

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: عمل وتنظيم

من إعداد الطالب: العصمي عبد السلام

تحت اشراف الدكتورة: عمروني حورية

بعنوان:

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية "دراسة ميدانية على عينة من عمال إدارة سونلغاز بمدينة ورقلة"

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/25

امام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتورة /وازي طاوس رئيسا

الدكتورة /عمروني حورية مشرفا

الدكتورة / رويم فائزة مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: عمل وتنظيم

من إعداد الطالب: العصمي عبد السلام

بعنوان

# المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية "دراسة ميدانية على عينة من عمال إدارة سونلغاز بمدينة ورقلة"

السنة الجامعية: 2014/2015

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من

الوالدين الكريمن خاصة الوالدة العزيزة التي كان لها الفضل الكبير في قطف هذه الثمرة

إلى كل أخواتي وإخوتي وجميع أفراد عائلتي

أخص بالذكر الأخت العزيزة "حبيبة" التي كان لها الفضل الكبير في مساعدتي سواء على

المستوى المعنوي والمادي

وأختي البرعمة "حسنة" أطال الله في عمرها

إلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات

"بلخير" - "مداني" - "سيد علي" - "أمينة" - "إيمان" - "زينب" - "حورية"

عبد السلام

# كلمة شكر

اللهم أني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم

الشكر الجزيل والحمد الكثير لله تعالى القدير الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة " ترزولت عمروني حورية " التي وجهتني حيث الخطأ،

وشجعتني على الصواب، ولم تبخل عليا بتوجيهاتها القيمة

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل اساتذة كلية علم النفس وعلوم التربية، وخاصة الأستاذ " قوارح محمد"

و" قودة عبد العزيز" وأخص بالذكر والشكر اللجنة على تكريمها لمناقشة هذه المذكرة.

ولا أنسى طلبة ثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم دفعة 2015 وأتمنى لهم التوفيق والنجاح في حياتهم.

عبد السلام

## ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في "الاتصال" و "اتخاذ القرارات" كما هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي والروح المعنوية لعمال الإدارة تبعاً للمتغيرات الوسيطة (الجنس، الحالة الاجتماعية)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في جمع بيانات الدراسة عن طريق استبيانين الأول يخص المناخ التنظيمي مؤلف من (21) بند واستبيان الروح المعنوية مؤلف من (29) بند استوفيا معايير الصدق والثبات، تم توزيعه على عينة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة قوامها (130) عامل إداري من مؤسسة سونلغاز بورقلة وقد أمكن جمع (100) استبيان صالحة للدراسة والتحليل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وتطبيق نظام الحزم الإحصائية SPSS، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز.

وقد تم تفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة واختتمت ببعض التوصيات والمقترحات الموجهة للدارسين وأصحاب القرار.

## Study summary:

This study seeks to know the relationship between organizational climate and morale among Sonelgaz Ouargla management workers, was where the regulatory climate in the "Contact" dimensions and "decision-making" as the study aimed to identify the presence of statistically significant differences in the regulatory climate and morale of workers Administration accordingly intermediate variables (sex, marital status)

I have been using the descriptive approach in the study of data collected through the first two questionnaires for organizational climate consisting of (21) item questionnaire morale author of (29) item Astof validity and reliability standards, it was distributed to selected sample simple random-strong (130) administrative worker Sonelgaz of Ouargla Foundation has been possible to collect (100) questionnaire are valid for study and analysis, was the use of appropriate statistical methods for data processing and analysis, and the application of statistical package SPSS system, was reached following results:

1. there is a relationship between organizational climate and morale among Sonelgaz Ouargla management workers.
2. There were no statistically significant differences in the level of organizational climate differences according to sex with Sonelgaz Ouargla management workers.
3. There were no statistically significant differences in the level of organizational climate differences depending on the social situation Sonelgaz Ouargla management workers.
4. There were no statistically significant differences in the level of morale differences depending on the social situation at Sonelgaz management workers.
5. There are no statistically significant differences in the level of morale according to sex with Sonelgaz management workers.

The interpretation of these results in light of the theoretical framework for the study and previous studies and concluded with some recommendations and proposals intended for scholars and decision-makers.

## فهرس المحتويات

	الإهداء
أ	كلمة شكر
ب	ملخص الدراسة
1	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة</b>	
5	1. الإشكالية
9	2. فرضيات الدراسة
9	3. أهمية الدراسة
9	4. أهداف الدراسة
10	5. حدود الدراسة
10	6. تحديد المفاهيم الإجرائية
<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي</b>	
13	تمهيد
13	1. مفهوم المناخ التنظيمي
14	2. خصائص المناخ التنظيمي
15	3. أهمية المناخ التنظيمي
16	4. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
16	5. أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
18	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الروح المعنوية</b>	
20	تمهيد
20	1. مفهوم الروح المعنوية
21	2. خصائص الروح المعنوية
21	3. أهمية تنمية الروح المعنوية
22	4. العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
24	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	



<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
27	تمهيد
27	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
27	1. الهدف من الدراسة الاستطلاعية
27	2. وصف أداة الدراسة الاستطلاعية
28	3. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
28	4. بعض الخصائص السيكومترية
31	ثانياً: الدراسة الأساسية
31	1. منهج الدراسة
31	2. وصف أداة الدراسة الأساسية
32	3. وصف عينة الدراسة الأساسية
33	4. الأساليب الاحصائية المستخدمة
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة</b>	
36	تمهيد
36	1. عرض نتائج الفرضية العامة
36	2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
37	3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
37	4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
38	5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة</b>	
41	تمهيد
41	1. تفسير نتائج الفرضيات العامة
42	2. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
42	3. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
43	4. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
44	5. تفسير نتائج الفرضية الرابعة
45	خلاصة الدراسة
47	الاقتراحات والتوصيات

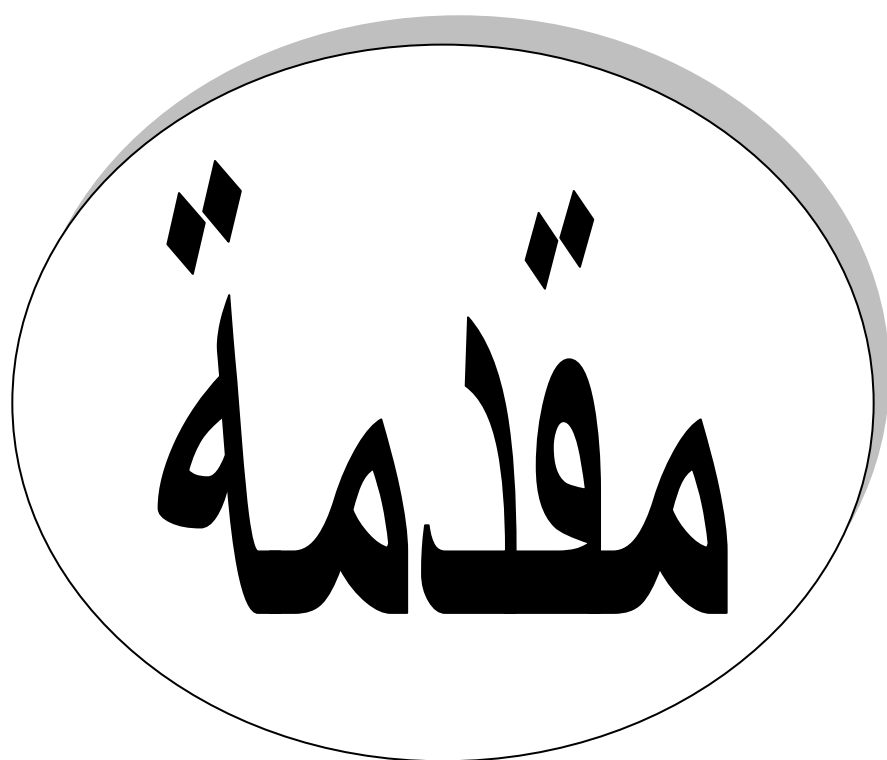
49	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

29	الجدول رقم (01): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان المناخ التنظيمي
29	الجدول رقم (02): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الروح المعنوية
33	الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس
33	الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية
36	جدول رقم (5): يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
36	الجدول رقم (6): يوضح الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى الذكور والإناث
37	الجدول رقم (7): يوضح الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى (أعزب ومنتزوج)
38	الجدول رقم (8): يوضح الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى الذكور والإناث
38	الجدول رقم (9): يوضح الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى (أعزب، متزوج)

## فهرس الملاحق

العنوان	الملحق
الاستبيان	01
نتائج المقارنة الطرفية	02
نتائج متغير الجنس	03
نتائج متغير الحالة الاجتماعية	04



## مقدمة:

تعد المنظمات الخاصة أو العامة أداة من الأدوات الحيوية والهامة في المجتمعات الإنسانية ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات ويتطلب نجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها دون التعامل معها بحكمة وموضوعية ويقع بالطبع على رأس هذه المتغيرات المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة إذا أن هذا المناخ على وجه العموم يعكس هوية وكشخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وذلك كما يتصورها ويتخيلها العاملون فيها أو المتعاملون معها فضلا على أن هذا المتغير يعتبر من وجهة نظر الباحث من المحددات الرئيسية لسلوك العاملين ولدي يحدد بدوره أدائهم ومستوى الروح المعنوية لديهم.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف تغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل إبعادها وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبيل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، إذا أن الأفراد في البيئة التنظيمي الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

ولقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظمة حيث أكدت العديد من الدراسات في هذا الموضوع على الدور المباشر في تأثير المناخ التنظيمي على سير العمل وعلى أداء العاملين وعلى رضاهم والروح المعنوية لديهم .

ومن المفاهيم التي تحدد اهتمام العاملين في المنظمات مستوى الروح المعنوية لديهم وكما أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة قد اهتمت بالجوانب النفسية للعاملين في مختلف المهن وبعد ذلك من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد حيث أكدت تلك الاتجاهات على أن الروح المعنوية تعتبر من العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمة ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة ومعرفة ما إذا كانت هذا العلاقة تتأثر

بالمغيرات الوسطية(الجنس، الحالة الاجتماعية ) وقد تشكلت الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي وتندرج تحتها ستة فصول على الشكل التالي :

### الجانب النظري: والذي قسم إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** تقديم موضوع الدراسة تضمن الإشكالية فرضيات الدراسة أهميتها أهدافها حدود الدراسة والمفاهيم الإجرائية.

**الفصل الثاني:** تناول متغير المناخ التنظيمي تم التطرق إلى مفهومه خصائصه أهميته العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، أبعاده وعناصره.

**الفصل الثالث:** خصص لمتغير الروح المعنوية حيث تضمن مفهومها خصائصها أهميتها العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية.

### الجانب التطبيقي: فقد تضمن ثلاث فصول

**الفصل الرابع:** تناول إجراءات الدراسة الميدانية بداية بالدراسة الاستطلاعية، والتي تضمنت الهدف من الدراسة الاستطلاعية وصف أدواتها وعينتها، بعض الخصائص السيكومترية ثم إجراءات الدراسة الأساسية ومنهج الدراسة وصف أداة الدراسة الأساسية وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة .

**الفصل الخامس:** خصص لعرض نتائج الدراسة حيث تم عرض نتائج الفرضية العامة والفرضيات الجزئية.

**الفصل السادس:** خصص لتفسير نتائج الدراسة وفي الأخير خلاصة الدراسة التوصيات والاقتراحات ثم قائمة المراجع والملاحق.



# الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. حدود الدراسة
6. تحديد المفاهيم الإجرائية



## 1. الإشكالية:

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الهدف الأساسي والرئيسي من إنشائها لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المداخلات تتمثل في الموارد البشرية، العتاد والآلات، الأموال والمعلومات، وبالمقارنة بين هذه المداخلات تعتبر الموارد البشرية أهمها وأكثرها تأثيرا على المنظمة، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا مميزا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه. (ناصر السكران، 2004، ص 17).

«إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يدل على البيئة والطبيعة التي تشمل موقع جغرافي يصف فصول السنة والتقلبات الجوية لهذا الموقع، وقد أسقط هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي، يتفاعل مع العوامل المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها من ناحية، ومن ناحية أخرى يعد التنظيم كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض» (إيهاب الطيب، 2008، ص 02)

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو محصلة أبعادها كما يعيها أفرادها، حسب هذه الدراسة (الاتصال، اتخاذ القرارات) وتطبيق دراسات أخرى غير هذه الأبعاد مثل (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، التكنولوجيا، مشاركة العاملين، الحوافز... الخ) وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكياتهم وأدائهم.

«إلا أن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة، وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد حيث يكون داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب استمرارية وكفاءة القوى العاملة، وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية، ورفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة» (ناصر السكران، 2004، ص 05).

وفي هذا المجال هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف تصنيفها أو النشاط الذي تقوم به، سواء كانت هذه الدراسات عربية أو أجنبية، ولكنها توصلت إلى نتائج مختلفة، وهذا يوحي بأن طبيعة الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية مثل الروح المعنوية، الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية يتأثر عديد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة، وبالفرد نفسه من جهة أخرى، إذا أنه لا يزال هناك مجالا واسعا لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث لاستكشاف أثر هذا الدور في مجالات وأنشطة مختلفة وعلى بيئات وأوساط مختلفة.

ومن هذه الدراسات التي أكدت على أهمية المناخ التنظيمي وأبعاده في مختلف الدراسات التنظيمية، نجد دراسة "العوامل" (1994) بعنوان "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة ممثلة في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود استقرار ورضا عام متوسط عن المناخ المؤسسي، وأن أسباب التغيير في هذا المناخ تعود إلى الأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة، وقد اعتبرت العينة المبحوثة أن سلبيات المناخ المؤسسي يعود لعدة أسباب من أهمها تدني نسبة الحوافز المقدمة للعاملين سواء المادية منها أو المعنوية، وعدم استقرار القيادة الإدارية العليا والعلاقات الشخصية في العمل، كذلك اختلاف الهياكل والجراءات التنظيمية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، وغياب الأجواء الديمقراطية عن مناخ العمل بسبب جمود التشريعات وعجزها عن مواكبة المستجدات وتدني مستوى البيئة المادية في أماكن العمل كالتهووية والاضاءة وعدم توافر كافتريا، وأوصت الدراسة بضرورة ادخال تحسينات تدريجية في جوانب المناخ المؤسسي كافة، والحد من التأثيرات الشخصية، وزيادة الاهتمام بالعاملين والانتاجية وتحديث التشريعات. (ايهاب الطيب، 2008، ص 75)

وتتفق هذه الدراسة على ما أشارت إليه دراسة "القيوتي" (1994) "تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة الأردنية، والمتمثل بستة أبعاد للمناخ التنظيمي، هي فلسفة الإدارة، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، ونمط العلاقات بين العاملين، ونمط تقييم الأداء، وسياسة التحفيز والتي تشكل المناخ التنظيمي العام، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية شملت أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات العلمية والانسانية بالجامعة الأردنية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله.
  2. أن أهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز يليه نمط الاتصالات. (ايهاب الطيب، 2008، ص 76،77)
- كما أن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على اعداد أفرادها ومستوياتهم، بل تعتمد اعتمادا مباشرا وأساسيا على درجة مستوى الروح المعنوية داخل المنظمة التابعين لها، وتعد الروح المعنوية أحد المؤشرات الدالة على الجالة النفسية للعامل، فالأفراد ذوي الروح المعنوية المرتفعة يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم كما يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- إذ يرتبط موضوع الروح المعنوية ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية، وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، لذلك

أصبحت حاجة المؤسسات للأفراد ذوي الروح المعنوية المرتفعة مهمة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.

علاوة على هذا فإن الروح المعنوية لا تنعكس على الأداء داخل المنظمة فقط، وإنما على المجتمع الخارجي ككل، لذلك لا بد من قياس الروح المعنوية للتعرف على نقاط القوة والضعف، بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والسعي لمعالجة نقاط الضعف، وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل، والعمل على استثمارها وتطويرها لتحقيق أهداف ورؤية المنظمة.

ومن الدراسات التي تناولت الروح المعنوية نجد دراسة "سلامة" (1995) هدفت إلى معرفة مستوى الروح المعنوية والعوامل المؤثرة فيها مثل النمط القيادي، والعلاقات مع الزملاء والحوافز والأجور، وظروف العمل، وكذلك المتغيرات الشخصية كالجنس وعدد سنوات الخدمة، والكؤهل العلمي والراتب، وتكون مجتمع الدراسة من 960 فرداً هم أعضاء الأكاديمية الإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية بعينة مقدارها 193 فرداً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ومن النتائج التي توصل إليها الباحث متغيرات الجنس والعمر، والمؤهل العلمي، والراتب لا تؤثر على الروح المعنوية، فيما كان متغير عدد سنوات الخدمة أثر ذو دلالة احصائية، كما أن مكان العمل له تأثير على مستوى الروح المعنوية فيما لا تؤثر طبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية.

وبنفس المجال هناك دراسة "عساف، عساف" (2007) التي حاولت معرفة مصادر ومجالات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، الخبرة العلمية) والتعامل بين متغير الجنس وهذه المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من (271) فرداً، وأثبتت الدراسة المنهج المسحي، وكانت أبرز نتائجها، وجود فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغير جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين روح معنوية أعلى من المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى.

وانطلاقاً من حيوية موضوع المناخ التنظيمي وأهمية الروح المعنوية في حياة وأداء المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وذلك عن طريق تأثير المناخ التنظيمي في درجة مستوى الروح المعنوية الذي ينعكس على سلوك العاملين فيها، وهذا ما أكدته دراسة "الخالدي" (2008) التي هدفت إلى اختبار صحة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والروح المعنوية للمعلمين من وجه نظرهم وكانت أهداف الدراسة كما يلي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمدينة مكة المكرمة لأساليب الصراع التنظيمي.

- التعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.  
- التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.  
وقد تكون مجتمع الدراسة من 1901 معلما فيما كانت العينة مكونة من 300 معلم واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته.

أما نتائج الدراسة فأهمها:

1. أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاء بعد العلاقات الانسانية، وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جدا.

2. أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين اسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

وكون قطاع سونلغاز من القطاعات الهامة في الجزائر بحيث تقوم بمهام عديدة وتقدم خدمات هامة، من خلال سعيها إلى تحقيق السلامة المهنية للأفراد والحفاظ عليها وتقديم خدمات لفائدة زبائنها، فإن نجاح القطاع في عمله واستمر أدائه بفاعلية يعد أمرا هاما ليس من أجل العاملين فقط، وإنما من أجل المجتمع ككل، ولأن نشاط وكفاءة العاملين في تقديم تلك الخدمات يزداد بازدياد ارتفاع درجة مستوى الروح المعنوية لديهم، فإن تطوير المناخ التنظيمي الذي يؤثر على مستوى الروح المعنوية مهم لتحسين أداء القطاع حتى تستمر ويتقدم في لعب دوره الاجتماعي وتأدية رسالته، ومن خلال ما تم طرحه أردنا البحث عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في قطاع ادارة سونلغاز بورقلة، وفيما إذا كان لأبعاده علاقة بدرجة مستوى الروح المعنوية في هذا القطاع وذلك بالاجابة عن التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال ادارة سونلغاز بورقلة؟ وتندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الجزئية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال ادارة سونلغاز بورقلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال ادارة سونلغاز بورقلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال ادارة سونلغاز بورقلة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال ادارة سونلغاز بورقلة؟

### 2. فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة. وجاءت صياغة الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال ادارة سونلغاز بورقلة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدة عمال ادارة سونلغاز.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال ادارة سونلغاز بورقلة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال ادارة سونلغاز.

### 3. أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة والتي انتشرت مؤخرا في الدراسات الادارية لا سيما السلوكية منها:
- غير أن تعدد البحوث فيه لم يحل الخلاف والجدل بين الباحثين في تحديد مقصوده وأبعاده، ذلك على اعتبار أن كل مؤسسة سمات مميزة وفريدة، بحيث لها ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها. (مؤيد سليمان، 1987، ص 27)
- وتكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:
- اثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
- إبراز قيمة كل من المناخ التنظيمي والروح المعنوية وأثرهما في أداء المنظمات.
- معرفة طبيعة المناخ السائد في قطاع ادارة سونلغاز وذلك من أجل تعزيز عناصر القوة وتدارك عناصر الضعف لدى القطاع.

### 4. أهداف الدراسة:

- تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:
- هدفت الدراسة إلى التحقق من اثر أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الروح المعنوية لعمال ادارة سونلغاز بورقلة.
- معرفة مدى ارتباط الروح المعنوية بالمناخ التنظيمي السائد.

- تقييم واقع الروح المعنوية لدى عمال ادارة سونلغاز ومستوى جودته قصد تعديله وتحسينه.
- محاولة التحكم في سلوك الأفراد وتوجيهه بتحسين أو بتعديل المناخ التنظيمي كون هذا الأخير من بين المسببات التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف التي تنشئها المنظمة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة القطاع على تحسين ورفع مستوى الروح المعنوية لديها.

### 5. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- 1.5. الحدود الزمنية: خلال الموسم الجامعي 2015/2014.
  - 2.5. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز بمدينة ورقلة.
  - 3.5. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على عمال ادارة سونلغاز بورقلة.
- كما يتحدد بالمنهج المتبع والأداة المستخدمة في الدراسة.

### 6. تحديد التعاريف الاجرائية:

#### 1.6. التعريف الاجرائي للمناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص تصف التنظيم وتعمل على تميزه عن غيره، وذات ثبات نسبي تؤثر على سلوكيات الأفراد وهي الاتصال واتخاذ القرارات.

وهي أبعاد تحدد طبيعة المناخ التنظيمي ويمكن تعريفها كما يلي:

أ. **الاتصال:** هو عملية نقل المعلومات والأفكار بالكلام أو بالكتابة أو الإشارة من شخص إلى آخر أي هو العملية التي يتفاعل ويتبادل من خلالها المرسل ومستقبل الرسالة في شق اجتماعي معين داخل التنظيم وتم تحديده اجرائيا من خلال:

1. كيفية نقل المعلومات.
  2. مدى تبادل المعلومات بين عمال الادارة.
  3. العلاقة بين العمال الاداريين فيما بينهم.
- ب. **اتخاذ القرارات:** هو المفاضلة والخيار بين عدة بدائل مطروحة وتم تحديده اجرائيا كما يلي:

- القدرة على اتخاذ القرار المناسب
- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات
- توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات.

#### 2.6. التعريف الاجرائي للروح المعنوية:

هي عبارة عن سلوكيات تعبر عن المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة الموظفين لشركة سونلغاز والمتمثلة في الأبعاد التالية:

**البعد الأول:** رضا العاملين بإدارة سونلغاز عن الاشراف المباشر: ويقصد بالاشراف المباشر في الدراسة فن استمالة العاملين بسونلغاز في تحقيق أهداف ادارة سونلغاز بورقلة ويتم ذلك من خلال القيادة التي تعمل على تقديم المعلومات الضرورية واعتماد التوجيه البناء وايصال المعلومات المتعلقة بالعمل الرواجب انجازه واعطاء الأوامر والتعليمات واعتماد سياسة الباب المفتوح.

**البعد الثاني:** رضا العاملين عن فاعلية ادارة سونلغاز بورقلة ويقصد بالفاعلية هي اعتماد الادارة على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرارات وتناسب الهيكل التنظيمي مع طبيعة أعمال الادارة والمسؤوليات المخولة للعاملين مع وجود نظام جزاء مناسب، ونظام اتصال فعال وسياسات محددة، وجعل ذلك يخدم مصلحة العمل والادارة على السواء، وبما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العاملين.

# الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم المناخ التنظيمي
  2. خصائص المناخ التنظيمي
  3. أهمية المناخ التنظيمي
  4. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
  5. أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
- خلاصة الفصل



### تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المصطلحات التنظيمية المهمة المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، والتي واكبت التطورات الحاصلة في العصر الحالي ألا وهو عصر النهضة الشاملة بمختلف مجالاتها، حيث أن «أساس هذه النهضة هو وجود المنظمات الادارية بجميع مدخلاتها وأشكالها وأهدافها الرامية لتقديم السلع أو الخدمات وإشباع حاجات الأفراد، ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم برفع مستوى التنظيم وكفاءته، وكذلك الأداء الوظيفي داخل المنظمة وخارجها، ولذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق ايجاد المناخ التنظيمي السليم» (موسى اللوزي، 2003، ص 117)

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة، وذلك من أجل تعزيز النواحي الايجابية وإلغاء النواحي السلبية أو التقليل منها، مما ينعكس ايجابا لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، إذ أن تناول موضوع المناخ التنظيمي بالدراسة نال اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة، لكن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف فيها العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فحاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي وأهم مقوماته.

### 1. مفهوم المناخ التنظيمي:

«إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في اطار تطور الفكر الاداري المعاصر، وتباينت مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع عبر العقدين الأخيرين من القرن الماضي وذلك لتباين اختصاصاتهم، ومذاهبهم الفكرية فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يصيغه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته، ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ، وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشمل بيئتها الخارجية أيضا» (بوجمعة نقيل، 2009، ص 27)

فحسب "فورماند وجلمر" "Forhand and Gelmer" وهو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي يميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين فيها. (محمد الصيرفي، 2009، ص 258)

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتفرق بينها وبين غيرها من المنظمات، وبذلك تؤثر على سلوكها وسلوك العاملين فيها.

ويرى كل من "شنيدر و شنيدر" "Schneider and Snyder" «أن المناخ التنظيمي يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسب للأفراد من صفات إلى

القائمين على صنع السياسات والممارسات والظروف التي تكشف بيئة العمل» (محمد حسن رسمي، 2004، ص 88)

يركز التعريف على أن المناخ التنظيمي هو محصلة ادراك الأفراد لميزات وخصائص المنظمة، والتي تمثل وتعكس ما ينسبه هؤلاء الأفراد من صفات للمسيرين أو القادة والتي تكشف بيئة العمل.

كما عرفه "القيوتي" «المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم» (محمد قاسم القويوتي، 2003، ص 169)

يبين هذا التعريف أن خصائص المناخ التنظيمي تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي، كما بين مدى تأثير سلوك الفرد بالبيئة المحيطة، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

ويعرفه "كورنيل" "Cornell" «المناخ التنظيمي يرجع إلى الإدراكات الحسية للأفراد لوظائفهم أو دورهم من خلال علاقاتهم مع الآخرين والأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة» (Brun et Lue et al, 2001, p1)

أما "العميان" فيعرف المناخ التنظيمي: «بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعية الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الأساسية والاقتصادية داخل المنظمة» (محمود العميان، 2008، ص 305)

يركز هذا التعريف على ضرورة مراعاة أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد. وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام لأداء في المنظمة أي أنه يهتم بالجانب الانساني الاجتماعي. يمكننا من خلال التعاريف السابقة أن نعرف المناخ التنظيمي بأنه: محصلة من الخصائص والظروف والمتغيرات الداخلية، والتي تتميز بالاستقرار والثبات النسبي كما يعيها ويدركها أفرادها، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وآدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

### 2. خصائص المناخ التنظيمي:

أشار "القيوتي" في "بوجمة تقبيل" (2009) إلى مجموعة من الخصائص للمناخ التنظيمي تمثلت فيما يلي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن اتميز منظمة عن أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العمال.
- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.

- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

أما "حجلان" فقد اضاف الخصائص التالية:

- إننا نتعامل مع عالم ادراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها بادراكهم الخاص وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا، فادراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تاثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.

- المناخ لا يعني ثقافة المنظمة كما نه ليس بمصطلح بديل عنا.

- أما المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الاداري فبينما يعد المناخ أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الاداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط (بوجمعة تقبيل، 2009، ص 30)

- وبهذا يكون المناخ التنظيمي ناتج تفاعل مجموعة من الخصائص التي تدرك داخل التنظيم وتتعلق به، حيث تترجم هذه الخصائص بمجموعة من السلوكيات، والنتيجة عن الأفراد المتواجدين أو العاملون داخل هذا التنظيم، مشكلة مناخا تنظيميا مستقل ومميز عن كل التنظيمات الأخرى.

### 3. أهمية المناخ التنظيمي:

«تقوم منظمان الأعمال بسلسلة من المهام المتكاملة والمترابطة بغرض تحقيق أهداف معينة، والحقيقة الواضحة للجميع الآن هي أن المنظمة تحتاج إلى مجموعة من الأفراد تنظيم إنساني من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا شك أن منظمات الأعمال المعاصرة تواجه مشاكل عديدة تتراوح بين الحاجة لزيادة الكفاءة الانتاجية بين زيادة التفاعل الايجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، وقد وجد أن العنصر الإنساني يلعب دورا رئيسيا في جميع المحاولات لحل هذه المشاكل» (كامل المغربي، 2005، ص 13)

ولهذا اصبحت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي، وبأنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثير في استقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي كما أشار إليها "المغربي" (2005):

\* جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.

\* تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

\* المساعدة على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.

\* حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل

الخارجية.

\*وسيلة يمكن للمنظمة من خلال الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.

\*قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة. (كامل المغربي، 2005، ص 17).

«وعلى ضوء ما سبق فإن المناخ التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية أو ادخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح إذا ما تمت في بيئة عمل محيطية ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغيرات والتحديثات، ن ينظر أولا إلى تحسين المناخ التنظيمي والعمل على ايجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد يتيح بيئة عمل مناسبة وايجابيات العمل التطوير التنظيمي» (محمد المطرفي، 2013، ص 19)

من خلال ما تم طرحه تبرز الأهمية القصوى للمناخ التنظيمي وأثره على أداء العمال، ولهذا أوجب الاهتمام به من خلال مراعاة أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لدى كل من المنظمة والأفراد العاملون فيها معا.

#### 4. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

وقد صنف "الطجم والسواط" في "ناصر السكران" (2003) العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات هي:

أولا: عوامل التأثير الخارجي "External Influences" وتشمل هذه العوامل: ثقافة التنظيم، البيئة الاجتماعية، تماسك الجماعة وولائها، المشاكل الأسرية.

ثانيا: عوامل تنظيمية "Organizational Factors" وتشمل هذه العوامل: طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، استحالة التقدم الوظيفي، المبالغة في المسؤوليات، العبئ الوظيفي، الغموض، نظام الأجور والحوافز، أهداف المنظمة، درجة الاثراء الوظيفي، التنقضات والصراعات التنظيمية.

ثالثا: عوامل تأثير الأشخاص "Person Influence" وتشمل هذه العوامل: قدرات الفرد، تناقض القيم، درجة المخاطرة. (ناصر السكران، 2003، ص 22، 23)

وكما يلاحظ أن هذه العوامل في مجملها تشكل التوجه السلبي أو الايجابي للمناخ التنظيمي، فاتحادها معا يحدد طبيعة المناخ بعضهم البعض من جهة، ومع المسؤولين من جهة أخرى، وهذا التفاعل بدوره يحدد طبيعة بناء المنظمة ودرجة تماسكها.

#### 5. أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

«تختلف أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية أو صناعية، مؤسسات عامة أو خاصة، وذلك هناك من قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى ستة هي (نمط

## الفصل الثاني — المناخ التنظيمي

الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام العاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا والحوافز)

وآخرون أجملوها في عوامل خارجية (البيئة الثقافية والاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، التقنية) وعوامل شخصية (نمط القيادة، الرقابة، والتحفيز) في حين اقتصر البعض في تحديده لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف» (خالد قرواتي، 201، ص 7، 8، 9)

**1.5. الهيكل التنظيمي:**

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة.

### 2.5. نمط القيادة:

تمثل الادارة محورا مهما في العملية الادارية يحث عرفها "البديري (2005) بأنها القيادة الانسانية والجماعية التي تتضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة في إطار الولاء والاخلاص فيه.

### 3.5. نمط الاتصال:

يؤثر نمط الاتصال في المنظمة وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها وينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يحقق بشكل أساسي تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للأفراد والطريقة الملائمة لانجازه، إذ لا بد للفرد أن يعرف الهدف من العمل والطريقة الأنسب لأدائه وانجازه.

### 4.5. التكنولوجيا:

تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الادارية 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 المنظمات في القرن الواحد والعشرين.

### 5.5. العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

تمثل المشاركة عملة تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث يمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الانتاجية فهم يتمتعون بدراية بالمشاكل التي قد يواجهها الانتاج والحلول الكفيلة بتجاوزها.

### 6.5. طبيعة العمل:

«إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقود إلى السأم والملل وعدم الإبداع والاهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحيث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمل ليس بدي أهمية، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار» (محمود العميان، 2008، ص 306،308)

### 7.5

«الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية أو ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية، أي كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد» (صايحة شامي، 2010، ص 30)

وقد تناولت دراستنا هذه بعدين اللذان يخدمان موضوع الدراسة وعينتها وهما (الاتصال، اتخاذ القرارات).

### خلاصة الفصل:

بعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين، رغم تباين مواقفهم واختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إذ لا يمكن اهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة، لهذا حاولنا في هذا الفصل اعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي، من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وإبراز خصائصه وأهميته، ثم العوامل المؤثرة فيه لنتوصل لأبعاده وعناصر المناخ التنظيمي، والتي اتخذنا منها بعدين منها (نمط الاتصال، اتخاذ القرارات) للدراسة الميدانية، وذلك لمعرفة مدى تأثيرها على المتغير الناتج (الروح المعنوية) والذي سنتطرق له في الفصل الموالي.

# الفصل الثالث: الروح المعنوية

تمهيد

1. مفهوم الروح المعنوية
  2. خصائص الروح المعنوية
  3. أهمية تنمية الروح المعنوية
  4. العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية
- خلاصة الفصل

### تمهيد:

إن نجاح أي منظمة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرتها وفعاليتها بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما يعتمد كذلك على قوة اليد العاملة لديها ونسبة أدائها ومردوديتها، إذ «يعد اتباع النهج الإداري السليم العتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترفيعات، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المسامة في خلق ما يعرف بالروح المعنوية، فمتغير الروح المعنوية من المتغيرات النفسية التي لا تخضع للملاحظة المباشرة، ولكن يمكن قياسها وملاحظتها عن طريق أثارها ونتائجها ومثلها في ذلك الكثير من المتغيرات النفسية» (الغامدي، 2001، ص 72)

وقد يرجع الاهتمام بالروح المعنوية إلى الارتباط الوثيق ببعض الظواهر السلوكية، سواء منها ما يخص الفرد أو المنظمة، أو المجتمع عامة، فالروح المعنوية ككل المتغيرات السلوكية التي لا تمثل واقعا ملموسا، إنما تعد مصطلحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويستدل عليها من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن وجودها لدى الفرد من عدمه، وهي نتيجة التفاعل بين الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، كما يؤثر على العديد منها، ولهذا حاولنا أن نتطرق في هذا الفصل للروح المعنوية وماهيتها.

### 1. مفهوم الروح المعنوية:

يعتبر "دانرلين جيرالد" (1994) بأن الروح المعنوية صفة متميزة للجماعة وهي مصطلح يطبق على حالة وهيئة يتشارك بها أعضاء الجماعة وتحركهم كي يستخدموا قواهم وقدراتهم ومهاراتهم كاملة ليحققوا غاياتهم، كذا أنها ليست حالة ذهنية موجودة في شخص بل في المجموع. (عويد سلطان المشعان، 1994، ص 196)

كما يرى "أشرف محمد عبد الغني" «أن الروح المعنوية هي ذلك الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله مقبلا عليه بحماس وبعلاقة طيبة مع رؤسائه من مجامع زملائه، أي أن الروح المعنوية تتمثل في اتجاهات العامل نحو عمله ونحو زملائه ونحو رؤسائه وهي بذلك تدل على مدى رضا العامل عن عمله» (أشرف محمد عبد الغني، 2001، ص 273)

ويعرفها "عبد الرحمن العيسوي" بأنها تلك الروح أو المزيج السائد بين جماعة من الأفراد والتي تتميز بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء تجاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة وعلى ذلك فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة. (عبد الرحمن العيسوي، 2003، ص 51)

ويعرفها "بوتر" على أنها تقبل كل عضو لآخر وهي الوسيط والمدعم لروح الفريق والروح المعنوية عامل هام في استمرار التنظيم الداخلي للجماعة وتأييد وحدة السلوك. (جودت بني جابر، 2004، ص



ويرى "بوبر" أن الروح المعنوية هي التي تقبل ومن ثم فهي تتميز بالتجاوب بين أعضاء الجماعة وتقوم الروح المعنوية بدور الوسيط أو المدعم لروح الفريق. (محمدي أحمد محمد الله، 2004، ص 258) كما يعرفها "محمد شحاتة ربيع" على أنها شعور متنامي لدى أفراد الجماعة الصناعية بأنهم على قلب رجل واحد في بذل الجهد والعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية التي ينتمون إليها. (ربيع محمد شحاتة، 2010، ص 349)

لذا فالروح المعنوية هي اتجاه أساسه الثقة والمثابرو في العمل والتمسك بمثل الجماعة. ومن هذه التعاريف نستنتج تعريف شامل للروح المعنوية: وهي المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة والتي تتميز بالاطمئنان في الجماعة وتبقي الفرد بدوره في الجماعة والاخلاص للجماعة وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة.

### 2. خصائص الروح المعنوية:

1. ميل الجماعة إلى التماسك داخليا من مجرد التماسك إزاء الضغوط الخارجية.
  2. قلة الاحتكاكات والمنازعات الشخصية الداخلية التي تدعو إلى الانقسام.
  3. قدرة الجماعة على التكيف إزاء الظروف المختلفة بحيث لا تضعف الروح المعنوية بين أفرادها نتيجة ضعف التماسك في ظروف معينة.
  4. توفر اتجاهات ايجابية نحو أهداف وقيادة الجماعة ومعنى هذا أن تكون الجماعة مشبعة بالرغبات وتلتقي مع أهداف الأفراد الجماعية. 'جودت بني جابر، 2004، ص 310)
- أيضا من خصائص الروح المعنوية المرتفعة:

1. روح الفريق

2. الثبات

3. مقاومة الاحباط

(كامل محمد عويصة، 996، ص 156)

من خلال الخصائص السابقة الذكر نصل إلى الروح المعنوية، حالة شعورية تختلف من شخص لآخر ومن فئة لأخرى، بذلك تكون ذو مستوى نسبي، إضافة إلى كونها شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي، ولهذا فهو مختلف الأبعاد حسب الجوانب التي ينظر إليها الباحثين.

### 3. أهمية تنمية الروح المعنوية:

تتجه الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى رفع من الروح المعنوية بين العاملين إذ تقتض الإدارة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين وتكاليف عمل أقل

لذاك يسعى المدراء إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على إنتاجية أكبر وأداء أفضل والتميز في الأسواق والنمو والاستمرارية في العمل والربح الوفير.

ومن جهة أخرى يرى "جودت بني جابر" أن ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة تماسك الأفراد وارتفاع مستويات الانتاج وقلّة تعيين العمال وتمارضهم وعصيانهم وهجرتهم إلى الأعمال الأخرى وتؤثر أيضا على نسبة حوادث العمل وعلى درجة تأثر العمال بظروف التعب والملل وكذلك تساعد الروح المعنوية العالية على كسب المعارك الحربية. (جودت بني جابر، 2004، ص 310،312)

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن تنمية الروح المعنوية ذو أهمية عظمى، من خلال انعكاساتها على العامل وأدائه وفعاليتته من جهة، وعلى المنظمة ومردوديتها من جهة أخرى، وذلك لتحقيق الأهداف والغايات الموجودة لدى كلى الطرفين.

#### 4. العوامل التي تؤثر على رفع الروح المعنوية:

1. أن يكون للجماعة أهداف ايجابية تسعى لتحقيقها وكلما كانت هذه الاهداف متصلة بالمصالح الذاتية والكيان الشخصل كلما كان ذلك داعيا لتقوية الروح المعنوية للأفراد الذيم يكونون الجماعة.
2. أن تعمل الجماعة على إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات، الحاجة للحصول علة المكانة الاجتماعية، الحاجة إلى الاعتراف، الحاجة إلى القبول الاجتماعي، الحاجة إلى الانتماء أو التبعية.
3. أن يشعر الأفراد بأنهم يتقدمون دائما نحو تحقيق الأهداف الايجابية، فشعور الفرد بالتقدم يساعد على التقدم فعلا، فالنجاح يقود إلى النجاح ويشجع الأفراد على بذل مزيد من الجهد.
4. أن تكون أهداف الجماعة في مستوى قدراتها وإمكانياتها.
5. المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات.
6. الشعور بالوحدة مع الجماعة وإمام الأفراد بأهدافها وظروفها وتاريخها مع الجماعة ومن المعروف أن التفرقة من العوامل المؤدية إلى تفكك الجماعة وضعفها وكلما ارتفعت الروح المعنوية بين الأفراد.

7. تحسين الظروف الفيزيكية المحيطة كالإضاءة والتهوية... وتوفير الأجور العادلة وحل مشاكل العمال تساعد على رفع الروح المعنوية. (جودت بني جابر، 2004، ص 312)

ولقد اشر "محمود فتحي عكاشة" ايضا للعوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعامل أو المواطن وتتمثل في:

#### 1. كفاءة الإشراف والثقة في القيادة:

يعمل أي موظف أو عامل تحت قيادة جهاز اداري يتولى الإشراف عليه ويشمل هذا الإشراف القدرة النفسية والأسلوب الانساني الذي ينتهجه القائد أو المدير أو المشرف في إدارة أفراد وتنعكس كفاءة الرئيس أو

المشرف على مرؤوسه في شكل ارتفاع لروحهم المعنوية، فالإشراف الجيد يقوم على التوجيه الجيد والتدريب المفيد الملخص والابتعاد عن التخويف والتهديد والمبالغة في الشدة والصرامة بسبب أو بغير سبب كما يقوم على إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمبادرة وتقديم المقترحات لتحسين الأداء وتطوير العمل، وهناك العديد من النظريات والنماذج تتعرض لهذه النقطة بالتفصيل من أهمها نموذج الشبكة الإدارية الذي يقدمه "بليك وموتون" في جامعة متشجان عن نماذج الإدارة المتاحة في المؤسسات وكيفية تطويرها والاستفادة منها. (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 70)

### 2. الاتجاهات وميول المرؤوسين نحو العمل الذي يقومون به:

فاختيار العامل وتوجيهه للعمل الذي يتناسب واستعداده وتدريبه لاكتساب المهارات الأساسية لذلك العمل والاهتمام بالمضامين النفسية للأفكار والتصورات ومن ثم ميول العاملين واتجاهاتهم نحو ما يقومون من أعمال قد ينتهي بالرضا أو عدم الرضا عن ذلك الأمر الذي يسهم بالإيجاب أو السلب في رفع الروح المعنوية للعامل.

### 3. توفير الأمن للمرؤوسين وشعورهم بالحرية:

الأمن حاجة من الحاجات النفسية الأساسية واشبعها ضرورة لاستمرار الحياة ونموها وحرمان الفرد من أمنه النفسي يولد لدى الفرد مشاعر الاحباط وتنمية الاستجابات العدائية، والعلاقة بين الحساس بالأمن والطمأنينة وبين الرضا عن العمل والعاملين والرؤساء أمر ينكره لذلك يؤثر إيجاباً أو سلباً على الروح المعنوية للأفراد فقواعد الترتيبات والحوافز وضوابط العقاب وتعيين قواعد العمل ووضع التعليمات وسهولة الاتصالات داخل المؤسسة وفهم الأهداف والنقابات وتحديدها وغيرها كثير من الأشياء التي ترتبط بأمن وطمأنينة العاملين. (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 42)

### 4. الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها:

قيمة المنظمة التي يعمل فيها الموظف ومكانتها ومستوى أشياءها وكذلك جودة الإدارة ونجاح العاملين وكل ذلك يؤثر على رضا الأفراد على منظماتهم ومستوى حبهم للانتماء إليها والانتساب لها كل ذلك يؤثر على مستوى الروح المعنوية للعاملين.

### 5. العلاقات داخل الجماعة والمشاركة:

فقبول الفرد في الجماعة التي ينتمي إليها وتقبلهم من الحاجات الهامة التي يسعى إلى إشباعها، فتنمية روح الانتماء والحب وزيادة جو المشاركة والمسؤولية يزيد من استجابات العطاء بين الأفراد الأمر الذي يدعم بشكل دائم جو العلاقات الإنسانية بين الأفراد ببعضهم وبين الأفراد ورؤسائهم، الأمر يبني جواً جيداً يدعم الروح المعنوية ويقويها، ويبغى العمل على تقوية شعور كل فرد من أعضاء الجماعة أن جهوده

ضرورية ومهمة لتحقيق الهدف المنشود للجماعة، فالفرد الذي يشعر بأنه لا يمكن الاستغناء عن جهوده لتحقيق هدف الجماعة يكون أكثر رغبة في التعاون.

6. يتحمل الأفراد الحرمان والصعوبات إذ تعرضوا جميعا لنفس الظروف إذا أما إذا حضا بعضهم بامتيازات خاصة و كانت هناك عدم مساواة فإن الآخرين تتخفف معنوياتهم أي أن الحرمان أو الصعوبات أوجدوا مزايا وامتيازات ليست في حد ذاتها من العوامل المؤثرة على خفض أو رفع معنويات ولكن طريقة توزيعها بين أجزاء الجماعة هي العامل المهم الذي يؤثر على الروح المعنوية والواقع أن مشكلة التوزيع العادل مشكلة صعبة إذ أن الفرد يستخدم معايير الشخصية في رؤية التوزيع العادل للمنافع بغض النظر عن معايير الجماعة. (محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 73، 72)

وبالتالي فإن كل هذه العوامل تساعد على نمو الروح المعنوية التي تتضمن في طياتها موضوع دراستنا الحالية (المناخ التنظيمي) كما يتخللها أهم أبعاده (الاتصال، اتخاذ القرارات)

### خلاصة الفصل:

تبين من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل أن الروح المعنوية صفة متميزة للجماعة وهي ذلك الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله مقبلا عليه بحماسة ويكون على علاقة طيبة مع رؤسائه، كما تطرقنا إلى خصائص الروح المعنوية ثم عرجنا إلى أهميتها، وأهم العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية، وذلك نظرا لأهمية هذه العناصر في الدراسة الحالية، حيث مهدت للقيام بالدراسة التطبيقية والتي سنتناولها في الفصل الموالي بداية بالإجراءات الميدانية.

الحائب التظرفى

# الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1. الهدف من الدراسة الاستطلاعية
2. وصف أداة الدراسة الاستطلاعية
3. وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
4. بعض الخصائص السيكومترية

ثانياً: الدراسة الأساسية

1. منهج الدراسة
2. وصف أداة الدراسة الأساسية
3. وصف عينة الدراسة الأساسية
4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

### تمهيد:

بعدما تم التعرف على لجانب النظري في الفصول السابقة، سيتم التطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) الذي يعتبر المحك و المرجع الذي يتمكن الباحث من خلاله إثبات ما جاء في الدراسة النظرية لبحثه، لذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على أهم الإجراءات المنهجية اللازمة لهذه الدراسة، بداية بإجراءات الدراسة الاستطلاعية ثم إجراءات الدراسة الأساسية، وهذا لأن الدراسة الميدانية «تعتبر القاعدة الأساسية لأي بحث علمي فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه، وقيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية» (محمد الساسي الشايب، 2007، ص 183).

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

في اي دراسة ميدانية لا بد من القيام بأهم خطوة وهي الدراسة الاستطلاعية، لأن من خلالها يتم التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات، والتأكد من خصائصها والاستعداد لتطبيقها على عينة الدراسة «فالدراسة الاستطلاعية عموماً ليست للتحقق من صلاحية أدوات البحث، ولكن لتعميق المعرفة بالموضوع المراد دراسته وتجميع الملاحظات والتعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه» (محي الدين مختار، 1996، ص 48)

### 1. الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية دراسة للكشف على عينة البحث وخصائصها، والتعرف على بيئة المؤسسات التي تمكننا من إجراء الدراسة الأساسية، حيث تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- 1/ معرفة مدى ملائمة الأداة المخصصة لجمع بيانات الدراسة
- 2/ التأكد من بعض الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)
- 3/ معرفة مدى تجاوب أفراد العينة مع الموضوع، بمعنى معرفة مدى ملائمة فقرات الأداة لمستوى العينة محل الدراسة
- 4/ الكشف عن العوائق أو الصعوبات التي يمكن أن تصادفنا أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.

### 2. وصف أداة الدراسة الاستطلاعية:

تختلف أدوات جمع البيانات من دراسة إلى أخرى، الأمر الذي يتوقف على طبيعة الموضوع ونوع البيانات المراد جمعها، وبناء على ما تقتضيه أهداف البحث تم الاعتماد على أداتين لجمع البيانات، وتمثلت في الاستبيان، إذ أنه «يعد من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وشيوعاً، وهو عبارة عن أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات، بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم الباحث بتسجيل استجاباته بنفسه» (صليحة شامي، 2010، ص 127)

وقد تم الاعتماد على استبيانين في هذه الدراسة الاستبيان الأول يتعلق بالمناخ التنظيمي وقد تم إعداده من طرف الباحث للأستاذ "مزياني الوناس" وهو معد خصيصا لقياس المناخ التنظيمي، وكان لهذا المقياس درجة صدق وثبات عالي إذ قدر الصدق 0.94 والثبات 0.86 وقد اكتفينا في دراستنا ببعدين فقط للمناخ التنظيمي نظرا لملاءمتها للدراسة، وتضمن استبيان المناخ التنظيمي البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، الحالة الاجتماعية) إضافة إلى التعليمات الموجهة لأفراد العينة والمثال التوضيحي، واحتوى البعد الأول (الاتصال) على (9) بنود والبعد الثاني (اتخاذ القرارات) على (12) بنود واندرجت هذه البنود تحت (5) بدائل وهي: (أوافق بشدة، أوافق، لا أدرى، أعارض، أعارض بشدة).

أما الاستبيان الثاني فتعلق بالروح المعنوية وقد تم إعداده من طرف سعيد بن عبد الله إبراهيم وكان لهذا المقياس درجة صدق وثبات عالي إذ قدر الصدق 0.92 والثبات 0.77 وقد اكتفينا في دراستنا ببعدين فقط للروح المعنوية نظرا لملاءمتها للدراسة، وتضمن في بياناته الشخصية على (الجنس، الحالة الاجتماعية) إضافة إلى التعليمات الموجهة لأفراد العينة والمثال التوضيحي، واحتوى البعد الأول (رضا العاملين عن الإشراف المباشر) على (15) بنود والبعد الثاني (رضا العاملين عن فاعلية الإدارة) على (13) بنود، واندرجت هذه البنود تحت (4) بدائل وهي: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة).

### 3, وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

لغرض التحقق من وضوح الاستبيان وفهم المستجيبين لتعليماته وبنوده، تم تطبيقه بصورة تجريبية على عينة استطلاعية، تم اختيارها بطريقة عشوائية من مؤسسة سونلغاز (حضري) بورقلة، تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من ثلاثون (30) عامل إدارة، وقد تبين أن جميع بنود وتعليمات الاستبيان كانت واضحة ومفهومة من قبل أفراد العينة.

### 4. بعض الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

قبل تطبيق أي أداة من أدوات جمع البيانات يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها، وصدقها وثباتها، وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية للأداة.

**1.4. تقدير صدق الأداة:** «يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لأجله، ويعتبر صدق الاختبار شرطا ضروريا ينبغي توفره في الاختبار، وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به» (عبد الحفيظ مقدم، 1993، ص 146)

«ويعتبر الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند تصميم البحوث فعندما يريد باحث تصميم اختبار لبحثه فلا بد أن يقيس ظاهرة معينة، وبهذا يقوم الباحث بتحويل هذه الظاهرة إلى عبارات يتألف منها الاختبار، وعندما يتأكد الباحث بطريقة علمية أن الاختبار يقيس الظاهرة التي يريد دراستها أو تشخيصها فعندئذ يعد الاختبار صادقا» (مروان إبراهيم، 2000، ص 43)



## الفصل الرابع — إجراءات الدراسة الميدانية

وخلال هذه الدراسة حساب أو تقدير صدق أداة الدراسة بالطرق التالية:

**1.1.4. صدق المقارنة الطرفية:** للتأكد من صدق الأداة وصلاحياتها، تم حساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية، وهي إحدى الطرق الإحصائية لقياس الصدق «تعتمد هذه الطريقة على مقارنة درجات الثلث الأعلى بدرجات الثلث الأدنى في الاختبار، وتتم هذه المقارنة عن طريق حساب الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين، فإذا كانت هناك دلالة إحصائية واضحة للفرق بين متوسط الثلث الأعلى ومتوسط الثلث الأدنى يمكن القول بأن الاختبار صادق» (سعد عبد الرحمن، 1998، ص 191).

وبعد التطبيقات تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان المناخ التنظيمي**

مستوى الدلالة	قيمة "ت" المجدولة	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	الفئة الدنيا ف=8		الفئة العليا ف=8	
				ع	م	ع	م
دالة عند 0,01	2,14	11,09	14	2,61	64,62	3,37	81,37

نلاحظ من خلال الجدول أن قسمة "ت" المحسوبة قدرت بـ 11,09 وهي أكبر من قيمة "ت" المجدولة المقدر بـ 2,14 عند مستوى دلالة 0,01، مما يدل على أن الاختبار لديه القدرة على التمييز بين الفئة العليا والفئة الدنيا في قياس المناخ التنظيمي، وبالتالي فإن الاختبار على درجة عالية من الصدق ويمكن الاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات.

**الجدول رقم (02): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الروح المعنوية**

مستوى الدلالة	قيمة "ت" المجدولة	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	الفئة الدنيا ف=8		الفئة العليا ف=8	
				ع	م	ع	م
دالة عند 0,01	2,14	6,02	14	9,62	62,00	3,2	83,62

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة قدرت بـ 6,02 وهي أكبر من قيمة "ت" المجدولة المقدر بـ 2,14 عند مستوى دلالة 0,01، مما يدل على أن الاختبار لديه القدرة على التمييز بين الفئة العليا والفئة الدنيا في قياس الروح المعنوية، وبالتالي فإن الاختبار على درجة عالية من الصدق ويمكن الاعتماد عليه كأداة لجمع البيانات.

**2.4. تقدير الثبات:** «يقصد بالثبات مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة، ونقول أن الاختبار ثابت يعني مدى الدقة أو اتساق أو استقرار نتائجه، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين» (عبد الحفيظ مقدم، 1993، ص 125).

«يتناول الثبات مدى تطابق درجات افراد مجموعة معينة على اختبار معين في كل مرة يعاد اختبارهم بنفس الرائد، فالثبات يشير إلى الاستقرار في درجات الفرد الواحد على نفس الاختبار، وهذا يعني إلى أي مدى يعطي رائد معين نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد» (فيصل عباس، 1996، ص 22). ولقياس الثبات طرق عديدة ومتنوعة، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على طريقتي التجزئة النصفية وألفاكرونباخ وفيما يلي شرح وتفصيل لكل طريقة على حدى:

**1.2.4. طريقة التجزئة النصفية:** ويتم ذلك «بقسمة الاختبار إلى نصفين متساويين، وتطبيقه ثم ايجاد معامل الارتباط بين درجات التلاميذ على نصفي الاختبار، وكلما زاد معامل الارتباط كلما كان الاختبار أكثر ثباتا، ولقسمة الاختبار إلى نصفين متساويين يمكن أن نأخذ الأسئلة ذات الأرقام الزوجية على حدى وذات الأرقام الفردية على حدى، وبذلك نحصل على نصفين متساويين تماما من حيث الصعوبة ومحتوى الأسئلة ومضمونها» (عبد الرحمن عيسوى، 1999، ص 32).

وقد تم في هذه الطريقة تقسيم بنود الاستبيان إلى جزئين، بنود فردية وبنود زوجية ثم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بينهما وصححنا هذه الطريقة بمعادلة "سيرمان براون"، حيث قدر معامل "بيرسون" بـ 0,22 قبل التصحيح، ليصبح بعد التصحيح 0,36، ومن هذا نلاحظ أن هناك علاقة دالة بين بنود الاستبيان (الفردية والزوجية)، وهذا يدل على أن اختبار المناخ التنظيمي ثابت.

أما بالنسبة لاختبار الروح المعنوية، قدر معامل "بيرسون" بـ 0,77 قبل التصحيح، ليصبح بعد التصحيح 0,87، ومن هذا نلاحظ أن هناك علاقة دالة بين بنود الاستبيان (الفردية والزوجية)، وهذا يدل على أن الاختبار ثابت.

**3.2.4. معامل ألفاكرونباخ:** «ويمثل معامل ألفا متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار إلى أجزاء بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاختبار وهو يستخدم في حالة البدائل غير الثنائية» (سعد عبد الرحمن، 1998، ص 173، 172)

وقد تم حساب معامل الارتباط ألفا للمناخ التنظيمي بنظام الحزم الاحصائية SPSS، وكانت القيمة المتحصل عليها مقدرة بـ 0,63 مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتميز بثبات مرتفع، وهذا يؤكد صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

### ثانيا: الدراسة الأساسية:

بعد التحقق من صدق وثبات الاختبار وجب علينا القيام بالدراسة الأساسية، فكانت الإجراءات المنهجية المتبعة وخطوات الدراسة التطبيقية كما يلي:

#### 1. منهج الدراسة:

يعرف المنهج بعدة تعريفات منها تعريف "العساف" « بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة» (صالح العساف، 2004، ص 169).

وبالاستناد إلى اختبار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا وأخيرا على طبيعة المشكلة نفسها، واستجابة لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي فهو المناسب لها، لأن هدفها الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، حيث يمكن تعريف هذا المنهج بأنه «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعي معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقتتة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة» (صلاح الدين شروخ، 2003، ص 147).

ونظرا لكون الدراسة استطلاعية في منطلقها، ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في (الجنس، الحالة الاجتماعية)، كان المنهج الوصفي الأصلح فتم تبنيه، وهذا لأن الموضوع المتناول في الدراسة الحالية يحتاج أكثر ما يحتاج إلى الوصف والتحليل، والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

#### 2. وصف أداة الدراسة الأساسية:

يعد قياس بعض الخصائص السيكومترية للأداة في صورتها الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها، فكان البعد الأول لمتغير المناخ التنظيمي (نمط الاتصال) يحتوي على (10) بنود وهي مرقمة في الأداة كما يلي: "1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10" واحتوى البعد الثاني ( اتخاذ القرارات) على (11) بنود وه مرقمة في الأداة كما يلي: "11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21" وكانت البدائل كالاتي: (أوافق بشدة، أوافق، لا أدري، أعارض، أعارض بشدة).

ضم الاستبيان (17) بند موجب وهي مرقمة في الأداة كما يلي: "1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 12، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21"، و(4) بنود سالبة وهي المرقمة في الأداة كما يلي: (2، 11، 13، 14)

تم تصحيح هذه البنود بإعطاء الأوزان للبنود الموجبة أعارض بشدة (5)، أوافق (4)، لا أدري (3)، أعارض (2)، أعارض بشدة (1). أما البنود السالبة فكانت أوافق بشدة (1)، أوافق (2)، لا أدري (3)، أعارض (4)، أعارض بشدة (5).

أما استبيان الروح المعنوية فكان البعد الأول (رضا العاملين عن الإشراف المباشر) يحتوي على (15) بند وهي المرقمة في الأداة كما يلي: " 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15" واحتوى البعد الثاني (رضا العاملين عن فاعلية الإدارة) على (13) بنداً وهي المرقمة في الأداة كما يلي: "16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28"

وكانت البدائل كالتالي: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة)

وضم الاستبيان ثلاثة وعشرون (23) بند موجب وهي مرقمة في الأداة كما يلي: "1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 22، 23، 24، 25، 27" وخمسة بنود سالبة وهي مرقمة في الأداة كما يلي: "10، 12، 21، 26، 28"

تم تصحيح هذه البنود بإعطاء الأوزان للبنود الموجبة موافق بشدة (4)، موافق (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1)، أما البنود السالبة فكانت موافق بشدة (1)، موافق (2)، غير موافق (3)، غير موافق بشدة (4).

وبعد التأكد من وضوح الاستبيان وسهولة التعامل معه لدى عينة الدراسة الاستطلاعية والإجابة على فقراته، أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

### 3. وصف عينة الدراسة الأساسية:

يعد اختيار العينة من الأمور الضرورية والمهمة في الدراسة من المعروف أن هناك العديد من الطرق التي تساعدنا في اختيار العينة المطلوبة للدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من عمال إدارة سونغاز، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة والتي يعرفها فؤاد البهي السيد: «تعتمد هذه الطريقة على المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد الأصل، أي أنها تعتمد على فكرة الصدفة العشوائية أو القرعة» (فؤاد البهي، 1978، ص 305)

قمنا بالاعتماد كعينة أولية للدراسة على عينة عددها 120 عامل من الإدارة، وبعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 100 استبيان كلها صالحة للتحليل، بعد إلغاء 20 نسخة غير الصالحة لعدم اكتمال البيانات، والتالي أصبح عدد أفراد العينة 100 عامل إداري.

### 1.3. خصائص أفراد العينة: من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية عن طريق

الاستبيان، نجد أن أفراد هذه العينة قد تميزوا بالخصائص التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية).

حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	73	73%
أنثى	27	27%
المجموع	100	100%

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد الذكور قدر بـ 73 فرد أي بنسبة 73% أكثر من عدد الأفراد الإناث المقدر بـ 27 فرد أي بنسبة 27%، وكان المجموع الكلي 100 فرد.

حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	31	31%
متزوج	69	69%
المجموع	100	100%

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد العازبين يقدر بـ 31 فرد، أي بنسبة 31% أقل من عدد الأفراد المتزوجين المقدر بـ 69 فرد، أي بنسبة 69% وكان المجموع الكلي 100 فرد.

#### 4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

يمتاز البحث الميداني باستخدام التقنيات والأساليب الإحصائية، والهدف من ذلك هو الوصول إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل والتفسير، ولمعالجة النتائج دراستنا اعتمدنا التقنيات الإحصائية التالية:

1. حساب معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الفرضية العامة
2. كاس<sup>2</sup> في المستويات حسب بعض المتغيرات.

### خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات الميدانية المتبعة في هذه الدراسة، حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها، بداية بالهدف منها ووصف أداة وعينة الدراسة الاستطلاعية، ووصولاً إلى قياس بعض الخصائص السيكومترية للأداة، حيث وجدنا أنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ثم تطرقنا إلى إجراءات الدراسة الأساسية واعتمدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع الدراسة، ثم وصف شامل لأداة وعينة الدراسة الأساسية، وأخيراً ثم ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، والتي سوف نعرضها في الفصل الموالي.

# الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض نتائج الفرضية العامة
  2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى
  3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية
  4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
  5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
- خلاصة الفصل

## الفصل الخامس — عرض نتائج الدراسة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل عرضاً إحصائياً للبيانات الأساسية للدراسة التي تم الحصول عليها بعد الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة الأساسية، حيث تم تحليل البيانات للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، ومعرفة أي المتغيرات الوسيطة التي تؤثر على هذه العلاقة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية السابقة الذكر، وفيما يلي سنشرح في عرض النتائج المتحصل إليها بشكل مفصل وفق الفرضيات المطروحة.

### 1. عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على ما يلي: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

جدول رقم (5) يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

المتغير	الروح المعنوية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المناخ التنظيمي	0.68	دالة إحصائية
	الدلالة		

يتضح من خلال الجدول أنه تم إثبات الفرضية أي أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

### 2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

لاختبار الفرضية تم الحساب باستخدام اختبار "كا<sup>2</sup>" فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (6) يوضح الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى الذكور والإناث

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الجنس		المؤشر
			إناث	ذكور	مستوى المناخ
غير دالة	0.019	1	27	69	مرتفع
			1	3	منخفض
			28	72	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن عدد الذكور الذين لديهم مستوى مرتفع يقدر بـ 69 في حين بلغ عدد الذكور الذين لديهم مستوى منخفض بـ 3 وأن عدد الإناث الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 27 في حين بلغ عدد الإناث الذين لديهم مستوى منخفض بـ 1. وقد بلغت قيمة "كا<sup>2</sup>" بـ 0.019 عند درجة حرية 1 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وهذا يدل على عدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى المناخ.

### 3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة. للتحقق من هذه الفرضية تم الحساب باستخدام إختبار "كا<sup>2</sup>" فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح الفروق في مستوى المناخ التنظيمي لدى (أعزب ومتزوج)

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الجنس		المؤشر مستوى المناخ
			متزوج	أعزب	
غير دالة	0.098	1	65	31	مرتفع
			3	1	منخفض
			68	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن عدد العزاب الذين لديهم مستوى مرتفع يقدر بـ 31 في حين بلغ عدد العزاب الذين لديهم مستوى منخفض بـ 1 وأن عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 65 في حين بلغ عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى منخفض بـ 3، وقد بلغت قيمة "كا<sup>2</sup>" بـ 0.098 عند درجة حرية 1 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وهذا يدل على عدم وجود فروق في متغير الحالة الاجتماعية في مستوى المناخ.

### 4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة. لاختبار هذه الفرضية تم الحساب باستخدام إختبار "كا<sup>2</sup>" فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى الذكور والإناث

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الجنس		المؤشر مستوى الروح المعنوية
			إناث	ذكور	
غير دالة	0.86	1	22	50	مرتفع
			6	22	منخفض
			28	72	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن عدد الذكور الذين لديهم مستوى مرتفع يقدر بـ 50 في حين بلغ عدد الذكور الذين لديهم مستوى منخفض بـ 22 وأن عدد الإناث الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 22 في حين بلغ عدد الإناث الذين لديهم مستوى منخفض بـ 6 وقد بلغت قيمة "كا<sup>2</sup>" بـ 0.86 عند درجة حرية 1 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وهذا يدل على عدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى الروح المعنوية.

#### 5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

للتحقق من هذه الفرضية تم الحساب باستخدام اختبار "كا<sup>2</sup>" فكانت النتائج كما هو موضح في

الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى (أعزب، متزوج)

مستوى الدلالة	قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	الجنس		المؤشر مستوى الروح المعنوية
			متزوج	أعزب	
غير دالة	2.09	1	46	26	مرتفع
			22	6	منخفض
			28	72	المجموع

## الفصل الخامس — عرض نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن عدد العزاب الذين لديهم مستوى مرتفع يقدر بـ 26 في حين بلغ عدد العزاب الذين لديهم مستوى منخفض بـ 6 وأن عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى منخفض قدر بـ 46 في حين بلغ عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى منخفض بـ 22 وقد بلغت قيمة "كا<sup>2</sup>" بـ 2.09 عند

درجة حرية 1 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وهذا يدل على عدم وجود فروق في متغير الحالة الاجتماعية في مستوى الروح المعنوية

### خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان ومعالجة البيانات التي حصلنا عليها من أفراد العينة، ثم التوصل إلى النتائج التالية:

1. هناك علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
  2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز.
  3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية.
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
  5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
- وسيتم مناقشة هذه النتائج المتوصل إليها في الفصل الموالي.



# الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1. تفسير نتائج الفرضيات العامة
  2. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
  3. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
  4. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
  5. تفسير نتائج الفرضية الرابعة
- خلاصة الدراسة

### تمهيد:

بعد عرض نتائج الفرضيات في الفصل السابق، سنتناول في هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، واستخلاص ما تتضمنه استشهاده بالدراسات السابقة. لقد هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، وتأثير بعض المتغيرات الوسيطة (الجنس، الحالة الاجتماعية) على هذه العلاقة، وفيما يلي تفسير نتائج كل من الفرضية العامة والفرضيات الجزئية على التوالي:

### 1. تفسير نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على ما يلي:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة. من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (5) والتي بينت صحة الفرضية البحثية القائلة بأن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة حيث أكدت النتائج بأن هناك علاقة طردية قوية

وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي، فنمط الاتصال السائد داخل المنظمة يساهم في نجاحها، إضافة إلى الأسس والقواعد الموضوعية التي تضعها المؤسسة تزيد من رفع الروح المعنوية لدى العمال، كما أن طبيعة العمل في حجمه وتقسيمه وتميزه بروح الفريق لها الدور في رفع مستوى الروح المعنوية.

وتتفق هذه الدراسة على ما أشارت إليه دراسة "القيوتي" (1994) «تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس» سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، والمتمثل بستتة أبعاد والتي تشكل المناخ التنظيمي العام، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز يليه نمط الاتصالات.

(إيهاب الطيب 2008 ص 77،76)

أما فيما يخص متغير الروح المعنوية نجد دراسة "عساف" (2007) التي حاولت معرفة مصادر ومجالات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين) وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، الخبرة العلمية) والتفاعل بين متغير الجني وهذه المتغيرات، وكانت أبرز نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعرف

لمتغير جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين روح معنوية أعلى من المعلمات، بينما لا توجد فوق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى.

ومن خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن أبعاد المناخ التنظيمي المتبناة في الدراسة الحالية (الاتصال، اتخاذ القرارات) لها دور فعال في خلق مناخ تنظيمي جيد، والذي يؤثر بدوره في رفع مستوى الروح المعنوية لدى العمال، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة.

### 2. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة حيث أن عدد الذكور الذين لديهم مستوى مرتفع يقدر بـ 69 في حين بلغ عدد الذكور الذين لديهم مستوى منخفض بـ 3، وعدد الإناث الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 27 في حين بلغ عدد الإناث الذين لديهم مستوى منخفض بـ 1. وقد بلغت قيمة  $\chi^2$  بـ 0,019 عند درجة حرية "1".

يمكن تفسير هذه النتيجة على أن عامل الجنس غير مؤثر في أن لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى المناخ التنظيمي لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "السكران" (2004) التي هدفت إلى «التعرف على توجهات ضباط قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي من وجهة نظرهم بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات، الجنس، الجبرة، المؤهل العلمي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي، وقد أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز، وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي» (إيهاب الطيب، 2008، ص 73)

من خلال ما سبق ذكره نجد أن الدراسات مؤيدة للدراسة الحالية فهذا يدل على أن عامل الجنس غير مؤثر على العموم وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية المدروسة.

### 3. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

حيث أن عدد العزاب الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 31 وفي حين بلغ عدد العزاب الذين لديهم مستوى منخفض بـ 1، وأن عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 65 في حين بلغ عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى منخفض بـ 3 وقد بلغت قيمة  $\chi^2$  0,098 عند درجة الحرية "1". وقد تعود هذه النتيجة إلى أن منظمة سونلغاز لا تميز بين العزاب والمتزوجين، وهذا ما يجعل متغير الحالة الاجتماعية غير مؤثر، وأنهم جميعاً يعملون في نفس الظروف وبنفس الطريقة بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية.

وهذا ما جاءت به دراسة "دافيدزون Davidsom" (2003) والتي سعت لمعرفة مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها، وتأثير الفروق الشخصية على إدراكات العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها، حيث أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الإدراك تعزى لمتغيرات الجنس، والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية، ومكان العمل والمستوى الوظيفي. (إيهاب الطيب، 2008، ص 78)

فاعمل الحالة الاجتماعية لا يؤثر على متغيري المناخ التنظيمي بصورة مباشرة وهذا ما نلمسه في الدراسات السابقة، إلا إذا تعلق الأمر بمتغير آخر كالمتغيرات الشخصية.

#### 4. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (8) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، حيث أن عدد الذكور الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 50 في حين بلغ عدد الذكور الذين لديهم مستوى منخفض بـ 22 وعدد الإناث الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 65 في حين بلغ عدد الإناث الذين لديهم مستوى منخفض بـ 3 وقد بلغت قيمة  $\chi^2$  بـ 0,86 عند درجة حرية "1".

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن عامل الجنس غير مؤثر أي لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى الروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

وهذا ما أكدته دراسة "سلامة" (1995) هدفت إلى معرفة مستوى الروح المعنوية والعوامل المؤثرة فيها مثل النمط القيادي، والعلاقات مع الزملاء والحوافز والأجور، وظروف العمل وكذلك المتغيرات الشخصية كالجنس وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي والراتب، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب لا تؤثر على الروح المعنوية فيما كان لمتغير عدد سنوات الخدمة أثره



كما أن مكان العمل له تأثير على مستوى الروح المعنوية فيما لا تؤثر طبيعة العمل على مستوى الروح المعنوية.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة السابقة، نجدها مؤيدة لكون متغير الجنس لا يؤثر على العموم.

### 5. تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) تبين أنه لا توجد فروق ذات إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.

بحيث أن العزاب الذين لديهم مستوى مرتفع يقدر بـ 26 في حين بلغ عدد العزاب الذين لديهم مستوى منخفض بـ 6 وأن عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى مرتفع قدر بـ 46 في حين بلغ عدد المتزوجين الذين لديهم مستوى منخفض بـ 22 وقد بلغت قيمة "كا<sup>2</sup>" بـ 2,09 عند درجة الحرية "1".

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن منظمة سونلغاز لا تميز بين العزاب والمتزوجين وهذا ما يجعل متغير الحالة الاجتماعية غير مؤثر.

وهذا ما جاءت به دراسة "عساف" (2007) التي حاولت معرفة مصادر ومجالات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، الخبرة العلمية) والتفاعل بين متغير الجنس وهذه المتغيرات، وكانت أبرز نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغير جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين روح معنوية أعلى من المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى. فعامل الحالة الاجتماعية لا يؤثر على متغيري الروح المعنوية وهذا ما نلمسه في الدراسات السابقة.

### خلاصة الدراسة:

لقد تطرقت الدراسة إلى موضوع شغل بال المنظرين والباحثين في علم النفس السلوكي والتنظيمي، وأصحاب المؤسسات والتنظيمات في الوقت الراهن، ومن بين هذه المنظمات منظمة سونلغاز، التي أجريت فيها الدراسة الحالية، وهذا لإلقاء نظرة على علاقة المناخ التنظيمي بالروح المعنوية، في ضوء المستجدات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وما انجر عليها من انعكاسات على الفرد والمجتمع، إذ استخلص من هذا وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، وهو لا يختلف باختلاف الجنس أو الحالة الاجتماعية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المناخ التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الجنس لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية باختلاف الحالة الاجتماعية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة.



التوصيات  
والاقتراحات

### التوصيات والاقتراحات:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة تمكنا من الوصول إلى مجموعة من التوصيات وهي:

1. رغم أن الدراسة كشفت على أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية لكن هذا لا ينافي ضرورة زيادة الاهتمام بالحوافز بنوعها مادية ومعنوية، وهذا لما لها من تأثير فعال في رفع الروح المعنوية للعمال.
2. تعميق الاهتمام بظروف وطبيعة العمل وذلك بزيادة نسبة التكوين للعمال الجدد، من خلال القيام بامتحانات مهنية دورية.
3. إن من الضرورة الملحة تعيين أخصائي في علم النفس العمل والتنظيم هذا كون المنظمة عمالية وبالإضافة إلى دوره الهام في عملية الاختيار والتوجيه والتكوين ومتابعة المسارات المهنية للعمال.
4. ضرورة القيام بالمزيد من الدراسات في هذا المجال، وما يتعلق بمتغيري الدراسة الحالية وهذا نظرا لأهمية كل منهما في حياة وسير المنظمات، سواء كانت خاصة و عامة.



### قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

### أولاً: الكتب

1. عبد الحفيظ مقدم (2003): الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. عبد الرحمان محمد العيسوي (2005): علم النفس الصناعي، ط1، دار الفكر العربي، بيروت.
3. كامل محمد المغربي (2005): السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. محمد الصيرفي (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل علة متوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
5. محمد حسن رسمي (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
6. محمد قاسم القريوتي (2009): السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماع في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. محمد سليمان العميان (2008): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. مح الدين مختار (1996): الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، منشورات جامعة باتنة، الجزائر.
9. مروان عبد المجيد ابراهيم (2000): أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. موسى اللوزي (2003): التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
11. أحمد محمد عبد الله (2004): علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.
12. جودت بن جابر (2004): علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتب الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. فؤاد البهي السيد (1978): علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة.

14. كامل محمد عويصة (1996): علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتاب العلمية، مصر.
15. محمد شحاتة ربيع (2010): علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
16. محمود فتحي عكاشة (1999): علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الجمهورية، مصر.
- ثانيا: رسائل ماجستير
17. ايهاب محمود عايش الطيب (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
18. بوجمعة نقبيل (2009): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
19. محمد بن سليم، عطية المطرفي (2013): المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
20. ناصر محمد ابراهيم السكران (2004): المناخ التنظيمي وعلاقة بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض.
21. صايحة شامي (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
22. محمد الساسي الشايب (2007): علاقة أساليب الإشراف بكفايات المعلمين التدريسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران.
23. مزياني الوناس (2010): علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي وإستراتيجيات تفعيلهم، رسالة دكتوراه، جامعة بوزريعة.

### المراجع الأجنبية:

24. Brunet lue et ph (2001) : Climat organisationnel et efficacité scolaire revue québécoise de psychologie, Vol 21 n°1, Canada.

### مواقع الانترنت:

25. خالد قرواني (2010): مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سيلفت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، دراسة تطبيقية، جامعة القدس، فلسطين.  
[\(www.quo.edu/arabic/researchprogram\(10/01/2015\)\)](http://www.quo.edu/arabic/researchprogram(10/01/2015)) (14 :10)
26. فيصل الشوارة (2011): أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة، دراسة تطبيقية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.  
Blog postjirdon.com/Korok/up.comtent (10/01/2015), (17 :05).





الملاحق