمة T تساوي 15.22 عند درجة حرية 30 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، بناءً على ذلك نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا ، وعليه فالمقياس يمكننا من التمييز بين المجموعتين، إذا يمكن القول بأن مقياس المناخ التنظيمي يتمتع بالصدق التمييزي.

ب- مقياس التوافق المهني:

جدول رقم(09): معاملات الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية لمقياس التوافق

المهني

مقياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط					
الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل
01	**0.68	10	**0.55	19	**0.52
02	**0.65	11	**0.73	20	**0.61
03	**0.75	12	**0.64	21	**0.63
04	**0.69	13	**0.75	22	**0.59
05	**0.74	14	**0.63	23	**0.57
06	**0.66	15	**0.79	24	**0.58
07	**0.72	16	**0.50	25	**0.65
08	**0.72	17	/0.09	26	**0.63
09	**0.55	18	**0.18	**دال عند مستوى 0.01 / غير دال	

يتضح من خلال الجدول (09) أن معاملات ارتباط درجات بنود مقياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بالدرجة الكلية تتراوح ما بين (0.18-0.79). وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$. غير أنه تم استبعاد البند (17) لعدم اتساقه بباقي بنود المقياس، وعليه يمكن اعتماد مقياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم في هذه الدراسة وثوقاً في صدقه.

- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) :

بعد جمع درجات الأفراد على المقياس الكلي لمقياس التوافق المهني، وترتيبها ترتيباً تصاعدياً، تم تقسيمهم إلى مجموعتين مجموعة عليا ومجموعة دنيا بنسبة 27% في كل مجموعة، تم تطبيق اختبار " ت " لعينتين مستقلتين ومتساويتين في العدد:

جدول رقم (10): يوضح حساب الصدق التمييزي لمقياس التوافق المهني بطريقة

المقارنة الطرفية

عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة حرية T	مستوى الدلالة T
عليا	61.94	3.73	12.97	30	دالة عند 0.01
دنيا	34.31	7.66			

من خلال الجدول رقم (10) ، نجد أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا يساوي 61.94 وانحرافها المعياري يساوي 3.73 ، وأن المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا يساوي 34.31 وانحرافها المعياري يساوي 7.66 في حين نجد أن فإن قيمة T تساوي 12.97 عند درجة حرية 30 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، بناء على ذلك نقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين العليا والدنيا ، وعليه فالمقياس يمكننا من التمييز بين المجموعتين، إذا يمكن القول بأن مقياس التوافق المهني يتمتع بالصدق التمييزي.

2 - ثبات المقاييس:

أ- مقياس المناخ التنظيمي:

جدول رقم (11): معامل الثبات لألفا كرنباخ لأبعاد مقياس المناخ التنظيمي والدرجة الكلية

معامل ألفا لكرنباخ	مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط
0.77	بعد القيادة الإدارية
0.70	بعد الحوافز
0.76	بعد علاقات زملاء العمل
0.76	بعد الظروف المادية والفيزيائية
0.74	الدرجة الكلية لمقياس المناخ التنظيمي

الجدول (11) يوضح معامل الثبات بطريقة ألفا كرنباخ لقياس اتساق بنود مقياس المناخ التنظيمي وأبعاده. نلاحظ أن جميع قيم معاملات الثبات للأبعاد والدرجة الكلية للمقياس جدّ مقبولة تجعلنا نعتمد هذا المقياس في البحث الحالي، والوثوق به.

- التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ، حيث تم تقسيم بنود المقياس إلى نصفين متساويين (زوجي/ فردي) ، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين باستعمال نظام الحزمة الإحصائية (SPSS21) ، النتائج مدونة بالجدول التالي:

جدول رقم(12): يوضح حساب ثبات مقياس المناخ التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية

المؤشرات الإحصائية	قيمة R المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قبل التعديل بيرسون	0.83	58	دالة عند 0.01
بعد التعديل سبرمان براون	0.91		
بعد التعديل جيتمان	0.91		

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة r المحسوبة قبل التعديل بيرسون تساوي 0.83 ، وفي الحقيقة قيمة r المعبر عنها تعبر عن قيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس، توجب تصحيح معادلة الطول فتحصلنا على قيمة r الحقيقية بعد التعديل كل من

(سبرمان، جيثمان) تساوي 0.91 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول بأن مقياس المناخ التنظيمي يتمتع بالثبات.

ب- مقياس التوافق المهني:

جدول رقم(13): معامل الثبات لألفا كرنباخ لمقياس التوافق المهني

معامل ألفا لكرنباخ	مقياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط
0.75	الدرجة الكلية للمقياس

الجدول(13) يوضح معامل الثبات بطريقة ألفا كرنباخ لقياس اتساق البنود لمقياس التوافق المهني، نلاحظ أن قيمة معامل الثبات للمقياس مقبولة تجعلنا نعتمد في البحث الحالي والوثوق به.

- التجزئة النصفية:

قام الباحث بحساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ، حيث تم تقسيم بنود المقياس إلى نصفين متساويين (زوجي/ فردي) ، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين باستعمال نظام الحزمة الإحصائية (SPSS21) ، النتائج مدونة بالجدول التالي:

جدول رقم (14): يوضح حساب ثبات مقياس التوافق المهني بطريقة المقارنة الطرفية

المؤشرات الإحصائية	قيمة R المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
قبل التعديل بيرسون	0.87	58	دالة عند 0.01
بعد التعديل سبرمان براون	0.93		
بعد التعديل جيثمان	0.93		

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة r المحسوبة قبل التعديل بيرسون تساوي 0.87 ، وفي الحقيقة قيمة r المعبر عنها تعبر عن قيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس، توجب تصحيح معادلة الطول فتحصلنا على قيمة r الحقيقية بعد التعديل كل من (سبرمان، جيثمان) تساوي 0.93 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول بأن مقياس التوافق المهني يتمتع بالثبات.

3 - توزيع أبعاد وبنود مقياس البحث:

أ- مقياس المناخ التنظيمي:

بناء على نتائج صدق وثبات مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط، تم اعتماد المقياس في صورته النهائية والمكون من (34) بند موزعة على أربعة أبعاد، والوثوق به، والجدول الآتي يوضح توزيع إبعاده وبنوده:

جدول رقم (15): توزيع أبعاد وبنود مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط

رقم البند الأبعاد	البنود ذات الاتجاه الايجابي	البنود ذات الاتجاه السلبي	عدد البنود
بعد القيادة الإدارية	1-2-3-4-5-6-7-8-9		09
بعد الحوافز	10-11-12-13-14-15-16-17		08
بعد علاقات زملاء العمل	18-19-20-21-22-23-24		07
بعد الظروف المادية والفيزيائية	25-26-27-28-29-30-31-32-33-34		10
المجموع	؟	؟	34

الجدول (15) يوضح أن هناك (؟) عبارة إيجابية مقابل (؟) عبارة سلبية في مقياس المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

ب- مقياس التوافق المهني:

بناء على نتائج صدق وثبات مقياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط، تم اعتماد المقياس في صورته النهائية والمكون من (25) بند والوثوق به كأداة لجمع البيانات في البحث الحالي، والجدول الآتي يوضح توزيع بنود المقياس:

جدول رقم (16): توزيع بنود مقياس التوافق المهني

بنود المقياس	البنود ذات الاتجاه الايجابي	البنود ذات الاتجاه السلبي	عدد البنود
المجموع	؟	؟	25

الجدول (16) يوضح أن هناك (؟) عبارة إيجابية مقابل (؟) عبارة سلبية في مقياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.

خامسا: مجالات الدراسة:

لكل دراسة حدود ومجالات يتطلع الباحث إلى دراسته من خلالها، وإن تحديد مجالات أي دراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في الدراسات العلمية والسوسيولوجية، حيث أنها تساعد الباحث على تتبع إجراءات الدراسة بطريقة منهجية واضحة وصحيحة.

1. **المجال الجغرافي (المكاني):** أجريت الدراسة بمتوسطات مقاطعة الرياح ولاية الوادي، تحوي مقاطعة الرياح على تسع (09) متوسطات وهي:

- **متوسطة الشهيد عروة عبد القادر:** وهي من المتوسطات التابعة لمقاطعة الرياح ولاية الوادي تقع في بلدية العقلة، تم افتتاحها في سبتمبر 1994 بنظام دراسة خارجي.

- **متوسطة بن موسى عبد القادر:** وهي من المتوسطات التابعة لمقاطعة الرياح ولاية الوادي تابعة لبلدية العقلة، تم افتتاحها في 27 جويلية 2016 بنظام دراسة خارجي. تبلغ مساحتها المؤسسة 8093,65م². عدد تلاميذها خلال الموسم الدراسي 2019/ 2020 بلغ 229 تلميذ.

- **متوسطة الشيخ عبد الكريم عسيلا:** وهي من المتوسطات التابعة لمقاطعة الرياح ولاية الوادي تقع في بلدية النخلة، تم انشاؤها بتاريخ 30 ماي 1994 أما افتتاحها فتم في سبتمبر 1994 بنظام دراسة خارجي. تبلغ مساحة المؤسسة 8700م² أما المساحة المبنية فتبلغ 2950م².

- **متوسطة الشهيد عروة محمد:** تقع متوسطة الشهيد عروة محمد ببلدية النخلة حي الخبنة والذي يقع غرب دائرة الرياح ولاية الوادي، تم انشاؤها في 14 أوت 2004 حيث تتبع نظام تدريس خارجي.

- **متوسطة الشيخ حسين حمادي:** تقع متوسطة الشيخ حسين حمادي ببلدية النخلة دائرة الرياح ولاية الوادي تم إنشاؤها بتاريخ 27 أكتوبر 2007 بنظام دراسة خارجي تبلغ مساحتها 10000م².

- **متوسطة 15 جانفي**: تقع متوسطة 15 جانفي بدائرة الرياح حي علي دربال تم افتتاحها في شهر سبتمبر 1992 بنظام الدراسة فيها خارجي. تقدر مساحتها ب 1143673900م²

- **متوسطة آل ياسر**: تقع متوسطة آل ياسر بدائرة الرياح وهي تعد من أقدم المتوسطات فيها حيث تم إنشاؤها بتاريخ 01-01-1983 وتم افتتاحها شهر سبتمبر 1984 بنظام دراسة نصف داخلي تبلغ مساحتها 1500م²

- **متوسطة بوغزالة محمد الطاهر**: تقع متوسطة بوغزالة محمد الطاهر ببلدية الرياح دائرة الرياح تم إنشاؤها بتاريخ 1995/08/21. نظام الدراسة فيها خارجي، تبلغ مساحتها 2100م².

- **متوسطة تونس البشير**: تقع متوسطة تونس البشير ببلدية الرياح دائرة الرياح تم افتتاحها خلال الموسم الدراسي 2010/2011 بتاريخ 14 جويلية 2011. نظام الدراسة بالمؤسسة خارجي، تبلغ مساحتها 23791م².

2. المجال الزمني للدراسة: استهل موضوع دراستنا الظهور في الموسم الجامعي 2016/2017، وذلك مع بداية شهر نوفمبر 2016، بدأ الباحث في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، فالمرور بمرحلة القراءة والأدبيات والتي خلالها، تمكن الباحث من إعداد قائمة خاصة بالمراجع والمقالات وجمع البيانات الخام حول موضوع الدراسة، أفادت في ارساء معالم الدراسة. وثاني خطوات عملية البحث في هاته المرحلة الاطلاع أكثر على ميدان الدراسة. وما سهل هاته الخطوة كون الباحث ينتمي لميدان الدراسة، وعليه فمن خلال هاتين الخطوتين، تم بناء الاطار النظري للدراسة ليكتمل في 12 مارس 2018.

أما الدراسة الميدانية الأساسية فقد انطلقت 15 أفريل 2018 إلى غاية 23 جويلية 2020. وذلك بتطبيق أداة جمع البيانات على عينة الدراسة واسترجاعها ثم الانطلاق في آخر مرحلة للدراسة المتعلقة بتفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

3. **المجال البشري:** وهم جميع الأفراد الذين يقوم الباحث بدراسة الظاهرة أو الحدث لديهم¹. كما يعنى به جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث² ومجتمع البحث في هذه الدراسة يتكون من الأساتذة بمتوسطات دائرة الرياح ولاية الوادي حيث تحتوي هاته المقاطعة على (09) متوسطات. وبلغ حجم مجتمع الدراسة (243) مقسم كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم(17): يوضح توزيع مجتمع البحث

المتوسطة	عدد الأساتذة	النسبة المئوية
متوسطة الشهيد عروة عبد القادر	30	12.34
متوسطة بن موسى	11	04.52
متوسطة الشيخ عسيلة عبد الكريم	17	06.99
متوسطة الشيخ حسين حمادي	36	14.81
متوسطة عروة محمد	25	10.28
متوسطة آل ياسر	36	14.81
متوسطة تونسى البشير	25	10.28
متوسطة 15 جانفي	34	13.99
متوسطة بوغزاله محمد الطاهر	29	11.93
المجموع	243	%100

يوضح الجدول رقم (17) توزيع مجتمع البحث حسب متوسطات مقاطعة الرياح ولاية الوادي للموسم الدراسي (2019-2020) والنسب المئوية لكل متوسطة حيث يلاحظ تفاوت في العدد والنسب وهذا راجع إلى حجم المؤسسة وطاقة استيعابها.

1 عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، ط1 ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012، ص121.

2 طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص117 .

سادسا: عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها، وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا¹. أي أنها تحمل خصائص مجتمع الدراسة ، بهدف تعميم نتائجها على جميع أفراد المجتمع. وفي هذه الدراسة تم اختيار العينة بطريقة عشوائية منتظمة بلغ حجمها (210) أستاذا وأستاذة من أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرباح ولاية الوادي.

سابعا: الأساليب الإحصائية:

يسهل استخدام الأساليب الإحصائية الحصول على معلومات وإحصائيات بصورة دقيقة وبشكل أسرع وعليه تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وهو برنامج حاسوبي يمتاز بقدرة كبيرة على تنفيذ عمليات إحصائية والتحكم بالبيانات الكمية والوصفية.

تم استخدام التقنيات الإحصائية التالية لمعالجة فرضيات البحث والمتمثلة فيما يلي:

✓ الإحصاء الوصفي والبياني:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- المضلعات التكرارية.
- معامل ارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.

✓ الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار كاي² للكشف عن دلالة الاختلاف بين مستويات المناخ التنظيمي وأبعاده لدى أساتذة التعليم المتوسط.

1 رحيب يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان ، 2008، ص161.

- معامل ارتباط بيرسون المتعدد للتعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أي من أبعاد المناخ التنظيمي ذو الأثر الحقيقي على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط.

خلاصة الفصل:

تعد اجراءات الدراسة الميدانية معبرا هاما للوصول الى نتائج وضرورة لا يمكن الاستغناء عنها فالعمل المنهجي المنظم يمكن من خلاله ترجمه أهداف الدراسة والوصول الى نتائج علمية دقيقة يستفاد منها، فالإجراءات المنهجية تكتسي دورا مهما في مسار البحث العلمي فهي التي ترسم معالم البحث وتحدد خطواته المنهجية ومن خلالها يتم الإحاطة بالظاهرة المدروسة ورصدها.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل وضحنا أهم خطوات البحث العلمي التي اعتمدت في الدراسة بداية بالدراسة الاستطلاعية والمنهج العلمي المتبع وهو المنهج الوصفي كونه يتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث يقوم هذا الأخير على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم بهدف الوصول لأهداف محددة. كما تم تحديد مجالات الدراسة زمانيا ومكانيا وبشريا وتحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان والخصائص السيكومترية للأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل الأول: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة

ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج البحث

- 1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
- 2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
- 3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- 4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- 5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

خلاصة نتائج البحث

خاتمة

تمهيد:

تمثل مرحلة النتائج الثمرة التي سعى الباحث للوصول إليها جاهدا خلال رحلته البحثية، وتأتي هذه المرحلة بعد تطبيق إجراءات البحث الأساسية وتفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا، وهي الأهم، والتي تثبت الهدف الذي أعد البحث العلمي من أجله، والغاية المنشودة لكل دراسة علمية؛ فجميع ما يسوقه الباحث من خطوات يتبلور في النهاية في صورة نتائج، وحتى تصبح هذه النتائج واضحة فهي تحتاج الى تحليل وتفسير على ضوء الأهداف والفرضيات التي تم وضعها.

وفي هذا الفصل سيتم عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها ميدانيا، من خلال تطبيق مقياس المناخ التنظيمي ومقياس التوافق المهني، على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، وتفسير ومناقشة الفرضيات التي تم وضعها في ظل النتائج المتحصل عليها.

أولاً: عرض وتحليل نتائج البحث:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

إن مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية مرتفع من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

جدول رقم(18): دلالة الاختلاف بين مستويات المناخ التنظيمي وأبعاده لدى أساتذة التعليم المتوسط.

الدلالة الاحصائية	df	قيمة كا ²	%	ت	مستويات المناخ التنظيمي			
دالة عند α = 0.01	2	17.17	45	94	منخفض	المناخ التنظيمي		
			21	45	معتدل			
			34	71	مرتفع			
			100	210	المجموع			
		63.54	58	122	منخفض	بعد القيادة الادارية		
			14	30	معتدل			
			28	58	مرتفع			
			100	210	المجموع			
		103.63	66	139	منخفض	بعد الحوافز		
			13	28	معتدل			
			20	43	مرتفع			
			100	210	المجموع			
		86.77	60	127	منخفض	بعد علاقات زملاء العمل		
			8	17	معتدل			
			31	66	مرتفع			
			100	210	المجموع			
			27.46		50	105	منخفض	بعد الظروف المادية والفيزيكية
					22	46	معتدل	
					28	59	مرتفع	
					100	210	المجموع	

يتبين من الجدول(18) أن الإختلاف بين مستويات المناخ التنظيمي لأساتذة التعليم المتوسط اختلاف جوهري ودال إحصائياً، وهذا واضح من خلال التكرار والنسبة المعتبرة

للأساتذة بمستوى المناخ التنظيمي المنخفض المقدّر بـ: 94 بنسبة 45%، بالمقابل نجد تكرار الأساتذة بمستوى المناخ التنظيمي المرتفع المقدّر بـ: 71 بنسبة 34%، أما تكرار الأساتذة بمستوى للمناخ التنظيمي المعتدل المقدّر بـ: 45 بنسبة 21%.

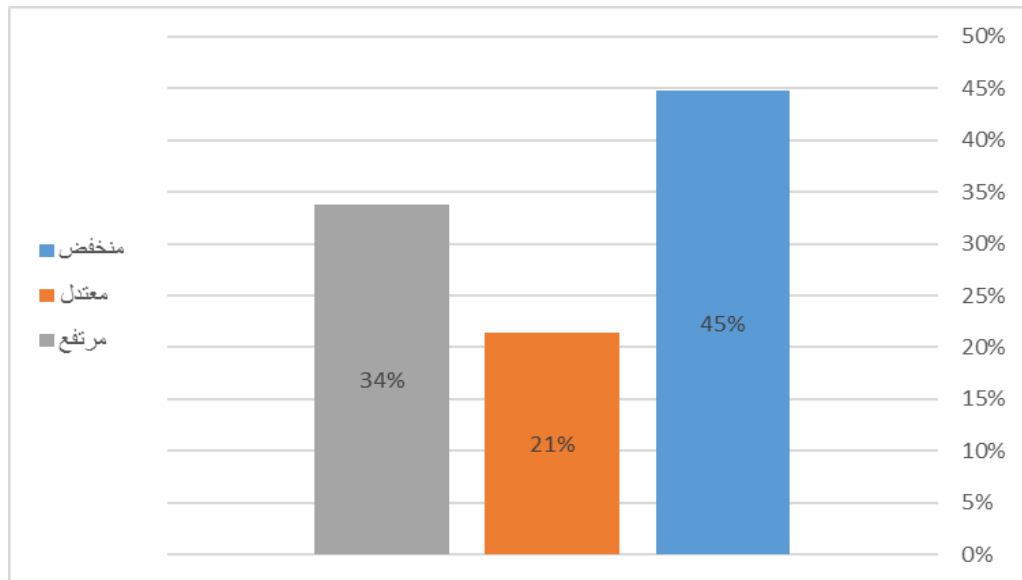
أما فيما يخص اختلاف مستويات أبعاد مقياس المناخ التنظيمي لأساتذة التعليم المتوسط، يوجد اختلاف جوهري ودال إحصائياً بين مستويات كل أبعاد المقياس، بدءاً ببعيد القيادة الإدارية نجد التكرار والنسبة الأكبر بالمستوى المنخفض المقدّر بـ: 122 بنسبة 58%، بالمقابل نجد تكرار الأساتذة بمستوى بعد القيادة الإدارية المرتفع المقدّر بـ: 58 بنسبة 28%، أما تكرار الأساتذة بالمستوى المعتدل ببعيد القيادة الإدارية المقدّر بـ: 30 بنسبة 14%.

أما بعد الحوافز نجد التكرار والنسبة المتميزة للمستوى المنخفض المقدّر بـ: 139 بنسبة 66%، بالمقابل نجد تكرار الأساتذة بمستوى بعد الحوافز المرتفع المقدّر بـ: 43 بنسبة 20%، أما تكرار الأساتذة بالمستوى المعتدل لبعيد الحوافز المقدّر بـ: 28 بنسبة 13%.

وكذلك بعد علاقات زملاء العمل نجد التكرار والنسبة المتميزة للمستوى المنخفض المقدّر بـ: 127 بنسبة 60%، بالمقابل نجد تكرار الأساتذة بمستوى بعد علاقات زملاء العمل المرتفع المقدّر بـ: 66 بنسبة 31%، أما تكرار الأساتذة بالمستوى المعتدل لبعيد علاقات زملاء العمل المقدّر بـ: 17 بنسبة 08%.

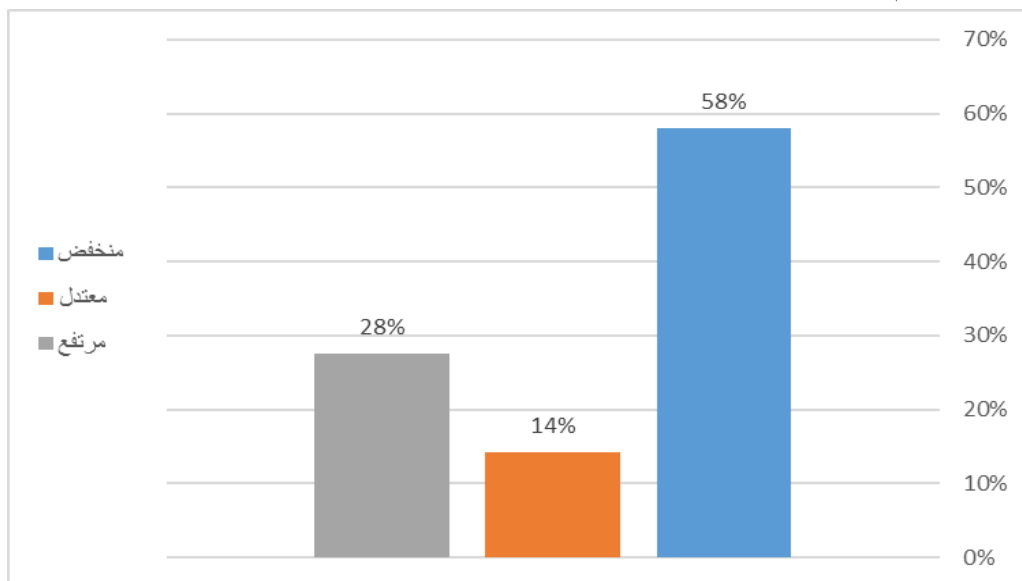
وفي الأخير بعد الظروف المادية والفيزيائية نجد التكرار والنسبة الأكبر للمستوى المنخفض المقدّر بـ: 105 بنسبة 50%، بالمقابل نجد تكرار الأساتذة بمستوى بعد علاقات زملاء العمل المرتفع المقدّر بـ: 59 بنسبة 28%، أما تكرار الأساتذة بالمستوى المعتدل ببعيد علاقات زملاء العمل المقدّر بـ: 46 بنسبة 22%.

والأشكال التالية والمتتالية توضح مستويات مقياس المناخ التنظيمي وأبعاده لدى أساتذة التعليم المتوسط بيانياً:



الشكل رقم (07): مستويات المناخ التنظيمي لأساتذة التعليم المتوسط

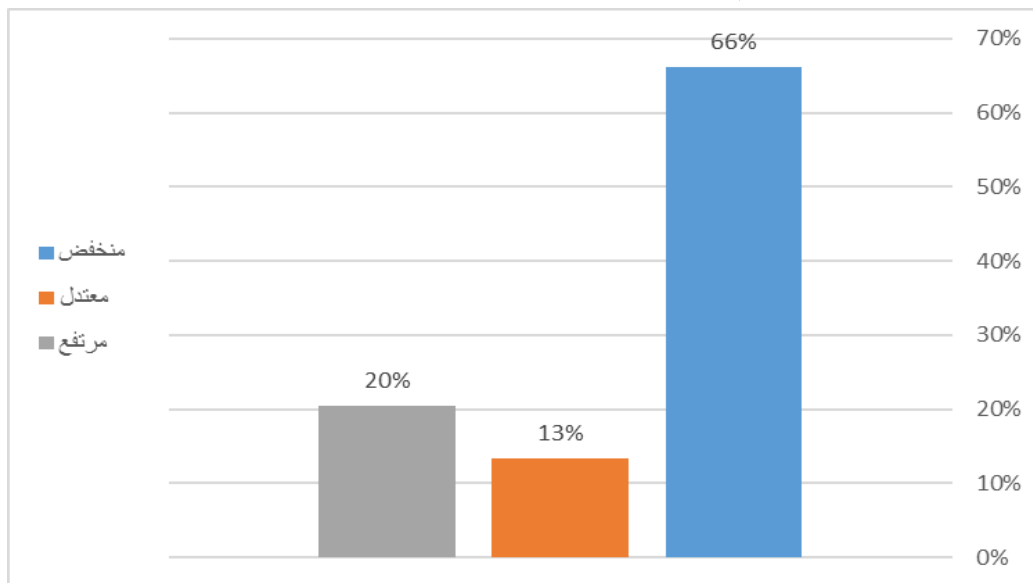
يتضح من الشكل (07): أن من لهم مستوى مناخ تنظيمي منخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ: 45% وهي الأكبر، بالمقابل نجد من لهم مستوى مناخ تنظيمي مرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 34%، أما من لهم مستوى مناخ تنظيمي معتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 21%.



الشكل رقم (08): مستويات بعد القيادة الادارية لأساتذة التعليم المتوسط

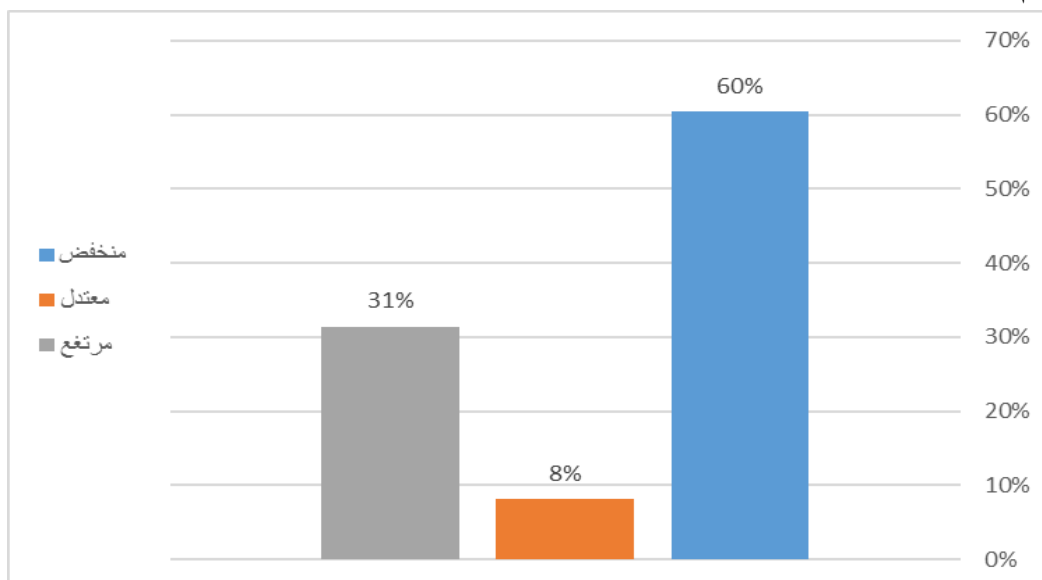
يتضح من الشكل (08): أن من لهم مستوى بعد القيادة الادارية المنخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ: 58% وهي الأكبر، بالمقابل نجد من لهم مستوى بعد القيادة

الادارية المرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم ب:28%، أما من لهم مستوى بعد القيادة الادارية المعتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم ب:14%.



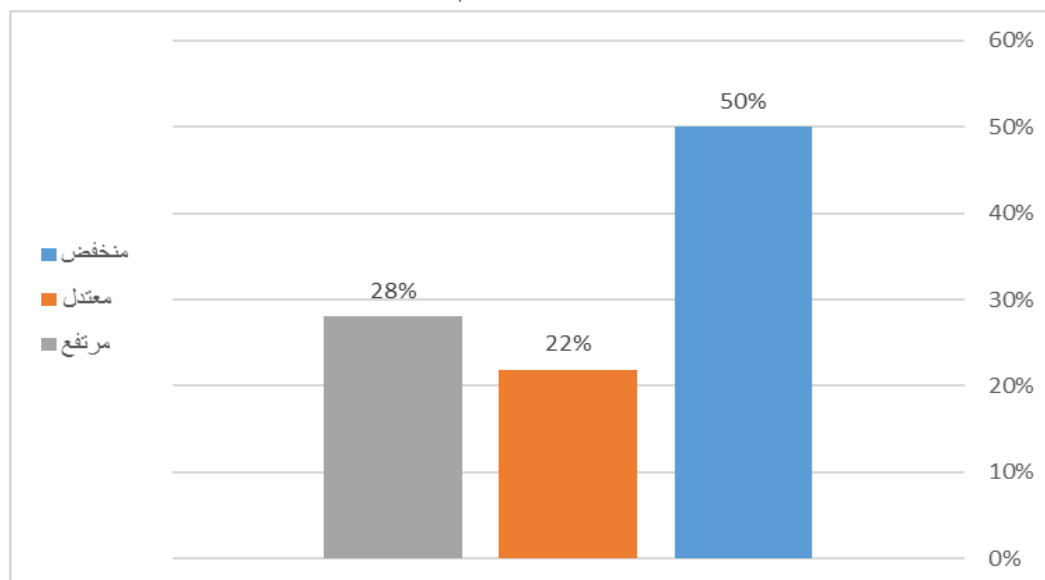
الشكل رقم(09): مستويات بعد الحوافز لأساتذة التعليم المتوسط

يتضح من الشكل(09): أن من لهم مستوى بعد الحوافز المنخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم ب:66% وهي الأكبر، بالمقابل نجد من لهم مستوى بعد الحوافز المرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم ب:20%، أما من لهم مستوى بعد الحوافز المعتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم ب:13%.



الشكل رقم(10): مستويات بعد علاقات زملاء العمل لأساتذة التعليم المتوسط

يتضح من الشكل (10): أن من لهم مستوى بعد علاقات زملاء العمل المنخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ: 60% وهي الأكبر، بالمقابل نجد من لهم مستوى بعد علاقات زملاء العمل المرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 31%، أما من لهم مستوى بعد علاقات زملاء العمل المعتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 08%.



الشكل رقم (11): مستويات بعد الظروف المادية والفيزيائية لأساتذة التعليم المتوسط

يتضح من الشكل (11): أن من لهم مستوى بعد الظروف المادية والفيزيائية المنخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ: 50% وهي الأكبر، بالمقابل نجد من لهم مستوى بعد الظروف المادية والفيزيائية المرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 28%، أما من لهم مستوى بعد الظروف المادية والفيزيائية المعتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 22%.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

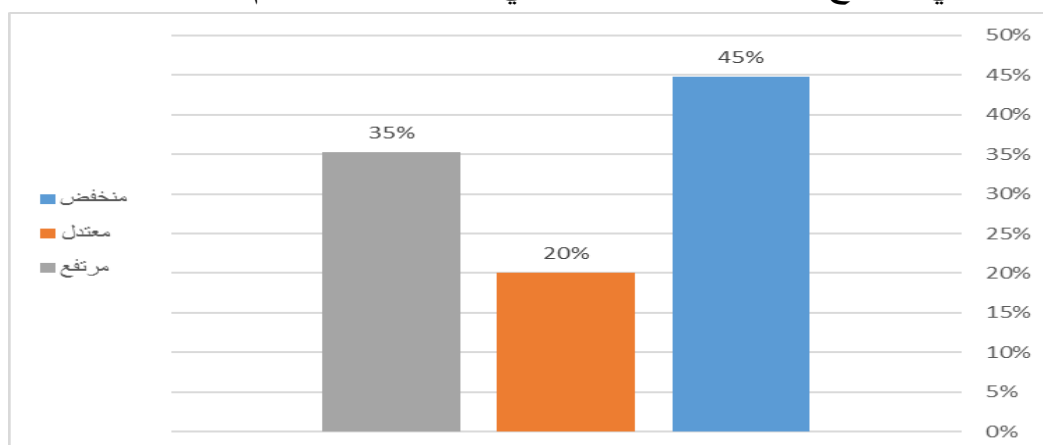
إن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الريح ولاية الوادي.

جدول رقم (19): دلالة الاختلاف بين مستويات التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط

مستويات التوافق المهني	ت	%	قيمة كا ²	df	الدلالة الاحصائية
التوافق المهني المنخفض	94	45	19.66	2	دالة عند $\alpha = 0.01$
التوافق المهني المعتدل	42	20			
التوافق المهني المرتفع	74	34			
المجموع	210	100			

يتبين من الجدول (19): أن الاختلاف بين مستويات التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط اختلاف جوهري ودال احصائياً، وهذا واضح من خلال التكرار والنسبة المعتبرة لدى أساتذة التعليم المتوسط بمستوى التوافق المهني المنخفض المقدّر بـ: 94 بنسبة 45% بالمقابل نجد تكرار أساتذة التعليم المتوسط بمستوى التوافق المهني المرتفع المقدّر بـ: 74 بنسبة 34% أما تكرار أساتذة التعليم المتوسط بالمستوى المعتدل للتوافق المهني المقدّر بـ: 42 بنسبة 20%.

والشكل التالي يوضح مستويات التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط ببياناً



الشكل رقم (12): مستويات التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط

يتضح من الشكل (12): أن من لهم مستوى توافق مهني منخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ: 45% وهي النسبة الأكبر، بالمقابل من لهم توافق مهني مرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 35%، أما من لهم توافق مهني معتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 20%.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

جدول رقم (20): دلالة الارتباط بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط

المتغيرات	العينة n	معامل الارتباط r_p	معامل التحديد R^2	قيمة f_c المحسوبة	df	الدلالة الاحصائية
المناخ التنظيمي	210	0.60	0.36	118.92	(1 و 208)	دالة عند $\alpha = 0.01$
التوافق المهني						

قيمة f_t المجدولة (6.76)

يتبين من الجدول (20) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المساوية لـ: $r_p=0.60$ ، تعبر عن علاقة ارتباطية حقيقية موجبة ودالة إحصائية، بدليل أن قيمة اختبار f_c المحسوبة المقدرة (118.92) أكبر من قيمة اختبار f_t المجدولة المقدرة (6.76)، أي أن ما نسبته 36% من التغير في تباين درجات قياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط يعود إلى تباين درجات قياس المناخ التنظيمي.

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

جدول رقم (21): دلالة الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط

المتغيرات	معامل الارتباط المتعدد r_p	معامل التحديد R^2	قيمة f_c المحسوبة	Df	الدالة الاحصائية
أبعاد المناخ التنظيمي	القيادة الادارية	0.64	0.41	(4 و 205)	دالة عند $\alpha = 0.01$
	الحوافز				
	علاقات زملاء العمل				
	الظروف المادية والفيزيقيه				
	التوافق المهني				

قيمة f_t المجدولة (3.41)

يتبين من الجدول (21) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المساوية لـ: $r_p=0.64$ ، تعبر عن علاقة ارتباطية متعددة حقيقية موجبة ودالة إحصائية، بدليل أن قيمة اختبار f_c المحسوبة المقدرة (35.44) أكبر من قيمة اختبار f_t المجدولة المقدرة (3.41)، أي أن ما نسبته 41% من التغير في تباين درجات قياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط يعود إلى تباين درجات قياس أبعاد المناخ التنظيمي.

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

إن بعد الحوافز باعتباره بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

جدول رقم(22): دلالة الأوزان البائية لأثر أبعاد المناخ التنظيمي على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط

المتغيرات	العينة n	قيم الأوزان البائية B	قيم اختبار t_c	Df	الدلالة الاحصائية	ترتيب الأبعاد حسب قوة أثرها
بعد القيادة الادارية	210	0.24	1.14	205	غير دال	4
بعد الحوافز		1.02	4.15		دالة عند $\alpha = 0.000$	2
بعد علاقات زملاء العمل		1.34	5.42			1
بعد الظروف المادية والفيزيائية		0.30	2.29		دالة عند $\alpha = 0.02$	3

قيمة t_c المجدولة (3.54-1.65)

يتبين من الجدول(22): أنه يوجد إختلاف جوهري ودال إحصائياً من حيث أثر أبعاد مقياس المناخ التنظيمي على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط، ويمكن تفسير ترتيب الأبعاد حسب قوة أثرها على التوافق المهني، بناءً على قيم الأوزان البائية(B)، فنجد بُعد علاقات زملاء العمل الأكبر أثر على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بقيمة بائية(B=1.34)، ودالة إحصائية، ثم يليه بعد الحوافز بحجم أثر أقل بقيمة بائية(B=1.02) ودالة إحصائية، ثم بُعد الظروف المادية والفيزيائية بحجم أثر أقل فأقل بقيمة بائية(B=0.30) ودالة إحصائية، وأخيراً بُعد القيادة الإدارية بقيمة بائية(B=0.24) غير دالة إحصائية، مما يتم استبعاده.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج البحث

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية مرتفع من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

أشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى أن نسبة 45% من أساتذة عينة الدراسة كانت لهم وجهة نظر بأن مستوى المناخ التنظيمي منخفض بمتوسطات مقاطعة الرياح ولاية الوادي وهي النسبة الأكبر.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة درداء يوسف محمد يوسف (2017) ودراسة نعيمة أحمد الأمين (2016) كما تتفق إلى حد ما مع دراسة علي فهد حراس الديحاني (2013) التي أجراها في مدارس الثانوية بدولة الكويت.

ويفسر انخفاض مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسات التربوية لمتوسطات مقاطعة الرياح ولاية الوادي إلى كون مكونات المناخ التنظيمي فيها لا يرقى لمستوى تطلعات الأساتذة، ولا يلبي احتياجاتهم، فالمناخ التنظيمي كونه يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، وباعتباره وسيطا بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد يؤثر على اتجاهاتهم نحو مؤسساتهم وعلى سلوكهم بشكل مباشر، كونه المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكونونه عنها وعن جميع أبعادها وعناصرها، فنجد في مدارس مناخا مشجعا ومساعدة على توليد اتجاهات إيجابية، بينما نجد في مدارس أخرى مناخا مثبطا ومشجعا على تكوين اتجاه سلبي.

بينت النتائج الموضحة في الجدول (12) أن نسبة الأساتذة الذين كان بعد القيادة الإدارية منخفضا عندهم بلغت 58%، وهي النسبة الأعلى، في حين بلغت نسبة الأساتذة الذين كان بعد القيادة الإدارية عندهم مرتفع بـ 28%، أما الذين كانت نسبتهم معتدلة فبلغت 14%.

ويفسر انخفاض مستوى بعد القيادة الإدارية بمتوسطات مقاطعة الرياح ولاية الوادي إلى انخفاض رضى الأساتذة عن أسلوب المدير في تسيير المدرسة وإدارتها؛ فدوره في هذا البعد جد كبير كونه القائد والمسؤول الأول في المؤسسة، كما أن مستوى المناخ التنظيمي بالنسبة

لهم يرتبط بطبيعة العلاقة القائمة بينهم وبينه، فكلما كانت العلاقة سلسلة وذات بعد إيجابي ارتفع مستوى المناخ التنظيمي، وإذا سادها التعقيد والتسلط وسوء المعاملة انخفض مستوى المناخ التنظيمي، فالقيادة الإدارية مسؤولة الى حد كبير في خلق المناخ وتعظيم إيجابياته وتقليل سلبياته كما يقود إلى تحقيق الأهداف بصورة فعالة.

كما يفسر انخفاض مستوى بعد القيادة الإدارية الى كون المدراء في الكثير من المؤسسات التربوية لا زالت نظرتهم للإدارة نظرة تقليدية، بحيث تجد مسار الاتصال بينهم وبين الأساتذة في اتجاه واحد؛ فهم يمارسون أسلوباً إدارياً أكثر من كونه قيادياً، وفي هذا الإطار نرى اهتمامهم بالجو السائد في المؤسسة محدوداً؛ فتركيزهم منصب على العمل وتطبيق التعليمات وتوجيه الأوامر دون مراعات للعلاقات الاجتماعية والشخصية، كما أن سلوكهم يمتاز بالشكلية؛ فهم يطبقون القوانين واللوائح تطبيقاً حرفياً دون مراعات للظروف المتغيرة، ويتصف سلوكهم بالاهتمام بالعموميات أكثر من الخصوصيات، وحتى يحققوا ذلك فهم يعملون على أن توجد مسافة بينهم وبين العاملين في المؤسسة معهم.

يعتبر التعامل الحسن بين المدراء والأساتذة من أهم عوامل نجاح المؤسسة التربوية¹، ولهذا يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم وجو عمل مناسب من الأولوية الملقة على عاتق مدير المؤسسة، والذي ينظر إليه كقائد تربوي قادر على بناء علاقات اجتماعية متناغمة ومنسجمة بينه وبين الأساتذة وتحسين ظروف عملهم، في ظل الإمكانيات المتاحة وتهيئة جو عمل ينعم بالطمأنينة والاستقرار يشعر فيه الأستاذ بالراحة والرضا.

إن المناخ التنظيمي الإيجابي يعتبر أرضاً خصبة للعمل والانتاج، فهو مفتاح النجاح، وتحقيق الأهداف لأي مؤسسة ومدى قدرتها على الاستمرار والنمو والتطور، فالقيادة الإدارية الفاعلة هي التي تعمل على تحقيق التوازن بين المتطلبات الرسمية والأهداف الشخصية

¹ يامنة سماعيل وآخرون، الأبعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017،

للعاملين، وذلك عن طريق ابتكار الأساليب المناسبة في تحفيز العاملين وحثهم على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف¹.

ويدخل ضمن بعد القيادة الإدارية عدة أمور كطرق اتخاذ القرار، حيث تسهم مشاركة الأساتذة صناعة القرارات التربوية في تكوين مناخ تنظيمي سليم، يشعر فيه جميع طاقم المدرسة بالمسؤولية المشتركة، فالمدير الواعي يدرك أهمية عرض الأفكار وطرحها على الآخرين وتشجيعهم على دراستها وتقديم بدائل واقتراحات تكون أساسا للمشاركة الفعالة داخل المؤسسة التربوية.

إن إشراك الأساتذة في العملية التربوية تجعلهم على وعي تام بأهميتهم وبأنهم جزء أساسي وعنصر هام في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه، وهذا السلوك من شأنه خلق مناخ تنظيمي سليم يشعر فيه الجميع بمسؤوليتهم وأهميتهم المشتركة²، كما أنه يساعد على تهيئة بيئة عمل تشعر جميع أفراد المجتمع المدرسي بالمسؤولية المشتركة في إنجاحها، فالإدارة الناجحة تدرك تماما أن أفضل الأفكار تأتي عبر طرحها وعرضها على الآخرين وتشجيعهم على دراستها وتقديم احتياجات واقتراحات، أو تقديم بدائل بدون ضغط، هذه البدائل تكون أساسا للمشاركة في القرار داخل المنظمة³، فقد يكون لدى أحدهم رأي أو وجهة نظر أكثر قدرة على حل مشكلة تعترض المؤسسة، وقد لا يظهر الرأي إلا اذا أتيحت الفرصة له لإبداء وجهة نظره بحرية أمام الآخرين في جو ملؤه الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين⁴، فالإتصال غير الواضح بين الطرفين ومحدودية الحوار وفرص إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والتعاون المتبادل وسوء المعاملة هي عوامل من شأنها خلق اتجاه سلبي للأستاذ تجاه بيئة عمله، كما أنها عامل من عوامل انخفاض مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة.

¹ نبيل محمود الصالحي، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص27.

² P.A.Duignan and R.J.S.Macpherson, *Educative leadership :A Practical Theory for new administrators and managers*, The falmer press, London, 1992, p04.

³ عزة جلال مصطفى، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2010، ص80.

⁴ أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، ط1، 01، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص202.

وبالرجوع للجدول رقم (12) المتضمن بعد الحوافز نجد تكرار الأساتذة بمستوى بعد الحوافز المنخفض المقدّر بـ: 139 بنسبة 66%، بالمقابل نجد تكرار الأساتذة بمستوى بعد الحوافز المرتفع المقدّر بـ: 43 بنسبة 20%، أما تكرار الأساتذة بالمستوى المعتدل لبعد الحوافز المقدّر بـ: 28 بنسبة 13%.

ويفسر انخفاض مستوى بعد الحوافز لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، كون الحوافز التي تمنح لا تلبي احتياجاتهم أو غير متناسبة مع ما يبذلونه من جهد؛ فكثرة الإضرابات والاحتجاجات التي يشهدها قطاع التربية يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فعالية أنظمتها التحفيزية وعدم تصميمها وفق ما يلبي حاجة الأستاذ الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يؤكد ضرورة تعديل نظام الحوافز، فعدم توفر نظام حوافز مناسب من شأنه التأثير سلباً في مردودية عمله بالمستوى المطلوب، وفي أحيان كثيرة يضطر الكثير منهم إلى القيام بعمل مقابل مداخل إضافية لدخلهم الشهري، وعلى نحو عام فكما أن للحوافز المعنوية أهمية كبيرة فالحوافز المادية تعد من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الحوافز ملائمة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد؛ فالأجر المتدني وغير المكافئ للمجهود المبذول والذي لا يلبي مطالب الأستاذ وحاجاته، عامل كبير في إهماله لعمله. فالحوافز من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للأساتذة وإثارة رغبتهم في العمل وبذل أقصى ما يمكنهم من طاقة لتحسين مردودهم الانتاجي كما وكيفا، فهي من العوامل المهمة في ارتباط الأساتذة بعملهم واستقرارهم فيه وحبهم له ورضاهم عنه.

ولكي تحقق الحوافز أهدافها يفضل أن يتم اعتمادها مع المادية والمعنوية، فالإكتفاء بنمط واحد من التحفيز بإمكانه أن يؤدي تدريجياً إلى الرتابة، فتتخفف الدافعية نحو العمل تدريجياً، لكن بالرغم من ذلك فوجود أحدها أفضل من غيابها تماماً، فالإدارة التربوية الفعالة هي التي تدرس العمال بتقسيماتهم المختلفة وتفهمهم، مثل طبيعة عملهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية، حيث تقدم مزيجاً من الحوافز التي تتيح أقصى إشباع ممكن للعامل، لذا فإن اختيار العامل لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد العامل أن الحافز المقدم؛ أي كانت طبيعته، فاعل

بإشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كان هذا الحافز أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدي للحافز¹.

وبالرجوع للجدول (12) يتضح أن من لهم مستوى بعد علاقات زملاء العمل منخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ: 60% وهي الأكبر، بالمقابل نجد من لهم مستوى بعد علاقات زملاء العمل المرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 31%، أما من لهم مستوى بعد علاقات زملاء العمل المعتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 08%.

وما يفسر هذه النسبة كون علاقات زملاء العمل في المدرسة من العوامل المهمة التي من شأنها توطيد الثقة وتوفير مناخ عمل مناسب ومشجع للممارسة التربوية، فالفرد بطبيعته يميل إلى أجواء العمل التي تسودها الألفة والمحبة، وينفر من الأجواء التي يكون ملؤها التشنج والتعالي وبرودة التعامل والروح الجماعية البعيدة، وتتجلى مظاهرها من خلال عدة تصرفات؛ كحسن السلوك، وسلامة النية في التعامل، والاحترام والتقدير المتبادل، والمودة التي تشيع بينهم والإحساس بقيمة ما يؤديه كزملاء من عمل، فدرجة الإيجابية أو السلبية في المناخ التنظيمي في المؤسسة يتأثر بعلاقات العمل بين القائد والعاملين معه داخل الإدارة الواحدة، فإذا كانت تتميز بالتوتر وعدم التعاون فإنها تؤدي إلى تكوين تصورات سلبية عن المناخ التنظيمي.

يعبر عن علاقات العمل بأنها قلب المؤسسة، فهي تزودها بطاقتها وجوهرها من خلال السماح للعمال فيها بالتعايش وتحقيق أنفسهم واعطاء معنى لعملهم²، فطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين زملاء العمل توفر إشباعا لحاجتهم الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهم، لذلك فكلما أتاحت المؤسسة التربوية فرص التفاعل والاتصال بين أفرادها فإن مستوى المناخ التنظيمي يكون مرتفعا، والعكس صحيح، فالعلاقات الجيدة بين الزملاء تعتبر أساسا مهما في تهيئة مناخ تنظيمي ايجابي، ولهذا أصبح على المدير اعتمادا على هذا المفهوم أن يدرك أن توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المدرسة يتطلب نوعا من الحكمة

1 نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، جامعة دمشق، 2015 ص64.

² Louise lemiré ,Gaétan Martel ,L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'université du Québec,Canada,2007,p181.

والقيادة الرشيدة، فالواجب عليه تنمية العلاقات الطيبة بينه وبين مرؤوسيه، وبين المرؤوسين من جهة أخرى، حتى يتحقق بذلك التعاون المشترك، وتتحقق الأهداف التربوية المنشودة، فمهمة المدير الأساسية هي إشراك الأساتذة معه في التوصل لوضع أهداف المدرسة، ورسم الخطط لتنظيم العمل فيها.

ولهذا فالاهتمام بالعلاقات الاجتماعية في المدرسة يخلق جوا تعاونيا بين الأساتذة، ويشجعهم على المبادرة، فالمدير الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الاجتماعية في العمل ويجعل منها قاعدة في تسيير مؤسسته، هو ذلك القائد الناجح الذي يتنزّه عن التعالي عن زملائه، وينظر إليهم نظرة إنسانية صادقة، يشجع على الارتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية والعلاقات الطيبة التي تبنى بين العاملين في بيئة العمل الواحدة، ويشعرهم بقيمتهم وبالحاجة الماسة إليهم، كما أنه يؤمن بالمسؤولية التربوية في بناء روح معنوية عالية لديهم وإشراكهم في اتخاذ القرار والتعامل الحسن، كما أنه يعمل على تحسين بيئة العمل وظروفها ماديا ومعنويا، فالمدير كقائد تربوي يفترض أن تتوفر لديه كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير والقائد، وهو الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي، والمستشار الذي يزود بالخبرة، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة، وبالتالي هو المسؤول عن إثارة الجماعة للعمل ورفع روحها المعنوية والمحافظة على تماسكها ووحدتها¹.

إن مدير المؤسسة الكفاء هو المدير الفعال الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب الإنسانية التي تتناسب مع طبيعة عمله الإداري، من دون تعصب أو تسبب، لا سيما في القرارات المتعلقة بالتخطيط المدرسي، الذي يؤدي إلى تحسين أداء المعلمين والارتقاء بدورهم التربوي، وبما يحقق رضاهم الذاتي عن عملهم، ويدفعهم إلى الاعتزاز بهذا العمل وتطويره باستمرار ضمن تنظيم جهودهم في إطار التربية المتكاملة²، إن القيادة بالمؤسسة التعليمية هي التي تدرك حقيقة السلوك الإنساني وتؤثر فيه، وتتفهم الطبيعة البشرية، وتعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين، من خلال إذكاء روح التعاون

1 جودت عزي عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص48.

2 باسمه حلاوة، العلاقات الانسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 04، 2012، ص249-277.

ومعالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد وشعورهم بالأهمية، لذا يجب أن تدرك القيادة بالمؤسسة التعليمية أن توطيد العلاقات الانسانية بين العاملين في المؤسسة يتطلب نوعاً من الحكمة والحصانة نتيجة القيادة الحكيمة والوافق الجماعي، بدلاً من الإكراه والتسلط¹.

إن سلامة العلاقات الاجتماعية مقدمة أساسية لأي شكل من أشكال تحسين الأداء في المدرسة²، وعلى هذا فأساس نجاح المؤسسة التربوية هو العلاقات الاجتماعية الجيدة التي تقوم على احترام كل فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته وخبراته، والاحترام المتبادل بين المدير والأساتذة، وبين الأساتذة فيما بينهم، عن طريق تنمية علاقاتهم بعضهم ببعض الآخر وتوطيدها، وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة، حيث يعمل الأفراد سوياً بطريقة منتجة مشبعة³.

تعتبر المؤسسة التربوية مجتمعا مصغرا للأساتذة يحدث من خلالها تواصل اجتماعي، وحتى يتطور ويتحسن هذا التواصل، وجب على المسؤول العمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد علاقات زملاء العمل، حتى يتدعم لديهم روح العمل كفريق واحد، كما وجب عليه زيادة الاهتمام بالأساتذة بالشكل الذي يحقق إشباع رغباتهم وتلبية طلباتهم، لإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال الجدول (12): يتبين أن من لهم مستوى بعد الظروف المادية والفيزيائية المنخفض من أساتذة التعليم المتوسط تقدر نسبتهم بـ: 50% وهي الأكبر، بالمقابل نجد من لهم مستوى بعد الظروف المادية والفيزيائية المرتفع من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 28%، أما من لهم مستوى بعد الظروف المادية والفيزيائية المعتدل من الأساتذة تقدر نسبتهم بـ: 22%.

ويفسر انخفاض مستوى بعد الظروف المادية والفيزيائية لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي إلى ضعف الاهتمام بمكونات بيئة العمل المادية والفيزيائية، والتي هي على ارتباط مباشر بحياة الأستاذ المهنية في المؤسسة وتفاعلاته اليومية فيها، ففي كثير من المتوسطات يهمل هذا الجانب على حساب الاهتمام بجوانب أخرى متعلقة

1 سمراء دحماني، سامية بن عمر، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 23، 2017، ص 73-100.

2 Tony Gelsthorpe, John West-Burnham, Educational leadership and the community –Strategies for school improvement through community engagement, Pearson Education, London, 2003, p11.

3 سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، ط 1، دار الناشر، عابدين، 1986، ص 11-12.

بالعملية التربوية، فغياب قاعة لانتفاة للأساتذة يجدون فيها راحتهم أثناء فترة فراغهم وتكون متنفسا وظيفيا لهم يشاركون فيها زملاءهم بالاهتمامات والانشغالات والقضايا التربوية المختلفة، وانتشار الأتربة والغبار وعدم توفر التهوية والإضاءة المناسبة وقلة أجهزة التكيف مع ارتفاع درجات الحرارة، وغيرها من العوامل غير المناسبة للعمل لها أثر سلبي عليهم.

كما أن موقع المدرسة له دور في توفير ظروف مناسبة للعمل؛ فالموقع الذي لا يتوفر فيه الهدوء ويسوده الضجيج الدائم، لا يهيئ للأساتذ ظروف العمل المناسبة التي تجعله يؤدي مهنته على أكمل وجه بأريحية تامة، كما أن عامل الاكتظاظ في الحجرات التربوية وعدم تناسب عدد التلاميذ مع حجم القسم والعدد الكبير، يجعل الأستاذ يفقد السيطرة والتحكم في مجريات درسه وإيصال المعلومة للتلاميذ بالشكل الملائم، بالإضافة إلى أن الكثير من المؤسسات التربوية تعاني من قلة الوسائل التعليمية التي يحتاجها الأستاذ للشرح والإيضاح وإيصال المعلومة للتلميذ بطريقة سهلة وسلسة، كأجهزة الإعلام الآلي المحمولة وعارض البيانات، فتجد في المؤسسة عددا محدودا لا يغطي حاجتهم، بل في أحيان كثيرة لا يجدون فرصة الحصول عليه، ناهيك عن قلة الصيانة، كما أن السبورة ومختلف الوسائل المخبرية التي يحتاجها أساتذة العلوم والفيزياء ووسائل التربية البدنية كساحة اللعب، والتي تشكل خطرا على التلاميذ، لأن قاعدتها صلبة مبنية بالإسمنت، وكثير من حوادث السقوط والكسر أثناء حصة الرياضة تكون هي المتسبب الرئيسي فيه.

تلعب العوامل والظروف التي تميز بيئة العمل - سواء الداخلية أو الخارجية - دورا مؤثرا في أداء الفرد وكفاءته وعلى سلوكه، وبالتالي فإن سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الشخصية مع البيئة، ويعني ذلك أن سلوك الفرد وأدائه يختلف من بيئة عمل ذات الظروف الجاذبة وبيئة العمل ذات الظروف الطاردة؛ فبيئة العمل ذات الظروف الطاردة هي تلك البيئة المنفرة للعاملين التي تسبب الإحباط، وتعوق الأداء، وتوقف نمو العامل الوظيفي، وتضعف انتمائه للمؤسسة، وتسيء علاقته مع رؤسائه وزملائه، وقد تسبب في وضع حاجز نفسي يؤثر على إقباله على العمل، مما ينعكس سلبا على ولائه للمنظمة، أما بيئة العمل الجاذبة فتتبعي الثقة في النفس لدى العاملين، وتؤدي إلى جو التوافق والتراضي والاحترام

المتبادل، وترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من درجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وبالتالي ارتفاع كفاءة أدائهم وإنتاجيتهم بصفة خاصة، وكفاءة وإنتاجية المنظمة بصفة عامة¹.

إن مراعاة البيئة الفيزيائية ذو أثر فعال في رضا الأستاذ عن عمله وزيادة وترقية أدائه، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين درجة الحرارة والقدرة على الأداء، كما أنه ليس هناك من شك أن للوضاء أثرا في عمل الأستاذ، وأن العمل في مكان مريح وهادئ يبعث السرور، فينعكس ذلك على الأداء الوظيفي، مما يخلق الرضا الوظيفي عن مكان العمل والمهنة من جهة، ومن جهة أخرى هذا ينعكس إيجابا على جودة الإنتاجية التعليمية أو جودة المخرجات التعليمية²، فالأستاذ ينبغي أن يعمل في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة؛ لأن العمل في جو حار تنعدم فيه أجهزة التكييف يؤدي الى الضيق والتوتر، ويصبح الفرد فيه قابلا للتوتر والإثارة مع زملائه لأدنى الأسباب.

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

يتبين من الجدول (13): أن الاختلاف بين مستويات التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط اختلاف جوهري ودال إحصائيا، وهذا واضح من خلال التكرار والنسبة المعتبرة لدى أساتذة التعليم المتوسط بمستوى التوافق المهني المنخفض المقدّر بـ: 94 بنسبة 45%، بالمقابل نجد تكرار أساتذة التعليم المتوسط بمستوى التوافق المهني المرتفع المقدّر بـ: 74 بنسبة 34%، أما تكرار أساتذة التعليم المتوسط بالمستوى المعتدل للتوافق المهني المقدّر بـ: 42 بنسبة 20%.

تتفق نتائج الدراسة مع دراسة درداء يوسف محمد يوسف (2017)، حيث توصلت إلى أن السمة العامة للتوافق المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الكاملين بدوره منخفض.

ويفسر انخفاض مستوى التوافق المهني للأساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي لعدة عوامل متعلقة بمناخ العمل التنظيمي بالمؤسسة، باعتبار أن التوافق المهني هو

1 مجلة كلية التربية، واقع البيئة الفيزيائية في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة ، العدد 167، 2016، ص769-832.

2 بوقيداح نعمان، بوتيقار سارة، الظروف الفيزيائية في المؤسسة التعليمية لأساتذة الشعب التقنية وأثرها على الأداء، ورقة بحثية ضمن فعالية الملتقى الدولي الثاني، تطبيق الأرغونوميا بالدول السائرة في طريق النمو، 2014، ص138-147.

محصلة رضا العامل على مختلف العناصر التي تميز بيئة عمله، كنمط الإشراف والحوافز، وعلاقة زملاء العمل، وظروف العمل المادية والفيزيائية.

دلت البحوث الحديثة على أن المدير ربما يكون أخطر عامل في بيئة العمل، فهو يمثل الإدارة العليا في أعين مرؤوسيه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران في سلوك من يديرهم أو يشرف عليهم وفي روحهم المعنوية، كما أن لسياساته صلة مباشرة بإنتاج الجماعة التي يديرها¹ وتوافقهم المهني، حيث أنه كلما شعروا بالاحترام والتقدير والتشجيع ازداد توافقهم نحو عملهم، وظهر ذلك في مردودهم المهني، وكلما شعروا بالعكس ساء توافقهم المهني.

فالمدير أحيانا يكون رأس المشكل من خلال أسلوب تعامله؛ فتجده يتساهل أو يتهاون حين يجب الحزم أو التشدد، ويقسو ويشدد لأخطاء وهفوات تافهة ويعزو أخطاءه الى مرؤوسيه، يكثر الشكوى والهياج والصراخ والتأنيب والسخرية ويكون عقابه أقرب الى التشفي والانتقام منه إلى الإصلاح والتهديب، ولا يوجد للتسامح أي أثر في نفسه تجاه مرؤوسيه، ولا يستطيع أن يعينهم في حل مشاكلهم أو مطالبهم أو خلافاتهم بروح العدل والحياد؛ أي أنه يخلق جوا لا أمن فيه ولا استقرار، بل إنه ينشر الاضطرابات النفسية بين مرؤوسيه².

ولهذا كانت القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية عاملا مهما في تحقيق التوافق المهني للأساتذة، باعتبارها القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة، لأجل تحقيق الأهداف المنشودة³، فنمط الإشراف يعتبر من العوامل المهمة في رضا العامل وعامل أساسي في تحقيق توافقه المهني.

كما يفسر انخفاض مستوى التوافق المهني لأساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي الى عامل الحوافز ببعديها المادي والمعنوي؛ فوجود نظام الحوافز الفعال يلبي حاجات ومتطلبات الأساتذة ويسعى لإشباعها، فهو نظام لديه القدرة على التكيف مع

1 عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعارف والجامعية، مصر، ص 23.

2 عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 371.

3 إيهاب محسن محمود الحبيشي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مستغانم، 2018، ص 102.

المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للأساتذة، فضلا على قدرته في دفع واستثارة رغبتهم نحو العمل وتحسين مستوى آدائهم وتطوير سلوكهم التنظيمي وخلق الشعور بالرضا والاستقرار بالمؤسسة التربوية التي يعملون بها، من شأنه رفع مستوى توافقهم المهني.

كما يفسر انخفاض مستوى التوافق المهني لأساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي الى بعد علاقات زملاء العمل، حيث تتضح أهمية هذا العامل كون الأستاذ ينفق جزءا كبير من وقته مع زملائه في العمل في اتصال وعلاقة مباشرة، ولهذا كلما وجد الدعم والاهتمام والتقدير منهم، زاد تعلقه ببيئة عمله وحسن توافق المهني، أما اذا ضعف اتصاله بهم ولم يستطع الاندماج معهم والحصول على علاقة سليمة، ساءت بهذا علاقته ببيئة عمله وضعف توافقه المهني، فدرجة الايجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي تتأثر بمجموع العوامل والمتغيرات التي تشكل بيئة العمل فإذا كانت علاقات زملاء العمل تتميز بالتوتر وعدم التعاون فإنها تؤدي الى تكوين تصورات سلبية عن المناخ التنظيمي وينعكس أثرها على توافق الأستاذ مهنيا .

كما يفسر انخفاض مستوى التوافق المهني لأساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي الى بعد الظروف المادية والفيزيائية لما له من أهمية في جودة الحياة الوظيفية للأستاذ، والذي يقتضي توفير مناخ تربوي تعليمي تتوفر فيه شروط البيئة المدرسة الملائمة من قاعات صفية تتسع للتلاميذ بشكل مريح، تتوفر على التهوية والإضاءة المناسبة ومزودة بوسائل وتقنيات التعليم اللازمة لإيضاح الأفكار التربوية. وتعد بيئة العمل التربوية من البيئات المهنية الضاغطة حيث أنها تلعب دورا كبيرا في أداء وسلوك العاملين وتعد مؤشرا هاما يعكس القيم والاتجاهات السائدة بينهم ومدى تأثيرها على مجمل العملية التربوية ومدى فاعلية العمل فيها¹.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

1 على مؤيد محمد، محمود علي محمد، ظروف بيئة العمل التربوية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، مجلة جامعة حماة، العدد 03، المجلد 01، 2018، ص 93-115.

يتبين من الجدول (14) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المساوية لـ: $r_p=0.60$ ، تعبر عن - علاقة ارتباطية حقيقية موجبة ودالة إحصائية؛ بدليل أن قيمة اختبار f_c المحسوبة المقدرة (118.92) أكبر من قيمة اختبار f_c المجدولة المقدرة (6.76)؛ أي أن ما نسبته 36% من التغير في تباين درجات قياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط يعود إلى تباين درجات قياس المناخ التنظيمي.

فنتائج الدراسة أكدت صدق وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية مما يثبت صدق الفرضية، وقد اتفقت نتائج مع العديد من الدراسات كدراسة بوعطيط سفيان (2006/2007)، ودراسة إيهاب محسن حمود الحبيشي (2018/2019)، ودراسة بوبيدي لامية (2019)، ودراسة الشيماء أحمد عبدالله عدوان (2012).

وما يفسر وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، كون المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية بمختلف متغيراته وأبعاده يتحكم في مدى توافقه وسوء توافقه المهني، فإذا كان المناخ ملائماً للعمل ويشبع احتياجاتهم المختلفة المادية والمعنوية، يكون بهذا الوضع مستوى توافقه مرتفع، وكلما كان العكس يصبحون غير راضين عن بيئة عملهم، وبالتالي ينخفض مستوى توافقه المهني، فجو العمل والمناخ الذي يعيشونه يشكل متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى أداء ونجاح هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم، وعليه فإنه من الملاحظ بأن هناك علاقة وثيقة بين جو العمل الذي يسود المنظمة أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي، وبين درجة رضا المتفاعلين داخل النظام عنه¹.

كما يمكن تفسير هذه العلاقة بالدور الهام الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق التوافق المهني للأساتذة؛ حيث يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية، ويخلق جواً من العلاقات الاجتماعية التي يسودها التفاهم والاحترام، كما يسمح بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة التي تلبي احتياجاتهم المختلفة.

1 أحمد يونس، علي أحمد حمودة، المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة غزة، 2014، ص02.

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

من خلال نتائج الجدول (14) يتبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المساوية لـ: $r_p=0.64$ ، تعبر عن علاقة ارتباطية متعددة حقيقية موجبة ودالة إحصائية، بدليل أن قيمة اختبار f_c المحسوبة المقدرة (35.44) أكبر من قيمة اختبار f_c الجدولة المقدرة (3.41)؛ أي أن ما نسبته 41% من التغير في تباين درجات قياس التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط يعود إلى تباين درجات قياس أبعاد المناخ التنظيمي.

وما يفسر علاقة أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة الإدارية، الحوافز، جماعة العمل، الظروف المادية والفيزيائية) بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، كون كل بعد من أبعاده له علاقة مباشرة بالتوافق المهني، فيصبح البعد بهذا المفهوم متغيرا داعما للتوافق المهني أو عاملا معيقا له.

فالدراسات التي أجريت على نمط الإشراف بجامعة ميتشغان على علاقة نمط الإشراف برضى المرؤوسين، توصلت إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه من خلال تتميته علاقة المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا العمال عن العمل بينهم، أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، وبذلك لا يحدث الرضا عن العمل¹.

فإذا جعل المدير من الأستاذ محور اهتمامه، وأسس معه علاقة عمل طيبة، يسهم هذا في خلق بيئة عمل تحقق رضاه وتوافقه المهني، فهو المشرف الرئيسي، وهو محور العملية التربوية وقائدها الموجه، فأهداف المؤسسة تتوقف على مدى كفاءته في التسيير، لأن طبيعة عمله كقائد تقوم على تحديد المهام وتنسيق الجهود وتثمينها لتحقيق أهداف المدرسة، فالمدير الناجح هو المدير القادر على توفير مناخ تنظيمي محفز ومحرر من كافة مظاهر العنف

1 خليفه سليم، مرجع سابق، ص 146-147.

المعنوي، والقادر على بناء علاقات صحية سليمة بين مختلف أطراف بيئة العمل، والمدير الناجح هو الذي يستطيع جعل المناخ التنظيمي لمؤسسته مناخا مريحا وملائما للعمل، فالأستاذ يسعد بالمدير الذي يقدر عمله ويثمن مجهوداته، والذي يمنحه امتيازات ومكافآت مقابل جهده المبذول.

كما أن نظام الحوافز له علاقة بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، فإذا كانت الحوافز غير فعالة ولا تلبي رغباتهم ومتطلباتهم ولا ترتقي إلى مستوى تطلعاتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية، تؤثر في مستوى توافقهم المهني.

كما يلعب بعد جماعة العمل كأحد أبعاد المناخ التنظيمي دورا في عملية التوافق المهني، فعلاقات العمل الجيدة والفعالة تقرب العاملين من بعضهم البعض، وتقل الصراعات والمنازعات داخل المؤسسة التربوية، فنوعية العلاقات بين الزملاء تلعب دورا مهما في التأثير على رضاهم، ومن ثم على توافقهم المهني.

كما أن لظروف العمل وما يميزها من عوامل مادية وفيزيائية كالضوضاء والحرارة والرطوبة والنظافة وما يحتاجه الأستاذ من وسائل مختلفة لها علاقة بدرجة تقبله لبيئة عمله وتوافقه المهني، فالظروف الداخلية الجيدة تؤثر إيجابا في توافقه مع مناخ العمل التنظيمي، والبيئة الرديئة عامل سلبي في سوء توافقه وعجزه في التكيف السليم وعدم رضاه عن العمل.

5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية على أن بعد الحوافز باعتباره بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي. يتبين من الجدول (16): أنه يوجد اختلاف جوهري ودال إحصائيا من حيث أثر أبعاد مقياس المناخ التنظيمي على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط، ويمكن تفسير ترتيب الأبعاد حسب قوة أثرها على التوافق المهني بناء على قيم الأوزان البائية (B)، فنجد بُعد علاقات زملاء العمل الأكبر أثر على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بقيمة بائية (B=1.34)، ودالة إحصائية، ثم يليه بعد الحوافز بحجم أثر أقل بقيمة بائية (B=1.02) ودالة إحصائية، ثم بُعد الظروف المادية والفيزيائية بحجم أثر أقل بقيمة بائية (B=0.30) ودالة إحصائية، وأخيرا بُعد القيادة الإدارية بقيمة بائية (B=0.24) غير دالة إحصائية، مما يتم استبعاده.

بناءً على قيم الأوزان البائية (B)، نجد أن بُعد علاقات زملاء العمل الأكبر أثر على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بقيمة بائية (B=1.34)، ويفسر إلى كون علاقات العمل بطابعها غير الرسمي متنفساً وملاذاً آمناً للعامل ينزع فيها ثوب الرسمية، وبهذا تتحسين أجواء بيئة العمل من المظاهر السلبية، كحالات التشاجر والتشاحن، وتوفر روح جماعية للعمل بمعنويات مرتفعة، كما أنها تنمي لدى الأستاذ الشعور بالانتماء للمؤسسة، فهي تعمل على إشباع الرغبات الثانوية لهم من خلال توفير فرص التعبير عن ذاتهم الإنسانية، والتنفيس عما يلوج في أنفسهم لبعضهم البعض؛ فالألفة بين زملاء العمل والتشارك والاندماج الذي يسود بينهم، من شأنه أن يشبع الحاجات الاجتماعية ويعمق روح الزمالة التي تتجاوز حدود الدور، مما ينعكس بشكل إيجابي على مناخ العمل في المدرسة.

تكمن أهمية علاقات زملاء العمل في تحقيق التعاون المشترك بين المعلمين والإدارة من ناحية، وبين المعلمين أنفسهم من ناحية أخرى، كما تسهم في تحفيز المعلمين على العمل لتحقيق الأهداف المدرسية وإشباع حاجاتهم والوصول بهم إلى أفضل حالات الرضا الوظيفي، وتخفف من وطأة الآلية المفرطة في أداء عملهم، وتغير من الأساليب الروتينية التي قد تضفي الملل على العمل، كما تقلل من الاضطرابات النفسية الناتجة عن ضغوط العمل، وتعمل على تعزيز الانتماء للمؤسسة التربوية، إضافة إلى رفع الروح المعنوية فرصاً للإنجاز والتقدم في آداهم المهني¹.

فالعلاقات الاجتماعية بين المعلمين أنفسهم تعتبر أساساً في نجاح عمل المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية، لذلك يجب أن تكون هذه العلاقات فيما بينهم قائمة على أساس الاحترام والتقدير المتبادل والتعاون فيما بينهم، من أجل النهوض بمستوى العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة، كما يجب أن تكون هذه العلاقات قائمة على أساس الرغبة في العمل المستمر المتمثل في التخطيط المشترك والتنفيذ السليم والعطاء الكافي لإيجاد النمو التعليمي لدى التلاميذ في إطار العلاقات الإنسانية، كما يجب أن تكون هذه العلاقات قائمة على أساس النصيحة والمشاركة الفعالة في تحمل مسؤوليات العمل².

1 هيلة منديل محمد التويجري، العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي

للمعلمين، مجلة دراسات، العلوم التربوية، العدد 01، المجلد 46، 2019، ص 387-418.

2 حسين حرزلي، دليلة لقوقي، تقييم واقع ممارسة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية بين الأساتذة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، 2015، ص 107-117.

فالعلاقات السليمة أثر كبير في الأداء التربوي للمدرسة؛ حيث يؤدي إلى تماسك المجتمع المدرسي وزيادة تلاحمه وترابطه وتماسكه، وإلى إشعار المعلمين بمسؤولياتهم التربوية والاجتماعية والأخلاقية، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة الدافعية والكفاءة الإنتاجية لديهم¹.

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن المنظمة كائن اجتماعي، فالأفراد في المنظمة لديهم احتياجات اجتماعية، كما أنهم يشعرون بالسعادة والأهمية من خلال تكوينهم علاقات ودية وطيبة بينهم ومع غيرهم، كما ترى أن تعليمات وتقسيمات العمل وإجراءاته المختلفة تؤدي إلى روتينية ورتابة في العمل، مما يؤدي إلى الملل والسأم، وأن علاقات الود والتعاون الاجتماعية بين زملاء العمل أهم من أي نظام رقابي أو حوافز، فالعلاقات الجيدة بين زملاء العمل والتي أساسها المودة والثقة تثمر التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرار والانضباط والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ورفع الروح المعنوية، وبالتالي رفع مستوى المناخ التنظيمي السائد وتحسينه، وبالتالي الشعور بالراحة التي تحقق الرضا عن كل ما يقدمه العمل ومحيطه والإيمان بالمجموعة وقوتها والرقابة الذاتية، والنتيجة مستوى رفيع في العمل والأداء والاهتمام بالعنصر البشري وتوفير أفضل مناخ للعمل يكون من خلال مناخ إنساني ملائم للاستثمار الجهود وكشف أفضل الطاقات، فالعلاقات الجيدة أساسها الرضا نحو بعضهم البعض، فكفاءة الأداء في أي منظمة يتحدد من خلال نوعية العلاقات السائدة في المؤسسة.

فالعلاقات زملاء العمل من الضروريات في رفع مستوى المناخ التنظيمي للمؤسسات التربوية، فوجود العلاقات الاجتماعية أمر ضروري لإنجاح وبلوغ أهداف أي مؤسسة تربوية، وتوفر هذه العلاقات ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها، ويجب على الأطراف المشكلة للنسق المدرسي أن تعمل على تنمية هذه العلاقة بين أطرافها للارتقاء بالحياة المدرسية وإيجاد المناخ التربوي والتعليمي المناسب وبث روح الحماس في نفوس الهيئة الإدارية والتعليمية والتلاميذ وتشجيعهم والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تؤدي إلى نتيجة، وتحقيق تلك الأمور ينعكس أثر هذه العلاقة الإنسانية على المدرسة بزيادة دافعية

1 فرحات بن ناصر، سليم عمرون، واقع العلاقات الإنسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 15، 2015، ص 117-127.

العاملين للعمل وارتفاع روحهم المعنوية، مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم ومضاعفة الجهد وحل المشاكل التي تعترضهم، وبذلك يتحقق التوازن بين كافة منسوبيها، مما يجعل العملية التربوية والتعليمية تسير على أحسن وجه ممكن، وينعكس أثر ذلك على الطلاب وعلى مردودية المؤسسة التربوية ككل¹.

كما تلعب علاقات زملاء العمل دورا مهما في رفع أو خفض مستوى توافق الأساتذة مهنيا؛ فعلاقة العامل بزملائه إنما هي عامل هام وفعال في تحقيق التوافق أو سوء التوافق، كما ينبغي على المؤسسة أن تساعد الأفراد على التوحد والشعور بالانتماء إلى وحدات العمل التي يعملون بها، ذلك أدعى إلى تحقيق التوافق بينهم والتآلف ورفع كفايتهم الإنتاجية؛ ذلك أن موقف العمل والعناصر المشكلة للعلاقات الإنسانية فيه ذات أثر بالغ على الصحة النفسية للعامل، فإذا سادت في هذا الجو العلاقات الودودة ساعد هذا على تحقيق التوافق النفسي، ومن ثم التوافق الاجتماعي؛ أي تحقيق التوافق الانفعالي بكل أبعاده²، فالمؤسسة التعليمية الناجحة هي التي يكون طاقمها التربوي على وفاق تام، فمن أخطر الآفات التربوية وأشدّها ضررا هي الخلافات التي تحدث بين الأساتذة.

يرى الدكتور علي السلمي متحدثا عن دور جماعة العمل وأثرها في السلوك الإنساني في التنظيم أن التفاعل يشير إلى موقف جماعي (شخصية أو أكثر)، وبالتالي فإن مشاعر الفرد بالعزة والقيمة الشخصية أو بالضعف وعدم الاهتمام، إنما تنشأ نتيجة علاقاته بأفراد الجماعات التي يتعاون معها؛ أي أن الجماعة (جماعة العمل) هي مصدر تلك المشاعر الإيجابية أو السلبية، وبالتالي هي المؤثر غير المباشر على السلوك الإنساني³.

توصلت دراسة بوعكاز فريد (2007) إلى أن العوامل الاجتماعية المؤدية للرضا، مثل الصداقة والانتماء للجماعات غير الرسمية والشعور بالأمن والاستقرار، تفوق في أهميتها بعض العوامل المادية، كالأجور، والمكافآت المادية، كما كشفت الدراسة عن علاقة بين أسلوب العلاقات الإنسانية وبين شعور العامل بالرضا عن العمل، فهذا يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي هي جوهر العلاقات الإنسانية⁴.

1 صمراء دحماني، سامية بن عمر، مرجع سابق، ص73-100.

2 عباس محمود عوض، مرجع سابق، ص26.

3 علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار الناشر، ص292-293.

4 بوعكاز فريد، الاشراف والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص23.

خلاصة الفصل:

من خلال العمل المنهجي المنظم يمكن تحقيق أهداف الدراسة والوصول الى نتائج علمية دقيقة، ففي أي بحث علمي تمثل النتائج نقطة انفراد الدراسة عن غيرها من الدراسات، وحتى تخرج النتائج من دائرة الأرقام والبيانات وتصبح واضحة وذات قيمة علمية، فإنها تخضع لعملية التحليل والتفسير.

وانطلاقاً من الهدف الأساسي لدراستنا، والذي سعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، وعلى ضوء الفرضيات التي تم وضعها، وبعد التحليل وتفسير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، كما توصلت إلى أن مستوى المناخ التنظيمي والتوافق المهني في المؤسسات التربوية عينة الدراسة منخفض، وفيما تعلق بأي أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني جاء بعد علاقات زملاء العمل في صدارتها.

خاتمة

إن فعالية المؤسسة التربوية في أداء دورها وحجم المسؤولية التي على عاتقها في النهوض بمستوى التربية والتعليم، جعلها في واجهة المؤسسات الاجتماعية ومحط أنظار الجميع، على مختلف الأصعدة والمستويات، وهذا لكون مخرجاتها رهينة بمستوى أدائها، ولهذا فإن خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة عمل ملائمة ومشجعة للعمل؛ يشعر الأستاذ فيها بالرضا ويحقق من خلالها توافقاً مهنياً من أكثر العوامل أهمية في نجاحها وتحقيق أهدافها، فالمناخ التنظيمي الإيجابي هو أرض خصبة للعمل والتطوير وثماره تعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

كما أنه بات من الضروري على المؤسسات التربوية السعي جاهدة لتحقيق التوافق المهني لطاقتها التربوي؛ باعتباره حجر الأساس في تحقيق أهدافها وإنتاجيتها على المستوى الكمي والكيفي؛ فإشباع الحاجات المختلفة للأستاذ، والاهتمام بتحسين الجو الاجتماعي داخلها وتوفير بيئة عمل ملائمة تمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه، ولا شك أن وجود بيئة عمل ملائمة للعمل تعتبر مقوماً أساسياً لنجاح المؤسسة كما أنه عامل أساسي في عملية التوافق المهني.

إن الإدارة التربوية الفعالة من شأنها أن تساهم بشكل كبير في نجاح المدرسة وازدهارها، فالقيادة الديناميكية تجعل العمل اليومي الروتيني للأستاذ يتم في جو مؤسسي صحي قائم على التواصل والتفاعل العميق بين أفراد المنظمة، فهي التي تبادر بالتعرف على العوامل السلبية والإيجابية السائدة في مناخها التنظيمي، الأمر الذي يرشدها إلى تبني سياسات من شأنها تدعيم وتقوية العوامل الإيجابية وتصحيح العوامل السلبية؛ وهذا من شأنه توفير مناخ مدرسي مناسب يسوده التوافق والتعاون من شأنه دفع عجلة العملية التعليمية؛ لتكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية. فالأستاذة عندما يشعرون أن البيئة المدرسية بيئة داعمة لهم وتسودها أجواء من المحبة والطمأنينة وروح العمل الجماعي، فإن ذلك ينعكس على مستوى توافقهم المهني.

وبما أن الدراسة عالجت علاقة المناخ التنظيمي بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، ومن خلال تحليلنا وتفسيرنا للنتائج المتحصل عليها، فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- المناخ التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي يتميز بمستوى منخفض.

- التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي يتميز بمستوى منخفض.

- وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

- وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

- بعد علاقات زملاء العمل من أبعاد المناخ التنظيمي له أثر مرتفع على التوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي.

من خلال النتائج المتحصل عليها خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي:

- استمرارية البحث والدراسة في موضوع المناخ التنظيمي والتوافق المهني.
- الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المدارس وجعله ضمن قائمة الأولويات في عملية الإصلاح التربوي.

- إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات التربوية التي لها علاقة ببعض الجوانب الإدارية في المدرسة كالجداول والمجالس واللجان وسماع مقترحاتهم وتطويرها بهدف إنماء روح المسؤولية المبادرة لديهم وتقليص فرص الصراع.

- تطوير نظام الترقيات والحوافز ماديا ومعنويا وتحسين راتب الأستاذ بما يتوافق مع الظروف المعيشة وبما يلبي شروط العيش الكريم.

- تشجيع العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسة والاشادة بهم.

- القيام بأنشطة ترفيهية واجتماعية متنوعة بين الإدارة والأساتذة خلال العام الدراسي وإنشاء نوادي اجتماعية وإحياء المناسبات المختلفة لما لها من أثر بالغ في تقوية الروابط الاجتماعية بينهم و بناء علاقات زملاء عمل وتتميتها على أساس الاحترام والتقدير المتبادل والتعاون البناء.

- تحسين وضع المدارس من تهوية واضاءة وتدفئة ومرافق ونظافة وترتيب وتطويره بما يتناسب مع احتياجات الأستاذ المختلفة وتوفير كافة المتطلبات التي تؤدي لخلق مناخ تنظيمي ملائم وظروف عمل مريحة.

- القيام بدورات تدريبية لكل من المدرء والأساتذة على خصائص وأنماط المناخ التنظيمي الايجابي وكيفية تحقيقه في المؤسسات التربوية بهدف زيادة فاعليتهم وكفاءتهم ليكونو قادرين على التعامل مع البيئة المدرسية وأعضائها.

المراجع

المراجع:

❖ القواميس والمعاجم:

1. أنيس إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1972.

2. ابن منظور أبي الفضل جمال، لسان العرب، دار الكتب العلمية، بيروت، 1993.

❖ الكتب:

3. أحمد أحمد حرز الله، التربية النفسية المهنية علم النفس المهني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

4. أحمد بوعبزة، يوسف حديد، سوسيولوجيا المدرسة والمعلم في الجزائر، مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 01، 2019.

5. أحمد لشهب، تقويم سياسة إصلاح المنظومة التربوية في الجزائر، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 12، 2015.

6. أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، ط01، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

7. بديع محمود مبارك القاسم، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2001.

8. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار هومة، أبو ظبي، 2009.

9. جودت عزي عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

10. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.

11. حسين محمد الحراحشة، ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الأردن، 2011.
12. حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، 2008.
14. خليل عوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2019.
15. زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2010.
16. سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، ط1، دار الناشر، عابدين، 1986.
17. صلاح الشينواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، ط1، دار المعرفة، 2003.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
19. طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
20. طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة، 2008.
21. طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2011.
22. عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعرف والجامعية، مصر.

23. عبد الغني محمد إسماعيل العمراني، دليل الباحث إلى إعداد البحث العلمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2012.
24. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003.
25. عزة جلال مصطفى، التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2010.
26. علي السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار الناشر.
27. عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
28. غباري محمد سلامة محمد، الخدمة الاجتماعية المدرسية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989.
29. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005.
30. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
31. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعارف، القاهرة، 1988.
32. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الادارة والتنظيم، ط01، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018.
33. محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان 1993.
34. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص174.

35. مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، ط1،01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
36. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .
37. مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2013.
38. المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم)، ط1، دار الفكر والتوزيع، الأردن، 1995.
39. نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
40. نبيل محمود الصالحي، استراتيجيات الادارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
41. نجم العزاوي، عباس حسين جواد، الوظيفية الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2010 ص412.
42. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة دكتوراة غير منشورة في علم النفس، جامعة دمشق، 2015.
43. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.
44. وفاء بنت حمد التويجي، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، ط3، الرياض، 2018.
45. يامنة سماعيل وآخرون، الأبعاد المحددة للعلاقات الانسانية في الادارة المدرسية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017.

❖ الأطروحات والرسائل العلمية:

46. أحمد يونس، علي أحمد حمودة، **المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة غزة، 2014.
47. أم الخير بدوي، **التغير البنائي -الوظيفي للمدرسة الجزائرية في ظل التحديات العالمية الراهنة -دراسة تحليلية لاتجاهات أساتذة التعليم المتوسط**، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
48. إيهاب محسن محمود الحبيشي، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مستغانم، 2018.
49. بوجمعة نقيل، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة - دراسة ميدانية بثانوية ولاية المسيلة-**، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
50. بوعزيز محمد، **العلاقة بين الضغوط النفسية والتوافق المهني لدى أساتذة التعليم المتوسط**، رسالة ماجستير في التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2012.
51. بوعطيط سفيان، **طبيعة الاشراف وعلاقته بالتوافق المهني**. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
52. بوعكاز فريد، **الاشراف والرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
53. حسن بن ظافر أحمد عقدي، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية، 2017.

54. خليفة سليم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مستغانم، 2017.
55. درداء يوسف محمد يوسف، واقع البيئة المدرسية وعلاقتها بالتوافق المهني وبعض المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، جامعة الجزيرة، السودان، 2017.
56. سامي خليل فخجان، التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
57. سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي - دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، 2016.
58. الشيماء أحمد عبدا لله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.
59. طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2015، ص 39.
60. ماهر عطوة الشافعي، التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير في علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2002.
61. محسن حمود الحبيشي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية. رسالة دكتوراه في علوم وتقنيات التربية البدنية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018.

62. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة منتوري قسنطينة، 2016
- ❖ الدوريات والمجلات:
63. باسمه حلاوة، العلاقات الانسانية بين المديرين والمدرسين كما يراها مدرسو التعليم الثانوي. مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 04، 2012.
64. بكر علي أبو حيلة، محمد عبود الحراشنة، أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة دراسات، المجلد 40، العدد 04، 2013.
65. بوتوتة لامية، التوافق المهني لدى الممرضين العاملين في المستشفى الجامعي ندير محمد بتيزي وزو، مجلة مجتمع تربية عمل، العدد 04، 2017.
66. بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مجلة سلوك مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية، العدد 02، 2015 .
67. بوقيداح نعمان، بوتيقار سارة، الظروف الفيزيائية في المؤسسة التعليمية لأساتذة الشعب التقنية وأثرها على الأداء، ورقة بحثية ضمن فعالية الملتقى الدولي الثاني، تطبيق الأرغنوميا بالدول السائرة في طريق النمو، 2014.
68. جغلولي يوسف، المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، المجلد 03، العدد 05، 2011.
69. حديبي سمير، التوافق المهني لدى العمال المستهدفين وغير المستهدفين للحوادث المهنية في ضوء بعض المؤشرات النفسية والمهنية والاجتماعية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، 2017.
70. حسين حرزلي، دليلة لقوقي، تقييم واقع ممارسة العلاقات الانسانية في المؤسسات التربوية بين الأساتذة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 14، 2015.

71. حيدر العمري ونهاية شاحي، دور مدير المدرسة في توفير المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية في منطقة حيفا، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 31، العدد 04، 2017 .
72. ريماء نجيب يوسف منسي، واقع المناخ التنظيمي في مدارس وكالة غوث الدولية الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 05، 2017.
73. سفيان بوعطيط، رانية هادف، المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 06، 2019
74. سمراء دحماني، سامية بن عمر، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 23، 2017.
75. شافية غليط، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 03، 2009
76. عايش صباح، واقع المناخ المدرسي السائد بالمؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، ديسمبر 2013.
77. عائشة بن النوي، سوسيولوجيا المدرسة الجزائرية والإصلاح التربوي في ظل التحديات، مجلة العدد 63، 2020.
78. عبد الرحمان بوفارس، المناخ التنظيمي المدرسي: ماهيته، أنماطه، ومحدداته في المؤسسة التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10، العدد 03، 2018.
79. على مؤيد محمد، محمود علي محمد، ظروف بيئة العمل التربوية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، مجلة جامعة حماة، العدد 03، المجلد 01، 2018.

80. عياش صباح، واقع المناخ المدرسي السائد بالمؤسسات التربوية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2013.
81. عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، 2018.
82. العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، 2016.
83. فرحات بن ناصر، سليم عمرون، واقع العلاقات الانسانية في الوسط المدرسي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 15، 2015.
84. لامية بوبيدي، علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي -، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 05، المجلد 03، 2019.
85. مجلة كلية التربية، واقع البيئة الفيزيائية في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، العدد 167، 2016.
86. محمد عبد المحسن ناصر، البيئة الفيزيائية في المدارس الإعدادية (دراسة مقارنة)، مجلة الدراسات المستدامة، العدد 01، المجلد 01، 2019.
87. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص 83-90.
88. مطاطلة موسى، الصحة النفسية والتوافق المهني -مقاربة تحليلية-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 44، العدد 10، 2017.
89. هيلة منديل محمد التويجري، العلاقات الانسانية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة بريدة كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة دراسات، العلوم التربوية، العدد 01، المجلد 46، 2019.

90. يوسف بن سيف الرجيبى، محمد عبد الحميد الشيخ حمود، التوافق المهني لدى معلمي مرحلة التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 91، 2017.

❖ المراجع الأجنبية:

91. Basel Abdel Wahab El- Majali.2016. **Organizational Culture and Its Relationship with the Organizational Climate in the Youth Higher Council from the Perspective of Council Staff**. Journal of Education and Practice. Vol.7, No.8.
92. P.A.Duignan and R.J.S.Macpherson ،**Educative leadership :A Practical Theory for new administrators and managers** ،The falmer press,London,1992.
93. Louise lemire ،Gaétan Martel ،**L'approche systémique de la gestion des ressources humaines**, Presses de l'université du Québec,Canada,2007.
94. Tony Gelsthorpe ،John West-Burnham ،**Educational leadership and the community –Strategies for school improvement through community engagement** ،Pearson Education ،London,2003.
95. Vikas Madhukar, Sulabh Sharma, **Organizational Climate- A Conceptual Perspective-**, International Journal of Management, IT & Engineering, Vol 7 Issue 8, August 2017.

الملاحق

الملحق (01): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص
01	هويدي عبد الباسط	أستاذ تعليم عالي جامعة الوادي	علم اجتماع
02	لزهر الضيف	أستاذ تعليم عالي جامعة الوادي	علم اجتماع
03	بوترعة بلال	أستاذ محاضر أ جامعة الوادي	علم اجتماع
04	إسعادي فارس	أستاذ محاضر أ جامعة الوادي	علم النفس تنظيم وعمل
05	مصطفى موسى بدوي	خبير سوسيولوجي بجمهورية مصر	علم الاجتماع
06	سالم يعقوب	أستاذ محاضر أ جامعة الوادي	علم اجتماع
07	شوقي مرابط	أستاذ محاضر أ جامعة الوادي	علم اجتماع
09	جمعة جاسم خلف	أستاذ جامعة الموصل العراق	علم الاجتماع الصناعي
10	هشام معيري	أستاذ مساعد أ جامعة البليدة	علم اجتماع

الملحق رقم (02): الصورة النهائية لاستبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل

الأستاذ(ة) الفاضل(ة): تحية طيبة وبعد:

في إطار إجراء دراسة مكتملة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل حول موضوع: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية لعينة من أساتذة التعليم المتوسط ولاية الوادي ، نضع بين يديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة على ما ورد فيها بما يتناسب مع رأيكم بصدق شاكرًا لكم حسن التعاون.

ملاحظة : تستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط

الباحث : محمد عطا الله

السنة الجامعية: 2020/2019

غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة	القيادة الإدارية	
			اتصالك مع المدير يتسم بالوضوح	01
			مديرك يشجع على الحوار	02
			يشجع مديرك على التعاون	03
			يتيح لك مديرك فرص إبداع رأيك	04
			يتيح لك مديرك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	05
			يقدر مديرك جهودك	06
			يشجع مديرك التعبير على مشاكلك المهنية	07
			بدعمك مديرك عند حدوث مشكلات مهنية	08
			يتعامل مديرك مع الجميع بإنصاف	09
الحوافز				
			الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تبذله من جهد في عملك	10
			أجرتك تحفزك عن العمل	11
			تضطر للقيام بعمل آخر مقابل مداخل إضافية لدخلك الشهري	12
			تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بعمل مميز	13
			أنت راضي عن نظام الخدمات الاجتماعية الموجود في قطاع التربية	14
			يمنحك مديرك حوافز بناء على جهودك التي تبذلها .	15
			نظام الترقية في العمل يشعرك بالرضا .	16
			منحة المردودية التي تتقاضاها تتوافق ومجهودك في العمل	17
علاقات زملاء العمل				
			طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقة صداقة	18
			طبيعة علاقتك بزملائك في العمل علاقة مهنية بحتة	19
			تبرز قيم التعاون في علاقتك مع زملاء العمل	20
			تشعر بالأمن والاستقرار مع زملائك في العمل	21
			تشيع بين زملائك في العمل الألفة والمحبة	22
			يسود جو من المرح عندما يجتمع الزملاء بصفة غير رسمية .	23
			يتعاون زملاء العمل فيما بينهم لحل المشكلات التي تعترضهم داخل المؤسسة	24
الظروف الفيزيائية في بيئة العمل				
			التهوية ملائمة في مكان عملك	25
			الحرارة ملائمة في مكان عملك	26
			الإضاءة ملائمة في مكان عملك	27
			بيئة العمل يسودها الهدوء	28
			حجرة التدريس تتناسب مع عدد التلاميذ	29
			تتوفر في المدرسة كل التجهيزات المكتبية التي تحتاجها	30
			تتوفر مؤسستكم على قاعة أساتذة	31
			توجد في مؤسستكم قاعة مناسبة لعقد اجتماعات المدرسية	32
			تتوفر في مؤسستكم كل الوسائل التعليمية التي تساعدك على أداء واجبك	33
			تتوفر النظافة الملائمة في بيئة عملك	34

المتغير الثاني: التوافق المهني

الرقم		موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق
01	أشعر كثيرا بالرضا عن عملي			
02	أستمتع كثيرا بوقتي في عملي أكثر من استمتاعي بالفراغ			
03	أشعر أن منصبي يتناسب مع رغباتي			
04	يتوافق عملي مع طموحاتي المستقبلية			
05	عملي يحقق لي ذاتي			
06	يحق لي عملي أكبر قدر من الاشباع			
07	عملي يحفزني على بذل أقصى جهد ممكن			
08	أعتز وافتخر بعملي كأستاذ			
09	الأجر الذي أتقاضاه يشعري بالرضا عن عملي			
10	لا يمكن أن أتخلى عن وظيفتي الحالية مقابل اجر اكبر في مؤسسة أخرى			
11	أشعر بالطمأنينة والسعادة في العمل			
12	أتمنى أن أبقى في وظيفتي الحالية طيلة مشواري المهني			
13	أشعر بالأمان والراحة في عملي			
14	لا أفكر في البحث عن عمل في أي مكان آخر			
15	أشعر بالاستقرار في عملي			
16	أتجنب التغيب عن عملي			
17	أبحث عن أي عذر للتغيب من عملي			
18	أحرص على الحصول على إجازات كلما أمكن ذلك			
19	مديري يساهم زيادة شعوري بالرضا عن عملي مما يجعلني أؤدي مهامتي على أكمل وجه .			
20	معاملة مديري تدفعني إلى المزيد من العطاء			
21	بيئة عملي يسودها الود والعمل بروح الفريق الواحد			
22	أنا راض عن علاقاتي بزملائي في العمل			
23	عملي يوفر لي كل التجهيزات والإمكانيات المطلوبة مما يجعلني أؤدي وظيفتي في أحسن وجه .			
24	أشعر بالرضا والارتياح في عملي لأن الظروف المحيطة (هدوء وإضاءة وتهوية) جيدة			
25	أنا راض عن مكان عملي لأنه يوفر لي مناخ امن الأخطار المهنية والصحية			
26	مناخ العمل السائد يجعلني أبذل أقصى مجهود ممكن			

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

بعد القيادة الإدارية											
VAR00011	VAR00010	VAR00009	VAR00008	VAR00007	VAR00006	VAR00005	VAR00004	VAR00003	VAR00002		
.625 ^{***}	.367 ^{***}	.313 ^{***}	.337 ^{***}	.399 ^{***}	.397 ^{***}	.350 ^{***}	.422 ^{***}	.492 ^{***}	1	Pearson Correlation	VAR00002
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.782 ^{***}	.448 ^{***}	.456 ^{***}	.441 ^{***}	.436 ^{***}	.581 ^{***}	.577 ^{***}	.589 ^{***}	1	.492 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00003
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.746 ^{***}	.474 ^{***}	.464 ^{***}	.416 ^{***}	.444 ^{***}	.474 ^{***}	.522 ^{***}	1	.589 ^{***}	.422 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00004
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.743 ^{***}	.436 ^{***}	.377 ^{***}	.448 ^{***}	.454 ^{***}	.604 ^{***}	1	.522 ^{***}	.577 ^{***}	.350 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00005
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.744 ^{***}	.431 ^{***}	.370 ^{***}	.502 ^{***}	.421 ^{***}	1	.604 ^{***}	.474 ^{***}	.581 ^{***}	.397 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00006
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.708 ^{***}	.467 ^{***}	.472 ^{***}	.471 ^{***}	1	.421 ^{***}	.454 ^{***}	.444 ^{***}	.436 ^{***}	.399 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00007
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.707 ^{***}	.366 ^{***}	.569 ^{***}	1	.471 ^{***}	.502 ^{***}	.448 ^{***}	.416 ^{***}	.441 ^{***}	.337 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00008
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.686 ^{***}	.417 ^{***}	1	.569 ^{***}	.472 ^{***}	.370 ^{***}	.377 ^{***}	.464 ^{***}	.456 ^{***}	.313 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00009
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.694 ^{***}	1	.417 ^{***}	.366 ^{***}	.467 ^{***}	.431 ^{***}	.436 ^{***}	.474 ^{***}	.448 ^{***}	.367 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00010
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
1	.694 ^{***}	.686 ^{***}	.707 ^{***}	.708 ^{***}	.744 ^{***}	.743 ^{***}	.746 ^{***}	.782 ^{***}	.625 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00011
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	

بعد علاقات زملاء العمل

VAR00028	VAR00027	VAR00026	VAR00025	VAR00024	VAR00023	VAR00022	VAR00021		
.622 ^{**}	.375 ^{**}	.419 ^{**}	.489 ^{**}	.388 ^{**}	.329 ^{**}	-.030	1	Pearson Correlation	VAR00021
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.665		Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.358 ^{**}	.063	.035	.135	.132	.177 [*]	1	-.030	Pearson Correlation	VAR00022
.000	.366	.609	.051	.057	.010		.665	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.715 ^{**}	.371 ^{**}	.483 ^{**}	.470 ^{**}	.562 ^{**}	1	.177 [*]	.329 ^{**}	Pearson Correlation	VAR00023
.000	.000	.000	.000	.000		.010	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.777 ^{**}	.466 ^{**}	.543 ^{**}	.665 ^{**}	1	.562 ^{**}	.132	.388 ^{**}	Pearson Correlation	VAR00024
.000	.000	.000	.000		.000	.057	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.804 ^{**}	.488 ^{**}	.619 ^{**}	1	.665 ^{**}	.470 ^{**}	.135	.489 ^{**}	Pearson Correlation	VAR00025
.000	.000	.000		.000	.000	.051	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.756 ^{**}	.543 ^{**}	1	.619 ^{**}	.543 ^{**}	.483 ^{**}	.035	.419 ^{**}	Pearson Correlation	VAR00026
.000	.000		.000	.000	.000	.609	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.700 ^{**}	1	.543 ^{**}	.488 ^{**}	.466 ^{**}	.371 ^{**}	.063	.375 ^{**}	Pearson Correlation	VAR00027
.000		.000	.000	.000	.000	.366	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	
1	.700 ^{**}	.756 ^{**}	.804 ^{**}	.777 ^{**}	.715 ^{**}	.358 ^{**}	.622 ^{**}	Pearson Correlation	VAR00028
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	N	

بعد الظروف المادية والفيزيكية

VAR00039	VAR00038	VAR00037	VAR00036	VAR00035	VAR00034	VAR00033	VAR00032	VAR00031	VAR00030	VAR00029		
.686**	.507**	.397**	.182**	.214**	.442**	.315**	.412**	.578**	.596**	1	Pearson Correlation	VAR00029
.000	.000	.000	.008	.002	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.685**	.414**	.365**	.218**	.244**	.420**	.379**	.338**	.649**	1	.596**	Pearson Correlation	VAR00030
.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.772**	.610**	.477**	.212**	.343**	.451**	.348**	.574**	1	.649**	.578**	Pearson Correlation	VAR00031
.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.677**	.539**	.377**	.175**	.308**	.421**	.463**	1	.574**	.338**	.412**	Pearson Correlation	VAR00032
.000	.000	.000	.011	.000	.000	.000		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.625**	.371**	.257**	.352**	.272**	.407**	1	.463**	.348**	.379**	.315**	Pearson Correlation	VAR00033
.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.718**	.510**	.575**	.309**	.354**	1	.407**	.421**	.451**	.420**	.442**	Pearson Correlation	VAR00034
.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.587**	.392**	.398**	.455**	1	.354**	.272**	.308**	.343**	.244**	.214**	Pearson Correlation	VAR00035
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.002	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.551**	.349**	.354**	1	.455**	.309**	.352**	.175**	.212**	.218**	.182**	Pearson Correlation	VAR00036
.000	.000	.000		.000	.000	.000	.011	.002	.001	.008	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.693**	.561**	1	.354**	.398**	.575**	.257**	.377**	.477**	.365**	.397**	Pearson Correlation	VAR00037
.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
.770**	1	.561**	.349**	.392**	.510**	.371**	.539**	.610**	.414**	.507**	Pearson Correlation	VAR00038
.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	
1	.770**	.693**	.551**	.587**	.718**	.625**	.677**	.772**	.685**	.686**	Pearson Correlation	VAR00039
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	N	

بعد الحوافز

VAR00020	VAR00019	VAR00018	VAR00017	VAR00016	VAR00015	VAR00014	VAR00013	VAR00012		
.552 ^{***}	.261 ^{***}	.281 ^{***}	.103	.183 ^{***}	.076	-.108	.538 ^{***}	1	Pearson Correlation	VAR00012
.000	.000	.000	.135	.008	.275	.119	.000		Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	
.571 ^{***}	.316 ^{***}	.204 ^{***}	.085	.204 ^{***}	.076	-.073	1	.538 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00013
.000	.000	.003	.221	.003	.270	.295		.000	Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	
.229 ^{***}	-.061	-.224 ^{***}	.081	-.084	.179 ^{***}	1	-.073	-.108	Pearson Correlation	VAR00014
.001	.379	.001	.241	.223	.009		.295	.119	Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	
.545 ^{***}	.163 ⁺	.044	.520 ^{***}	.113	1	.179 ^{***}	.076	.076	Pearson Correlation	VAR00015
.000	.018	.528	.000	.102		.009	.270	.275	Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	
.486 ^{***}	.205 ^{***}	.232 ^{***}	.235 ^{***}	1	.113	-.084	.204 ^{***}	.183 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00016
.000	.003	.001	.001		.102	.223	.003	.008	Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	
.588 ^{***}	.113	.254 ^{***}	1	.235 ^{***}	.520 ^{***}	.081	.085	.103	Pearson Correlation	VAR00017
.000	.102	.000		.001	.000	.241	.221	.135	Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	
.492 ^{***}	.326 ^{***}	1	.254 ^{***}	.232 ^{***}	.044	-.224 ^{***}	.204 ^{***}	.281 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00018
.000	.000		.000	.001	.528	.001	.003	.000	Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	
.583 ^{***}	1	.326 ^{***}	.113	.205 ^{***}	.163 ⁺	-.061	.316 ^{***}	.261 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00019
.000		.000	.102	.003	.018	.379	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
209	209	209	209	209	209	209	209	209	N	
1	.583 ^{***}	.492 ^{***}	.588 ^{***}	.486 ^{***}	.545 ^{***}	.229 ^{***}	.571 ^{***}	.552 ^{***}	Pearson Correlation	VAR00020
	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
210	209	210	210	210	210	210	210	210	N	

Statistiques de groupe

	group	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
clima_ordre	sup	16	75.50	3.502	.876
	inf	16	51.06	5.385	1.346

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
clima_ordre	Hypothèse de variances égales	7.758	.009	15.217	30	.000	24.438	1.606	21.158	27.717
	Hypothèse de variances inégales			15.217	25.765	.000	24.438	1.606	21.135	27.740

Statistiques de groupe

	GROUP	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
TAWAFOK_FONCTIONNA RE	sup	16	61.94	3.732	.933
	inf	16	34.31	7.657	1.914

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
TAWAFOK_FONCTIONNA RE	Hypothèse de variances égales	2.034	.164	12.972	30	.000	27.625	2.130	23.276	31.974
	Hypothèse de variances inégales			12.972	21.747	.000	27.625	2.130	23.206	32.044

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.777
		Nombre d'éléments	17 ^a
	Partie 2	Valeur	.704
		Nombre d'éléments	17 ^b
	Nombre total d'éléments		34
Corrélation entre les sous-échelles		.833	
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.909
	Longueur inégale		.909
Coefficient de Guttman		.905	

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021, VAR00023, VAR00025, VAR00027, VAR00029, VAR00031, VAR00033.

b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020, VAR00022, VAR00024, VAR00026, VAR00028, VAR00030, VAR00032, VAR00034.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.862
		Nombre d'éléments	13 ^a
	Partie 2	Valeur	.833
		Nombre d'éléments	13 ^b
		Nombre total d'éléments	
Corrélation entre les sous-échelles			.866
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		.928
	Longueur inégale		.928
Coefficient de Guttman			.928

a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019, VAR00021, VAR00023, VAR00025.

b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020, VAR00022, VAR00024, VAR00026.