

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



علاقة مناخ العمل بالسلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الصناعية  
الجزائرية

دراسة ميدانية بمدبغة الجلود - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: عمل وتنظيم

إشراف الأستاذة:

براهمة نصيرة

إعداد الطالبتين:

✓ شلوش رباب

✓ فحام نوال

لجنة المناقشة:

الأستاذة: براهيمة نصيرة..... مشرفا.

الأستاذ: بليط عبد الله..... رئيسا.

الأستاذة: حديدان صبرينة..... مناقشا.

السنة الجامعية

2016-2015

## شكر وتقدير

لا يسعنا بعد الإنتهاء من إعداد هذا البحث إلا أن

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذتنا الفاضلة: "براهيمة نصيرة"

التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث،

حيث قدمت لنا كل النصع والإرشاد طيلة فترة الإعداد.

نسأل الله أن يبارك جهودها وأن يثقل بها موازين حسناتها، وأن يوفقها بمداد

كرمها

في مسيرة عطائها العلمية والعملية،

فلما منا كل الشكر والتقدير.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

والله ولي التوفيق

الفهرس .....	الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة.....	أ - ب
<b>الباب الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
تمهيد .....	03
أولاً: أهمية الموضوع.....	04
ثانياً: مبررات اختيار الموضوع.....	05
ثالثاً: أهداف الموضوع.....	06
رابعاً: الإشكالية.....	06
خامساً: تحديد المفاهيم.....	09
<b>الفصل الثاني: التراث السوسيولوجي لمتغيرات البحث</b>	
تمهيد .....	19
أولاً: المقاربات النظرية.....	20
1- المدرسة الكلاسيكية.....	20
1-1 نموذج الإدارة العلمية "فريدريك تايلور".....	20
1-2 نموذج العملية الإدارية "هنري فايول".....	22
1-3 النموذج البيروقراطي "ماكس فيبر".....	23
2- المدرسة النيوكلاسيكية.....	25
1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو".....	26
2-2 نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو".....	27
2-3 نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماكريجور".....	30
2-4 نظرية "رنسيس ليكرت".....	31
3- المدرسة الحديثة.....	33
1-3 نظرية اتخاذ القرارات "هاربرت سايمون".....	34
2-3 نظرية "Z" "وليام أوتشي".....	35

37.....	ثانيا: الدراسات السابقة.....
37.....	1- الدراسات الأجنبية.....
38.....	2- الدراسات العربية.....
43.....	3- الدراسات الجزائرية.....
<b>الفصل الثالث: المناخ التنظيمي "مناخ العمل"</b>	
49.....	تمهيد.....
50.....	أولاً: خصائص المناخ التنظيمي.....
51.....	ثانيا: أنواع المناخ التنظيمي.....
53.....	ثالثاً: عناصر المناخ التنظيمي.....
55.....	رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي.....
57.....	خامساً: الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى.....
58.....	سادساً: نماذج المناخ التنظيمي.....
62.....	سابعاً: قياس المناخ التنظيمي.....
66.....	ثامناً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
<b>الفصل الرابع: السلوك التنظيمي</b>	
72.....	تمهيد.....
73.....	أولاً: خصائص السلوك التنظيمي.....
74.....	ثانيا: الغرض من دراسة السلوك التنظيمي.....
76.....	ثالثاً: طبيعة السلوك التنظيمي.....
76.....	رابعاً: عناصر السلوك التنظيمي.....
77.....	خامساً: الفرق بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى.....
78.....	سادساً: نواتج السلوك التنظيمي.....
80.....	سابعاً: تأثيرات المحيط على السلوك التنظيمي.....
81.....	ثامناً: دور العلوم الاجتماعية في بلورة مواضيع السلوك التنظيمي.....
84.....	تاسعاً: محددات السلوك التنظيمي.....
<b>الباب الثاني: الإطار النظري الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية</b>	
89.....	تمهيد.....

90.....	أولاً: مجالات الدراسة.....
90.....	1- المجال الجغرافي.....
92.....	2- المجال البشري.....
93.....	3- المجال الزمني.....
94.....	ثانياً: منهج الدراسة.....
95.....	ثالثاً: عينة الدراسة.....
96.....	رابعاً: فرضيات الدراسة.....
96.....	خامساً: أدوات جمع البيانات.....
97.....	1- الملاحظة.....
97.....	2- المقابلة.....
97.....	3- الاستمارة.....
98.....	4- الوثائق والسجلات.....
98.....	سادساً: أساليب التحليل.....
99.....	1- أسلوب التحليل الكمي.....
99.....	2- أسلوب التحليل الكيفي.....
<b>الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
101.....	تمهيد.....
102.....	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
127.....	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
131.....	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
133.....	رابعاً: التوصيات والاقتراحات.....
135.....	خاتمة.....
	ملخص الدراسة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الأفراد العاملين حسب المديریات والأقسام	93
02	توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية	93
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	102
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	102
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	103
06	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	104
07	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	104
08	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	105
09	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان هناك تناسب للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، وفي حال الإجابة بلا كيف يؤثر على السلوك	106
10	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان الهيكل التنظيمي يساعد على انجاز المهام بكفاءة	107
11	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تعدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي يعيق وصول التعليمات، وفي حال الإجابة بنعم إعاقة وصول التعليمات وتأثيرها على الالتزام بها	107
12	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان هناك وضوح في خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، وفي حال الإجابة بلا فيما يؤثر ذلك	108
13	يوضح ما إذا كان هناك التزام باللوائح والأنظمة المعمول بها في المؤسسة	109
14	يوضح ما إذا كانت إجراءات العمل تساعد على انجاز المهام بكفاءة	110
15	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان يساعدهم التحديث المستمر في هيكل المؤسسة على تطوير قدراتهم، في حال الإجابة بلا إلى ماذا يرجع ذلك	110

111	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام الترقية يمنح فرص متساوية في حال الإجابة بلا على ماذا يؤثر ذلك	16
112	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام الاتصال في المؤسسة يؤثر على السلوك الوظيفي	17
113	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال بالعمال، في حال الإجابة بنعم ما هو موقفهم	18
114	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات يسبب مشاكل لهم	19
114	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المعلومات اللازمة لإنجاز العمل تحسن من الأداء الوظيفي	20
115	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان اعتماد الإدارة على الأسلوب الشفوي في الاتصال يرفع من روحهم المعنوية	21
116	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان بالإمكان الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون معيقات، في حال الإجابة بلا ما هي ردة الفعل	22
117	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام اتصال فعال يؤثر على سلوكهم	23
118	توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة التي تربطهم بمسؤولهم	24
118	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت طبيعة العلاقة تؤثر على التزامهم بالتعليمات	25
119	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانوا راضين على أسلوب تعامل المسؤول معهم، وفي حال الإجابة بلا على ماذا يؤثر ذلك	26
120	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الإدارة تحرص على إشراكهم في صنع القرارات، في حال الإجابة بنعم ما هي نوع هذه القرارات	27
121	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تشعرهم بالأهمية	28
122	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتقبل التفاوض معهم حول مشاكل العمل، وفي حال الإجابة بنعم هل يزيد من ثقتهم به	29

123	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك رقابة في العمل، وفي حال غيابها هل سيتم الالتزام بأداء المهام	30
124	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يفوض بعض صلاحيته لهم، في حال الإجابة بنعم هل يزيد من ثقتهم به	31
125	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك حرية المبادرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	32
126	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت القيادة الإدارية تشجع المبادرات الفردية، في حال الإجابة بنعم كيف، وفي حال لا ما هو تأثير اللامبالاة على سلوكهم	33



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	يوضح هرم الحاجات الإنسانية عند ماسلو	01
64	يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	02
64	يوضح المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي	03
65	يوضح المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	04
70	يوضح بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	05
83	يوضح نحو نظام للسلوك التنظيمي	06

تعتبر المنظمات أداة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها في المجتمعات الحديثة، ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال في هذه المنظمات، لذلك ركز مفكرو الإدارة على المورد البشري على اعتبار أنه أحد العناصر المحققة لأهداف المنظمة، من خلال دراسة سلوكه ومحاولة التأثير فيه ليتوافق مع سلوك التنظيم.

ويعد موضوع المناخ التنظيمي أحد المواضيع الحديثة التي تم تناوله من عدة اتجاهات، إلا أنه مازال موضع اهتمام لما له من تأثيرات لا يمكن إغفالها خاصة وأن دراسة المناخ التنظيمي لمختلف المؤسسات تتبع من افتراض أن أي سلوك إنساني فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ إنما هو ناتج من عملية تفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من عناصر البيئة بما فيها من أشخاص وموارد، أي أن السلوك التنظيمي نتيجة لتفاعل الفرد وبيئته، وعلى هذا الأساس فإن مسألة الكشف عن طبيعة السلوك التنظيمي للعاملين يستدعي بالضرورة تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسة والذي يعتبر المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، لذا لا بد من وجود مناخ تنظيمي سليم لا يخلق فقط جواً من شعور العاملين بالارتياح بل يدفعهم إلى احترام القوانين والأنظمة وتحمل المسؤولية، حيث يزيدهم إيماناً بأهمية هذه الإجراءات في نجاح مؤسستهم وتحقيق أهدافها المرسومة، ذلك أن الجو المادي للعمل ليس هو الشيء المهم في الحياة التنظيمية وإنما التفاعلات الاجتماعية والنفسية هي الأخرى تخلق جواً اجتماعياً ونفسياً وتنظيماً له أثر في العملية الإنتاجية ما يعادل بل يفوق الأثر الذي يتركه الجو المادي للعمل.

وعليه جاءت الدراسة لتكشف عن طبيعة العلاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي لدى عمال "مدبغة الجلود"، وقد قسمت الدراسة إلى بابين النظري يحتوي على أربعة فصول والباب الميداني يحتوي على فصلين، الفصل الأول وكان عبارة عن فصل تمهيدي للجانب النظري للدراسة، وقد تكون من خمسة عناصر حيث تطرق إلى أهمية الموضوع، ومبررات اختياره، أهدافه، وطرح الإشكالية بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تم فيه عرض التراث السوسيولوجي لمتغيرات البحث، حيث تم تناول المقاربات النظرية المفسرة والمتعلقة بمتغيري مناخ العمل والسلوك التنظيمي، كما تم استعراض بعض الدراسات السابقة.

في حين تناول الفصل الثالث المتغير المستقل وهو مناخ العمل، وتم التطرق فيه لخصائص المناخ التنظيمي، أنواعه، أبعاده، عناصره، الفرق بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى، نماذجه، مداخل قياسه وفي الأخير العوامل المؤثرة فيه.

أما الفصل الرابع فقد خصص للمتغير التابع الذي يتمثل في السلوك التنظيمي حيث تناولنا فيه خصائص السلوك التنظيمي، الغرض من دراسته، طبيعته، عناصره، الفرق بينه وبين فروع المعرفة الأخرى، نواتجه، تأثيرات المحيط فيه ودور العلوم الاجتماعية في بلورة مواضيعه وأخيرا محددات السلوك التنظيمي.

فيما يتعلق بالباب الثاني فقد تناول الجانب الميداني للدراسة والذي تضمن فصلين، فصل خامس تعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الذي تناول مجالات الدراسة ومنهج الدراسة وعينة الدراسة وفرضياتها وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الكمية والكيفية.

في حين عالج الفصل السادس بيانات الدراسة عن طريق تحليل بيانات الاستمارة، ثم استعراض ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والتوصل للنتائج العامة للدراسة مع تقديم التوصيات والاقتراحات حول الدراسة. وقد انتهت الدراسة بخاتمة للموضوع وعرض لقائمة المراجع المعتمدة وبعدها قائمة الملاحق.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

### تمهيد

أولاً: أهمية الموضوع

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الموضوع

رابعاً: الإشكالية

خامساً: تحديد المفاهيم

### تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث السوسيولوجي، لكونه يساعد الباحث على تحديد معالم وأهداف بحثه ، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية دراستنا والأسباب الكامنة وراء اختيار الموضوع بالإضافة إلى إبراز أهمية وأهداف موضوع مناخ العمل والسلوك التنظيمي ، وبناءا على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها وإعطاء البحث السوسيولوجي قيمة علمية.

## أولاً: أهمية الموضوع

- تنبثق أهمية البحث ابتداء من أهمية المتغيرات المدروسة (مناخ العمل والسلوك التنظيمي) حيث تتضح أهمية دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات أن له أثر كبير على تنمية السلوك الإيجابي لدى الأفراد وبالتالي على السلوك التنظيمي للمنظمة.
- استمدت الدراسة أهميتها من الاهتمام المتزايد بالمناخ التنظيمي وعلاقته بتوجيه السلوك والتحكم فيه لدى الأفراد العاملين في المنظمة ، مما يسهل مهمتها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.
  - إسهامه العلمي المتمثل في إثراء المكتبة في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
  - مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد إستراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.
  - أهميته لإدارة المؤسسات إذ أن اهتمام المؤسسات بمناخ العمل يعكس رغبتها في إيجاد بيئة ملائمة للعمل ومن ثم القدرة على التحكم في السلوك التنظيمي.
  - إن معرفة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وعلاقته بالسلوك التنظيمي يتيح للإدارة العليا فرصة التعرف على انطباعات واتجاهات العاملين ، وإمكانية إصدار أحكام تقييمية لرفع كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة .
  - أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية، فهو يؤثر بشكل مباشر في تحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل.
  - السلوك الإنساني المتميز بالتعقيد وعدم الثبات يجعل من دراسة سلوك الفرد أمراً مهماً ، وهذا يوفر قدر كاف من المعلومات للإدارة قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين.
  - أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.
  - أهميته في كون أنه البيئة الداخلية التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم، وأبعاده مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم، هذا ما يسمح بالتأثير على سلوكيات الأفراد.

## ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار الباحث لموضوع معين لا يكون اعتباطيا أو عشوائيا ، بقدر ما هو مبني على محددات ودوافع محفزة لتناول موضوع دون غيره جدير بالبحث والدراسة، ولهذا فإن اختيارنا لهذا الموضوع جاء نتيجة لتضافر مجموعة من الأسباب وهي كالآتي:

### 1- المبررات الذاتية:

- الفضول العلمي للتعرف على واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
- توفر الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع ومحاولة إعطائه الطابع العلمي السوسولوجي.
- إثراء الرصيد الفكري والمعرفي حول هذا الموضوع.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها، خاصة فيما يخص المناخ والسلوك التنظيمي.

### 2- المبررات الموضوعية:

- إضافة إلى المعايير الذاتية هناك أيضا معايير موضوعية تتعلق باختيار موضوع البحث لا تقل أهمية عن الأولى والمرتبطة أساسا بتحديد الموضوع ومدى قيمته العلمية كالتالي:
- قابلية الموضوع للدراسة وتوفر المراجع العلمية له.
- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الأكاديمي.
- التعرف على واقع مناخ العمل وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- أيضا لأن موضوع مناخ العمل من الموضوعات الهامة والجديدة في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي الذي يحظى باهتمام المفكرين والباحثين، لما له من تأثير فعال في حاضر المنظمات ومستقبلها.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في التنبؤ بسلوك العمال.

- التعرف على أبعاد مناخ العمل السائد في المؤسسة الصناعية الجزائرية وكيفية تأثيرها على سلوك العمال التنظيمي.

### ثالثا: أهداف الموضوع

عادة ما يضع الباحث نصب عينيه مجموعة من الأسئلة يسعى للحصول على إجابة عليها، وتحدد الأسئلة أهداف البحث وقد يكون عاما أو خاصا، حيث تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- الكشف عن العلاقة بين الهيكل التنظيمي وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط الاتصالات وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- التعرف على العلاقة بين القيادة وسلوك العمال داخل المؤسسة الجزائرية.

### رابعا: الإشكالية

تعتبر الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات، ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع العامل إلى العمل والعطاء. والعملية الإدارية تحتل مركزا مهما في جميع المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أو تجارية أو تربية، إذ أنها المسؤولة عن التطور والتقدم لتحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو في سلوك العاملين أو في الأساليب الإدارية مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبا أو إيجابا، وتحظى المؤسسة بمكانة عالية لدى الأفراد والمجتمعات والدول، لكونها تهتم بتنمية قدرات الفرد وتلبية احتياجاته.

وقد تزايد اهتمام الإداريين بالتفاعل بين المؤسسة والموارد البشرية ما جعل موضوع المناخ التنظيمي وسلوك العمال من أكثر الموضوعات التي تشغل فكر الكثير من الباحثين موضوع المناخ التنظيمي وسلوك الموارد، كون المناخ التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة فعاليتها فضلا عن التأثير على مواردها، في حين أن الغاية من دراسة سلوك الأفراد هو الاهتمام بالعنصر البشري لأنه عماد



ثروتها والعامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها، وعليه فمناخ العمل يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمؤسسة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المؤسسة، وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة و الموظفين من جهة أخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون إدراكا تهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله لتحقيق أهداف المؤسسة.

والمناخ التنظيمي يعد أهم محددات قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات واتجاهات العاملين بها، وفي تشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المؤسسة، ومن ثم في بناء قدرة المؤسسة في استخدام إمكانياتها ومواردها المادية والفنية والبشرية والمالية لتحقيق البقاء والاستمرار والنمو.

ولقد شهدت مرحلة الستينات من القرن الماضي اهتماما واضحا بدراسة المناخ التنظيمي إذ تؤكد الدراسات في هذا المجال أهمية مناخ العمل كفكرة قائمة بذاتها لما له من تأثير في استقرار التنظيم واستمراره، من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم من ناحية وتأثيره على سلوك الموارد البشرية من ناحية أخرى، ومن ثم فإن مخرجات المؤسسة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلبا أو إيجابا.

ولقد حظي موضوع مناخ العمل في علاقته بالسلوك التنظيمي بالاهتمام من طرف مفكري الإدارة منذ البدايات الأولى للتنظير كل من وجهة نظره، وتعتبر المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس الفكرية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني وعملت من خلال مبادئها على السيطرة والتحكم في سلوك العمال من خلال العملية الإدارية والقواعد، وأيضا باهتمامها بالتخصص وتقسيم العمل والاهتمام بالحوافز المادية والجهد العضلي وهذا ما فرض وجود مناخ عمل يتميز بالروتين والجمود ويتسم بالعلاقات الشخصية المباشرة، أي أن النظرية التقليدية يبنون رأيهم على مسلمة مؤداها انعزال التنظيم عن البيئة التي توجد فيها واعتقدوا بأنه لا توجد هناك مؤثرات خارجية تؤثر على الأفراد وتتأثر بهم، فالأفراد بنظرهم أشبه بالآلات لا يدفعهم إلى العمل سوى الحافز الاقتصادي، أما النظريات النيوكلاسيكية فقد اهتمت بخلق مناخ ايجابي يحفز على الإبداع ويبتعد عن الروتين من خلال وضع هيكل تنظيمي مرن يساعد على تحسين قدرات الأفراد وتوجيه سلوكهم، في حين تحدثت النظريات الحديثة عن ضرورة خلق مناخ تنظيمي يساعد على

تطوير القدرات وتحقيق التعاون ثم الوصول إلى درجة متقدمة من قبول العامل للقيم وتطوير قدراته ومنه استقراره وتعاونه في العمل، أي أنها حاولت جعل مناخ العمل دخل المؤسسة يشبه المناخ العائلي.

وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران رئيسيان الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، الثاني هو بيئة العمل التي تصف الخصائص المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وذلك باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، ومن أبرزها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، القيادة، نظم إجراءات العمل، وجماعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة.

حيث أن هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي يعمل فيه الأفراد وتخضع سلوكياتهم لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية، والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، والقانونية، وعليه فسلك الفرد في المؤسسة هو نتاج التفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، وهذا ما أفرز أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، لذا سعى الكثير من الباحثين والمختصين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي في العمل داخل المؤسسات، ذلك أن الأفراد يخضعون لقوانين وتعليمات تنظم سلوكهم إدارياً وتنظيمياً، لأن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموارد البشرية سواء كانت من داخل المؤسسة التي يعملون بها أو من خارجها أي البيئة الاجتماعية التي ينتمون إليها تساعد على احتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين المستويات المختلفة والتنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المؤسسة.

والمورد البشري بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة وتلبية رغباته المرتبطة بتهيئة المناخ المناسب، فالمناخ السلبي يجعل روح التعاون بين المنظمة والعاملين شبه معدوم وهذا يفسر حالات التغيب والانصراف المبكر عن نهاية الدوام الرسمي، وإهدار ساعات العمل، وتأخر إنجاز المشاريع وارتفاع معدلات حوادث العمل، ما يؤدي بالمؤسسة نحو التراجع والانحدار التنظيمي.

في حين أن المناخ الإيجابي التديمي محفز للفرد ومكتشف لطاقاته وابداعاته، فيكون داعماً لإنشاء أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية للسلوك وتأمين استمرارية القوى العاملة، وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية، ورفع معنوياتهم، وحثهم على الإبداع والابتكار والتطور، وإشباع حاجاتهم المختلفة والمشاركة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ونتيجة للتغيرات البيئية والتقلبات في الأسواق التي تواجهها المؤسسات، واتساع نطاق المنافسة وشدتها وتعقد البنية التنظيمية وتغير تركيب القوى العاملة في المؤسسات، وغير ذلك من التطورات السريعة الحاصلة في مختلف أصعدة وميادين الأعمال، كان لا بد على المؤسسات أن تولي اهتماما خاصا بخلق ظروف عمل ملائمة تهدف لرفع الروح للعاملين، وتحقيق رضا وظيفي كافي لدفعهم لانجاز الأهداف المخططة، أي أن الجو العام للمؤسسة يؤثر بشكل مباشر في السلوك وأداء العاملين مما ينعكس على انجاز الأهداف.

وكباقي مؤسسات العالم تشهد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ظروف منافسة شديدة في ظل التوجه نحو التحرر الاقتصادي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، واستجابة لهذه الظروف تسعى جاهدة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم يحقق تقارب بين أهدافها وأهداف العاملين فيها. ومن هنا فتحدد طبيعة مناخ العمل السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل تلك المؤسسة.

والدراسة التي سنقوم بها سنتسلط الضوء على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية وأبعاده المختلفة، ومحاولة معرفة مواطن الضعف والقوة في البناء التنظيمي لهذه المؤسسة وتأثيرها على السلوك التنظيمي، وفي ضوء ما ذكر سابقا برزت الحاجة إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ماهي العلاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟**

وعليه من أجل تحقيق الهدف العام للدراسة فإن طبيعة المشكلة المطروحة لهذا البحث أملت علينا التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهي العلاقة بين الهيكل التنظيمي وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- 2- ماهي العلاقة بين نمط الاتصالات وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- 3- ماهي العلاقة بين القيادة وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

### خامسا: تحديد المفاهيم

تلعب المفاهيم دورا أساسيا في تحديد مسار أي دراسة اجتماعية، نظرا لما توفره من فهم دقيق وصحيح لموضوع البحث حيث حددنا المفاهيم التالية التي انحصرت فيها الدراسة:

## 1- مناخ العمل: "المناخ التنظيمي"

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات ، إذ كان "كورنل" "CORNEL" أول من أستخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية، ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب ومن بين التعاريف الني قدمت له ما يلي:

**لغة:** المناخ (نوخ) محل الإقامة ، التقويم للأيام والأشهر ، هو جمع (مناخات) حالة المكان من حيث اعتدال الأحوال الجوية فيه أو تطرفها (1). إن كلمة مناخ "هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا المصطلح على مكان العمل ، باعتبار أن التنظيم كيان عضوي مؤسسي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض". (2)

يعرف معجم المصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية مناخ العمل "بأنه التعبير عن التنظيم بمعناه العضوي و إضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، ويتضمن نظام القيم السائدة في المنظمة وطبيعة تأثيرها على العملية الإدارية والسلوك الإداري للأفراد والجماعات" (3)، حسب هذا التعريف فإن المناخ التنظيمي يتأثر بالبيئة الخارجية ويتفاعل معها، حيث يشير أن قيم المنظمة تأثر على سلوك الأفراد والجماعات.

في حين يعرفه الشريبي بأنه "تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة للسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلا عن اتجاه فلسفة الإدارة العليا فيها ويكون لها تأثيرا على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة". (4) حيث اشتمل

(1) يوسف محمد البقاعي : قاموس الطلاب، دار الفكر للنشر والتوزيع، المغرب، 2002 ص 676.

(2) محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 3، 2005، ص 305.

(3) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 87.

(4) الشريبي عبد الفتاح : المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية الإدارية ، العدد الثاني، المجلد 11، 1987، ص 22.

تعريف الشريبي للمناخ التنظيمي على خصائص بيئة العمل الداخلية التي تميزها عن باقي التنظيمات الأخرى، حيث يبرز أن لمناخ العمل انعكاس لفسلفة الإدارة وممارساتها كما أوضح أن له تأثير على السلوك الوظيفي للعاملين.

ويعرف أيضا المناخ التنظيمي على "أنه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ويفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ،ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم، وأدائهم ودرجة انتماهم وولائهم للمنظمة"<sup>(1)</sup>، يبرز هذا التعريف أن خصائص البيئة الداخلية للتنظيم تنعكس على وعي العاملين حيث تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وميولاتهم وتضبط سلوكهم وأدائهم، ويتفق هذا التعريف مع ما قدمه الشريبي في كون لخصائص البيئة الداخلية تأثير على سلوك العاملين.

كما يعرف بأنه " ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث خصائص التنظيم التي تعكسها ما يناسب الأفراد من صفات القائمين على صنع سياسات وممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل "<sup>(2)</sup> إلا أن هناك من ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة الخصائص الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل، والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها"<sup>(3)</sup>، يركز هذا التعريف على أن مناخ العمل هو بيئة اجتماعية تتشكل من الثقافة والقيم وأعراف تميز بيئة العمل وتؤثر في سلوك العاملين.

### التعريف الإجرائي:

مناخ العمل هو مجموعة الخصائص التي تميز هذه المؤسسة الصناعية عن غيرها من المؤسسات الصناعية الأخرى التي يدركها العاملون فيها، وتؤثر على أدائهم لمهامهم الوظيفية ومشاعرهم واتجاهاتهم، وبالتالي تؤثر على دوافعهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة ، ومن ثم فإن مناخ العمل يعبر عن شخصية هذه المؤسسة كما يراها أعضائها ويشير إلى كافة ظروف البيئة الداخلية التي تحيط بهم أثناء عملهم وتؤثر على سلوكهم والتي تضم نمط القيادة ، نمط الاتصال ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا المستخدمة ،

(1) عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الثاني، مطابع دار الشرق، ط1، 1998، ص75.

(2) محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 88.

(3) محمد قاسم القريوتي: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة ، المجلد9، العدد5، 1994، ص86.

أنظمة الحوافز ، نظام العمل ، جماعات العمل ، والدراسة الحالية ستكتفي لدراسة العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة، ونمط الاتصال، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي.

## 2- السلوك التنظيمي:

السلوك "هو كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد ظاهرة كانت أم غير ظاهرة، والسلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه متغير، وهو لا يحدث في فراغ وإنما في بيئة ما ، والسلوك هو ذلك الجزء من تفاعل الكائن الحي مع البيئة حيث يؤثر في البيئة ويتأثر بها"<sup>(1)</sup> في حين يمكن أن نعرف التنظيم organisation على أنه كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل ، وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري والمنشور للدلالة على معنيين هما <sup>(2)</sup>:

- أن التنظيم اسم معنوي مثل مكتبة أو مركز معلومات، أو وزارة أو جهاز حكومي أو شركة.

- أن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وبهذا فإن إن هذا الأخير هو حصيلة عملية التنظيم ونتاجها وهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح.

التنظيم هو "الوظيفة الإدارية التي تتصرف إلى ترتيب الموارد البشرية والاقتصادية بالشكل الذي يضمن أداء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الخطط باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، وهو وظيفة الإدارة في جميع المهام والعمليات والأنشطة وتحديد مسؤوليات النهوض بها مع توفير المتطلبات الإدارية اللازمة من صلاحيات وخطوط اتصال لأجل تمكين المنظمة من بلوغ أهدافها المحددة ". <sup>(3)</sup> كما نجد من عرف التنظيم على أنه "الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها نحو تحقيق أهداف محددة تسعى المنظمة المعنية لبلوغها". <sup>(4)</sup>

ويمكن تعريف السلوك التنظيمي كالآتي:

<sup>(1)</sup> عبد الفتاح الخواجة : الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن، ط1، 2010، ص129.

<sup>(2)</sup> ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2007، ص93.

<sup>(3)</sup> فريد فهمي زيارة: المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2004، ص209.

<sup>(4)</sup> خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي : مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008، ص207.

يرى سيزلاقي و ولاس szilagy and wallxe أن السلوك التنظيمي هو :

"دراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها"<sup>(1)</sup>. أشار الباحثان أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك العاملين في التنظيمات المختلفة من اتجاهات وميولات وأداء بأن للجماعات الرسمية تأثير على تصرفاتهم، كما لم يغفل تأثير البيئة على المنظمات والموارد البشرية. أما هود جيست والتمان hod gets and altman فقد عرفا السلوك التنظيمي على أنه "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم والتنبؤ وضبط السلوك الاجتماعي الإنساني في البيئة التنظيمية"<sup>(2)</sup>. في حين نجد أن هذا التعريف ركز على أهداف السلوك التنظيمي كجزء من المعرفة الأكاديمية التي تدرس السلوك الفردي والجماعي في البيئة التنظيمية.

أما davis keith و newstrom عرفا السلوك التنظيمي بأنه "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس ومنظمات الخدمات"<sup>(3)</sup>. أما davis و newstro فقد اتفقا مع هود في كون السلوك التنظيمي هو معرفة تهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات ، ويرى بأن هذه الأخيرة تنطبق على سلوك جميع الأفراد في كل المنظمات على اختلافها.

أما حبيب الصحاف فيعرفه بأنه " سلوك الأفراد داخل المنظمة ، ويتم دراسة هذا السلوك باعتبار أن المنظمات تتكون من تجمعات إنسانية ، ويتأثر سلوك الأفراد بعوامل متشابكة ومتداخلة تجعلهم يتخذون سلوكا معيناً"<sup>(4)</sup>.

(1) محمد الصرفي: السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003، ص168.

(2) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1996، ص16.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص19.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2003، ص113.

أما الصحاف فقد أشار إلى أن المنظمات تتكون من جماعات إنسانية متفاعلة مع بعضها البعض يتأثر سلوك أفرادها بالظروف البيئية المحيطة بها.

### التعريف الإجرائي:

السلوك التنظيمي هو فهم سلوك العاملين في المنظمة سواء كانوا أفراد أو جماعات ، وتفاعل المنظمة مع بيئتها في المواقف المختلفة لما لها من تأثير كبير على السلوك وتصرفات العاملين ثم إنتاجيتهم، وذلك قصد إمكانية تفهم و التنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية بما يخدم مصلحة الطرفين.

### 3- الهيكل التنظيمي:

لم يتفق الكتاب والباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع للهيكل التنظيمي وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم جميعا يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المنظمة .

حيث يقول روبرت أبلبي (rebert Applely) بأن الهيكل التنظيمي هو " إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي".<sup>(1)</sup> حسب روبرت فإن الهيكل التنظيمي يعمل على توجيه مختلف السلوكيات في المنظمة ويعمل على ضبطها والتحكم فيها وفق آليات الرقابة والمتابعة هذا ما يسهل عملية اتخاذ القرارات وفقا لطبيعة الهيكل التنظيمي ويشير stonar بأنه " الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".<sup>(2)</sup> حسب هذا التعريف يشير الهيكل إلى الإطار الرسمي الذي يدير المنظمة من خلال تحديد التسلسل الهرمي للسلطة والاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية.

ويعرف سمير الشوبكي في المعجم الإداري بأنه " التقسيمات الإدارية للإدارة العامة والتي أطلق عليها مصطلح الهيكل التنظيمي وذلك لكون الإدارة العامة مناط إليها للقيام بمهام تقديم الخدمات العامة المختلفة في شتى المجالات الحيوية للأفراد، ويتم من خلال هذه التقسيمات توزيع المهام والاختصاصات

<sup>(1)</sup> حسين حريم:إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 2010، ص103.

<sup>(2)</sup> زيد منير عبودي:الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص39.



التي تختلف من قسم لآخر ، ومع هذا الاختلاف إلا أن هذا التنسيق والتعاون بين هذه التقسيمات وارد وذلك من أجل تحقيق هدف الإدارة " (1) يتضح من خلال هذا التعريف أن الهيكل التنظيمي هو مجموعة من المستويات التي تتكون منها المنظمة، والهدف من هذه التقسيمات هو توزيع الوظائف والأعمال وفقا لمتطلبات الوظيفة و شاغلها لمنع الازدواجية وصراع الأدوار.

ويعرفه حبيب الصحاف في معجمه " توزع عملية تحقيق أهداف المنظمة أفقيا أو رأسيا على وحدات التنظيمية المختلفة ، وعلى أساس تلك الأهداف تحدد الاختصاصات التنظيمية لتلك الوحدات ، ويحدد الهيكل العلاقات بمختلف اتجاهاتها وخطوط الاتصال وغيرها" (2)، حسب حبيب الصحاف إن هدف المنظمة هو الذي يحدد بناء الهيكل التنظيمي أفقيا أو رأسيا على مختلف الوحدات التنظيمية ، وأيضا يعمل على تصميم الوظائف ذات التخصص ويحدد العلاقات بمختلف أنواعها.

#### 4- الاتصال:

إن الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في اللغة العربية مأخوذ من الوصل أي الصلة بين الأفراد، ومن ثم يقال أن بين فرد آخر اتصال بمعنى صلة ، ومعنى الكلمة في اللغة الإنجليزية مشتقة من المصطلح اللاتيني والذي يعني communic أي عام وشائع ولهذا فالاتصال أمر عام وشائع بين الأفراد من اجل انتقال المعلومات فيما بينهم، والاتصالات قد يقصد بها العلاقة بين فرد وآخر أو مجموعة من الأفراد بغرض تبادل المعلومات والآراء والخبرات فيما بينهم. (3)

إن الاتصال "يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين ، وتلقي البيانات والمعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه". (4) أشار هذا التعريف إلى أن الاتصال هو تدفق المعلومات في شكل تنازلي وتصاعدي قصد اتخاذ القرارات وتنفيذها. وأيضا هو "عملية يعمل لها الأفراد وكل التنظيم من أجل توفير استعمال معطيات البيانات ليحققوا ما يسمى باللاتينية

(1) سمير الشويكي : المعجم الإداري ، دار أسامة والمشرق الثقافي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2006،ص 353،354.

(2) حبيب الصحاف : معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، مرجع سبق ذكره ،ص113.

(3) محمد حسنين العجمي:الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص264.

(4) بشير العلق : الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2008 ص299.

كومينوس (COMMUNIS) أي علاقة مشتركة مع البيئة والتنظيم".<sup>(1)</sup> في حين نجد أن هذا التعريف أشار إلى أن أفراد المنظمة يعملون على خلق اتصال جيد فيما بينهم ليحققوا نوع من التوافق والترابط بين البيئة والتنظيم.

والاتصال هو أيضا "وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة".<sup>(2)</sup> ومعنى ذلك أن العمل الإداري وما يتضمنه من علاقات وظيفية التي تحددها السلطة في الهيكل التنظيمي، هذا كله يقتضي عملية تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة العمل الذي يؤدي إلى الترابط التنظيمي وفي الأخير يمكن القول " أن الاتصال ليس مجرد إرسال معلومات من طرف مرسل لمستقبل بل هو عملية ، اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>(3)</sup>

#### 5- القيادة:

هناك الكثير من التعاريف للقيادة واخترنا منها ما يلي:

يرى فيدلر " أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين".<sup>(4)</sup> وعرفها والترف "بأنها نشاط أو عملية تأثير يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم ويستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على منصب أو سلطة رسمية".<sup>(5)</sup> نلاحظ أن فيدلر و والترف يتفقان في تعريف القيادة في كونها عملية التأثير الممارسة من طرف القائد على المرؤوسين من اجل تحقيق الأهداف دون أن يحمل هذا التأثير صفة الرسمية أو السلطة .

(1) فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة ، الجزائر ، ط1، 2003، ص11.

(2) محمود سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل انشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط3 ، 2005، ص237.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص271.

(4) طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص74.

(5) فليب سادلر : القيادة، ترجمة هدى فواد محمد ،مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص18.

والقيادة التنظيمية مصطلح يشير "إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه الآخرين أو التأثير على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم وبالتالي أدائهم".<sup>(1)</sup> معنى هذا أن القيادة لها وظيفة التوجيه الإداري من خلال التأثير في سلوك العاملين وتعديله بما يحقق فعالية في الأداء. وفي الأخير يمكن القول بأن مفهوم القيادة يعني " كيفية التخطيط للهدف وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما مطلوب عمله في سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى واقع بما يسمح بتحقيق النجاح ".<sup>(2)</sup> أي أن عملية القيادة هي تصميم العمل وفق الأهداف الموضوعية من أجل توضيح العمل للأفراد العاملين في ظل الخطة الموضوعية لتحقيق النجاح.

#### 6-العامل:

أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب عمل تحت سلطته وإشرافه، وإذا وردت كلمة عامل منفردة فإنها تشمل المستخدمين والعمال اليدويين جميعا".<sup>(3)</sup>

#### 7- المؤسسة الصناعية:

"هي إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة ، وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي الذي من خلاله تحصل عوامل الإنتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها، وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لها".<sup>(4)</sup> معنى ذلك أنها مؤسسة ذات طابع صناعي اقتصادي يعمل على تحقيق أهداف معينة من أجل زيادة الإنتاجية في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، ويقوم بإدارتها مجموعة من الأشخاص المؤهلين ذوي خبرة وكفاءة.

(1) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، ط1، 2002، ص141.

(2) أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الاجتماعية للنشر والتوزيع ،بن عكنون، الجزائر ، ط1، 2007، ص27.

(3) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، ص448.

(4) نوري منير:تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ،الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر ، ط1، 2010، ص12.

## الفصل الثاني: التراث السوسيولوجي لمتغيرات البحث

### تمهيد

#### أولاً: المقاربات النظرية

##### 1- المدرسة الكلاسيكية

1-1- نموذج الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

1-2- نموذج العملية الإدارية "هنري فايول"

1-3- النموذج البيروقراطي "ماكس فيبر"

##### 2- المدرسة النيوكلاسيكية

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"

2-2- نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو"

2-3- نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماكريجور"

2-4- نظرية "رنسيس ليكرت"

##### 3- المدرسة الحديثة

3-1- نظرية اتخاذ القرارات "هاربرت سايمون"

3-2- نظرية "Z" "وليام أوتشي"

#### ثانياً: الدراسات السابقة

1- الدراسات الأجنبية

2- الدراسات العربية

## تمهيد:

تعد المقاربات النظرية والدراسات السابقة إرثًا نظريًا لما تحتويه من نتائج ومعلومات تعمل على ضبط البحث وتوجيهه، فقد حظي موضوع مناخ العمل والسلوك التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين. فنجاح المنظمة وفعاليتها يرتبط بمدى توفير مناخ إيجابي يعمل على توجيه مختلف السلوكيات وضبطها والتنبؤ بها، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى التصورات النظرية التي تناولت موضوع مناخ العمل والسلوك التنظيمي وبعض الدراسات المشابهة التي تخدم موضوع بحثنا.

## أولاً: المقاربات النظرية

تعتبر النظرية مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والافتراضات التي تبحث في العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بقصد فهم الظاهرة التي هي محل الدراسة وتفسيرها، وكذلك محاولة التنبؤ بتكرار حدوث الظاهرة وفقاً للسبب المفترض، ومن ثم التحكم بها وضبطها والاستفادة منها للتعجيل في إحداث الظاهرة إذا كانت مرغوبة ومنع حدوثها، إذا كانت غير مرغوبة بالتحكم في السبب.

فالنظريات التنظيمية وافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه تحدد نمط التعامل الواجب إتباعه مع هذا الإنسان، ولهذا من المهم جداً إعطاء فكرة موجزة عن هذه النظريات الرئيسية وافتراضاتها حول موضوع مناخ العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الصناعية لذا سنحاول فيما يلي أن نستعرض أهم الاتجاهات النظرية التي تناولت هذين الموضوعين.

## 1- المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت في مطلع القرن العشرين وتسميتها بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساسه، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أنّ الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعليه التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، كما أنّها اعتبرت الأفراد غير عقلانيين وانفعاليين، هذا ما جعل افتراضات النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني و رشيد على العاملين، و ذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات و منه خلق مناخ تنظيمي مناسب و فيما يلي عرض لكل من نموذج الإدارة العلمية ونموذج العلمية الإدارية والنموذج البيروقراطي.

## 1-1- نموذج الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" (1856-1915)

في أوائل القرن العشرين نشر المهندس الأمريكي " فريدريك وليام تايلور " Frederick William Taylor « Taylor العرض المنظم الأول كما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية Scientifique Management والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند إلى المؤلفات التي كتبها تايلور، وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أنّ التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، كما تفترض أنّ التنظيمات تؤدي

أعمالها بدون أي مشكلات كأنساق مغلقة إلى حدّ ما (1)، هذا النموذج يفترض أساساً أنّ الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية و أنّهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية أمثال "فريدريك تايلور" و "فرانك و ليليان جلبرت" أن يفسروا السلوك الإنساني ويتبنوا به، ويسيطروا عليه فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية (2) والتي تتمثل في:

- **تقسيم العمل:** يعتبر تقسيم العمل وظيفه هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيم وذلك لتحديد النشاطات
- **ترتيب العمليات الوظيفية:** هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر، ولتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية
- **الضبط:** يكون الضبط وظيفه هامة بين كل من الرؤساء والأتباع، حيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية. (3)
- المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز وهو ما يسعى إليه الفرد أساساً من العمل
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم. (4)

ويتضح من خلال ما سبق أنّ مدرسة الإدارة العلمية بتركيزها على التخصص الدقيق في العمل وتتميط العمليات ينتج عنه مناخ عمل روتيني، يؤدي بالعامل إلى السأم والملل ويقلل فرص المشاركة والطموح ويقضي على الطاقات الكامنة ويحد من الابتكار والتفكير بما هو موجود، كما أنّ الرقابة المباشرة وضيق نطاق الإشراف يعوقان حرية العاملين في التصرف ويقتلان روح المبادرة والابتكار لديهم، حيث أنّها اهتمت بالجهد العضلي والحوافز المادية في العمل و أغفلت الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص96.

(2) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص32.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الأزريطة، الإسكندرية، ط1، 2005، ص305، 306.

(4) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط7، ص29.

هذا ما أوجد مناخا جامدا خاليا من المشاركة والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم والتي من شأنها التأثير على سير العمل.

### 1-2- نموذج العملية الإدارية "هنري فايول" (1841-1925)

تتشابه الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية حول السلوك الإنساني مع الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية، إلا أنها اختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة في التحكم في السلوك الإنساني، فإذا كانت الإدارة العلمية قد ركزت على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية، فقد جاءت نظرية الإدارة العملية لتفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم و إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة و أيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني. (1)

ومن أشهر رواد هذا النموذج الفرنسي "هنري فايول" الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة التخطيط والتنظيم، و الأمر والتنسيق، والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة وضع أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة على أكمل وجه وهي:

- **تقسيم العمل والتخصص:** يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين العاملين بحيث يكون متخصصين فيه
- **السلطة والمسؤولية:** تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناجم عن التمتع بحق إصدار الأوامر
- **الضبط والربط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة
- **وحدة الأمر:** تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد
- **وحدة الهدف:** وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع

(1) عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص34.



- أولية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم. (1)
- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة
- المركزية: أي أنّ التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين
- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عملية الاتصالات
- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل
- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين
- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم
- المبادرة : لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع
- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين. (2)

من خلال استعراض هذه المبادئ يتضح أنّ كلها تعمل على السيطرة والتحكم في سلوك العمال من خلال العملية الإدارية والقواعد. حيث اعتبر فايول أنّ هذه المبادئ من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان فعاليتها واستمرارها وذلك من خلال اهتمامها بالجماعة وتنميتها وتشجيع روح المبادرة. والابتكار، لكن هذه النظرية لا تختلف عن مدرسة الإدارة العلمية في اهتمامها بالتخصص وتقسيم العمل والاهتمام بالحوافز المادية والجهد الفصلي هذا ما فرض وجود مناخ عمل يتسم بالجمود.

### 1-3- النموذج البيروقراطي "ماكس فيبر" (1864-1920)

افتترض هذا النموذج أنّ الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل و أنّ الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة في أداء الأعمال، لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة

(1) أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص27.

(2) صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص55.

على السلوك التنظيمي، حيث ترى النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة، ويعتبر "ماكس فيبر" من أشهر رواد الإدارة حيث قام ببلورة مفهوم البيروقراطية، وقد اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك<sup>(1)</sup>، وقد قامت نظرية البيروقراطية كما كسب فيبر على المبادئ الآتية:

- **تقسيم العمل:** أي تقسيم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات تسهل على الأفراد ممارستها بسهولة ومن دون تعقيدات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى تزويد الأفراد بالخبرة ويزيد من فعاليتهم الإنتاجية
- **كتابة القواعد والإجراءات الرسمية:** التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات وتطبيق القواعد والإجراءات الكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة
- **اللاشخصية في الوظيفة:** أي الفصل بين المتطلبات الوظيفية والعلاقات الشخصية إذن أن هذا الفصل بين متطلبات الوظيفة وشخصانية الموظف يضمن إلى حد كبير استمرارية بقاء الأفراد في أماكنهم الوظيفية ووظائفهم مادام أدائهم جيداً
- **التسلسل الهرمي:** أي إرساء سلسلة توزيع الوظائف ضمن مستويات إدارية تبين هرمية السلطة وتساعد في مراقبة سلوكيات الأفراد خلال تداخلهم واحتكاكهم ومتابعتهم للنشاطات و الأعمال
- **التقدم الوظيفي على أساس الجدارة:** أي مكافأة الأفراد ووضعهم في مناصب على أساس الجدارة والكفاءة بعد اختيارهم ثم تدريبهم.<sup>(2)</sup>

وفي الأخير يمكن القول أنّ المدرسة الكلاسيكية تعد أولى المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانبها المختلفة، ولقد حاولت هذه المدرسة تفسير السلوك الإنساني، مفترضة أنّ الأشخاص كسالى بطبعهم لا يسعون إلى تطوير كفاءاتهم الإنتاجية لعدم وجود دوافع قوية تحفزهم على زيادة الجهد، وليست لهم القدرة على تخطيط العمل وتنظيمه، وبناء على ذلك فقد عملت النماذج الكلاسيكية على فرض السيطرة والتحكم في سلوك العاملين داخل المؤسسات.<sup>(3)</sup> رغم الإسهام الذي قدمته المدرسة الكلاسيكية باتجاهاتها الفكرية المختلفة إلا أنها تعرضت للنقد، فنجد أنّ مبادئ الإدارة العلمية قد ركزت على النواحي الداخلية لمنظمة الأعمال، وهي بذلك اعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً أي أنّ بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين مهما كان عملهم، أي أنّها تجاهلت العلاقة بين المنظمة والبيئة و تأثيره على مناخ العمل والسلوك التنظيمي، أما فايول من خلال المبادئ التي جاء بها في

(1) عامر عوض: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص34.

(2) حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص86.

(3) أسامة خيري: الإدارة العامة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص49.

نظريته نجد أنه اهتم بالجهد العضلي لدى الإنسان وأهمل الجهد النفسي، واعتبر أنّ الإنسان مادي وأنّ الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لحفز الأفراد ودفعهم للعمل، كما أنّه لم يولي اهتماماً بالمتغيرات والمحددات التي تواجه الإدارة مثل المتغيرات التكنولوجية والعوامل النفسية للأفراد. (1) حيث اعتبر نموذج العملية الإدارية أنّه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد، وهو ما يجعل مناخ العمل يغلب عليه الروتين، كما أنّ النظرية البيروقراطية لم تسلم هي الأخرى من النقد إذ أنّها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية اعتبرت الإنسان كآلة مما أدى إلى تقييد حريته والقضاء على شخصيته و إجباره على إتباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات الأفراد العاملين(2)، فالنظرية البيروقراطية عجزت على استيعاب التنظيم غير الرسمي ومعالجة المشكلات الطارئة و استيعاب التطور التكنولوجي، كما أنّ عملية اتخاذ القرارات تميزت بالبطء كما أنّها تحترف بأثر البيئة على التنظيم واعتبرت المنظمة نظاماً مغلقاً، أما بالنسبة لمناخ العمل غلب عليه الروتين وقلل من روح الإبداع والمبادرة وهذا راجع للتركيز على اللوائح و الأنظمة.

وختاماً لما سبق ذكره نخلص إلى أنّ النظريات الكلاسيكية كانت تركز أساساً على عنصرين العمل والهيكل التنظيمي(3)، واستمدت مبادئها ومفاهيمها من الهيكل الهرمي، السلطة، وحدة الأمر التخصص في العمل، وأغفلت أهمية مناخ العمل و تأثيره على السلوك التنظيمي، بحيث تساهم الاتصالات بتوفير الجو الملائم للعمل، وخلق مناخ ايجابي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد والميل نحو الإبداع والابتعاد عن الروتين، أيضاً إتباع نمط القيادة المناسبة لطبيعة العمل والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات إلى جانب ذلك وجود هيكل تنظيمي مرن ومتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية هذا ما يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي محفز للأفراد والإبداع والتطوير.

## 2- المدرسة النيوكلاسيكية:

سميت بهذا الاسم على اعتبار أنّها وقفت مقفا نقدياً للمدرسة الكلاسيكية، و أخذت على عاتقها مهمة سد الثغرات لنظرياتها وإكمال النواقص بمفاهيمها ولا سيما فيما يتعلق بالعنصر البشري في التنظيم

(1) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، ط1، 2003، ص28.

(2) فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص69.

(3) موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص54.

ومكانته فيه دون أن تخرج عن المسار الفكري العام للمدرسة الكلاسيكية، أو عن مفاهيمها الأساسية بصورة عامة.

### 1-1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" (1880-1949)

تقتزن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي إلتون مايو (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها، من أهم الدراسات التي قام بها وزملائه في جامعة هارفارد، الدراسات المعروفة بدراسات هاوثورن في شركة وسترن إلكتروك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، كان الهدف من تلك الدراسات معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل ظروف العمل، ساعات العمل ونظام الأجور على الإنتاجية والتي أفرزت النتائج التالية<sup>(1)</sup>:

- للعوامل المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل
- هناك أنماط متباينة للقيادة و الإشراف و أكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.<sup>(2)</sup>
- المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني وأنّ هذا النظام يحدد الأدوار ومعايير لسلوك الفرد
- من الضروري تطوير الاتصالات الفعالة بين مستويات المنظمة ولا سيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.<sup>(3)</sup>
- مناخ العمل يلعب دوراً كبيراً في دفع العمال إلى القيام بواجباتهم و التفاني في خدمة المؤسسة التي ينتمون إليها، أو دفعهم إلى التراخي في العمل واللامبالاة مادامت ظروف العمل غير ملائمة والمجهودات المبذولة غير مجدية، فإنّ العلاقات الاجتماعية والاتصالات التي تتم بين المجموعات الإنسانية هي التي تؤثر في الإنتاج وقد يكون ذلك التأثير ايجابياً أو سلبياً وتظهر انعكاساته على المدى القريب والبعيد.<sup>(4)</sup>

(1) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص61.

(2) بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص47.

(3) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره ص62.

(4) عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1980، ص34.

بالإضافة إلى هذه الاستنتاجات التي توصل إليها مايو فقد حدد عددا من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي القيادة، الاتصالات، المشاركة حيث أنّ هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في تحديد شكل ومضمون سلوك الأفراد. (1)

## 2-2- نظرية الحاجات: "أبراهام ماسلو"

لقد ساهم المفكر "أبراهام ماسلو" « A.H. MA slow » بصياغة نظرية شائعة الصيت والتي سميت باسمه نظرية ماسلو حيث تمت الإشارة من خلالها بأنّ السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يرغب الفرد إشباعها وهي تشكل بذاتها محور السلوك الإنساني وتوجيهه، كما أنّ الحاجات تتفاوت في درجات تأثيرها في السلوك الإنساني بتفاوت نسبي وفقا لأهميتها النسبية إذ أنّ قوة تأثير الحاجات بشكل عام تأتي من عاملين أساسيين هما:

- **درجة الحرمان أو مستوى الإشباع:** حيث كلما زادت درجة الحرمان أو عدم الإشباع فإنّ الفرد يشعر بحاجة أكثر إلحاحا ويسعى إلى إشباع حاجاته ، فدرجة الحرمان تعد العامل الأساسي في توجيه السلوك الإنساني
- **قوة المنبه (المؤثر):** إنّ الإثارة الخارجية تلعب دورا أساسيا في تحريك الذات الإنسانية نحو سبل إشباع الحاجات، غالبا ما تكون كامنة في الذات إلا إذا توافر مؤثر خارجي يعمل على تحريك النوازع الذاتية نحو الحصول على الحاجة، (2) حيث قام ماسلو بتحديد الحاجات الإنسانية تبعا لأهميتها النسبية وهي على النحو التالي:
- **الحاجات الفسيولوجية: Physiological needs** وتمثل مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان (الطعام، الشراب، الماء، النوم، الأكسجين)، والتي تترجم على مستوى المنظمة في حاجة العاملين إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها والوجبات الغذائية وفترات الراحة

(1) قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم، النظريات، المفاهيم)، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص96.

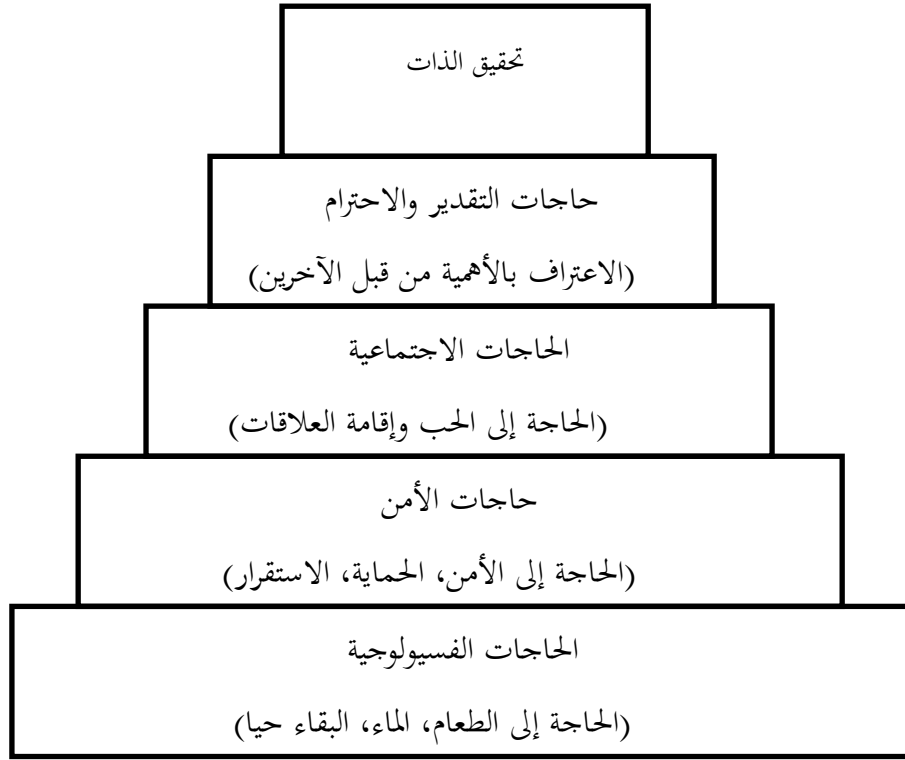
(2) خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص78.

- **الحاجة إلى الأمان: Safety** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية من الأخطار التي تهدد حياته هو وأسرته، وهذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجة العاملين إلى الأمان الوظيفي الأجلين القصير والطويل، والحصول على معاش نهاية الخدمة والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل. (1)
  - **الحاجة إلى الإنتماء: Belongness** وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، فإنّ هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجة العاملين بالمنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمنظمة والصدّاقة، ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرصة في المنظمة للأفراد للتعامل معاً، والإشراف المناسب والذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوس، وتوافر الفرصة للعمل كفريق وانتشار المناخ الاجتماعي في التنظيم
  - **الحاجة إلى الاحترام: Esteem needs** وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف الحقيقي بهذه الخصائص عن طريق الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام هامة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية
  - **الحاجة إلى تحقيق الذات: Self Actualization** وهي من أصعب أنواع الحاجات النفسية، فهي ربما تضم الرغبة في تكوين وتنمية قدرات الفرد والتعبير إلى أقصى درجة عن مهارات ومشاعر الفرد بالطريقة التي تحدد ذاته في الواقع العملي. ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق والإبداع والابتكار والنمو. (2)
- يتضح من خلال هرم حاجات ماسلو أنّ الحاجات الإنسانية متباينة وما أن يشبع حاجة إلا وظهرت حاجات أخرى يتطلع لإشباعها وليس هناك مرحلة تاريخية معينة، فالإنسان بذاته ينطوي على حاجات متنامية ويرغب في إشباعها كلما توفرت الظروف الملائمة والشكل التالي يوضح ذلك:

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص110.

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، مرجع سبق ذكره، ص ص 111، 112.

شكل رقم 01: هرم الحاجات الإنسانية عند ماسلو:



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص70.

حيث استفادت نظرية العلاقات الإنسانية من نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو وما يتعلق بها

من نظرية فرعية في مجال الدوافع والحوافز وأهم ما تعد الاستفادة منه:

- أنّ الحافز مؤثر خارجي يهدف إلى توجيه السلوك أما الدافع فهو مؤثر داخلي يرتبط بحاجات الأفراد المباشرة
- أنّ سلوك الإنسان يكون محكوما بطبيعة حاجاته وبالطريقة التي يهتدي إليها لإشباع هذه الحاجات
- إنّ حاجات الناس أفرادا وجماعات هي حاجات متعددة ومتشابكة ومتجددة ومتطورة بحيث يصعب حصرها حصرا نهائيا. (1)

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص74.

2-3- نظرية الفلسفة الإدارية: "دوجلاس ماكريكور"

تستند نظرية الفلسفة الإدارية "دوجلاس ماكريكور" « Douglas Megregor » صاحب كتاب الجانب الإنساني للمنشأة إلى افتراض يقوم على أنّ أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، أي أنّ التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى، كما أنّ الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية، التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية، حيث تناول ماكريكور كل من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث، حيث صاغ نظريته (x & y)<sup>(1)</sup> وفيما يلي توضيح لهذه الافتراضات:

- افتراضات نظرية: (x)

- الإنسان المتوسط بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع
- وكنتيجة للافتراض السابق فإنّ معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد والعقاب لكي يؤدوا عملهم بطريقة مرضية ويبذلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم
- أنّ الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار، ولا يرغب في تحمل أي مسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.<sup>(2)</sup>

لقد أشار ماكريكور في نظريته (x) إلى وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الإنسان ولكنها لم تنصفه أو تفهمه وبالتالي أنت نظرتها سلبية له. أما نظرية (y) والتي تعكس وجهة نظر ما ماكريكور في الإدارة فإنها تنظر بإيجابية وتوازن للإنسان ولا ترى فائدة في التمييز بين العامل و عمله إذا ما أحسن التعامل معه.<sup>(3)</sup>

- افتراضات نظرية (y): هذه النظرية قامت على الافتراضات التالية وهي تمثل حلولاً للمشاكل التي تواجه في علاقاتها مع العاملين:

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط4، 2009، ص70.

(2) علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص70.

(3) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص35.



- إنَّ طاقات وقدرات الفرد غير محددة بما يستخدمه منها فعليا
- القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوق في حل المشاكل موجودة عند جميع الأفراد
- الفرد يميل إلى قبول المسؤولية ويبحث لها وفقا للظروف
- تحقيق الفرد للأهداف يعتمد على الحوافز المادية وغير المادية
- الفرد يعمد إلى التوجيه والرقابة الذاتية عند انجازه أهداف مقتنع بها
- الفرد يميل إلى الراحة كما يميل للعمل فجهوده العقلية والعضلية في الحالتين شيء طبيعي. (1)

وبناء على الافتراضات الايجابية حول الإنسان فهو يرى أنه من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ويمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة، وإعادة تصميم الوظائف وتنمية العلاقات الايجابية في العمل لجهوده في هذا المجال. (2)

من خلال ما سبق يتضح أنَّ نظرية (X) تعكس المناخ المغلق في حين أنَّ النظرية (Y) تعكس المناخ المفتوح، وعليه يمكن القول أنَّ هذه النظرية تسعى لبلورة مبدأ تكاملي بين الفرد والمنظمة وفق تصورات نظرية مختلفة للتأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة باعتماد السلطة والرقابة والإشراف، أي أنَّ المنظمة تسعى إلى خلق مناخ عمل يعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والعاملين.

#### 2-4- نظرية رنسيس ليكرت:

يؤكد ليكرت الدور المهم للدافعية في تشكيل السلوك التنظيمي، وإعطاء الأهمية للعنصر البشري في العملية الإنتاجية، ويرى أنَّ مجموعة الدوافع المتفاعلة في تشكيل السلوك التنظيمي تتضمن ما يلي: دوافع ذاتية، دوافع حب الاستطلاع والابتكار، ودوافع الأمان والطمأنينة، ودوافع اقتصادية.

بحيث تشكل هذه الدوافع حسب ليكرت أسس نظام التحفيز الواجب على المؤسسة تبنيها، إذا أرادت خلق اتجاهات مؤدية له، وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينها وبين أفرادها وبالتالي تحقيق أهداف كلا الطرفين.

(1) علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص124.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص87.

- الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: وذلك بغية تحديد الهيكل الرسمي للمؤسسة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي، تحديد نطاق الإشراف والمراقبة وتوفير شبكة الاتصالات
- جماعة العمل: يرى ليكرت أنّ جماعة العمل تمارس تأثيرا كبيرا على السلوك الإنساني داخل التنظيم حيث يؤكد أنّه كلما كبر حجم جماعة العمل انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية
- النسق الاجتماعي: ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة
- الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد
- المسؤولية ومتطلبات الموقف. (1)

كما قام رنسيس ليكرت وفريقه بدراسة ظاهرة القيادة والإشراف ودورها في تنظيمات العمل وتطور الإنتاج وتحسين أحوال العلاقة بين العمال والإدارة. (2)

كما تناولت نظريته المعدلة عناصر اشتملت:

- 1- طبيعة التنظيم: وتشمل هيكل التنظيم، جماعة العمل، القيادة في التنظيم، جو العمل، علاقات العمل، وسائل القياس
- 2- طبيعة العمليات والإجراءات
- 3- الأداء العام في العمل: ويدور حول عدد من المتغيرات التنظيمية الرئيسية وهي :
  - عمليات القيادة في التنظيم
  - طبيعة القوى الدافعة في التنظيم
  - طبيعة عملية الاتصالات في التنظيم
  - طبيعة عمليات التفاعل والتأثير في التنظيم
  - طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم
  - أسلوب تحديد وترتيب الأهداف

(1) لوگيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، ص ص49، 95.

(2) صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع اتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2006، ص155.

- طبيعة عمليات الرقابة في التنظيم

في رأي ليكرت تمثل هذه المتغيرات أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي وقد تركز إسهامه في معالجة المناخ التنظيمي حول علاقة الأفراد بالإدارة حيث تبنى مفهوم النظام، واعتبر تلك المتغيرات هي أجزاء من نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتيجة النهائية وهي مستوى معين من الكفاءة التنظيمية. (1)

في الأخير يمكن القول أن المدرسة النيوكلاسيكية ظهرت كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية، خاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية للعامل، والفكرة الأولى التي قامت عليها المدرسة السلوكية هي أن المنظمة مكان للعمل والحياة، والإنسان محور العملية الإنتاجية و الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، فان المدرسة سعت إلى دراسة سلوك الفرد أثناء العمل وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى معرفة تأثير البيئة وحاجاته غير المشبعة على سلوكه. (2)

فهي لم تقدم نظرية متكاملة حول التنظيم لتفسير السلوك التنظيمي، حيث ركزت على الجوانب الاجتماعية ونسيت الجانب الرسمي للتنظيم الذي يتوقف عليه عمل المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعة.

### 3- المدرسة الحديثة:

هي مجموعة من الاتجاهات الفكرية التي حاولت دراسة التنظيم وفق منظور مختلف عن النظريات السابقة والنظر إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع الذي نعيش فيه حيث حاولت أن تكيف المنظمة مع التغيرات الحاصلة في المجتمع واشتداد المنافسة، وذلك من أجل رفع الكفاءة وفعالية المنظمات.

(1) لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات ( منظور كلي )، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2013 ، ص 64 .

3-1- نظرية اتخاذ القرارات "هاربرت سايمون"

يرى أنصار هذه النظرية أن جوهر الإدارة هو ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم وماهية السلوك، فالإدارة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية الذي يتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات ومحاولة الفصل بين القيم والحقائق ويتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية وكأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها. (1)

حيث ينظر هاربرت سايمون **Herbert Simon** للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم، فعن طريق التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات والاتجاهات تساعد في اتخاذ قراره. ويعرف سايمون التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرارات، وهو يرى أن كل العمليات التنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن هذه الأخيرة هي العملية الأساسية للسلوك والأداء في المنظمات. فهو يرى ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، أي أن المدير في التنظيم عند اتخاذه لقرار معين لا بد عليه أن يتخذ بناء على المعلومات المتوفرة لديه. (2)

وتقوم نظرية سايمون على العناصر التالية (3):

- **عناصر اتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس هرمي بحيث يتحلى كل قرار بنشاط معين
- **عنصر البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم
- **عنصر الجماعة:** أن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقييم العمل وتنسيق الجهود
- **عنصر التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها

(1) سامر جادة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 22.

(2) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 101، 102.

(3) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- **عنصر التأثير:** حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لابد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة بالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة وغيرها
  - **عنصر التوازن:** أن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.
- فالاتجاهات الفكرية لنظرية اتخاذ القرارات حصيللة منطقية لقصور النظريات السلوكية عن إعطاء صورة واضحة للسلوك التنظيمي، حيث أفادت تلك النظريات السلوكية العديد من الباحثين في دراسة المتغيرات البيئية والمناخ التنظيمي وغيره من الجوانب التي مهدت السبيل لأهمية النظر للإدارة على أنها عمليات اتخاذ القرارات.

### 3-2- نظرية (Z): "وليام أوتشي"

وضع "وليام أوتشي" (William Ouchi) نظرية (Z) في بداية الثمانينات 1981، وقد لاحظ في دراسته توفيق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين، وقد عزا أوتشي التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله<sup>(1)</sup>، وقد عالجت هذه النظرية بيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامها بالجانبين الاجتماعي والتنظيمي فيها مؤكدة على ضرورة تعاون أفراد جماعة العمل من أجل تنسيق الجهود، ويرى أوتشي أنّ نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة:

- **الثقة:** ترى المنظمات اليابانية أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتنمو هذه الثقة من خلال المصالحة والمشاركة والتعاون بين العاملين في كافة المستويات الإدارية
- **الألفة و المودة:** ففي المنظمات اليابانية ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه في جو من الألفة والمودة، تسوده العلاقات المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام

(1) حمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص57.

- الحذق أو المهارة: وتعني " مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم ومهاراتهم" (1). فالنظرية لم تهمل الفروق الفردية بين العاملين فبدلاً من تنميطهم قامت بخلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة. (2)

من جهة أخرى تتمثل السمات الرئيسية لنظرية Z في الآتي:

- الوظيفة طويلة الأمد
  - المسارات الوظيفية معتدلة التخصص
  - القرارات بالمشاركة
  - المسؤولية فردية
  - التقييم غير رسمي
  - الاهتمام الشمولي بالعاملين
- لقد بين أوتشي أنّ إتباع المعايير اليابانية في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة، (3) كما أنه يجب الاهتمام بتنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المنظمة بمثابة المناخ العائلي. في الأخير يمكن القول أن النظريات الحديثة اهتمت بمحاولة فهم الجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير الأفكار والمشاعر والاتجاهات التي يحملونها على التنظيم. كما حاولت خلق مناخ تنظيمي مساعد على تطوير القدرات وتحقيق التعاون لضمان الاستقرار، أي قامت على فكرة أساسية مفادها أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة من المحددات كالبيئة الاجتماعية.

(1) محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص58.

(2) محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص44.

(3) محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص59.

ثانيا: الدراسات السابقة.

تمثل الدراسات السابقة إرثا نظريا مهما لبناء البحث السوسيولوجي بناء علميا ومنهجيا، وهي خطوة من أهم الخطوات في عمليات البحث لما تكتسيه من أهمية لتدعيم وتوجيه مسارات البحث من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها في توضيح أبعاد مشكلة من جهة وبيان موقع الدراسة التي هو بصدد دراستها من جهة أخرى، وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيسا علميا وعليه سوف يتم استعراض بعض الدراسات التي تناولت كل من متغيري السلوك التنظيمي والمناخ التنظيمي على النحو التالي:

### 1/ الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: قام الباحثان « **Hanges and others** » بدراسة تحت عنوان "المناخ التنظيمي بالمكتبات بجامعة ميرلاند" في سنة 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000، وتم التركيز على مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر، وتم تنفيذ التقييم على مرحلتين وخلالها قام الباحثان باختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم قام بتقسيم العينة إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم (50) موظف من أصل (294) موظف يعملون في مكتبات جامعة ميرلاند، وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى (209) مشارك.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال.
- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز التي تقدمها الإدارة لأصحاب السلوك المثالي.
- أن تفاعل العلاقات الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
- يرى جزء من الموظفين أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط وأنهم بحاجة إلى دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

من خلال النتائج المذكورة توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكتبات من خلال مناقشات جديّة بين الموظفين.
- دراسة مصدر الاختلافات العرقية داخل مكتبات الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد بالتنوع وبأسلوب فرق العمل. (1)

## 2/ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: (محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي).

دراسة ميدانية لمحمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية تحت إشراف الأستاذ سامي علي أبو الروس بغزة سنة 2006، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السابق في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتمحور سؤالها الرئيسي فيما يلي: "ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟"

ومن أجل قياس أبعاد المناخ التنظيمي صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات للإجابة على الإشكال المطروح وهي كالتالي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين (المصارحة، التحدي، الثقة، تحمل المسؤولية، المبادرة، التعاون) وأداء الموارد البشرية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات وأداء الموارد البشرية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظرة الوزارات للعنصر البشري بداخلها وأداء الموارد البشرية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق الاتصالات في الوزارات وأداء الموارد البشرية.

(1) Hanges and Others: "The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey", 2005.



- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتخاذ القرار في الوزارات وأداء الموارد البشرية.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تحري للسمات الشخصية التالية (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

وقام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف تم اختيارها من بين (3363) موظف هو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. وتم توزيع (620) استبانة تمثل حوالي (18.43%) من مجتمع الدراسة الأصلي وتم استرداد (575) استبانة وكانت نسبة المردود (92%)، وتم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما وكيفا.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج وهي كالتالي:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.
- وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
- أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات و أساليب وطرق اتخاذ القرار.
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملون مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها. (1)

#### الدراسة الثانية: (لفهد نجيم راجع السلمي).

دراسة ميدانية تحت عنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدّة"، وهي مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط تحت إشراف الأستاذ عبد القادر صالح عبد القادر بكر جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2012، حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: ما هي العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي

(1) محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2006.

في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدّة؟ وتفرع عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- ما واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدّة كما يراها مديروها ومعلموها؟
- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدّة كما يراها مديروها ومعلموها؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدّة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية المتوسطة في سمات القيادة الإبداعية طبقاً لكل من الخبرة، المؤهل، المسمى الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدّة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي طبقاً لكل من الخبرة، المؤهل، المسمى الوظيفي؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة النهائية من (343) مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدّة، استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة وتضمنت (64) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما محور القيادة الإبداعية وضم أربعة أبعاد ويتكون من (29) فقرة، ومحور المناخ التنظيمي وضم أربعة أبعاد وتكون من (35) فقرة ويجاب عليها وفقاً للتدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، أما المعالجات الإحصائية فتم استخدامها لتحليل بيانات الدراسة بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام كروسكال و واليز لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدّة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.

- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها كان بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقاة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفق المتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. (1)

#### الدراسة الثالثة: (لمحمد بن سليم عطية المطرفي).

- دراسة ميدانية لمحمد بن سليم عطية المطرفي بعنوان "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة" من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية تحت إشراف الأستاذ وحيد بن أحمد الهندي في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض سنة (2013) حيث تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول: "دور المناخ التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة بإمارة منطقة المدينة المنورة؟". ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة هدفت هذه الأخيرة التعرف على الجوانب الفرعية التالية:
- 1- ما مستوى أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الدعم القيادي، الحوافز، العلاقات بين العاملين) في إمارة منطقة المدينة المنورة؟
  - 2- ما واقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة؟
  - 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة؟

(1) فهد نجيم راجع السلمي: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، وهي مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2012.

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تغزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها استخدام الباحث المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة ممن يشغلون المرتبة السابعة وحتى المرتبة الثانية عشر وعددهم (141) موظف.

بناء على أهداف الدراسة السالفة الذكر والمنهج المتبع فيها وطبيعة البيانات التي يرغب الباحث في جمعها، فقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومعلومات الدراسة من المبحوثين باعتبارها تحقق أهداف الدراسة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث قام بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (116) استبانة منها (109) استبانة صالحة للإدخال والتحليل، بينما تم استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للإدخال والتحليل الإحصائي (أي مجتمع الدراسة 109).

في الأخير خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي كالتالي:

- أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في إمارة المنطقة بصفة عامة بمتوسط حسابي (2.99 من 5).
- أنّ أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة المنطقة بصفة عامة بمتوسط حسابي (36، 3 من 5).
- وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى دلالة (0.01) فأقل بين أبعاد المناخ التنظيمي ككل ومجموع عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة، وأيضا وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى دلالة (0.01) فأقل بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تغزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- زيادة مستوى الدعم القيادي للموظفين من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة لهم في مجال العمل، والأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات. (1)

### 3-الدراسات الجزائرية:

#### الدراسة الأولى: (العقبي الأزهر).

دراسة ميدانية قام بها الباحث العقبي الأزهر تحت عنوان القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين،المصنع الجزائري نموذجاً، بمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنمية سنة 2008-2009.

وقد انطلق الباحث في دراسته من الإشكال المطروح وهو " ما مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالاً فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين، وعن حجم هذا التأثير؟"

وقد استندت دراسته على فرضية عامة تتمثل في: تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

وانبثقت من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات وتتمثل في:

- تشكل المراكز الاجتماعية الموروثة، التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
- تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس اتجاه مرؤوسه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.
- يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

(1) محمد بن سليم عطية المطرفي "مناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض سنة 2013.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن واعتمد على أدوات جمع البيانات (الاستمارة، الوثائق والإحصاءات والمقابلة)، واعتمد على الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، المتوسط الحسابي).

وفي الأخير خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- أنّ تعاون العمال وتفاهمهم سواء من حيث الأسس التي يستندون عليها أو الأسباب التي تقف وراءهم، كلها مسائل تشير بوضوح إلى أنّ هؤلاء العمال يسلكون بوصفهم أعضاء في التنظيم لوائحه وقواعده الرسمية.
- ما يحصل من عمليات اجتماعية بين العاملين وخاصة منها ما يتعلق بالإشراف والضبط الاجتماعي، مسائل تحدها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع، وأيضاً اعتبارات خارجة عنه.
- عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية تشكل أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.
- التعاون والتضامن السائد بين العمال داخل المؤسسة في أغلبيتها ذا طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة وما يرتبط بها من أدوار. (1)

الدراسة الثانية: (لجامعة نقبيل).

لقد قام الباحث بوجمة نقبيل بدراسة ميدانية بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة" بثانويات ولاية المسيلة، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير تربوي بجامعة الحاج لخضر، تحت إشراف الأستاذ عبد الحميد عبدوني، بباتنة سنة 2008-2009، حيث استفهمت هذه الدراسة حول "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع المستخدم في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟"، ولدراسة هذا الموضوع والتطرق إلى بعض جوانبه المختلفة انبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

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

(1) العقبي الأزهر: القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجاً، بمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التتمية سنة 2008-2009.

2- ما أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من طرف مديري ومديرات المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى بمتغير الخبرة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى بمتغير الخبرة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لأنه الأنسب للموضوع المتناول في هذه الدراسة وتم تصميم استمارة استبيان تكونت في صورتها النهائية من (82)، حيث تم اعتماد عينة عشوائية للدراسة بلغ عدد أفرادها (205) يتوزعون على (8) مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة وتم إجراء الدراسة الميدانية خلال الثلاثي الثاني من العام الدراسي 2008، وذلك بعد الحصول على تراخيص مديرية التربية لولاية المسيلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة والأستاذات العاملين بالمدارس الثانوية العامة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (1583) منهم (912) أستاذ و (671) أستاذة يتوزعون على (46) ثانوية، وللتحقق من فرضيات الدراسة استعان الباحث بالإجراءات الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.
- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة.
- الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما و أنّ المديرين يستخدمون جميع الأساليب.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة. (1)

#### الدراسة الرابعة: (بوشلاغم حنان).

دراسة ميدانية تحت عنوان "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، جيجل وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل تحت إشراف الأستاذ بلعير الطاهر سنة 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وبالتالي فقد جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية؟

وهذا التساؤل الرئيسي انبثقت عنه تساؤلات فرعية تدرج فيما يلي:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية؟
- 2- هل يؤدي اعتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم داخل المؤسسة الصناعية؟
- 3- ما علاقة الحوافز بخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية؟

في الإجراءات المنهجية للدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، أما تقنيات البحث الميداني فقد استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب الملاحظة والمقابلة مع مفردات العينة، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية طبقية قدرت ب (79) مفردة مأخوذة من المجتمع الأصلي (عمال المؤسسة)، الذي بلغ عددهم (263) عامل.

(1) بوجمعة نقيل بدراسة ميدانية بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة" بثنويات ولاية المسيلة، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير تربوي بجامعة الحاج لخضر، باتنة سنة 2008-2009.



ومن حيث تحليل البيانات فقد جمعت الدراسة الراهنة بين الأسلوبين الكمي والكيفي، وقامت الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل (SPSS) للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ولقد كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية على الصدق الأمبريقي لفرضيات الدراسة، ولعل أهم ما كشفت عنه هذه الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
- يساهم الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي في زيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز و الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

وبناء على هذه النتائج أثبت تحقق الفرضية الرئيسية: وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالظاهير، جيجل وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، سنة 2015-2016.

## الفصل الثالث: مناخ العمل " المناخ التنظيمي "

### تمهيد

أولاً: خصائص المناخ التنظيمي

ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي

ثالثاً: عناصر المناخ التنظيمي

رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

خامساً: الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الأخرى

سادساً: نماذج المناخ التنظيمي

سابعاً: قياس المناخ التنظيمي

ثامناً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

**تمهيد:**

لقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة لأثر المناخ التنظيمي، إذ أنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل، من قيم فكرية وعادات، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات على حد سواء، كما أكدت المفاهيم الإدارية الحديثة على أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد وتحسينه من خلال استخدام أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل، وتكوين المناخ الملائم للعمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة وتوفير الحوافز وتحديث وسائل وأساليب الاتصال والقيادة وطرق الإشراف والتخطيط وكافة العمليات الإدارية. وعليه سنتناول في هذا الفصل المناخ التنظيمي من حيث خصائصه أنواعه، أبعاده، عناصره، الفرق بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى، نماذجه، مقاييسه، وختاماً العوامل المؤثرة فيه.

### أولاً: خصائص المناخ التنظيمي

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- إنّ المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أنّ المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى إبداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية
- إنّ المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أنّ خصائص المناخ التنظيمي تتميز بدرجة من الاستمرار النسبي.<sup>(1)</sup> أي أنّه خاضع للتغير عبر الزمن ويتأثر بالعديد من المتغيرات.
- المناخ التنظيمي لا يمثل ثقافة المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم ذلك أنّه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.<sup>(2)</sup>
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية
- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية
- للمناخ نتائج سلوكية قوية،<sup>(3)</sup> أي يشترك فيه عدة أشخاص في نفس الوقت.
- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإنّ المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.<sup>(4)</sup>

(1) فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص295.

(2) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة "أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تدبير المنظمات، 2009، 2010، ص10.

(3) فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص ص296، 295.

(4) إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي "دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص15.

مما سبق يمكن القول بأنّ المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي للوصول إلى المدرك.

### ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي

مثلما تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي وعناصره، فإنّ تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، فبعض الكتاب يميز بين مناخين أساسيين هما المناخ الإيجابي، والمناخ السلبي. وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، بينما يفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنّها لم تفلح في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات المختلفة.<sup>(1)</sup> لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان.

وفيما يأتي بعض تصنيفات الكتاب لتلك الأنواع:

#### 1- تصنيف (السالم، صالح 1991)، يقسم المناخ المنظمي إلى ستة أنواع:

- **المناخ المفتوح:** الذي يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم وبين القيادة.
- **المناخ الاستقلالي:** الذي يحقق الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل
- **المناخ المسيطر عليه:** الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الإنتاج للعاملين نظراً للأهمية التي تعطى للعملية الإنتاجية
- **المناخ المألوف:** الذي يشجع على ظهور بعض السلوكيات غير المألوف بها، كالكذب والاحتيال، وهو مناخ معتدل وشخصي جداً، والعاملين يشبعون حاجاتهم اجتماعياً
- **المناخ الأبوي:** الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية ويكون فيه القائد هو المبادر وبالتالي يحدد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها

<sup>(1)</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص20.

- **المناخ المغلق:** الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وشيوع سلوكيات غير أصلية ومزيفة وبالتالي تكون المنظمة شبه ساكنة وراكدة.<sup>(1)</sup>

2- **تصنيف (الطويل 1999):** يقسم ملامح المناخات التنظيمية التي يمكن أن تسود

النظم الاجتماعية على ستة أنواع و هي:

- **المناخ المفتوح:** و يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية و بدرجة من التلاحم والتآزر بينهم

- **المناخ المستقل:** ويتميز العاملون فيه بالإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم و إشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية و توافر درجة بسيطة من التحرر

- **المناخ المنضبط:** ويشير إلى عمل الأفراد الجاد، ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم بالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة الرقابة وكثرة الأعمال الورقية وضعف العلاقات الاجتماعية مع سيطرة من القائد

- **المناخ العائلي:** ويشير هذا المناخ إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز والأداء، فالعاملون هنا يشعرون بقوة العلاقات بينهم، أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام

- **المناخ الأبوي:** ويسود هذا المناخ التأكيد على الإنتاجية على الرغم من محاولة الإداري التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى المصلحة العامة أكثر من اهتمامه بمصالح العاملين.

- **المناخ المغلق:** يسود هذا المناخ انقسام للعاملين وعدم ترابطهم لأنهم تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في هذا النظام يعيش في عزلة ولا يولي أي اهتمام واعتبار للعاملين.

هناك أيضا تصنيف (Huse 1982) الذي يصنف المناخ التنظيمي إلى:

- المناخ الايجابي

- المناخ السلبي

<sup>(1)</sup> نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص420، 421.

حيث يركز المناخ الايجابي على التفاهم الثقة والود، بينما يركز المناخ السلبي على عدم الثقة والخوف.<sup>(1)</sup>

انطلاقا مما تقدم يمكن القول أنّ المناخ المفتوح و الايجابي من أفضل المناخات ذلك أنّه يوفر الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية، إضافة إلى أنّه يخلق جو من العلاقات الإنسانية ويمنح الحوافز التي يحتاجها الأفراد كما أنّه يسهل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة ويشرك العاملين في كل مجالات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، ويخضع العاملين فيه للتدريب المستمر وتحدد فيه العلاقات بدقة مما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء.

### ثالثا: عناصر المناخ التنظيمي:

تتباين وجهات النظر حول تحديد العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي، ويعود ذلك جزئيا إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها، مما حال دون التوصل إلى عناصر محددة وعامة تصلح لكل أنواع البيئات، كما ترجع هذه الاختلافات إلى تباين المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي ومدى صدقها، كما ترجع الاختلافات في تحديد عناصر المناخ التنظيمي أيضا إلى اختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم، فإذا اعتمد الباحث المدخل الإدراكي للقياس عمد إلى العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل: الهيكل التنظيمي، درجة التعقيد والأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهجا مبنيا على أساس القياس الإدراكي للصفات الشخصية، فإنّه يعمد إلى العناصر الإنسانية مثل: المساعدة والتأييد والرضا والدفء وغيرهم، كما يعد الاختلاف بين الباحثين حول مفاهيم المناخ التنظيمي سببا من أسباب الاختلاف حول تحديد عناصره.<sup>(2)</sup>

لكن وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد العناصر المكونة للمناخ التنظيمي فهناك عناصر مشتركة بين العناصر، ويرجع ذلك إلى التشابه في بعض العوامل المكونة لبيئات العمل الداخلية بمنظمات العمل.

ومن بين عناصر المناخ التنظيمي ما يلي:

- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية

(1) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص422.

(2) غربي بن مرجي السلماني الشمري: المناخ التنظيمي في الكليات التقنية "دراسة ميدانية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تعليم عالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006، ص64.

- **طبيعة العمل:** إنّ الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار
- **أهمية الانجاز:** تؤكد المنظمات على الانجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية
- **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** إنّ التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري، كما يكون لها الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية
- **أنماط السلطة:** السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات
- **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:** إنّ الإدارة التي تعتمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح
- **أنماط الثواب والعقاب:** إنّ الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين، أو تعديله، فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.<sup>(1)</sup>
- **الأمن الوظيفي:** مدى شعور الفرد بالاستقرار في العمل وتجنب القلق على مصيره وهذا بمنح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء كما تتحدد عناصر المناخ التنظيمي داخل المنظمة بالآتي:
- **توجيه الأداء:** يعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الأساسية التي يجب أن يمارسها المدير على الأفراد العاملين لتحسين مستوى أدائهم،<sup>(2)</sup> فالتوجيه بمعناه العام " هو عبارة عن الوظيفة الإدارية

<sup>(1)</sup> كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 301، 302.

<sup>(2)</sup> محمد عمر الزغبى: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين " حالة دراسية في شركة اورانج الأردنية للاتصالات في مدينة أريد"، الأردن، دراسات العلوم الإدارية المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 280.



التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم، وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك<sup>(1)</sup>.

### رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

تتضمن أبعاد المناخ التنظيمي ستة أبعاد تعتبر من الأهم في المنظمة هي:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

"يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف و التخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، كذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذ بين الإدارات الوسطى والدنيا إلى العليا"<sup>(2)</sup>، فالهيكل التنظيمي يتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ويؤدي إلى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة.

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

#### 2- نمط القيادة:

" فالقيادة هي العملية التي يستطيع بها الفرد أن يوجه و يرشد ويضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص آخرين"<sup>(3)</sup>، وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار

(1) بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، ص 29.

(2) فاروق فيلي و السيد عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 292.

(3) شاين نوال: تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2012، 2013 ص22.

الخلافة والإبداع، والقيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والقوة والتسلط والعقاب مما تحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة في الرأي.

### 3- نمط الاتصال:

الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أنّ أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (1) فالاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

### 4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

" إنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل" (2)، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي تولدها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.

### 5- التكنولوجيا المستخدمة:

تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة، نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد أنّ هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين العاملين وتخلق جوا من عدم الاستقرار لهم والشعور بأنّ الإدارة سوف تستغني عن خدمتهم وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها آثارها السلبية على حياة الفرد والمجتمع.

### 6- طبيعة العمل:

إنّ طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال، وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأنّ عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثير للتحدي ومتجدد أدى إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار

(1) خيضر كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2009، ص262.

(2) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص307.

والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم من أجل نجاح العمل وتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup> وانعكاس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي.

### خامسا: الفرق بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم

يتداخل مفهوم المناخ مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة لتجنب الخلط بينها ارتأينا أن نقدم تعريفا لكل منها

- **بيئة العمل:** وتتعلق بما يدور داخل وخارج التنظيم على المستوى الكلي Macro يتعلق المناخ التنظيمي على ما يدور على المستوى الضيق الجزئي فقط Micro أي داخل التنظيم
- **المناخ الإداري:** ويتعلق بتصرفات وتأثير الإدارة العليا، وما يتخذه قادة المنظمة من قرارات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم، ويعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي وذلك لتأثيره على الموظفين.<sup>(2)</sup>

- **المناخ النفسي:** ويشير إلى وصف فردي للممارسات التنظيمية وهذا الوصف مفيد في فهم بيئة التنظيم الداخلية على أداء الفرد ورضاه، بينما يشير المناخ إلى الوصف الكلي الشامل لهذه البيئة والتي يمكن تقييمها من خلال تصورات أعضاء التنظيم، و من ثم يصبح المناخ النفسي أكثر تميزا حيث أنه يشير إلى الأشياء الفردية مثل العملية التفاعلية التي يترجم بها الفرد التفاعل الداخلي بين الأشياء التنظيمية المدركة والخصائص الفردية إلى مجموعة من الاتجاهات السلوكية.

ويتضح مما سبق أن المناخ إذا تم إدراكه بصورة جماعية بحيث كان هناك إجماع عام من قبل الأفراد على هذا الإدراك كان المناخ تنظيميا، أما إذا كان المناخ عبارة عن إدراك فردي خاص بحيث تختلف الصورة الذهنية المكونة له من فرد لآخر وفقا لاختلاف الفردية الذاتية الخاصة بكل فرد كان المناخ نفسيا.

### الثقافة التنظيمية:

تشمل كل المتغيرات التنظيمية بما فيها فكرة النظام الرسمي و النظام غير الرسمي، كما أنها تهتم بالنمط المنتشر للقيم و المعتقدات والافتراضات حول كيفية فعل الأشياء مما يساعد على معرفة فلسفة الإدارة والدوافع التي تؤثر على سلوك الأفراد.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 310، 311.

(2) يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوي، دار الفرقان للتوزيع والنشر، عمان ، الأردن، ط2،

2004، ص 227.

أما بالنسبة للمناخ التنظيمي فهو أقل شمولاً من الثقافة التنظيمية أكثر استعداد للقياس، فالمناخ التنظيمي هو كيف يتصور الأعضاء الثقافة التي تم ابتداعها في تنظيمهم وتؤثر في مشاعرهم واتجاهاتهم وكذلك سلوكهم.<sup>(1)</sup>

### سادساً: نماذج المناخ التنظيمي

رغم الاختلاف حول نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي إلا أنّ هناك محاولات جادة للوصول إلى تحديد الأبعاد العامة للمناخ التنظيمي من قبل الكتاب والباحثين في هذا الموضوع وسوف نتطرق لبعض النماذج التي تحدد الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي:

#### 1- نموذج ليكرت: (Likert)

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد مكونات المناخ التنظيمي في:

- الاتصالات
- القرارات
- الحوافز
- التكنولوجيا
- الاهتمام بالعاملين

يهتم هذا النموذج بالظروف والحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، الذي يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

#### 2- نموذج هالبين وكروفت: (Hellpind Craft (1966)

حدد أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين تشتمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم وسلوكهم التنظيمي وهي الانفعال، العائق، الانتماء، الألفة.

<sup>(1)</sup> علي صالح حامد جوهر و ابراهيم الدسوقي علي، النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، دار المهندس للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2004، ص-ص 90،91.

أما المجموعة الثانية فتشمل أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم وسلوك الإدارة معهم وهي الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع والمراعاة، وقد استخدم الباحثان هذا النموذج من أجل التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

### 3- نموذج لولر وآخرون: Lawler 1974

يرى لولر أنّ أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية:

**المجموعة الأولى:** وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات

- درجة الرسمية في إجراءات العمل

- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة

**المجموعة الثانية:** وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات أو الأبعاد التالية:

- نمط القيادة

- نظم المكافآت

- نظم مواجهة الصراعات

- حل التناقضات التنظيمية.<sup>(2)</sup>

يتفق نموذج لولر وزملائه جزئياً مع نموذج كامبل وزملائه فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد رئيسية تتمثل في الهيكل التنظيمي و أنظمة المكافآت، درجة الإحساس بالمسؤولية.

### 4- نموذج كامبل وآخرون: Campbell 1974

يعد هذا النموذج من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي وقد تم تحديد المناخ التنظيمي لهذا النموذج بعشرة أبعاد أساسية تتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي أو بناء المنظمة:** درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة حرية اتخاذ القرارات.

- **المكافأة والعقاب:** الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات

- **مركزية القرارات:** درجة تفويض السلطة

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص21.

(2) مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته لأداء الوظيفي لموظفي إدارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص21.

- التدريب والتطوير: اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية
- المخاطرة والأمان: الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرارية في العمل بالمنظمة
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: درجة تقارب العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل
- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي رئيسه مساندة له
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- تأكيد الانجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة. (1)

تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي في هذا النموذج، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية وسيادة روح العمل كفريق.

#### 5- نموذج سترينجر وليتوين : Stringer Litwin1968

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤال تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره، ولقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بالهيكل التنظيمي والمسؤولية، المكافأة والمخاطرة والدفء والصراع والدعم والمعايير والهوية<sup>(2)</sup>، يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج تركيزاً على الجانب النفسي للعاملين.

#### 6- نموذج دوني وزملاؤه: Downey1974

أما دوني وزملاؤه فقد حددوا سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي اتخاذ القرارات، الدفء، المخاطرة، الحوافز والمكافآت، الرقابة القيادية، الاتصال.

#### 7- أما نموذج ستيترز: Steers 1977

يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي السياسات والممارسات الإدارية، ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب، الهيكل التنظيمي ويتضمن

(1) مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، مرجع سبق ذكره، ص 20، 21.

(2) جعلولي يوسف: المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنمية التنظيمية، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، جامعة جيجل، العدد الخامس، 2011، ص 169.

درجة المركزية، نطاق الإشراف، موقع الفرد في الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل وتشير إلى التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، البيئة الخارجية ويتضمن العناصر المؤثرة بالتنظيم. (1)

#### 8- نموذج تيم وبيترسون: (Timm. Peterson) 1982

حسب هذان الباحثان حتى تستطيع المنظمة إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية يجب أن توفر الأبعاد الستة الآتية:

- الثقة: المقصود الثقة التي تكون بين أفراد التنظيم
- المشاركة في القرارات: مدى مشاركة أفراد التنظيم الإدارة في وضع الأهداف وتحديد السياسات المتعلقة بالتنظيم
- الصدق والصراحة: مدى حصول العاملين على المعلومات المتعلقة بعملهم وبالتنظيم
- المساندة والتشجيع: مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم، وهي علاقات تقوم على الثقة والصراحة
- الاتصالات الصاعدة: مدى تقبل إدارة المنظمة لمقترحات الأفراد العاملين ومدى اهتمامها بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة
- الأداء العالي: ويتحقق هذا البعد انطلاقاً من فعالية أسلوب عمل الأفراد العاملين بالمنظمة

#### 9- نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي: Koslowski and Doherty 1989

قدم الباحثان نموذجاً يقوم على أحد عشر بعداً من أبعاد المناخ التنظيمي، تقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسهم في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي وهذه الأبعاد هي:

- هيكل العمل: مدى شعور العاملين واعتقادهم بجودة تنظيم وهيكل العمل
- فهم الوظيفة: مدى وضوح الواجبات المتعلقة بالوظيفة ووضوح أهداف العمل
- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: مدى إحساس العاملين بمسؤولياتهم اتجاه وظائفهم اتجاه التنظيم
- المسؤولية: تعبر عن السلطة التي تفوض للمرؤوس وتسمح له باتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للمسؤول
- تركيز المشرف على العمل: تعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف

(1) إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص25.

- المشاركة: تعبر عن مدى شعور العاملين بأن رؤسائهم يشركونهم في اتخاذ القرارات
- التعاون بين المجموعات: مدى شعور العاملين بوجود تعاون بين المجموعات داخل التنظيم
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: تعبر عن وعي الإدارة بحاجات ومتطلبات أفراد التنظيم
- الاتصالات: وتعبر عن مدى فعالية نظام الاتصال الموجودة في المنظمة ومدى طريقة انسياب المعلومات ووصولها لكافة أفراد التنظيم. (1)

ينفق كل من نموذج تيم وبيترسون وكوزلوسكي ودوهيرتي في كونهم قاموا بتقديم نموذجاً يشمل على بعد الاتصالات، المشاركة في القرارات بالإضافة لبعدها المساندة الذي ينبع من وعي الإدارة باحتياجات أفرادها، ويرجع هذا الاتفاق إلى وجود تقارب في ميزات البيئة التي قاموا بدراساتها.

أما بالنسبة للتباين الحاصل بين الأبعاد التي قدمها الباحثين فيرجع إلى اختلاف البيئة من منطقة لأخرى، وإلى اختلاف وجهات نظر الباحثين من دراسة لأخرى في تحديدهم لتلك الأبعاد، فبالرغم من الجهود والمحاولات لوضع نموذج مشترك لأبعاد المناخ التنظيمي إلا أن اختلاف العوامل الداخلية في التنظيم تؤثر بشكل أو بآخر في سلوك العاملين وينتج عنه اختلاف أبعاد المناخ التنظيمي.

### سابعاً: قياس المناخ التنظيمي

تشير الدراسات إلى وجود نوعين من المقاييس أحدهما كمي وهو مقياس الموضوعية حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا مثل المعلومات عن حجم التنظيم وعدد المستويات الإدارية وحجم القوى العاملة ومعدل الإنتاجية وعدد الأقسام وغيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة، أما النوع الثاني هو مقياس النوعية الذي يعتمد على استمارة الاستبانة التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم،<sup>(2)</sup> لعل من أكثر مداخل قياس المناخ التنظيمي شيوعاً وشمولاً المدخل الإدراكي الذي حدده جيمس و جون « James. Jones » وتشمل ثلاث مقاربات وهي:

- القياس المتعدد للخصائص التنظيمية

(1) فوزية هوين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013، ص 80-83.

(2) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23.



- القياس الإدراكي للخصائص الفردية والشخصية

- القياس الإدراكي للخصائص التنظيمية. (1)

حيث يشير المقاربة الأولى (المتعدد للخصائص التنظيمية) إلى مجموعة الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، مستويات السلطة، نمط القيادة. (2)

هذه الخصائص لا تؤثر إلا بطريقة غير مباشرة، لأن إدراك الأفراد لتلك الخصائص هو الذي يوجه سلوكياتهم، تركز المقاربة الثانية على خصائص الأفراد الشخصية وتشمل القيم والاتجاهات والحاجات والرضا عن العمل، "هذا المدخل يدعم فكرة أن المناخ يدرك تبعاً للخصائص الفردية أكثر منه للعوامل التنظيمية، فهي تسعى إلى البحث عن كيفية إدراك الأفراد لمحيط عملهم". أما المقربة الثالثة فتعتمد على مجموعة من المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تركز على المقاييس الشخصية مثل قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي والقبالية للعمل، (3) وفيما يلي تفصيل لأهم مداخل قياس المناخ التنظيمي:

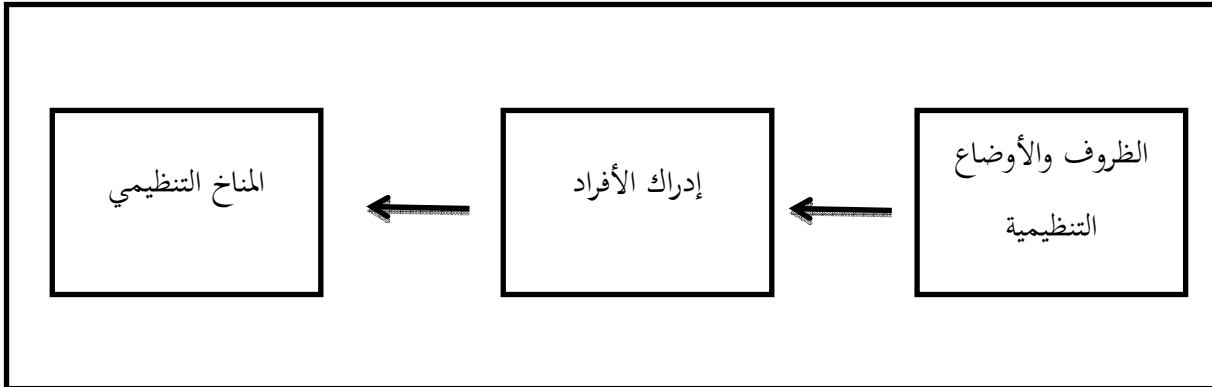
1- **المدخل الإدراكي:** هو أكثر المداخل استخداماً نظراً لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية الموضوعية الصارمة، وتجاهل الأفراد وتصوراتهم للمدخل الأول، كما أنه يتجاوز الذاتية الصارمة والتركيز على العوامل الشخصية للمدخل الثاني. ولذا يعتبر هذا المدخل أكثر المداخل أهمية حيث تتيح دراسة مناخ التنظيم كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات وخصائص من جهة أخرى.

(1) ليتيم ناجي: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2012، ص101.

(2) فاروق عبده فليبه والسيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 303.

(3) ليتيم ناجي: سوسولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 103.

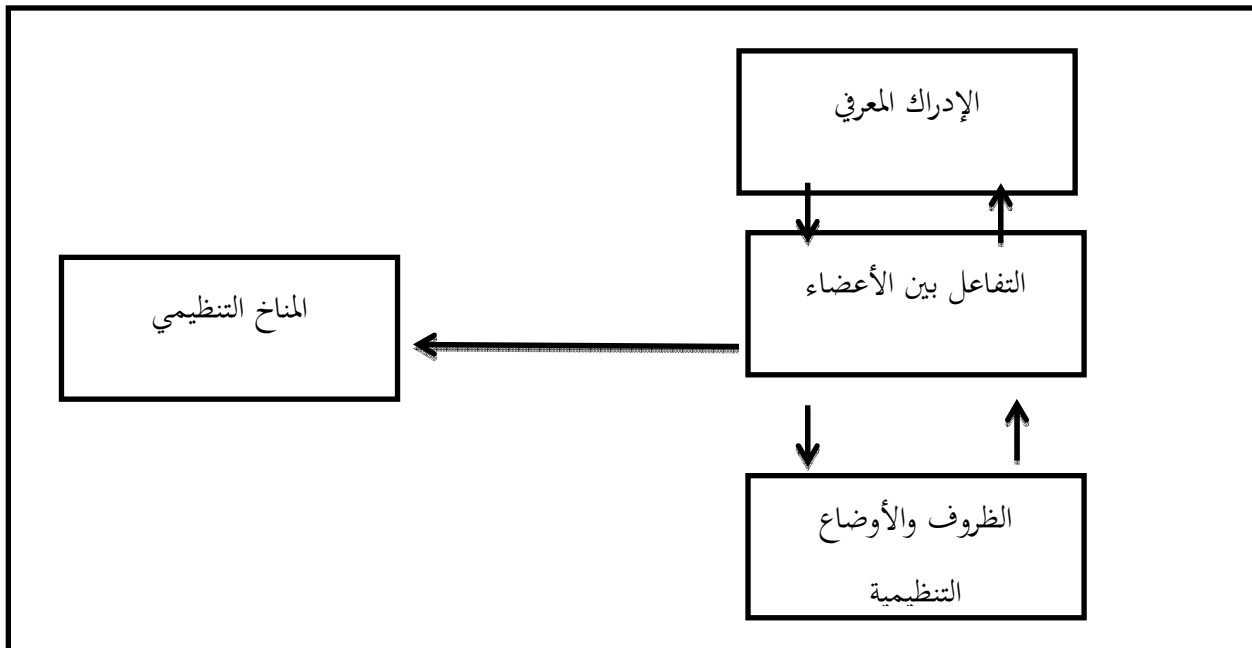
شكل رقم 02: يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2007، ص14.

1- **مدخل القياس التفاعلي:** هذا المدخل لا يرى أنّ الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد بل يرجع إلى التفاعل بين الأفراد، فالمناخ طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه "عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي".

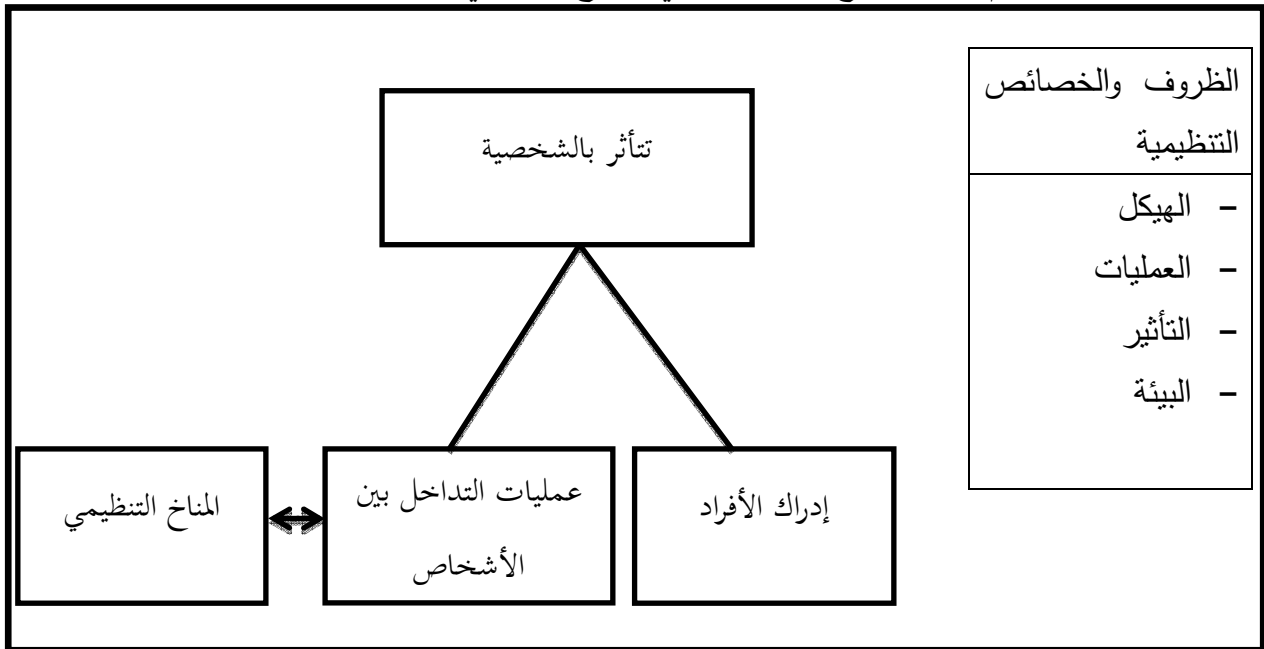
شكل رقم 03: يوضح المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص15.

2- مدخل القياس الثقافي: حيث يرى المؤيدون لهذا المدخل أنّ لوجود الثقافة والقيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد أهمية داخل المنظمة،<sup>(1)</sup> فهذا المدخل يركز على كيفية تفاوض وتفاهم الأفراد، وكيفية تفسيرهم لما يحدث داخل المنظمة من مواقف، و بالتالي يمكن القول أنّ عملية المناخ التنظيمي تهدف إلى تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، كذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يمكن قياس المناخ التنظيمي من خلال الإبعاد المكونة له، كما يرى هذا المدخل بأنّ المناخ التنظيمي يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي.

الشكل رقم 04: يوضح المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص16.

### 3- المدخل الهيكلي:

حسب هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص المميزة للمنظمة والتي تكون مستقلة عن إدراك الأفراد، وعليه فإنّ المناخ التنظيمي وانطلاقاً من هذا المدخل ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات
- حجم المنظمة

(1) بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص72.

- عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي
  - نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة
  - السياسات والقواعد التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم. (1)
- يتضح من خلال هذا المدخل أنّ للهيكل التنظيمي الأثر المباشر على المناخ دون أي تأثير لادراكات الأفراد.

### ثامنا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

تعيش كافة المنظمات في بيئة مفتوحة يتأثر كلا منهما بآخر ويؤثر فيها لذلك فالمناخ التنظيمي يعد نظاما مفتوحا لأي منظمة يتأثر بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على المتغيرات الرئيسية.

وعليه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات:

#### 1- العوامل الخارجية:

##### - البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي، حيث تحتوي البيئة الاقتصادية على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في سلوك المنظمات والعاملين فيها، فندرة الموارد الأولية وقلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك شكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية والايجابية على المنظمة، كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصرا أساسيا في مجالات التأثير على المنظمة وأعمالها الإدارية و أهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة

##### - البيئة التكنولوجية:

تعتبر التطورات التكنولوجية من أكثر العوامل التي تعمل على توفير مناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء إلا أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين إلا أنّ هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي يجب تجنبها واعتبار التطورات التكنولوجية آثار ايجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع (2).

(1) فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مرجع سبق ذكره، ص ص52،53.

(2) بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص74،75.

- البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن تم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

حيث تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- مستوى الدافع على الانجاز
- العلاقات الاجتماعية والأسرية
- طريقة التفكير بشكل علمي
- الميل نحو السلطة وعدم التفويض. (1)

-2 العوامل التنظيمية:

- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أنّ البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي بالمفهوم السلبي"، فيما

يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق

- **ستحالة التقدم الوظيفي:** من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص

للتقدم، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم، ومن ثم تدني مستوى الأداء لهم

- **المبالغة في المسؤوليات:** فتزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف مع عدم قدرته على

تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط

- **الغموض:** من خلال عدة أمور منها عدم حصول الموظفين على نتيجة تقسيم أدائهم مثلا لغموض

التعليمات الصادرة إليهم، فينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائهم وتتنزيد درجة الإحباط لدى الأفراد

كنتيجة منطقية لذلك

- **أهداف المنظمة:** فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما

ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن تم زاد مستوى

إنتاجيتهم

- **درجة الإثراء الوظيفي:** من خلال تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية

هي:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص ص46، 47 .

- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله

و بالتالي تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها، إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم

- **الصراع التنظيمي:** تعد محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع - بحيث لا يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين - من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين في المحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم. (1)

### 3- العوامل النفسية المؤثرة على المناخ التنظيمي:

- **الضيق والقلق:** هذان العاملان اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة التي يتصل بها، وهذا الشعور ينتاب الفرد في حالة وجود حاجز يحول دون تحقيق حاجاته ورغباته، لذلك لا بد من دراسة هذه المشاعر بهدف تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب
- **الصراع النفسي:** يؤدي الخلط بين المفهومين إلى اعتقاد البعض أنّ الصراع النفسي هو أحد أنواع القلق، غير أنّ الصراع يتميز أنّه صفة لها محوران فهي تبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويتم على جميع المستويات الشخصية ومن أهم أسباب حدوثه وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة كل منها مهم بالنسبة له
- **الولاء والانتماء:** والذي يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركة الرغبة في الوصول للأهداف المطلوبة، وهو العامل الذي يدفع بالفرد للعمل دون ضغط معين كما يدفعه لتقديم خدمات نابعة من شعوره بالافتخار لانضمامه لهذه المؤسسة. (2)

(1) محمد بن سليم عطيه المطرفي: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2013، صص 21، 22.

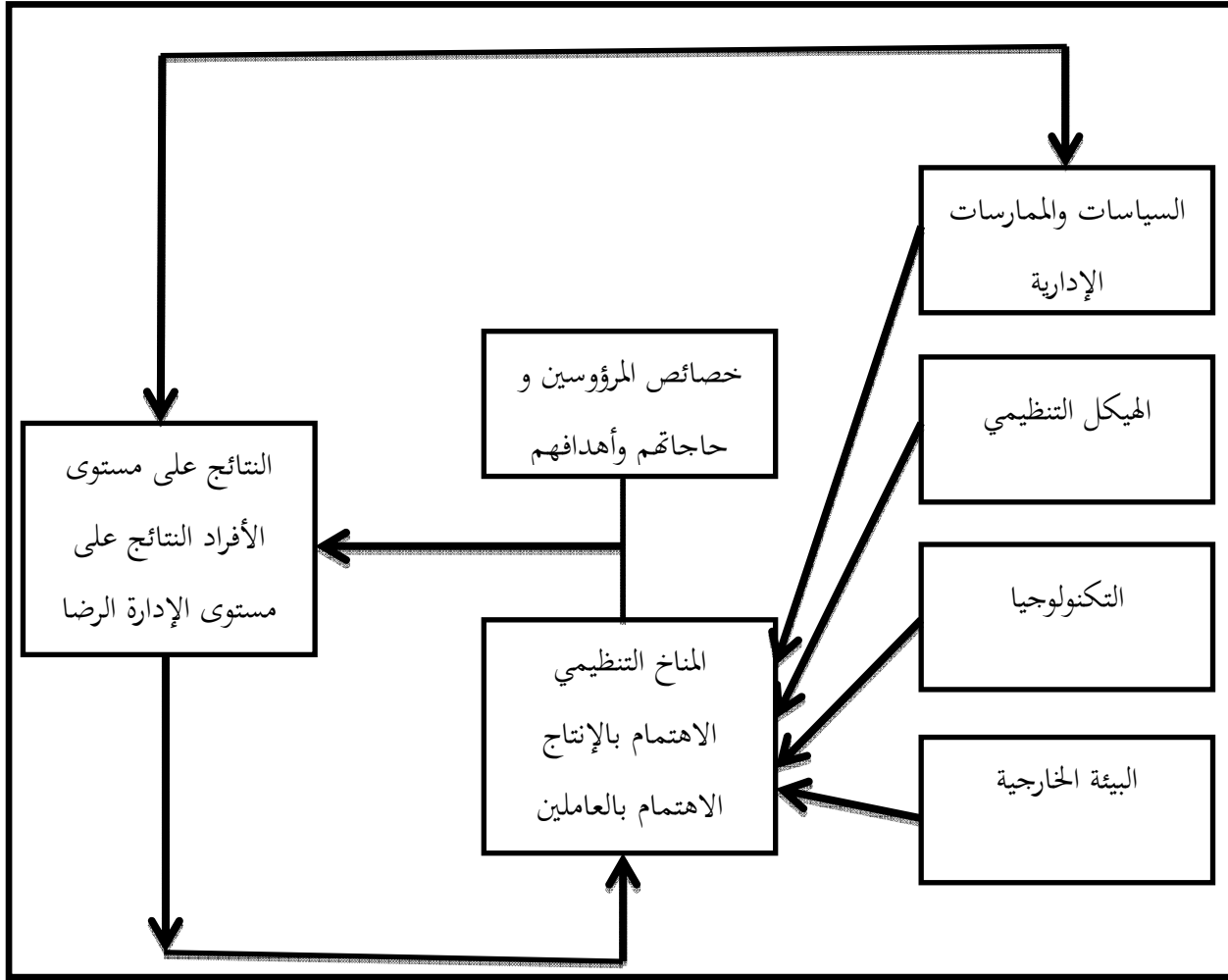
(2) لينتيم ناجي وآخرون: سوسولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره، صص 99، 100.

4- العوامل الشخصية المؤثرة في المناخ التنظيمي:

- تمثل العناصر المتعلقة بالشخص العامل من حيث مستواه العلمي، عدد سنوات خبرته في العمل بالإضافة إلى حصوله على دورات تدريبية فكل هذا يؤثر بشكل أو بآخر على درجة فاعلية المناخ التنظيمي، ويمكن أن نوجزها فيما يلي:
- **قدرات الفرد:** قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب نوعا من الإحباط وبالتالي تتخفص إنتاجيته
  - **تناقض القيم:** إنَّ العمل الوظيفي أحيانا قد يتطلب بعض السلوكيات التي تولد الشعور لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه
  - **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط
  - **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم سيكون مناخا مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى العالي المرتفع. (1)

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص ص85،86.

الشكل رقم 05: يوضح بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.



المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 21.



## الفصل الرابع: السلوك التنظيمي

### تمهيد

أولاً: خصائص السلوك التنظيمي

ثانياً: الغرض من دراسة السلوك التنظيمي

ثالثاً: طبيعة السلوك التنظيمي

رابعاً: عناصر السلوك التنظيمي

خامساً: الفرق بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى

سادساً: مظهرات السلوك التنظيمي

سابعاً: تأثيرات المحيط على السلوك التنظيمي

ثامناً: دور العلوم الاجتماعية في بلورة مواضيع السلوك التنظيمي

تاسعاً: محددات السلوك التنظيمي

## تمهيد:

تعد دراسة السلوك التنظيمي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين لأنه يقيس مدى فعالية وكفاءة المنظمات. فهو يساعد المديرين في فهم طبيعة وعناصر السلوك التنظيمي، هذا ما يسمى عملية التنبؤ بسلوك الأفراد والتحكم فيهم، حيث سيتم في هذا الفصل استعراض المفهوم الثاني من الإطار النظري وهو السلوك التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على بعض الجوانب النظرية المتعلقة به: من حيث خصائصه ، و الغرض من دراسته، طبيعته، العناصر التي يتكون منها، مفاهيم متعلقة به تمظهرات السلوك التنظيمي، وتأثيرات المحيط فيه، ودور العلوم لاجتماعية في بلورة مواضيع السلوك التنظيمي، وفي الأخير سنتطرق إلى محددات السلوك التنظيمي.

## أولاً: خصائص السلوك التنظيمي

- يعنى السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل، هذا ما يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات.<sup>(1)</sup>

- يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية

- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة

- ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا و الإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم

- إلى جانب التنظيم الرسمي كمجال للبحث والدراسة، يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالا للبحث والدراسة

- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.<sup>(2)</sup>

- يواجه السلوك التنظيمي التحديات الناتجة عن تغير طبيعة القوى العاملة، لأن عالم اليوم دائم التغير من وجوه عديدة، وتأتي مع هذه التغيرات العديد من المواضيع الهامة والتحديات الخاصة التي تهم ميدان السلوك التنظيمي الحديث

(1) علي عسكر: السلوك التنظيمي المعاصر، الأسس النفسية والاجتماعية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص19.

(2) يوسف عنصر وناجي لبتيم: أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 127.

- يسعى السلوك التنظيمي إلى تحسين نوعية حياة الناس في أماكن العمل فالسلوك التنظيمي الحديث يفترض أنه لا توجد أسباب ضمنية لجعل أماكن العمل أكثر لطفًا وجاذبية، وأيضًا أكثر إنتاجية. (1)
- يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة للمنظمات، فعلماء السلوك التنظيمي اعترفوا بأن المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة التغير، بمعنى أن المنظمات أنظمة مفتوحة أي أنها أنظمة تغذية ذاتية تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة إلى شكل من أشكال المخرجات. (2)

### ثانياً: الغرض من دراسة السلوك التنظيمي

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها، ففي واقع الأمر يهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي وذلك على النحو التالي:

- فهم سلوك العاملين وتصرفاتهم في مواقع العمل و دراسة وتحليل الأسباب والدوافع وراء هذا السلوك (3)، من أجل توضيح وتفسير التباين بين السلوك الخاص بالأفراد من ناحية وبين المجموعات المختلفة، حيث يساعد هذا التفسير على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات
- التنبؤ بالسلوك التنظيمي: التنبؤ عمل ملازم وتوأم للتخطيط فوضع الاستراتيجيات والأهداف والفروض تقوم على أساس نتائج التنبؤ السليم، فالتخطيط الفعال يقوم أساساً على عملية التنبؤ التي توفر له المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية والخارجية ولما سيحدث من تغيرات، وتتركز الفائدة الرئيسية للتنبؤ في أنه يخفف من الغموض وعدم وضوح الرؤية المستقبلية، وبالتالي فهو يخفف من حدة المخاطر والمفاجآت التي تواجه المنظمة في المستقبل عند تنفيذها لخطتها. (4)

(1) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزارطية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص ص 20-25.

(2) علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 18.

(3) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 19.

(4) عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 53.

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك التنظيمي المستقبلي للعاملين على المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاج هذه الآثار،<sup>(1)</sup> وأيضاً التنبؤ بالسلوك هو التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى إلى تحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير من خلال التنبؤات باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.<sup>(2)</sup>

- **تفسير السلوك التنظيمي:** يهدف إلى تفسير تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف.<sup>(3)</sup> فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل. فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.<sup>(4)</sup>
- **التوجيه والسيطرة و التحكم في السلوك:** التوجيه وظيفة تعمل على إحداث صورة مرغوبة من السلوك من جانب أفراد المنظمة، لذلك من الأفضل اعتبار التوجيه متغير كأحد عناصر المدخلات في المنظمة الذي يهدف في التأثير على السلوك، حيث تظهر نتائج التوجيه الفعال في تطوير وتنفيذ الخطط وتصميم وإدارة نظم الرقابة.<sup>(5)</sup>

وبالتالي فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه في سلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى أداء العاملين داخل بيئات العمل، وكذا الرقابة على تصرفاتهم نتيجة تفهمهم لدوافع المرؤوسين.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 22.

(2) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004، ص 14.

(3) زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص198.

(4) جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في

المنظمة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 51.

(5) عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

### ثالثا: طبيعة السلوك التنظيمي

- يتخذ السلوك التنظيمي شكل النظام المفتوح ومن ثم يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولات التأثير على السلوك، فقد يتم التعامل مع المدخلات السلوكية والمناخ والمحيط وذلك بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لا تتحقق للمنظمة أهدافها وغاياتها، وفي نفس الوقت تؤمن للفرد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه
- يكون التعامل من خلال المدخلات بأن توجه الإدارة إلى أعضاء المنظمة أنواع من المعلومات ذات الدلالة الخاصة التي توضح لهم مزايا السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة وعيوب السلوك التنظيمي الحالي، حيث تبرز لهم عواقب عدم التحول إلى السلوك المستهدف، في هذه الحالة يكون على الإدارة معالجة كافة أشكال المعوقات نتيجة عدم الإدراك الصحيح للمعلومات المرسله من الإدارة
- قد تحاول الإدارة التأثير على السلوك التنظيمي من خلال التعامل مباشرة مع العملية السلوكية بداية بعملية الإدراك، وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع أو التعلم، ويتطلب التعامل المباشر مع العمليات السلوكية بغرض تحويل السلوك التنظيمي ضرورة التعرف المسبق على مخرجات العمليات السائد وتأثيرها على السلوك التنظيمي حاليا، ومن ثم تحدد الإدارة التغييرات الواجب إدخالها حتى تتعدل تلك المخرجات
- يمكن للإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال محاولة تعديل وتطوير المناخ المحيط ومن ثم تغيير أنماط المدخلات الآتية منه، مما يدفعه إلى تطوير سلوكه بما يتناسب مع المدخلات الجديدة.<sup>(1)</sup>

### رابعا: عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة، فحينما يبدأ الأفراد العمل في المنظمة فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة ومن هنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضا هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلا فيما يلي:

(1) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص ص 619، 620.

- الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد في حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم، حيث يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل
- **الهيكل التنظيمي**: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة
- **التكنولوجيا**: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل. (1)
- **البيئة**: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات (2). من أجل تعديل وتطوير مختلف السلوكيات وتكييفها مع الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على السلوك الفردي والجماعي.

### خامسا: الفرق بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى

يعني مصطلح السلوك التنظيمي العديد من الإجابات من وجهة نظر علماء الإدارة وعلماء السلوك والمديرين ولقد حاول أحد العلماء مناقشة الفروق بين السلوك التنظيمي وفروع المعرفة الأخرى المرتبطة وذلك على النحو التالي:

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزاريطة، الإسكندرية، ط1، 2003، ص ص، 36، 37.

(2) عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ط1، 2005، ص 31.

- الفرق بين السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي: المجالين يركزان على شرح وتوضيح السلوك الإنساني داخل المنظمات، ويتركز الفرق بينهما في أن علم النفس التنظيمي يهتم في دراسته المستوى السيكولوجي، أما السلوك التنظيمي فتمتد اهتماماته أكثر لتشمل العديد من الجوانب السلوكية في التنظيم
- الفرق بين السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم: يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الفرد والجماعات داخل التنظيم والتطبيق العملي لهذه المعرفة، أما نظريات التنظيم فتهتم بالهيكل والعمليات ومخرجات التنظيم
- الفرق بين السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد والموارد البشرية: تهتم إدارة الأفراد والموارد البشرية بنظم جذب واختيار وتحفيز العاملين بالمنظمة، أي أنها تهتم بالجانب الفني في هذا الصدد، وبشكل عام فإن السلوك التنظيمي هو أسلوب للتفكير وإدراك المشاكل ودراستها ووضع الحلول العملية، وأيضا هو يهتم بشكل مباشر بدراسة وفهم والتنبؤ والرقابة على السلوك الإنساني بالمنظمات. (1)

#### سادسا: تمظهرات السلوك التنظيمي

- عادة ما يترجم سلوك الأفراد العاملين داخل حيز المنظمات في شكلين بارزين، حيث يظهر ويتمثل في شكله الأولي على صورة سلوك أداء وإنتاجية، كما يظهر أيضا على صورة سلوك رضا وظيفي.
- سلوك الأداء والإنتاجية: الأداء والإنتاجية من المفاهيم الأكثر شيوعا و تداولاً لدى عموم الأفراد ومختلف المنظمات، فهي مفاهيم شائعة كونها تقيس قدرات الأفراد وسلوكياتهم وكيفية تفاعلهم مع البيئات المختلفة، إن هذه الأهمية التي اكتسبها الأداء والإنتاجية جعلتهما كمصطلحين يجب تحديد وضبط مدلوليهما على اعتبارهما مرادفين لكفاءة و فعالية المورد البشري، وبالتالي هما يعدان أحد الترجمات والتمظهرات التي يتبدى بها السلوك التنظيمي للعمال، ومن بين التعاريف الشائعة للإنتاجية" أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية أو هي الكمية

(1) صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط10، 2003، ص 31.



المنتجة من وحدة عمل زمنية<sup>(1)</sup>. وأيضا هي " هي العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه بحيث كلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية".<sup>(2)</sup>

كما يأخذ السلوك التنظيمي شكل سلوك الأداء ونعني بسلوك الأداء " السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل ونعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء".<sup>(3)</sup>

ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

- أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم وعموما يشير إلى الفعالية في الأداء.
- أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة في الأداء. وإذا توافر البعدان السابقان الفعالية والكفاءة في آن واحد، فإننا يمكن أن نصف الأداء بأنه منتج وأن الإنتاجية عالية.<sup>(4)</sup>
- **سلوك الرضا عن العمل:** وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وخاصة بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، فرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل هو انخفاض معدل دوران العمل والغياب وارتفاع درجات ولاء الفرد لعمله وللمنظمة بصفة عامة والاستقرار فيها والحفاظ على سمعة المنظمة.<sup>(5)</sup>

(1) صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 350.

(2) علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1991، ص 20.

(3) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 50، 51.

(4) زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(5) عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011،

## سابعاً: تأثيرات المحيط في السلوك التنظيمي

- السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة حيث تواجه الإنسان متغيرات ومثيرات تعمل على الإخلال بتوازنه ومن ثم يسعى إلى استعادة توازنه عن طريق تغير السلوك الذي لم يعد متناسب مع الظروف المستجدة

- يتأثر السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفرد ويتفاوت التأثير سلبيًا وإيجابيًا بحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعة العمل ونوعية الأفراد المشاركين فيها، وطبيعة العمل المسند للمجموعة ومدى الصعوبة أو السهولة في تنفيذه، وكذلك أنواع العلاقات بين أفراد المجموعة واختلاف أدوارهم في فرق متجانسة، وبذلك تتمكن الإدارة من توجيه السلوك التنظيمي بدرجات مختلفة من الكفاءة إذا أحسنت إعداد فرق العمل وتنسيق أعضائها بحيث يمثلون فريقًا متجانسًا يدعم بعضهم بعضًا في ضوء تفهم واضح لمسؤولياتهم نحو المنظمة

- يتفاعل البشر بدرجات مختلفة مع التقنيات التي يتعرضون لها في أعمالهم، فمن الناس من يفهم التقنية ويتعامل معها باعتبارها عامل مساند في الأداء وبذلك يصبح إضافة أبعاد تقنية متزايدة إلى عمله يدفعه نحو المزيد من الكفاءة، والبعض من الناس لا يستطيعون التعامل مع التقنية ويخشونها ويفضلون التباعد عنها، وهؤلاء يحتاجون لمدخل مختلف في محاولة التأثير على سلوكهم بإبعادهم عن تأثيرات التقنية بشكل أو بآخر. (1)

- يؤثر المناخ المادي الذي يتواجد فيه الإنسان في كيفية تشكل سلوكه بما يتوافق وحالات ذلك المناخ من حرارة ورطوبة وضوضاء، وتضاريس وغيرها من مظاهر الطبيعة المادية، حيث تستثمر الإدارة تلك الخصائص المادية للمناخ في تعريض الأفراد لأنواع مختلفة من حالات المناخ بما يؤدي إلى المساعدة في تشكيل السلوك بشكل متناسب مع متطلبات الإدارة

- يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية، وأنماط القيادة وحالات المركزية واللامركزية، وبصفة عامة فإن الحالات التنظيمية المختلفة تتناسب بدرجات متباينة مع توجهات الأفراد المختلفين، فهناك من يستجيبون بدرجة أعلى لمتطلبات التنظيم المركزي ويجدون الانصياع للقيادة أيسر من تحمل مسؤولية التفكير واتخاذ القرارات كون التنظيم يميل إلى اللامركزية، والعكس صحيح فهناك من أعضاء التنظيم من يفضلون تحمل المسؤولية واتخاذ موقف القيادة

(1) علي السلمي : إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 621.

والريادة وهؤلاء لا يستجيبون بسهولة للتنظيم المركزي والقيادة المتسلطة، ويصبح التمكين هو النمط التنظيمي الأفضل بالنسبة لهم. (1)

### ثامنا: دور العلوم الاجتماعية في بلورة مواضيع السلوك التنظيمي

استمد السلوك التنظيمي معلوماته من إسهامات العديد من العلوم الأخرى، فقد تركزت إسهامات علم النفس على مستوى تحليل السلوك الفردي، بينما تركزت إسهامات العلوم الأخرى مثل علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الأجناس على تحليل السلوك الجماعي وفيما يلي عرض لإسهامات هذه العلوم في مجال السلوك التنظيمي:

- **العلوم السيكلوجية:** إن العلوم السيكلوجية (النفسية) من أكثر العلوم تركيزا في قياس وإيضاح السلوك الإنساني وتغييره وفق أنماط سلوكية قادرة على تحقيق الأهداف، ولذا فإن هذا العلم يركز بصورة أساسية على السلوك الفردي ومعرفته ودراسته وقياسه وتوضيح الجوانب المقترنة بأبعاده المختلفة، وقد أسهم في دراسة الملل والسأم والإجهاد والضغوط النفسية ودرجة تأثيرها على معالم الإنجاز المستهدف للمنظمة، وقد أسهم هذا الحقل من المعرفة في دراسة الإدراك والشخصية وعدم تجانس العاملين والقيادة وأثرها على الرضا في العمل وغيرها من الجوانب التي تلعب دورا أساسيا في حياة الأفراد والآثار الناجمة عنها على الأداء. (2)

- **علم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع أساسا بدراسة المجتمع ومن بين المجالات التي نالت اهتماما زائدا من قبل علماء الاجتماع دراسة ديناميكية الجماعات وتشكيلها، ووظائفها وأدوار الأفراد، والمعايير والقواعد التي تطورها، و علاقات الأفراد ضمن علاقات الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينها وطرق حلها. كذلك حضي موضوع الجماعات غير الرسمية باهتمام علماء الاجتماع وكيفية تأثيرها على الفرد والاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي، كما أن كثيرا من المبادئ و الأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال. واتخاذ القرارات والرقابة، واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساسا من علم الاجتماع، كل ذلك يساعد على تفهم السلوك في المنظمات والتنبؤ به وتوجيهه. (3)

(1) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 620، 621.

(2) خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص 29.

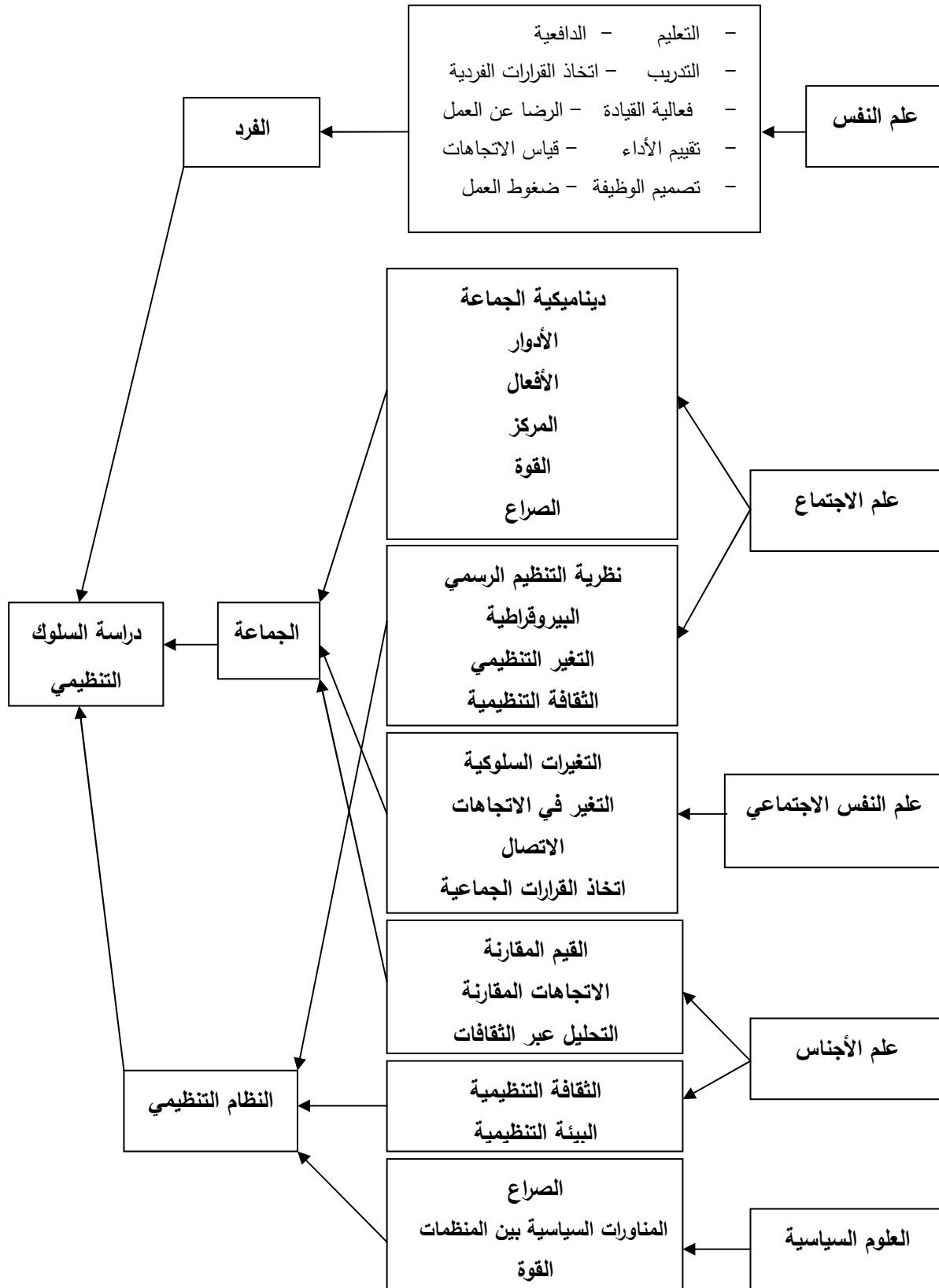
(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3،

- علم النفس الاجتماعي: يهتم بمعرفة كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات، ويهتم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات وأنماط الاتصالات وكيفية إشباع الحاجات الفردية عن طريق الجماعات
- علم الإنسان: يهتم بدراسة الإنسان في ضوء فكرة التداخل والتفاعل بين التطور الثقافي والبيولوجي والبيئي والسلوكي والاجتماعي دون التقيد بحواجز الزمان و المكان
- علم السياسة: يهتم بدراسة سلوك الفرد و الجماعات في البيئة السياسية، ومدى تأثر الفرد كعنصر من عناصر التنظيم بالبيئة السياسية المحيطة به وتأثيره فيها. (1)

(1) رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

من خلال الشكل التالي الذي يمثل إسهامات العلوم الاجتماعية في مجال السلوك التنظيمي:

شكل رقم (06): نحو نظام للسلوك التنظيمي.



المصدر : راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

### تاسعا: محددات السلوك التنظيمي

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

1- المحددات النفسية للسلوك التنظيمي: هي تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه المحددات النفسية كالتالي:

- **التعلم:** التعلم هو أحد المعايير السيكولوجية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم وكيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك، حيث يعرف علي السلمي التعلم بأنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيدًا من الخبرة والمعرفة بمرور الزمن، حيث يبدأ بالتصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك الذي يقوم به قبل مروره بهذه التجارب والخبرات".<sup>(1)</sup>

- **الإدراك:** الإدراك هو أحد المعايير السيكولوجية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، حيث يقول (Glueck): "السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمانية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية".<sup>(2)</sup> فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظرف وللواقع الذي يتعاملون معه والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكًا ضمنيًا أو ظاهرًا لاشك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما يحتويه من مثيرات حيث أن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة. تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي يحيط بهم وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم. ويمكن تعريف الإدراك على أنه: "الطريقة التي يرى بها الفرد ويقوم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه ويرمز إلى مجموعة العوامل

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2) يوسف عنصر وناجي لبيتيم: أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية، وتقييمها و الشعور بها من ناحية أخرى".<sup>(1)</sup> فالإدراك يساعد العاملين والرؤساء في فهم كيف يفسر ويتصور الآخرون ما يتعرضون له من مواقف وأحداث في مكان العمل، وكيف يؤثر هذا الإدراك بالإيجاب أو السلب على تصرفاتهم وأفعالهم واتخاذهم للقرارات الصحيحة

- **الدافعية:** الدافعية هي إحدى المقاييس السيكولوجية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات، وتمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الطاقات الكامنة للفرد العامل في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل. حيث يرى Fulmer: "أنه إذا كان السلوك الإنساني هو بمثابة بناء للشخصية الإنسانية فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية بمثابة مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى إن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها عن طريق الحاسوب، ذلك أن كل فرد منا يحتاج إلى برنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج لا بد أن يوضع بمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة"<sup>(2)</sup>.

- **الشخصية:** إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية<sup>(3)</sup>، فالشخصية هي أحد المعايير السيكولوجية التي تعد محددًا لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين، وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير كبير على سلوك الأفراد، فمعرفة شخصية الفرد أهمية بالغة فهي تسمح للمدير معرفة سلوك الفرد ومواقف محددة والتنبؤ به، فالشخصية إذا هي " ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره".<sup>(4)</sup>

(1) زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(2) رشاد عبد العزيز موسى، علم النفس الدفاعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 115.

(3) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 57.

(4) أحمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2، 1983، ص 41.

2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:

- وهي عبارة عن تلك المتغيرات المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهي كالتالي:
- **الجماعات:** فيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمال، كما نتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، حيث عرفها (Davis) "الجماعة هي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها، وهو تعريف يشير إلى مفهوم التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة".<sup>(1)</sup>
  - **القيادة:** هي أحد المعايير التي تعتمد في فهم وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين، في هذا الإطار يقول شوقي ناجي جواد: "القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين"<sup>(2)</sup>، فهي قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم وبين المنظمة وإيجاد جو عمل مناسب تسوده الإيجابية والثقة والاحترام المتبادل".<sup>(3)</sup>
  - **الاتصال:** يعتبر الاتصال من بين المحددات السوسولوجية في فهم وتشكيل السلوك التنظيمي وفي هذا السياق يقول شوقي ناجي جواد "الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة".<sup>(4)</sup> وهي عملية مستمرة ومتغيرة تقوم على أساس التفاعل المتبادل بين أطراف المنظمة من أجل إنجاز العمل.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص34.

(3) عبد اللطيف قطيبش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، ط1، 2013، ص

134.

(4) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 39.



## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3-الاستمارة

4-الوثائق والسجلات

سادساً: أساليب التحليل

1-أسلوب التحليل الكمي

2-أسلوب التحليل الكيفي

## تمهيد:

أي بحث سوسولوجي يستدعي دراسة ميدانية لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه، فمن خلالها يتم التحقق من مشكلة البحث في الواقع ، ويمكن القول بأن الإطار المنهجي يدعم الجانب النظري لأنه سوف يعمل على تجسيد مشكلة البحث وما تتضمنه من قضايا تجسيدا إمبريقيا وإحصائيا.

من خلال هذا الفصل سوف يتم توضيح الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية حيث سنتعرف على: مجالات الدراسة وتحديد المنهج المستخدم والعينة التي تم اختيارها بناء على ما يتطلبه البحث، إضافة إل فرضيات البحث وأدوات جمع البيانات وكذا أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

## أولاً: مجالات الدراسة

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني.

### 1- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني ، حيث تم إجراء الدراسة الحالية بمؤسسة دباغة الجلود بولاية جيجل ، حيث سيتم إعطاء لمحة حول مؤسسة دباغة الجلود بجيجل من حيث نشأتها والتعريف بها وأهميتها.

#### 1-1- نشأة مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - :

هي وحدة صناعية أنشئت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية ، وقد تم إنجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري ، حيث انطلقت بها الأشغال في جوان 1965 وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة بالإنتاج والذي قدر آنذاك بـ 11 طن يوميا، وذلك بتشغيل 367 عاملا ، أما عن رأس مالها التأسيسي فقدر بـ 360 مليون دينار جزائري.

وقد كانت الفترة ما بين (1970 - 1973) مميزة حيث بلغ الإنتاج فيها 25 طن يوميا، أي ما يعادل 39000 قدم مربع بتشغيل 467 عامل موزعين على ثلاث فترات ، طول كل فترة 8 ساعات ، أي أن العمل يتم بدون انقطاع طول اليوم وقد عرفت هذه الوحدة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPEC)

#### 1-2- تعريف مؤسسة دباغة الجلود - جيجل - :

تقع مؤسسة دباغة الجلود بمدينة جيجل وهي تبعد عن الجزائر العاصمة بـ 360 كلم<sup>2</sup> ، أما عن ولاية قسنطينة بـ 130 كلم ، أما حاليا فهي تقع في هضبة الحدادة بمنطقة بني قايد جنوب غرب مدينة جيجل التي تبعد عنها بـ 3 كلم وتتربع على مساحة قدرها 15500 متر مربع وهي تتوسط مجمع سكاني.

وتعد مؤسسة دباغة الجلود شركة ذات أسهم، لها 16000 سهم قيمة السهم الواحد 5000 دج ، أي ما يعادل رأس مال بقيمة 80000000 دج، مقيدة بقانون تجاري مرتبط بمجمع الجلد المستقل عن الشركة القابضة العمومية للصناعات الفلاحية والغذائية للصناعات المصنعة.

حيث تشغل 150 عامل يتوزعون على مختلف المديريات ، الأقسام ، والمصالح والورشات كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فريقين (صباحية ومساءية) تعملان بالتناوب على مدار ثمانية ساعات يوميا، أما في حالة نقص الإنتاج فهي تكتفي بفريق عمل واحد. وتقوم المديرة بمعالجة جلد الأنعام (تعالج بنسبة قليلة) حيث يتم معالجة 10 طن يوميا من الجلد وهو ما يعادل 16000 قدم مربع، بالإضافة إلى ذلك فإن إنتاجها ذو جودة عالية حيث حازت على شهادة الجودة لكل نشاطاتها ابتداء من 1 أوت 2004 ولمدة ثلاث سنوات متتالية .

### 1-3- حدود نشاط مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- :

تعد مؤسسة دباغة الجلود مؤسسة إنتاجية لها وظائف مختلفة وتسعى لتحقيق جملة من الأهداف في ظل مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية.

#### أ- الوظيفة الاقتصادية:

تلعب مؤسسة دباغة الجلود دور كبير في النهوض باقتصاد المنطقة، وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية، وسيتم التطرق إلى الوظيفة الاقتصادية وأهم الأهداف التي تتدرج منها. بحيث تعتمد في نقل المواد الأولية على وسائل خاصة ، وهذا يساعد بالنهوض بقطاع النقل بالمنطقة، وكما نعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله وعليه فقد تم إنجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على قيام زراعات متطورة فيها، كما أن المواد الكيماوية تلعب دورا كبيرا في عملية معالجة الجلد، الأمر الذي أدى إلى بناء مصانع تحويلية كيميائية صغيرة. ومن بين الأهداف الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي :

- تحقيق الربح من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وتوسيع نشاطها للصدوم أمام المنافسة.

- تحقيق متطلبات المجتمع من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
  - عقلنة الإنتاج : ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها والإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ب- الوظيفة الاجتماعية:

تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة حيث أن إنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه ، وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى مناطق الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكاني كالمدارس والأسواق الوطنية وغيرها ، كما يفرض عليها موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجمعا سكنيا وكذلك طبيعة النفايات استعمال مختلف طرق التمديد والنقل وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بتوفير الأجواء المريحة خلال العمل وتقديم مختلف العلاوات والمنح وحتى العطل المدفوعة الأجر، ومن بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور وتقديم مختلف المنح و العلاوات لضمان بقائه.
- توفير التأمينات للعمال مثل التأمين الصحي.
- الاهتمام بالجانب البيئي، إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.

## 2- المجال البشري:

ويقصد به عدد أفراد المؤسسة التي يتم فيها إجراء الدراسة الميدانية التي تضم (150) عاملا يتوزعون على مختلف الأقسام والمصالح.

جدول رقم 01: توزيع الأفراد العاملين حسب المديرية والأقسام.

3	المديرية العامة
3	مديرية الموارد البشرية
5	مصلحة الوسائل العامة
4	مديرية المحاسبة والمالية
5	مديرية التجارة
15	مديرية الصيانة
22	مصلحة الوقاية والأمن
7	مصلحة تسيير المخزون
5	المديرية التقنية
81	مديرية الإنتاج
150	العدد الكلي للعمال

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمذبغة الجلود - جيجل -.

والجدول التالي يوضح توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات التالية:

جدول رقم 02: توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات المهنية.

عدد الأفراد العاملين	الفئة
33	الإطارات
8	أعوان التحكم
109	أعوان التنفيذ

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمذبغة الجلود - جيجل -.

### 3- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة التي استغرقتها الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني ، حيث تم الانطلاق في هذه الدراسة منذ بداية الموسم الدراسي (2015/2016) بعد الموافقة على موضوع الدراسة

وقد تم جمع المادة النظرية خلال مدة دامت ثلاثة أشهر انطلاقاً من شهر ديسمبر إلى غاية شهر فيفري بعد الإطلاع على مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع ، ليتم تحرير الشق النظري وفي نفس الوقت إعداد استمارة البحث .

ولقد بدأت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية بمدينة جيجل حسب المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة استطلاعية أولية لمؤسسة دباغة الجلود بجيجل بغرض الحصول على إذن للقيام بالبحث، وكان ذلك يوم 2016/01/24 وضبط مواعيد الدراسة الميدانية ، بعد ذلك تمت الزيارة الثانية والتي قمنا فيها بسحب ورقة التسهيلات وكان ذلك يوم 2016/02/18.
- **المرحلة الثانية:** سمحت لنا هذه الزيارة التي قمنا بها يوم 2016/04/07 بجمع المعلومات الأولية عن المدبغة وعدد العمال الموجودين بها ، هذا بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأيضاً الاتفاق على اليوم الذي توزع فيه الاستمارة.
- **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة نهائية بعد تجريبيها على يومين متتاليين وذلك في 2016/04/13 وقمنا باسترجاعها يوم 2016/04/14.

### ثانياً: منهج الدراسة

يعد المنهج أساس أي دراسة علمية لأنه كفيل بتوجيه الباحث في مختلف مراحل البحث ويقصد به "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته الفكرية حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>(1)</sup>، واختيار منهج البحث في دراسة أي موضوع لا يكون نتيجة اختيار عشوائي بل هي قضية تفرضها طبيعة الدراسة والمشكلة وأهميتها، وانطلاقاً من هذا نظراً لكون هذه الدراسة تهدف إلى البحث عن العلاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتيح لنا وصف خصائص الظاهرة وجمع المعلومات حولها ، فالمنهج الوصفي هو " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة

(1) إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص70.

موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (1) وعليه يمكن اعتبار المنهج الوصفي هو المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة التي تتطلب الحصول على معلومات كافية حول هذا الموضوع والقيام بتفسير هذه المعلومات بناء على ملاحظة الواقع من أجل استخلاص نتائج معينة.

### ثالثاً: عينة الدراسة

تعد مرحلة اختيار عينة الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، فهدف كل باحث اجتماعي هو التوصل إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي نبعت منه المشكلة ، ويتم ذلك عن طريق اختيار فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً هذا ما يسمى بالعينة ويقصد بها " ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً". (2)

ونظراً لكون طبيعة الموضوع المدروس هو الذي يحدد نوع العينة المختارة وقد استخدمت في هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة شملت أعوان التنفيذ داخل المؤسسة الصناعية الذين بلغ عددهم (109) عامل، وعن طريق هذا النوع من العينات "يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة ويكون هذا النوع من العينات مفيد ومؤثر عندما يكون هناك تجانس وصفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة، من حيث الخصائص المطلوب دراستها في البحث" (3) . حيث كانت تمثيلية بنسبة 40% ومنه:

$$\text{عدد العمال} \times \text{نسبة التمثيل} = n \times \frac{40}{100} = \frac{40 \times 109}{100} = 43.6$$

أي عينة الدراسة تتكون من 44 مفردة.

(1) محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 ، 1999، ص46.

(2) كامل محمد المغربي : أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1، 2009، ص 139.

(3) عامر قنديلجي : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999 ، ص144.



رابعاً: فرضيات الدراسة

من أجل إضفاء العلمية على موضوع الدراسة يجب صياغة الفرضيات، لما لها من دور أساسي في البحث العلمي من جهة ومن جهة أخرى تحدد لنا الفرضية نوع البيانات المطلوب جمعها بغرض تحليلها واستخلاص النتائج منها، حيث تعمل الفروض على توجيه البحث الوجهة السليمة خاصة وأنها تعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، أي أن الفرض هو " تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة".<sup>(1)</sup> أو هو " فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها".<sup>(2)</sup> وبناء على التساؤلات المطروحة حول موضوع مناخ العمل والسلوك التنظيمي هذا إضافة الأهداف التي وضعت لدراسة هذا البحث لا بد من الخروج بفرضيات.

حيث تتمثل الفرضية الرئيسية في:

- لمناخ العمل علاقة بالسلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وقد اندرجت تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية التي تمثل أبعاد المناخ التنظيمي:

1- للهيكل التنظيمي علاقة بسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

2- لنمط الاتصالات علاقة بسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

3- للقيادة علاقة بسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

خامساً: أدوات جمع البيانات

تستخدم البحوث الاجتماعية أدوات تفرضها طبيعة الموضوع ومدى الإمكانية المتاحة لإنجازه، فهذه التقنيات تسهل جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة والتي تؤدي في النهاية إلى نتائج علمية والدراسة الحالية اعتمدت على الأدوات التالية:

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2000، ص69.

<sup>(2)</sup> رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية )، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص81.

**1- الملاحظة:** أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة كونها تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته، والملاحظة هي " عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة ومتابعة اتجاهها بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات".<sup>(1)</sup> وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة وكان ذلك من خلال الزيارات المتعددة إلى المؤسسة، أين تمت ملاحظة العلاقات السائدة بين الموظفين، وعن تكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة في المؤسسة، حيث استعملت هذه الأداة على النحو التالي:

- ملاحظة المناخ السائد الذي يؤدي فيه العمال عملهم.
- ملاحظة سلوك العمال وتفاعلاتهم بهدف معرفة طبيعة الاتصال ومعرفة نوع العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التعرف على طبيعة العمل والظروف المحيطة به.
- ملاحظة التجهيزات التي تعتمد عليها المؤسسة.

**2- المقابلة:** تستخدم المقابلة لجمع المعلومات بطريقة مباشرة "وهي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهم وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته".<sup>(2)</sup>

وقد تم استخدام تقنية المقابلة في هذه الدراسة يوم 2016/04/07، حيث قابلنا ثلاثة موظفين في مصلحة الموارد البشرية للحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة ونشاطها والحصول على هيكل المؤسسة وبعض المعلومات الخاصة بالعاملين، وقد كانت المقابلة غير موجهة.

**3- الاستمارة:** تشكل استمارة البحث إحدى الوسائل البحثية الأساسية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ويتم إعدادها في ضوء طبيعة مجتمع الدراسة وخصائص عينة البحث ويتم بناء الاستمارة على أساس الفرضيات المطروحة أو الأهداف المحددة للبحث ، ثم يتم تقسيم الاستمارة إلى بنود أساسية

<sup>(1)</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي : البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، ط2، 2008، ص183.

<sup>(2)</sup> فايز جمعة النجار وآخرون : أساليب البحث العلمي ، منظور تطبيقي ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص63.

يغطي كل منها فرضية معينة ويتم وضع مؤشرات إجرائية له تلك المؤشرات الإجرائية التي يتم صياغتها في شكل أسئلة تتكامل كل مجموعة منها حول بند معين. (1) وفي هذه الدراسة تم إعداد استمارة موجهة إلى العمال بمؤسسة دباغة الجلود بجيجل بناء على مؤشرات فرضيات الدراسة حيث تضمنت الاستمارة (31) سؤالاً موزعين على أربعة محاور أساسية وهي كالتالي :

**المحور الأول:** ضم البيانات الشخصية ويضم الأسئلة من (1) إلى (6).

**المحور الثاني:** محور خاص بالهيكل التنظيمي وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية ويضم الأسئلة من (7) إلى (14).

**المحور الثالث:** محور خاص بنمط الاتصالات وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية ويضم الأسئلة من (15) إلى (21).

**المحور الرابع:** محور خاص بالقيادة وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية ويضم الأسئلة من (22) إلى (31).

**4 - السجلات والوثائق:** تعد السجلات والوثائق إحدى مصادر جمع البيانات المستعملة في البحوث الوصفية وقد استخدمت السجلات والوثائق في هذه الدراسة للحصول على معلومات خاصة بتاريخ نشأة مدبغة جيجل، وطبيعة نشاطها وأهدافها، موقعها الجغرافي والبشري وكذا توزيع العمال في مختلف المصالح والأقسام بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

#### سادسا: أساليب التحليل

تتطلب الدراسة الميدانية في العلوم الاجتماعية الاعتماد على أسلوب أو عدد من الأساليب الإحصائية لمناقشة فرضيات الدراسة، وهي تحدد وفقا لمجموعة من الاعتبارات المنهجية والمتمثلة أساسا في فرضيات وأهداف البحث، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة الحالية على أسلوبين هما:

(1) فادية عمر الجولاني : تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص188.

**1- الأسلوب الكمي:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الوسائل شيوعاً لعرض البيانات وذلك نظراً لسهولة استخدامها من ناحية وقدرتها على استيعاب كم كبير من البيانات بعد اختزالها بصورة كمية من ناحية أخرى بالإضافة لذلك فإن استعمال الجداول لعرض البيانات يسهل من عملية تحليلها ويساعد في استخلاص بعض النتائج الأولية من خلال القيم الرقمية للمتغيرات.<sup>(1)</sup> نقوم هنا بتفريغ البيانات الموجودة في استمارة البحث وتحويلها إلى أرقام ومعطيات إحصائية التي تمكننا من إثبات الفرضيات أو نفيها حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

**2- الأسلوب الكيفي:** إذا كان تكميم النتائج مهم في التحليل الكمي فإن التحليل الكيفي لا يقل أهمية حيث يعطي للأول معنى عن طريق تفسير وتحليل النتائج بعيداً عن الذاتية. من خلال هذا الأسلوب تم تفسير وتحليل البيانات في ضوء معطيات الواقع بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة ، من أجل التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تبين مدى صحة الفرضيات، حيث تساهم هذه التفسيرات في الإجابة الوافية عن الفرضيات والإشكالات العالقة بشكل موضوعي ومنهجي.

<sup>(1)</sup> ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي ، النظرية والتطبيق، ص 151.

## الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: التوصيات والاقتراحات

## تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصول السابقة إلى الجوانب النظرية والمنهجية للدراسة، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على موضوع الدراسة من جانبها الميداني، من خلال دراسة البيانات التي تم جمعها ومحاولة ترجمتها إلى بيانات كمية قصد التحقق من صحة الفروض الموضوعية سابقا، وسنحاول مناقشة وتحليل هذه النتائج وفق المحاور التي تشكل استمارة البحث، كذلك سنقوم بمناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، إضافة إلى أهم التوصيات الخاصة بموضوع الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

المحور الأول: البيانات العامة.

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	39	%88.64
أنثى	05	%11.36
المجموع	44	%100

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمدبغة الجلود من جنس ذكر بنسبة 88.64%، أما فئة الإناث فقد بلغت نسبتها 11.36%، وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع المحلي وطبيعة العمل الذي يكون صعباً بالنسبة للمرأة بالمقارنة مع الجانب الفيزيولوجي لها، وأيضاً قد يرجع ذلك إلى نظرة المجتمع الجزائري لعمل المرأة في القطاعات الاقتصادية، بالإضافة إلى كون المرأة تفضل القطاعات التي تمنحها العطل. بمعنى أنّ اليد العاملة في المصنع تتطلب قوة فيزيولوجية يمتلكها الرجال، وعليه فإن مجتمع المصنع ذكوري.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	02	%4.54
من 25 سنة إلى 35 سنة	17	%38.64
من 36 سنة إلى 46 سنة	13	%29.55
47 سنة فما فوق	12	%27.27
المجموع	44	%100

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب العاملين بمدبغة الجلود تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة وذلك بنسبة 38.64%، وتليها الفئة من 36 إلى 46 سنة بنسبة 29.55% هذا راجع إلى كون هذه الفئة تتميز بالقوة البدنية والقدرة على تحمل المسؤولية وتحمل أعباء وظروف العمل، كما أنها قادرة على تقديم

أداء متميز، في حين نجد نسبة 27.27% تعود للفئة من 47 سنة فما فوق وتمثل كبار السن الذين يتميزون بالخبرة المطلوبة لأداء هذا العمل. وأخيرا فئة أقل من 25 سنة وتمثل 4.54% وهي أقل نسبة ويرجع إلى أن طبيعة العمل تفرض قوة عضلية وقدرة على التعامل مع الآلات وفئة الشباب يكون لها أثر سلبي على المؤسسة إن لم تشبع حاجاتها ومتطلباتها، وعليه أن أكبر نسبة من مجتمع المصنع من فئة الشباب، معنى ذلك أن المؤسسة تسعى للتطور وتحقيق النجاح بامتلاكها هذه الفئة النشطة القادرة على زيادة الإنتاجية وتحقيق الربح للمؤسسة.

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دون المستوى	02	4.54%
ابتدائي	07	15.91%
متوسط	13	29.55%
ثانوي	17	38.64%
جامعي	05	11.36%
المجموع	44	100%

الملاحظ من أرقام الجدول أن أعلى نسبة تمثل المستوى الثانوي وتقدر بـ: 38.64%، تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 29.55%، وهذا يعني أن مستوى أغلب العمال مقبول وهو مؤشر إيجابي يساعد العمال على الاستيعاب الجيد لمتطلبات الوظائف، وعلى قدرة التعامل مع الآلات، ثم نجد نسبة 15.91% وتمثل المستوى الابتدائي ترجع إلى أن طبيعة العمل لا تعتمد بدرجة كبيرة على شهادات علمية، لأن الأعمال التي يقومون بها تتطلب جهد عضلي أكثر منه فكري، ذلك أن العمل لا يتم بآلات متطورة ومعقدة، في حين نجد نسبة 11.36% تمثل المستوى الجامعي التي تمثل فئة الإطارات والمهندسين، وأقل نسبة هي فئة دون مستوى تقدر بـ 4.54%، وعليه و حسب النسب الموضحة في الجدول فإن طبيعة العمل بـمـدبغة الجلود لا تتطلب مستوى تعليمي عالي لشغل الوظائف.



جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	15	34.09%
متزوج	26	59.09%
مطلق	—	—
أرمل	03	6.82%
المجموع	44	100%

الملاحظ من خلال الجدول أنّ الفئة الغالبة من مجتمع المصنع هم متزوجون حيث بلغت نسبتهم 59.09%، وهذا راجع إلى كون هذه الفئة لديها القدرة على تحمل المسؤولية وتحرص على أداء العمل كما أنّها تسعى إلى الاستقرار في العمل لأنه مصدر الرزق والحصول على التأمينات الاجتماعية بعد التقاعد، في حين نجد أنّ فئة العزاب تقدر بـ 34.09% ويرجع ذلك إلى سعيها إلى تأمين مستقبلها والحصول على المكانة الاجتماعية ومن ثم الاستقرار العائلي، تليها نسبة 6.82% وهي فئة الأرمال، أما بالنسبة للعمال المطلقين فكانت النسبة معدومة، وعليه فإنّ العمال المتزوجون يمثلون غالبية أفراد العينة وهم أكثر تمسكا بالعمل من أجل تحقيق متطلبات المعيشة.

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	07	15.90%
عون تحكم	02	4.55%
عون تنفيذ	35	79.55%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الجدول أنّ نسبة 79.55% من أفراد العينة هم عون تنفيذ وهذا راجع لطبيعة العمل، وبالإضافة إلى كون المؤسسة تحتاج أكثر لهذه الفئة من أجل زيادة إنتاجيته، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة تقدر بـ 15.90% والتي تعمل على توجيه وتسيير أعوان التنفيذ من أجل أداء العمل

بشكل جيد وفق الأهداف المسطرة، في حين تمثل فئة أعوان التحكم نسبة 4.55% وهي ضئيلة مقارنة بأعوان التنفيذ حيث نجد أن نسبة الجامعيين تمثل 11.36% مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، وعليه فإنّ عمل المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على أعوان التنفيذ وهذا راجع لكون المدبغة ذات طابع إنتاجي اقتصادي، تسعى إلى الرفع من الإنتاجية لتحقيق الربح.

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	15	34.01%
من 10-15 سنة	09	20.45%
من 16 سنة فأكثر	20	45.45%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال الجدول أنّ أغلب العاملين بمصنع الجلود لهم أقدمية من 16 سنة فأكثر وذلك بنسبة 45.45%، وهذا راجع إلى كون هذه الفئة اكتسبت خبرة مهنية كبيرة مقارنة بالفئات الأخرى، ثم تليها فئة العمال الذين أقدميتهم أقل من 10 سنوات، وهذا راجع إلى التجديد في اليد العاملة التي تمتلك القوة والقدرة والرغبة في أداء العمل من أجل زيادة الإنتاجية في العمل، وأخيرا نسبة 20.45% التي تمثل فئة العمال التي تتراوح أقدميتهم من 10 إلى 15 سنة.

المحور الثاني: بيانات متعلقة باختبار الهيكل التنظيمي وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية.

جدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان هناك تناسب للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، وفي حال الإجابة بلا كيف يؤثر على السلوك.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا كيف يؤثر على السلوك			التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/			33	75%
لا	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	11	25%
	السلوك السلبي	02	18.18%		
	التوتر	03	27.27%		
	عدم الرضا	06	54.55%		
المجموع	/			44	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح أن 75% من أفراد العينة أكدوا أنّ هناك تناسب للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، وهذا يعكس ايجاباً على أداء المهام ويخلق رضا لدى العمال، ويحفزهم على الإبداع والالتزام، في حين صرح 25% أنّه لا يوجد تناسب للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، وهذا ما يخفض من رضاهم الوظيفي في العمل، وهذا ما أكدته 54.55% من المبحوثين، أما نسبة 27.27% أكدوا أنّه يسبب لهم توتر في العمل، في حين نسبة 18.18% أكدوا أنّه يولد لديهم سلوك سلبي اتجاه العمل من تراخي في الانجاز وعدم تحقيق الأداء المطلوب والتغيب عن مكان العمل، وعليه فمدبغة الجلود تهتم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تجنب التداخل بين الوظائف وضبط السلوك الوظيفي، وباعتبار الهيكل التنظيمي أهم محددات المناخ التنظيمي فإنّ فعالية ونجاح أي مؤسسة يتوقف على بناء هيكل تنظيمي يتوافق مع متطلبات العمل.

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان الهيكل التنظيمي يساعد على انجاز المهام بكفاءة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	77.27%
لا	10	22.73%
المجموع	44	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ أغلب أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 77.27% صرحوا بأن الهيكل التنظيمي يساعد على انجاز مهامهم بكفاءة، وهذا راجع إلى كون تدرج الوظائف في الهيكل التنظيمي يتماشى مع المستوى التعليمي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى وضوح المهام والواجبات المرتبطة بالوظيفة هذا ما يمكنهم من انجاز مهامهم، في حين نجد أنّ نسبة 22.73% صرحوا بالنفي أي الهيكل التنظيمي لا يساعدهم على انجاز مهامهم بكفاءة، وهذا راجع إلى كونهم لا يشغلون وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية و الوظيفية، وعليه فالرفع من كفاءة العمال يساعد في انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تعدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي يعيق وصول التعليمات، وفي حال الإجابة بنعم إعاقة وصول التعليمات وتأثيرها على الالتزام بها.

الاحتمالات	تأثير إعاقة وصول التعليمات على الالتزام بها		التكرارات	النسبة المئوية
	الاحتمالات	التكرارات		
نعم	نعم	13	17	38.64%
	لا	04		
لا			27	61.36%
المجموع		17	44	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح أنّ 38.64% من أفراد العينة أكدوا أنّ تعدد المستويات التنظيمية يعيق وصول التعليمات، وهذا قد يرجع إلى بطئ في نقل المعلومات من مستوى لآخر، إضافة إلى عدم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال وهذا ما أكدته نسبة 76.47% و اللذين أجابوا بنعم أي أن عدم استخدام المؤسسة على الوسائل الحديثة في الاتصال يؤثر سلبا على انجاز العمل، في حين أكد

23.53% وهي تمثل أفراد العينة الذين أجابوا بنعم أي أن وصول التعليمات لا يؤثر على التزامهم بها، هذا يعني أنّ التعليمات لا تؤثر على أداء العمل كونها تتسم بالروتين، في حين أكد 61.36% من أفراد العينة الباقين أنّ تعدد المستويات التنظيمية لا يعيق وصول التعليمات هذا راجع إلى أنّ كل مستوى تنظيمي لديه أعمال محددة تختلف عن المستويات الأخرى.

**جدول رقم 12:** توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان هناك وضوح في خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة، وفي حال الإجابة بلا فيما يؤثر ذلك.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا فيما يؤثر ذلك			التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/			22	50%
لا	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	22	50%
	التزامك بالقوانين	05	22.73%		
	أدائك الوظيفي	11	50%		
	انجاز العمل	06	27.27%		
المجموع	/			44	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح أنّ 50% من أفراد العينة يؤكدون أنّ خطوط السلطة واضحة للرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما يجعل من المهام والمسؤوليات واضحة وكل طرف مسؤول عن عمله لكي لا تتداخل الصلاحيات، في حين 50% من أفراد العينة أكدوا أنّ خطوط السلطة غير واضحة هذا ما ينتج عن تداخل في الصلاحيات و تأثير على الأداء الوظيفي، أما عن تأثير عدم وضوح خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة فقد أكدت نسبة 27.27% أنّ عدم وضوح السلطات يؤثر على نجاح العمل، في حين صرح 22.73% من المبحوثين أنّ عدم الوضوح في خطوط السلطة يؤثر على التزامهم بالقوانين، و 50% صرحوا أنّ عدم الوضوح لها تأثير على الأداء الوظيفي، وعليه فإذا كانت السلطات والمسؤوليات واضحة ومفهومة للرؤساء والمرؤوسين فذلك يحد من الوقوع في الصراعات الوظيفية.

جدول رقم 13: يوضح ما إذا كان هناك التزام باللوائح والأنظمة المعمول بها في المؤسسة، في حال الإجابة بلا لماذا.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا لماذا.	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/	38	86.36%
لا	عدم وضوح الأنظمة	03	50%
	عدم مرونة اللوائح و الأنظمة	02	33.33%
	كلاهما معا	01	16.67%
المجموع		44	100%

من خلال أرقام الجدول يتضح أنّ نسبة 86.36% من أفراد العينة يلتزمون باللوائح والأنظمة المعمول بها في المؤسسة، وهذا راجع لوعيهم بأهميتها وضرورة الالتزام بها و خوفهم من العقاب و الطرد أو التهميش أو الخصم من رواتبهم. في حين أجاب 13.64% من المبحوثين بعدم التزامهم باللوائح و الأنظمة وذلك راجع لعدم وضوح الأنظمة بالمؤسسة بنسبة 50% خاصة أنّ هناك تباين في المستوى التعليمي للعاملين، في حين أكد 33.33% منهم أنهم لا يلتزمون باللوائح والأنظمة لعدم مرونتها بالإضافة إلى أن إجراءات العمل صارمة وتقيد من حريتهم في بيئة العمل، أما نسبة 16.67% أكدوا أنّ عدم التزامهم نتيجة للخيارين السابقين معا، وعليه لابد من توفر الوعي لدى العاملين بضرورة التزام باللوائح والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة، وذلك من أجل المحافظة على استقرارهم الوظيفي وتجنب الوقوع في المشاكل التي تهدد بقاءهم في المؤسسة.

جدول رقم 14: يوضح ما إذا كانت إجراءات العمل تساعد على انجاز المهام بكفاءة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	77.27%
لا	10	22.73%
المجموع	44	100%

من خلال أرقام الجدول يتضح أنّ أغلب المبحوثين أكدوا أنّ إجراءات العمل تساعدهم على انجاز مهامهم بكفاءة وتبلغ نسبتهم 77.27%، ويرجع ذلك إلى أنّ تبسيط الإجراءات وسهولة انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات يهيأ الظروف الملائمة لأداء العمل بطريقة جيدة، في حين أكّدت نسبة 22.73% أنّ إجراءات العمل لا تساعدهم على انجاز مهامهم بكفاءة، قد يرجع ذلك إلى عدم قدرة العاملين على فهم إجراءات العمل، مما يخلق لديهم صعوبة في تطبيقها وهذا يجعلهم يفشلون في انجاز مهامهم بكفاءة خاصة إذا كان المستوى التعليمي للعمال متدني حيث تمثل نسبة 15.91% العمال ذوي المستوى الابتدائي، مما ينعكس على عدم قدرتهم على التعامل مع الآلات وغيرها، وعليه وحسب نتائج الجدول يتضح أنّ إجراءات العمل بمدبغة الجلود تساعد إلى حد ما على انجاز المهام بكفاءة لاتسامها بالمرونة.

جدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان يساعدهم التحديث المستمر في هيكل المؤسسة على تطوير قدراتهم، في حال الإجابة بلا إلى ماذا يرجع ذلك.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا إلى ما يرجع ذلك	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/	36	81.81%
لا	الطريقة مدروسة	05	62.5%
	عدم المؤهلات	03	37.5%
	مراعاة	03	37.5%
المجموع	/	08	100%

من خلال معطيات الجدول أكّدت نسبة 81.81% من أفراد العينة أنّ التحديث المستمر في الهيكل يساعدهم على تطوير قدراتهم، ذلك أنه يساعد على تحديد الوظائف والمسؤوليات بدقة ومن ثم وضع الفرد

في الوظيفة التي تتناسب تخصصه، وهذا ما ينعكس إيجاباً على قدرات العاملين وكفاءتهم في إنجاز العمل المرتبط بوظيفتهم، في حين صرحت نسبة 18.18% من أفراد العينة الباقين أن التحديث لا يطور من قدراتهم وهذا راجع حسب ما صرحت به نسبة 62.5% منها أن طريقة التحديث غير مدروسة، أما نسبة 37.5% أكدت أن التحديث لا يراعي مؤهلاتهم العلمية خاصة وأن المؤسسة تفتقد لمتخصصين في مجال التحديث، أي أن تطوير قدرات العاملين لا يتم عن طريق تحديث الهيكل التنظيمي فحسب بل يكون عن طريق التلقين و القيام بدورات تدريبية.

**جدول رقم 16:** توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام الترقية يمنح فرص متساوية، في حال الإجابة بلا على ماذا يؤثر ذلك.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا على ماذا يؤثر ذلك			التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/			16	36.36%
لا	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	28	63.64%
	رضاك	13	46.43%		
	انضباطك	06	21.43%		
	أدائك	09	32.14%		
المجموع	/	28	100%	44	100%

من خلال أرقام الجدول رقم 16 يتضح أن نسبة 63.64% من أفراد العينة أكدوا على عدم تساوي فرص الترقية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة الوظائف التي يشغلونها فمن الوظائف ما يكون مجال الترقية مفتوحاً، في حين بعض الوظائف لا تتم فيها الترقية بحكم نشاط المؤسسة، فالوظائف الموجودة بها لا تسمح بمجال كبير للترقية وفرص الترقية ليست من حق كل العاملين بها، وهذا راجع لمستواهم التعليمي وللمناصب التي يشغلونها، كما أنها تتم عن طريق المحسوبية مما يؤثر سلباً على سلوك العاملين، حيث أجاب 46.43% أنّ ذلك يؤثر على رضاهم في العمل، أما 32.14% أكدوا أنّه يؤثر على أدائهم و 21.43% أكدوا أنّه يؤثر على انضباطهم وكل هذا يؤثر سلباً على المؤسسة ويضعف من إنتاجيتها ويخفض من الروح المعنوية لعمالها، في حين أجاب 36.36% من أفراد العينة بأنّ هناك فرص متساوية للترقية وهذا في الأغلب يشمل الموظفين الذين يشغلون مناصب إدارية يكون مسار الترقية فيها مفتوحاً ويشمل الإطارات والمهندسين وغيرهم، الراضون عن عملهم والمستفيدون في الغالب من الترقيات، وعليه



فمدبغة الجلود لا تتوفر على نظام ترقية تتساوى فيه الفرص لكل العاملين مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية كلما ساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد.

### المحور الثالث: بيانات متعلقة باختبار نمط الاتصالات وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية.

جدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان نظام الاتصال في المؤسسة يؤثر على السلوك الوظيفي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	61.36%
لا	17	38.64%
المجموع	44	100%

توضح الشواهد الكمية التي يقدمها الجدول رقم 17 أنّ 61.36% من أفراد العينة أنّ نظام الاتصال يؤثر على سلوكهم الوظيفي، وهذا راجع إلى توفر المؤسسة على نظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات في كافة الوحدات التنظيمية المختلفة، من أجل إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة، وهذا بدوره يؤثر على السلوك الوظيفي للعمال وتميزه بالفعالية والكفاءة، في حين نجد أنّ نسبة 38.64% من أفراد العينة أكدوا على أنّ نظام الاتصال لا يؤثر على سلوكهم الوظيفي، وهذا راجع إلى طبيعة المهام الروتينية التي يقوم بها العاملين والتي لا تتأثر بنظام الاتصال في المؤسسة، وعليه فإنّ سلوك العمال في مؤسسة الجلود يتأثر بطبيعة الاتصالات التي تعمل على تسهيل أداء العمل بأقل وقت.

جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال بالعمال، في حال الإجابة بنعم ما هو موقفهم.

النسبة المئوية	التكرارات	في حال الإجابة بنعم ما هو موقفهم.			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%27.27	12	%16.67	02	اللامبالاة	نعم
		%2.50	03	جيد	
		%58.33	07	ريح الوقت	
%72.72	32	/	/	/	لا
%100	44	%100	12	/	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 18 يتضح أنّ نسبة 72.72% من أفراد العينة أكدوا أنّ المؤسسة لا تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال بهم، وهذا يدل على أنّه لا توجد وسائل حديثة كافية للاتصال فيما بين الوحدات الإدارية، والدليل على ذلك ما أدلى به مسؤول في وحدة الإنتاج على افتقار المؤسسة لتلك الوسائل، وأيضاً تم ملاحظة بعض أجهزة الاتصال متلفة في أحد المكاتب مثل الهاتف، أما نسبة 27.27% من أفراد العينة صرحوا بأنّ المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة في الاتصال، وعن موقفهم من اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة فالإحصاء بهم أكد 58.33% من أفراد العينة بأنّ ذلك يفيدهم في ربح الوقت وهذا ما يساعدهم على تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، أما فيما يتعلق بأفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 25% الذين صرحوا أنّ اعتماد وسائل حديثة في الاتصال جيد وذلك لضمان السير الحسن للمعلومة داخل المؤسسة، هذا بالإضافة إلى تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف المستويات التنظيمية، أما نسبة الأفراد الذين صرحوا بعدم اهتمامهم بوجود وسائل اتصال من عدمها فقد قدرت بـ 16.67%، وبالتالي مع غياب وسائل اتصال حديثة خاصة ونحن اليوم في عصر سرعة تدفق المعلومة، يؤدي إلى عجز في قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المرجوة ومن أجل تفادي أية مشاكل تتعرض لها، لا بد من فتح المجال أكثر لسهولة سير المعلومات وتدفقها.

جدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات يسبب مشاكل لهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	63.64%
لا	16	36.36%
المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح أنّ أفراد العينة صرحوا بنسبة 63.64% أنّ عدم تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات يسبب لهم مشاكل، فعدم وصول المعلومات في الوقت المناسب يسبب خلل في انجاز العمل وكذا في تطبيق التعليمات. في حين أكد 36.36% من أفراد العينة الباقين أنّ عدم تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات لا يسبب مشاكل لهم، وقد يرجع لعدم وعيهم بأهمية المعلومات في انجاز الأعمال وفق الطريقة المطلوبة، أي أن العمال واعيّن بأنّ عدم تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات يخلق خلل في المؤسسة ويؤثر على أدائهم للمهام المنوطة بهم على أحسن وجه، كما أنّ تدفق المعلومات بالشكل المطلوب يساعد على ضبط سلوك العاملين والتحكم فيه.

جدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المعلومات اللازمة لإنجاز العمل تحسن من الأداء الوظيفي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	88.64%
لا	05	11.36%
المجموع	44	100%

يتضح من خلال أرقام الجدول أن نسبة 88.64% من المبحوثين أكدوا على أنّ توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل تحسن من أدائهم الوظيفي ، فالحصول على القدر الكافي من المعطيات المتعلقة بالعمل من طريقة انجازه تسهم في توفير الجهد والوقت، وتخفيض من تكلفته وترفع من الإنتاجية، وفي حين أنّ نسبة 11.36% أكدوا أنّ توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل لا تحسن أداءهم الوظيفي وهذا راجع لعدم رغبتهم في العمل بالطريقة المطلوبة، كما أنهم لا يتقيدون بالتعليمات هذا ما يجعل من أدائهم

الوظيفي متدني، أي أن توفير المعلومات الضرورية للعاملين من أجل انجاز مهامهم بطريقة صحيحة يرجع إلى حرص الإدارة على الرفع من المستوى الوظيفي وتحقيق الفعالية والكفاءة.

**جدول رقم 21:** توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان اعتماد الإدارة على الأسلوب الشفوي في الاتصال يرفع من روحهم المعنوية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	75%
لا	11	25%
المجموع	44	100%

من خلال أرقام الجدول يتضح أنّ نسبة 75% من المبحوثين أكدوا على أنّ الاتصال الشفوي يرفع من الروح المعنوية، حيث هذا النوع من الاتصال يحقق التفاهم بين الأفراد ويساهم في تبادل الآراء والمعلومات حول العمل بالشكل المطلوب، وأيضاً يقوي العلاقات بين الإدارة والعاملين ويخفض من الرسمية في العمل، مما يشعرهم بالراحة في بيئة العمل ويزيد من رضاهم وولائهم، أما نسبة 25% أجابوا بأنّ الاتصال الشفوي لا يرفع من روحهم المعنوية، وقد يرجع ذلك إلى عدم استخدام الإدارة عبارات التثناء والمدح التي تشعر العمال بالأهمية هذا ما يقلل من دافعيتهم وروحهم المعنوية، وتؤكد هذه النتائج أنّ الاعتماد على الأسلوب الشفوي في الاتصال الذي قد يسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين ويساعد على خلق مناخ عمل مشجع تسوده الثقة والشعور بالارتياح أثناء تأدية العمل.

جدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان بالإمكان الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون معيقات، في حال الإجابة بلا ما هي ردة الفعل.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا ما هي ردة الفعل			التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/			25	56.82%
لا	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	19	43.18%
	إيجابية	00	00%		
	سلبية	14	73.68%		
	التغاضي	05	26.32%		
المجموع	/	19	100%	44	100%

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم 22 أنّ 56.82% من أفراد العينة أكدوا بأنه يمكنهم الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون معيقات، وقد يرجع ذلك إلى المناصب التي يشغلونها والتي تمنحهم القدرة على الاتصال بالمستويات الإدارية في الوقت المناسب، في حين صرح 43.18% من أفراد العينة أن هناك معيقات في الاتصال بالمستويات العليا، هذا ما يولد نظرة دونية اتجاه الإدارة العليا، و قد تباينت ردود أفعالهم حيث أجاب 73.68% من المبحوثين أنه تكون لهم ردة فعل سلبية في حال واجهتهم معيقات في الاتصال بالمستويات العليا كالإضراب والتراخي في العمل وعدم تنفيذ التعليمات، أما 26.32% فصرحوا بأنهم يتغاضون من أجل تفادي الوقوع في مشاكل مع الإدارة حتى لا تشكل صورة سيئة عنهم لدى الإدارة، في حين أنّ النسبة المعدومة تمثل ردة الفعل الايجابية التي لم يتم اختيارها من قبل أفراد العينة. وهذا يدل على أنّ العمال غير راضين عن أسلوب الاتصال بالمستويات الإدارية العليا ، وعليه فسهولة اتصال العمال بالمستويات الإدارية العليا يجنب ردود الأفعال السلبية التي تؤثر على إنتاجية المؤسسة وتحقيقها للأهداف المسطرة.

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام اتصال فعال يؤثر على سلوكهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	34.09%
لا	29	65.91%
المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول أجاب (29) من أفراد العينة بنسبة 65.91% أنّ المؤسسة لا تتوفر على نظام اتصال فعال يؤثر على سلوكهم، وقد يرجع ذلك لعدم اعتماد الإدارة على الوسائل الحديثة في الاتصال بالعاملين، مما يؤثر على انسياب القرارات والأوامر من الإدارة إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى عدم تبسيط إجراءات العمل، وعدم أخذ بعين الاعتبار المستوى التحليلي لعمالها لعدم قدرتهم على فهم التعليمات ما ينعكس سلباً على أدائهم ورضاهم في العمل ويخلق فجوة بين الإدارة والعاملين، في حين نجد نسبة 34.09% من أفراد العينة أكدت على أنّ المؤسسة تتوفر على نظام اتصال فعال وهذا يرجع إلى كون هؤلاء يشغلون مناصب إدارية تسمح لهم بتلقي الاتصالات بسهولة وسلاسة، مما يجعلهم أكثر فعالية و يقوي أدائهم، وعليه فالمؤسسة لا تتوفر على نظام اتصال فعال كونها تحرص على إيصال المعلومات إلى رؤساء الأقسام دون أن تأخذ بعين الاعتبار باقي العاملين في الهيكل التنظيمي.

**المحور الرابع: بيانات متعلقة باختبار القيادة وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية.**

جدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب نوع العلاقة التي تربطهم بمسؤولهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
رسمية	24	54.55%
تعاونية	12	27.27%
صداقة	08	18.18%
المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح أنّ (24) فرداً من عينة البحث والذين قدرت نسبتهم بـ 54.55% أكدوا أنّ العلاقة التي تربطهم برئيسهم هي علاقة رسمية، وذلك راجع للتقيد بإجراءات وقوانين العمل من أجل ضبط سلوك العاملين والتحكم فيه، في حين نجد أنّ (12) فرداً والذين قدرت نسبتهم بـ 27.27% و(08) فرداً والذين قدرت نسبتهم بـ 18.18% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تربطهم علاقة تعاونية وصداقة مع مسؤوليهم في العمل، ذلك أنّ الرئيس يتعاون مع مرؤوسيه من أجل تعزيز الثقة بينهم ومن أجل بناء فريق عمل تسوده الألفة والمودة، وعليه فإنّ المزج بين الأساليب الرسمية وغير الرسمية في التعامل مع العاملين قد يضمن استقرار العمالة بها.

جدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت طبيعة العلاقة تؤثر على التزامهم بالتعليمات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	50%
لا	22	50%
المجموع	44	100%

من أرقام الجدول يتضح أنّ (22) فرداً من عينة البحث أكدوا بنسبة 50% أنّ طبيعة العلاقة التي تربطهم بمسؤولهم تؤثر على التزامهم بتعليماته، أي أنّه إذا جمعت بينهم علاقة صداقة أو علاقة تعاونية فإنّ ذلك يهيئ ظروف ملائمة لخلق جو مشجع على العمل ويزيد من احترام وتقدير العاملين لرئيسهم مما يحفزهم على أداء العمل والالتزام بالأوامر والقواعد، أما إذا كانت العلاقة رسمية فإنّ التزام العاملين

يكون من جراء خوفهم من فقدان مناصب عملهم أو من الإجراءات التأديبية التي تتخذ في حقهم في حال عدم الالتزام، في حين أكد 50% من أفراد العينة أنّ طبيعة العلاقة التي تربطهم بمسئولهم لا تؤثر على التزامهم بالتعليمات، وقد يرجع ذلك إلى انضباط العاملين بقواعد العمل وإلى ولائهم للمؤسسة ولكونهم حريصين على انجاز مهامهم مهما كانت طبيعة العلاقة التي تجمعهم بمسئولهم، وعليه فإن العاملين حريصين على تنفيذ مختلف القرارات والأوامر التي تتضمنها الوظيفة بغض النظر عن طبيعة العلاقة بينهم وبين الرؤساء، وهذا قد يرجع إلى وعيهم بأهمية الالتزام و التحلي بأخلاقيات العمل.

**جدول رقم 26:** توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانوا راضين على أسلوب تعامل المسؤول معهم، وفي حال الإجابة بلا على ماذا يؤثر ذلك.

الاحتمالات	في حال الإجابة بلا على ماذا يؤثر ذلك			التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/			32	72.73%
لا	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	12	27.27%
	رضاك الوظيفي	06	50%		
	ولائك الوظيفي	01	8.33%		
	التزامك الوظيفي	05	41.67%		
المجموع	/	12	100%	44	100%

من خلال الجدول أعلاه صرح أفراد العينة بنسبة 72.73% أنّهم راضون عن أسلوب تعامل المسؤول معهم، ويرجع ذلك إلى الصفات التي يتمتع بها القائد والنمط المتبع في قيادة المرؤوسين الذي يعمل على تعزيز السلوك الايجابي للعاملين في الرضا على العمل والمؤسسة بصفة عامة، في حين نجد أنّ نسبة 27.27% من أفراد العينة الباقين ليسوا راضين عن أسلوب تعامل المسؤول معهم، قد يرجع ذلك إلى الرسمية في العمل وإهمال الأسلوب غير رسمي في التعامل الذي يعمل على سيادة جو ايجابي في العمل، وعن تأثير أسلوب تعامل المسؤول الغير مرضي على سلوكهم أكد 50% من المبحوثين أنّه يؤثر على رضاهم الوظيفي، و 8.33% أنّه يؤثر على ولائهم الوظيفي، و 41.67% أنّه يؤثر على التزامهم الوظيفي.



وعليه فالمهارات الإنسانية والسلوكية والقدرة على التفاعل والتفاهم مع العاملين يعمل على سيادة مناخ اجتماعي ايجابي داخل المؤسسة، وعليه فالعلاقات الإنسانية لها دورا أساسيا في العمل اليومي للقائد الذي يؤدي بدوره إلى رضا العاملين.

جدول رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الإدارة تحرص على إشراكهم في صنع القرارات، في حال الإجابة بنعم ما هي نوع هذه القرارات.

النسبة المئوية	التكرارات	في حال الإجابة بنعم ما هي نوع هذه القرارات			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%31.82	14	%50	07	قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل	نعم
		%35.71	05	قرارات تتعلق بخطط و برامج العمل	
		%14.29	02	قرارات تتعلق بتحديد أهداف المنظمة	
%68.18	30	/	/	/	لا
%100	44	%100	14	/	المجموع

الملاحظ من أرقام الجدول أنّ أغلب أفراد العينة أجابوا بأنّه لا يتم إشراكهم في صنع القرارات وذلك بنسبة 68.18%، وقد يرجع إلى اتسام المؤسسة بالمركزية واقتصار اتخاذ القرارات في أيدي فئات محددة.

أما نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم تقدر ب 31.82% أي أنّهم يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتحسين ظروف العمل، ومجال المشاركة يتعلق بالقرارات المحسنة لظروف العمل بنسبة 35.71% فيشاركون في القرارات المتعلقة بخطط وبرامج العمل في حين 14.29% من الأفراد يشاركون في القرارات المتعلقة بتحديد أهداف المنظمة وتقتصر على فئة قليلة تتميز بمستوى علمي وخبرة وكفاءة عالية.

وعليه فإنّ إشراك العمال في صنع القرارات يسمح بتقليص الصراع داخل المؤسسة وردود الفعل السلبية حول القرارات المتخذة، كما أنّه يجعل العاملين يبذلون كل ما باستطاعتهم لتطوير العمل والارتقاء بمستوى المؤسسة، فإتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات تعد من مؤشرات المناخ التنظيمي التي تؤثر على السلوك، حيث تزيد من الدافعية ويحقق الاستقرار في بيئة العمل.

**جدول رقم 28:** توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تشعرهم بالأهمية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	81.82%
لا	08	18.18%
المجموع	44	100%

الملاحظ من خلال أرقام الجدول أنّ أغلب أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم ب 81.82% الذين أجابوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تشعرهم بالأهمية، هذا قد يدل على اهتمام المؤسسة بالجانب النفسي للعاملين، حيث تسعى لكسب ولائهم وضمان استمرارهم في العمل، في حين نجد أنّ نسبة 18.18% أجابوا بالنفي وهذا راجع إلى أنّ مشاركتهم تقتصر فقط على القرارات البسيطة، بالإضافة إلى أنّ آرائهم في الأغلب لا تأخذ بعين الاعتبار، وقد أفادنا بعض العاملين أنّ عملية إشراكهم في اتخاذ القرارات مجرد إجراء شكلي، وعليه فإنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تشعر العاملين بالانتماء للمؤسسة وهذا ما يزيد من دافعيتهم وارتباطهم بها والسعي من أجل تحقيق أهدافها، وقد أشار هاربرت سايمون أنّ إشراك العاملين في صنع القرارات من شأنه أن يخلق مناخ عمل تسوده علاقات تعاونية بين جماعات العمل ويجعل العاملين يشعرون بالإشباع النفسي والرضا.

جدول رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يتقبل التفاوض معهم حول مشاكل العمل، وفي حال الإجابة بنعم هل يزيد من ثقتهم به.

النسبة المئوية	التكرارات	في حال الإجابة بنعم هل يزيد من ثقتهم به			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%52.27	23	%95.65	22	نعم	نعم
		%4.35	01	لا	
		/	/	/	
%47.73	21	/	/	/	لا
%100	44	%100	23	/	المجموع

من خلال أرقام الجدول يتضح أنّ نسبة 52.27% من أفراد العينة أكدوا على أنّ القائد يتفاوض معهم حول مشكلات العمل، وهذا راجع لكون القائد يتبع أسلوب ديمقراطي في التعامل مع مرؤوسيه ويفتح المجال لهم من أجل إبداء آرائهم حول مختلف المشاكل المتعلقة بظروف العمل، هذا ما يزيد من ثقتهم به حسب ما أكدته أفراد العينة بنسبة 95.65% هذا ما يؤثر إيجاباً في سلوكهم التنظيمي، إلا أنّ 4.35% أجابوا بلا، أي أنّ تفاوض القائد معهم لا يزيد من ثقتهم به.

في حين أجاب أفراد العينة الباقين بنسبة 47.73% أنّ القائد لا يتقبل التفاوض حول مشكلات العمل، ويرجع ذلك إلى اختلاف صفات الرؤساء وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه، وعليه فإنّ لطبيعة العلاقات ومدى تفاعل القائد مع مرؤوسيه، والاهتمام بأوضاعهم ومشاكلهم، والتواضع والرغبة في الاستماع لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، دور كبير في زيادة الشعور بالولاء والانتماء أيضاً تكوين صورة إيجابية حول الرؤساء والمؤسسة بصفة عامة.

جدول رقم 30: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك رقابة في العمل، وفي حال غيابها هل سيتم الالتزام بأداء المهام.

الاحتمالات	في حال غيابها هل سيتم الالتزام بأداء المهام	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	/	37	84.09%
لا	نعم	02	28.57%
	لا	05	71.42%
المجموع	/	07	100%

من خلال معطيات الجدول يتضح أنّ نسبة 84.09% من أفراد العينة صرحوا بأنّه توجد رقابة أثناء القيام بالعمل، وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على تحقيق الأداء المطلوب في العمل، وسعيها لتجنب السلوكات السلبية للعاملين، كالتراخي وعدم الانضباط بمواقيت العمل، والتغيب عن مكان العمل.

في حين تمثل نسبة 15.91% من أفراد العينة والذين صرحوا بعدم وجود رقابة منهم نسبة 71.42% الذين أجابوا بالنفي أي أثناء غياب الرقابة لا يلتزمون بأداء مهامهم، وهذا راجع إلى عدم اكتراث العمال بعملهم بسبب عدم توفير المؤسسة المناخ المناسب لإشباع مختلف حاجاتهم الاجتماعية والمادية والتي ركز عليها "ماسلو" في هرم الحاجات، أما نسبة 28.57% من أفراد العينة فقد صرحوا بأنهم سيلتزمون بأداء عملهم حتى في حال انعدام الرقابة وهذا راجع لانضباط العاملين، وعليه فالمؤسسة تحرص على مراقبة العاملين بها أثناء تأديتهم لمهامهم ولكن بطريقة غير مباشرة، وهذا ما أفادنا به أحد الإطارات في قسم الإنتاج، حيث صرح بأنّ العمال هم من يقومون بمراقبة بعضهم البعض.

جدول رقم 31: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان القائد يفوض بعض صلاحيته لهم، في حال الإجابة بنعم هل يزيد من ثقتهم به.

النسبة المئوية	التكرارات	في حال الإجابة بنعم هل يزيد من ثقتهم به			الاحتمالات
		النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
%52.27	23	%95.65	22	نعم	نعم
		%4.35	01	لا	
		/	/	/	
%47.73	21	/	/	/	لا
%100	44	%100	23	/	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 31 يتضح أنّ 52.27% من أفراد العينة صرحوا بأنّ القائد يبادر بتفويض بعض صلاحياته لهم، هذا ما يزيد من ثقتهم به، وهذا ما أكده 95.65% من العمال، فتفويض بعض المهام للعاملين يعمل على تخفيف العبء على الرؤساء، ويساهم على تنمية مهارات العمال وتطويرها، كما أنّه يزيد من الثقة لدى المرؤوسين ويساعد على إعدادهم لتحمل المسؤولية. فمبادرة القائد بتفويض بعض الصلاحيات من شأنه أن يخلق شعور بالرضا والحماس ومن ثمّ الولاء للتنظيم، في حين 4.35% صرحوا بأنّ تفويض الصلاحيات لا يزيد من ثقتهم بالقائد لأنّ الصلاحيات المفوضة بسيطة والقرارات المتعلقة بها روتينية، وهي ذات النسبة التي أجابت بأنّ تفاوض القائد معهم لا يزيد من ثقتهم به أما نسبة 47.73% من أفراد العينة فأجابوا بالنفي أي أنّ القائد لا يفوض من صلاحيته لهم، وهذا راجع إلى المستوى التعليمي للعاملين، بالإضافة لعدم تمتعهم بالخبرة الكافية في العمل خاصة العمال الجدد وهذا ما يجعلهم لا يتمتعون بالقدرة الكافية على تحمل المسؤولية. كما أنّ بعض القادة متشبهين بالصلاحيات الممنوحة لهم و لا يرغبون بتفويضها، وعليه فتفويض الصلاحيات للعمال يحسن من قدراتهم ويشبع حاجاتهم، ويزيد من مواظبتهم في العمل كما أنّه يقوي العلاقات بين العمال والقادة ويعزز من السلوك الإيجابي نحو العمل.

جدول رقم 32: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت هناك حرية المبادرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	54.55%
لا	20	45.45%
المجموع	44	100%

من خلال معطيات الجدول رقم 32 يتضح أنّ نسبة 54.55% من أفراد العينة صرحوا بأن لهم حرية المبادرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وهذا ما يؤثر إيجاباً في سلوك العاملين حيث يزيد من شعورهم بالمسؤولية اتجاه عملهم، كما أنّ ترك حرية المبادرة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل تسرع في الانجاز وتقلل من الإجراءات الروتينية وتخفف من الوقت والتكلفة، أما نسبة 45.45% من أفراد العينة الباقين فأجابوا بالنفي، أي أنّهم لا يتمتعون بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وهذا في الغالب ينطبق على العمال الذين يقومون بأعمال روتينية، بالإضافة إلى العمال الجدد الذين لا يملكون الخبرة والكفاءة الكافية في اتخاذ القرارات، وعليه فإنّ إعطاء العمال حرية المبادرة في اتخاذ بعض القرارات يمنحهم جزء من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية ويحد من تسلط الرؤساء على المرؤوسين، كما أنّه يزيد من شعور الرضا والانتماء للمؤسسة.

جدول رقم 33: توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت القيادة الإدارية تشجع المبادرات الفردية، في حال الإجابة بنعم كيف، وفي حال لا ما هو تأثير اللامبالاة على سلوكهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة	في حال نعم	التكرار	النسبة	في حال لا	التكرار	النسبة
نعم	15	%36.09	حرية الإبداع والابتكار	04	26.67 %	/	/	/
			تقديم الحوافز	04	26.67 %			
			كلاهما معا	07	46.66 %			
لا	29	%65.91	/	/	/	ارتفاع دوران العمل	10	%34.48
						التغيب	15	%51.72
						الإضراب	04	13.79%
المجموع	44	%100	/	15	%100	/	29	%100

من خلال معطيات الجدول يتضح أنّ 65.91% من أفراد العينة أكدوا أنّ الإدارة لا تشجع المبادرات الفردية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل وكذا إلى المستوى التعليمي للعمال، وهذا ما ينعكس سلباً على سلوك العمال، فيزيد من تغيبهم عن مكان العمل هذا ما أكده بعض أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 51.72%، كما تزيد نسبة دوران العمل حيث أكد ذلك 34.48% من المبحوثين، فتقييد القيادة للعمال يحد من قدراتهم على الانجاز والإبداع والابتكار، كما نجد نسبة أنّ 13.79% من الأفراد العاملين يلجؤون للإضراب من أجل التعبير عن رفضهم لسياسة الإدارة، في حين أكد 34.09% من أفراد العينة الباقيين أنّ الإدارة تشجع المبادرات الفردية، و عن مجالات التشجيع صرح 46.66% من المبحوثين أنّها تفتح المجال للإبداع والابتكار، كما أنّها تقدم الحوافز لهم من أجل الرفع من معنوياتهم وكفاءتهم في العمل، وعليه فتوفير المناخ الملائم وتشجيع المبادرات الفردية يفجر طاقات العاملين، ويحقق الانسجام والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وعليه بحكم طبيعة عمل المؤسسة فهي لا تحتاج لفسح المجال

للمبادرات الفردية في العمل وهذا ما أكدّه أحد المبحوثين حين أقر بأنّ المؤسسة تتقيد بالمعايير التي يحددها الزبائن.

### ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

بعد تحليلنا وتفسيرنا النظري و الميداني لموضوع مناخ العمل والسلوك التنظيمي للعمال، سنحاول من خلال هذا الفصل الوصول إلى استنتاجات مبنية على حقائق علمية تبين مدى صحة أو خطأ الفروض التي وضعناها في فصل الإجراءات المنهجية.

#### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى "الهيكل التنظيمي وسلوك العمال".

- تتناسب الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي بنسبة 75 %، معنى هذا أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بكيفية توزيع الوظائف في الهيكل حسب قدرات الأفراد العاملين ومؤهلاتهم العلمية) وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) هذا لضمان أداء العمل بالطريقة المطلوبة.
- يساعد الهيكل التنظيمي على انجاز المهام بنسبة 77.27%، هذا يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتميز بالمدونة ووضوح الوظائف والمسؤوليات مما ينعكس إيجابا على أداء العمل بصورة جيدة.
- تعدد المستويات التنظيمية لا يعيق وصول التعليمات وهذا ما أكدته نسبة 61.36%، هذا راجع إلى أن هناك جهات مختصة بإيصال التعليمات للعمال، لا تتأثر بتعدد المستويات التنظيمية في المؤسسة.
- يوجد وضوح في خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين هذا ما أكدته نسبة 50% .
- تبين نسبة 86.36%، أن هناك التزام باللوائح والأنظمة المعمول بها في المؤسسة هذا ما يدل على انضباط العمال داخل المؤسسة للقواعد والقوانين التي تحكم سير العمل.
- تؤكد نسبة 77.27%، أن إجراءات العمل تساعد على انجاز المهام بكفاءة وذلك لالتسامح بالمرونة والوضوح.
- تؤكد نسبة 81.81% أن التحديث في الهيكل يساعد على انجاز المهام بكفاءة، فتحديث الهيكل التنظيمي يمكن من تلافي الثغرات الموجودة سابقا، ويمكن أيضا من ضبط الوظائف و الصلاحيات والمسؤوليات بشكل أفضل وهذا ما يخفف من عبئ العمل على العمال.



- تؤكد نسبة 63.64% أن نظام الترقية لا يمنح فرص متساوية للعاملين، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف والمستوى التعليمي للعاملين وأيضاً قد يرجع إلى استخدام المحسوبة في الترقية.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن الوظائف تتناسب مع طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهو يراعي طبيعة تخصص العاملين و مستواهم التعليمي، كما أنه يساعد على انجاز المهام و يوفر المعلومات اللازمة للعمل رغم تعدد المستويات التنظيمية، ذلك انه يحدد بدقة المسؤوليات والواجبات للرؤساء و المرؤوسين، و هذا ما ينعكس إيجاباً على التزام العمال باللوائح و الأنظمة المعمول بها، غير أن المؤسسة لا تتوفر على نظام ترقية تتساوى فيه الفرص.

و منه فالفرضية الفرعية الأولى التي مفادها توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و سلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية محققة ميدانياً.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية "تمط الاتصالات و سلوك العمال".

- نظام الاتصال في المؤسسة يؤثر على السلوك الوظيفي بنسبة 61,36%، هذا يدل على فعاليته من خلال ما يوفره من معلومات لأداء العمل تساهم في توجيه سلوك العاملين و ضبطهم.

- أكدت نسبة 72,72% أن المؤسسة لا تعتمد على الوسائل الحديثة للاتصال بالعمال هذا لاعتماد المؤسسة على الوسائل التقليدية و البسيطة في الاتصال مثل الاتصال الشفوي و الاتصال المباشر بالعمال.

- أكدت نسبة 63,64% أن عدم تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات يسبب مشاكل، فعدم وصول المعلومات اللازمة المتعلقة بالعمل أو تأخرها يؤثر سلباً على إنجاز العمل و يعرقل عملية الإنتاج.

- أكدت نسبة 88,64% أن توفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل يحسن الأداء الوظيفي، لذلك إن الحصول على المعلومات الكافية المتعلقة بطريقة إنجاز العمل و مقاييسه تساهم في إنجاز العمل بشكل أفضل وترفع من الأداء الوظيفي.

تبين نسبة 75% أن الأسلوب الشفوي في الاتصال يرفع من الروح المعنوية للعاملين فاتصال الرئيس بشكل مباشر مع عماله يزيد من ثقتهم به ويكون له تأثير إيجابي على نفسياتهم فيولد لديهم دافع أكبر نحو العمل.

- يمكن الاتصال بالمستويات العليا بدون معيقات بنسبة 56,82%، هذا يدل على أن المؤسسة تتيح الفرصة لعمالها للاتصال بها من أجل طرح انشغالاتهم و التعبير عن المشاكل التي تواجههم في العمل.

- نسبة 65,91% أكدت عدم توفر المؤسسة على نظام اتصال فعال و هذا لأن المؤسسة تعتمد على نوع من الاتصال.

وعليه فإن طبيعة الاتصال التي تعتمد المؤسسة تساعد على التنسيق و تبادل الأفكار و المعلومات و تدارس الاقتراحات و التشاور من أجل إزالة الصعوبات وحل المشكلات القائمة و هذا يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين.

ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية و التي مفادها توجد علاقة بين نمط الاتصالات و سلوك العمال بالمؤسسة الصناعية تحققت ميدانياً.

### 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة " نمط القيادة و سلوك العمال".

- تربط العمال برؤسائهم علاقة رسمية بنسبة 54,55% و ذلك لأن المؤسسة تعتمد على الرسمية في التعامل مع العمال من أجل ضمان إنجاز العمل و تجنب التهاون فيه.

- تؤثر طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين على التزام بالتعليمات بنسبة 50%، فكلما كانت العلاقة التي تجمع العمال بالرؤساء علاقة جيدة كلما التزم العمال بالتعليمات الصادرة إليهم بشأن العمل، أما إذا كانت علاقة سيئة فإن ذلك يؤثر على نفسية العاملين و من تم على التزامهم بانجاز العمل و تعليماته.

- نسبة 72,73% راضيين عن أسلوب تعامل المسؤول معهم، فالمسؤول يتعامل بأسلوب جيد مع العمال، يمنحهم فرصة إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية و هذا ما ينعكس على رضاهم عن أسلوب تعامله معهم.

- نسبة 68,18% أكدت على أن الإدارة لا تشركهم في صنع القرارات فالمؤسسة تعتمد على المركزية في صنع القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة.

- المشاركة في عملية إتخاذ القرارات تشعر العمال بالأهمية بنسبة 81,82 % فاشترك العمال في اتخاذ القرارات حتى وإن كانت تتعلق ببعض القرارات الروتينية يرفع من الروح المعنوية و يشعروهم بالانتماء للمؤسسة و أن لهم دور مهم فيها.
- يتقبل القائد التفاوض حول مشكلات العمل بنسبة 52,27% فالقائد يفسح المجال للعاملين للتعبير عن مشاكلهم و الصعوبات التي يواجهونها في العمل و يستمع لآرائهم حولها، فمرونة القائد في التعامل مع عماله تتعكس إيجاباً على معنوياتهم و إنجاز أعمالهم.
- توجد رقابة أثناء العمل بنسبة 84,09%، إن وجود الرقابة يلزم العمال بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد و يمنعهم من التهاون فيه، لأن الرقابة تقيد تصرفات العمال و تضمن كفاءة الإنجاز، و من خلال ما تمت ملاحظته في المؤسسة لا توجد رقابة مباشرة أو لصيقة بالعمال فهم من يراقبون بعضهم البعض.
- يفوض القائد بعض صلاحياته بنسبة 52,27%، فالقائد بهذه المؤسسة يمنح العمال فرصة تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات دون الرجوع إليه، فعملية تفويض الصلاحيات تعطي نوعاً من الحرية للعمال من إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة وليس حسب ما يتم تقريره من طرف القائد.
- هناك حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بنسبة 54,55%، و هذا فيما يتعلق بالقرارات الروتينية التي لا تتطلب الرجوع إلى الجهات المسؤولة، خاصة و أن العمال في الأغلب يقومون بأعمال روتينية متكررة ترفع من خبرتهم و كفاءتهم في العمل و تجعلهم قادرين على التعامل مع المواقف التي تواجههم في العمل.
- القيادة تشجع المبادرات الفردية بنسبة 65,91% ، في الواقع أن المؤسسة تمنح العمال حرية اختيار طريقة انجازهم للأعمال لكن بمقاييس محددة فهي تعمل ضمن إطار اختيار الزبائن.

من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الأسلوب الرسمي للتعامل مع عمالها و تمارس رقابة غير مباشرة عليهم (أي أن العمال هم من يراقبون بعضهم البعض)، هذا من أجل ضمان تحقيق الأهداف المتوخاة إلا أن القادة يفسحون المجال للعمال من أجل التفاوض حول المشكلات التي تواجههم في العمل، كما أنهم يفوضون بعض صلاحياتهم لهم و هذه لإتاحة الفرصة للعمال من أجل تحمل المسؤولية و إشعارهم بأن القائد يثق بقدراتهم و هذا ما يجعلهم راضيين عن أسلوب تعامله معهم

خاصة أن مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات تشعرهم بالانتماء للمؤسسة و تساعدهم على الاستمرار و الاستقرار بها.

و عليه نمط القيادة التي تتبعها المؤسسة يساعد على نشوء الود و الاحترام و الشعور بالانتماء للمؤسسة، و عليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة و التي مفادها توجد علاقة بين القيادة وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية تحققت ميدانياً.

#### 4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

باستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الجزئية الثلاث يمكن استقراء ذلك و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة، حيث يمكن التأكيد على صدق الفرضية العامة و التي مفادها توجد علاقة بين مناخ العمل و السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية، و من خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الفرعية نجد أن للهيكل التنظيمي و نمط الاتصالات و القيادة علاقة بالسلوك التنظيمي للعمال و عليه فإن الفرضية الرئيسية و التي مفادها هناك علاقة بين مناخ العمل و السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية محققة ميدانياً، فكلما كان المناخ التنظيمي إيجابياً كان سلوك العمال إيجابياً هذا يدفعهم إلى ممارسة العمل و تأدية الواجبات باستمتاع، فالمناخ الصحي يحفز على الإبداع و الابتكار و يحقق للمنظمة التجديد و النمو المستمر.

#### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية ، و من خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة حول هذا الموضوع سنحاول مناقشة نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة وللاقترب من ذلك سوف نتطرق إلى كل من المنهج وأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها :

##### 1- المنهج:

في دراسة "محمود عبد الرحمان الشنطي" اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كما وكيفا، أما دراسة "فهد نجيم راجع السلمى" استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصفها وصفا دقيقا، واعتمد "محمد بن سليم عطية المطرفي" المنهج الوصفي لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

وفي دراسة "العقبي الأزهر" اعتمد على المنهج الوصفي كما اعتمد على المنهج المقارن بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين فئتين من العمال في المؤسسة مجال الدراسة، ودراسة "بوجمعة نقبيل" استخدم فيها المنهج الوصفي لأنه يلاءم الموضوع المتناول ، وفي دراسة "بوشلاغم حنان" استخدمت المنهج الوصفي أيضا.

انطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن الدراسات السابقة تشابه الدراسة الحالية من حيث المنهج فكلاهما تنتمي إلى الدراسات الوصفية.

### 2- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة الحالية على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات، وتشارك هذه الدراسة مع دراسة "العقبي الأزهر" في استخدامه الاستمارة والمقابلة والوثائق، أما في الدراسات الأخرى فتشارك مع هذه الدراسة في الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

### 3- النتائج:

تتشابه النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، حيث *hanges and others* تؤكد دراسة الباحثان أن تفاعل العلاقات بين الموظفين و المشرفين له أثر إيجابي في تقدير العمل.

كما أكدت دراسة " محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي " وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

كما أكدت دراسة " محمد بن سليم عطية المطرفي " أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في إمارة المنطقة بصفة عامة بمتوسط حسابي (2,99 من 5).

وكل ذلك يتفق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج حول علاقة مناخ العمل بالسلوك التنظيمي، فالدراسة الحالية حققت نتائج استنادا على الواقع و لا تتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى.

#### رابعاً: التوصيات والاقتراحات.

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج حول مناخ العمل و السلوك التنظيمي، هناك مجموعة من التوصيات و الاقتراحات و هي على النحو التالي:
- ضرورة اهتمام المدراء بالمناخ التنظيمي باعتباره أحد العناصر الرئيسية المؤثرة إيجاباً أو سلباً في السلوك الوظيفي للعمال.
  - منح الثقة و إعطاء الفرص للعاملين لإظهار طاقاتهم من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - تحسين تدفق الاتصالات في المؤسسة لتوفير الجهد و الوقت و ذلك بفتح قنوات اتصال جديدة تحسن عملية الاتصال بين العاملين و الإدارة.
  - ضرورة الاهتمام بمراعاة مدى تناسب طبيعة تخصصات العاملين مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم لما له من الأثر في الرفع من مستوى الأداء.
  - ضرورة التحديث و التطوير المستمر، و تشجيع العمال على الإبداع من أجل التقليل من الإهمال واللامبالاة و الأعمال الروتينية.

## خاتمة:

في ظل التغيرات المتسارعة لهذا العصر تلك التي تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية والواضحة لتحقيق الأهداف، تتضح أهمية الأفراد في أية منظمة فهم يمثلون العمل الرئيسي لها حيث تلقى على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف، لذلك لا بد من دراسة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الذي يؤثر على سلوكهم وقدراتهم على التواصل والإبداع والإنجاز لتحقيق أهداف المنظمات، فالمناخ التنظيمي يمكن قياسه من خلال مجموعة من العناصر تتمثل أساسا في الهيكل التنظيمي، القيادة والاتصال وغيرها من الأبعاد، ومن المبررات الرئيسية للإهتمام بمناخ العمل ذلك للحرص على ايجابية العلاقة الوطيدة بينه وبين السلوك فالمؤسسة التي يسودها مناخ غير ايجابي وغير ملائم للإنجاز يسبب مشاكل لها، فالمناخ التنظيمي يعد محددًا رئيسيًا ومهما في للتحكم في السلوك التنظيمي ذلك لأنه يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة فهو يعبر عن الجو العام داخلها، وسلوك العمال وأدائهم يعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم، فنوع المناخ السائد في المنظمة يؤثر على تصرفاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة بصفة عامة، لذا على المنظمات أن تعي أهمية توفير مناخ عمل ايجابي فنجاحها مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري من خلال فهم سلوك الأفراد وتوجيهه نحو الأهداف المسطرة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية وقد دلت النتائج المتوصل إليها أن سلوك العمال يتأثر بطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والاتصال والقيادة كأبعاد متعلقة به.

## ملخص الدراسة:

### - باللغة العربية:

تناولت الدراسة موضوعا بعنوان "علاقة مناخ العمل بالسلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، من خلال التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي وتأثيرها على سلوك العمال من أجل الضبط والتحكم فيه. وبالتالي فقد جاءت إشكالية الدراسة الحالية حول "هل توجد علاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟"

ومن أجل تحقيق الهدف العام للدراسة فإن طبيعة المشكلة المطروحة أملت علينا الفرضيات الفرعية التالية:

- للهيكلة التنظيمي علاقة بسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية.

- لنمط الاتصالات علاقة بسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية.

- للقيادة علاقة بسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية.

وقد جاءت الدراسة في (06) فصول، جانب نظري تضمن (04) فصول، وجانب ميداني تضمن فصلين، حيث جاء الفصل الأول كإطار نظري للدراسة، والفصل الثاني تضمن التراث السوسولوجي لمتغيرات البحث، أما الفصل الثالث والرابع فقد تضمنتا متغيري الدراسة "مناخ العمل والسلوك التنظيمي".

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تضمن الجانب الميداني الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث استخدم المنهج الوصفي لتناسبه وموضوع البحث، أما تقنيات البحث قد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والمقابلة وبعض الوثائق والسجلات، تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية بسيطة شملت أعوان التنفيذ وقدرت ب 44 عامل، ولتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان استخدم الأسلوب الكمي والكيفي في التحليل والتفسير.

قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي وسلوك العمال.

- توجد علاقة بين نمط الاتصالات وسلوك العمال.

- توجد علاقة بين القيادة وسلوك العمال.

وبناء على هذه النتائج اثبت تحقق الفرضية الرئيسية: "وجود علاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية".



**Abstract :**

This research paper aimed at shedding light on the relationship between work conditions and organizational behaviour of the employees within the Algerian industrial organizations, through the identification of the organizational behavior and its impact on the behavior of the employees for the sake of organizing and controlling it, therefore the current study which centers on "whether or not a relationship between work condition and organizational behavior does exist within the industrial organization? "

This research work consists of two parts :

A theoretical part divided into 04 chapters, all review the literature related to the theme, and a practical part which is in turn divided into two chapters in which the research questions methodology and the obtained results are carefully presented.

To address the issue of this research work a qualitative approach was adopted and many tools were used, Direct field observation and interview with the participants and a questionnaire devised to an arbitrary sample of 44 employees in that organization.

The obtained results can be summarized as follows :

- There is a relationship between the organizational structure and the behavior of employees in the organization.
- There is a relationship between communication patterns and the behavior of employees in the organization.
- There is a relationship between leadership and the behavior of employees in the organization.

### أولاً: المعاجم والقواميس

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 2- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2003.
- 3- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة والمشرق الثقافي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 4- طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والإنترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 5- يوسف محمد البقاعي: قاموس الطلاب، دار الفكر للنشر والتوزيع، المغرب، 2002.

### ثانياً: الكتب

- 6- إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 7- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
- 8- أحمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط2، 1983.
- 9- أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الاجتماعية للنشر والتوزيع، بن عكنون، الجزائر، ط1، 2007.
- 10- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 11- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط7.
- 12- أسامة خيربي: الإدارة العامة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 13- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.

## قائمة المراجع

- 14- بشير العلق : الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2008.
- 15- بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008.
- 16- بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 17- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 18- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 19- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005.
- 20- حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010.
- 21- حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 22- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
- 23- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
- 24- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 25- حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 2010.
- 26- خضير كاظم محمود وموسى سلامة اللوزي : مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008.

## قائمة المراجع

- 27- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط4، 2009.
- 28- خيضر كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2009.
- 29- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004.
- 30- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 31- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2007.
- 32- رشاد عبد العزيز موسى، علم النفس الدفاعي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
- 33- رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية )، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 34- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 35- زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 36- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 37- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 38- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

## قائمة المراجع

- 39- صبحي العتيبي : تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، ط1، 2002.
- 40- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية)، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط10، 2003.
- 41- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 42- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزاريطة، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 43- صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 44- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع اتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2006.
- 45- طلعت إبراهيم لطي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
- 46- عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء الثاني، مطابع دار الشرق، ط1، 1998.
- 47- عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ط1، 2005.
- 48- عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 49- عامر قنديلجي : البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1999.
- 50- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2007.
- 51- عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 52- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.

## قائمة المراجع

- 53- عبد الفتاح الخواجة : الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن، ط1، 2010.
- 54- عبد اللطيف قطيبش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، ط1، 2013.
- 55- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الأزاريطة، الإسكندرية، ط1، 2005.
- 56- علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1991.
- 57- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 58- علي الضلعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للخدمات الطلابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
- 59- علي صالح حامد جوهر و ابراهيم الدسوقي علي، النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، دار المهندس للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2004.
- 60- علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 61- علي عسكر: السلوك التنظيمي المعاصر، الأسس النفسية والاجتماعية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
- 62- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 63- عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1980.
- 64- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 65- فادية عمر الجولاني : تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 66- فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.

## قائمة المراجع

- 67- فايز جمعة النجار وآخرون : أساليب البحث العلمي ، منظور تطبيقي ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- 68- فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة ، الجزائر ، ط1، 2003.
- 69- فليب سادلر :القيادة ، ترجمة هدى فؤاد محمد ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2008.
- 70- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 71- قيس محمد العبيدي: التنظيم (المفهوم، النظريات، المفاهيم)، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
- 72- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 73- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1996.
- 74- لويا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة
- 75- لتييم ناجي: سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2012.
- 76- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات ( منظور كلي )، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 77- محمد الصرفي: السلوك، دار الوفاء لندنيا الطباعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 78- محمد حسنين العجمي:الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 79- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الأزارطية، الإسكندرية، ط1، 2002.

## قائمة المراجع

- 80- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2004.
- 81- محمد عبد الفتاح الصيرفي : البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، ط2، 2008.
- 82- محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2 ، 1999.
- 83- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2008.
- 84- محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2012
- 85- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، ط3، 2005.
- 86- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل انشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط3 ، 2005.
- 87- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 88- موفق حديد محمد: الإدارة العامة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 89- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 90- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 91- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ،الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر ، ط1، 2010.
- 92- يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوي، دار الفرقان للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004.



### ثالثا: المجالات

- 93- جعلولي يوسف: المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنمية التنظيمية، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، جامعة جيجل، العدد الخامس، 2011.
- 94- الشريبي عبد الفتاح : المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية الإدارية ، العدد الثاني، المجلد 11، 1987.
- 95- محمد عمر الزغبى: أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين " حالة دراسية في شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة أريد"، الأردن، دراسات العلوم الإدارية المجلد 40 ،العدد 2، 2013.
- 96- محمد قاسم القريوتي: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتتة ، المجلد 9، العدد 5، 1994.
- 97- يوسف عنصر وناجي ليتيم: أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية، 2014.

### رابعا: الأطروحات والرسائل الجامعية

- 98- ايهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي "دراسة حالة في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 99- بوجمعة نقبيل بدراسة ميدانية بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة" بثانويات ولاية المسيلة، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير تربوي بجامعة الحاج لخضر، باتنة سنة 2008-2009.
- 100- بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2015، 2016.

- 101- خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 102- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، 2009، 2010.
- 103- شاين نوال: تأشير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2012، 2013.
- 104- العقبي الأزهر : القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجاً، بمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنموية سنة 2008-2009.
- 105- غربي بن مرجي السلماني الشمري: المناخ التنظيمي في الكليات التقنية "دراسة ميدانية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تعليم عالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006.
- 106- فهد نجيم راجع السلمي: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، وهي مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية سنة 2012.
- 107- فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، 2013، 2014.
- 108- محمد بن سليم عطية المطرفي "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض سنة 2013.

## قائمة المراجع

- 109- محمد بن سليم عطيه المطرفي: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2013.
- 110- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2006.
- 111- مصلى حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته لأداء الوظيفي لموظفي إدارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 112- ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

### خامسا: المراجع بالأجنبية

- 113- Hanges and Others: "The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey", 2005.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - تاسوست - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع  
بيان الاستمارة

علاقة مناخ العمل بالسلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية بمدبغة - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع  
تخصص: تنظيم و عمل.

تحت إشراف الأستاذة:  
براهمة نصيرة

إعداد الطالبتان:  
- شلوش رباب  
- فحام نوال.

**ملاحظة :** إن الغرض الحقيقي من تقديم هذه الاستمارة هو الحصول على بعض البيانات التي تخدم البحث العلمي، فالقيمة الفعلية لهذا البحث تعتمد بدرجة كبيرة على مساعدتك في الإجابة على جميع العبارات المدرجة في هذا الاستبيان المرفق من خلال وضع العلامة المناسبة (X) التي تعبر عن وجهة نظرك، وأن جميع إجاباتك ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة.

السنة الجامعية: 2015-2016

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى 35 سنة   
من 36 إلى 46 سنة  47 سنة فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: دون مستوى  ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- الصنف الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 6- الأقدمية في العمل: أقل من 10 سنوات  من 10 - 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

## المحور الثاني: الهيكل التنظيمي وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية

- 7- هل هناك تناسب للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي؟ نعم  لا   
-في حال الإجابة بلا، كيف يؤثر ذلك على سلوكك؟  
.....
- 8- هل يساعدك الهيكل التنظيمي الحالي على انجاز مهامك بكفاءة؟  
نعم  لا
- 9- هل يعيق تعدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي وصول التعليمات؟  
نعم  لا
- في حال الإجابة بنعم، هل إعاقة وصول التعليمات يؤثر على التزامك بها؟  
نعم  لا
- 10- هل هناك وضوح في خطوط السلطة للرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة؟  
نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بلا، هل يؤثر على؟  
التزامك بالقوانين  انجاز العمل  أدائك الوظيفي
- 11- هل تلتزمون باللوائح والأنظمة المعمولة بها في المؤسسة؟  
نعم  لا
- في حال الإجابة بلا، لماذا؟

- عدم وضوح الأنظمة.

- عدم مرونة اللوائح والأنظمة.

- كلاهما معا.

12- هل يساعدك إجراءات العمل على انجاز مهامك بكفاءة؟

لا

نعم

13- هل يساعدك التحديث المستمر في هيكل المؤسسة على تطوير قدراتك؟

لا

نعم

- في حال الإجابة بلا، إلى ماذا يرجع ذلك؟.....

14- هل يمنح نظام الترقية فرص متساوية لكم؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بلا، هل يؤثر ذلك على:

- رضاك.

- انضباطك.

- أدائك.

### المحور الثالث: نمط الاتصالات وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية

15- هل يؤثر نظام الاتصال في المؤسسة على سلوكك الوظيفي؟

لا

نعم

16- هل تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة في الاتصال بينكم؟

لا

نعم

- في حال الإجابة بنعم، ما هو موقفك؟.....

17- هل عدم تدفق المعلومات في كافة الاتجاهات يسبب لكم مشاكل؟

لا

نعم

18- هل توفير المعلومات اللازمة لانجاز العمل يحسن من أدائك الوظيفي؟

لا

نعم

19- هل اعتماد الإدارة على الأسلوب الشفوي في الاتصال يرفع من روحك المعنوية؟

لا

نعم

20- هل يمكنك الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق؟

نعم  لا

- في حال الإجابة بلا، ما هي ردة فعلك؟

- ايجابية

- سلبية

- التغاضي

.....-أخرى تذكر:

21- في اعتقادك هل تتوفر المؤسسة على نظام اتصال فعال يؤثر على سلوك العمال؟

نعم  لا

**المحور الرابع: القيادة وسلوك العمال داخل المؤسسة الصناعية**

22- ما نوع العلاقة التي تربطك بمسؤولك؟

رسمية  تعاونية  صداقة

23- هل تؤثر طبيعة العلاقة على التزامك بتعليماته؟

نعم  لا

24- هل أنت راض على أسلوب تعامل مسؤولك معك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بلا، هل يؤثر ذلك على:

- رضاك الوظيفي.

- ولائك الوظيفي

- التزامك الوظيفي

25- هل تحرص الإدارة على إشراككم في صنع القرارات؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوع القرارات التي تسمح لك بالمشاركة فيها؟

- قرارات تتعلق بتحسين ظروف العمل.

- قرارات تتعلق بخطط وبرامج العمل.

- قرارات تتعلق بتحديد أهداف المنظمة.

26- هل تشعرك المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالأهمية؟

نعم  لا

27- هل يتقبل القائد التفاوض حول مشكلات العمل؟

نعم  لا

- في حال الإجابة بنعم، هل يزيد من ثقتك به؟

نعم  لا

28- هل توجد رقابة أثناء قيامك بالعمل؟

نعم  لا

- في حال غياب الرقابة هل ستلتزم بأداء مهامك؟

نعم  لا

29- هل يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته لكم؟

نعم  لا

- في حال الإجابة بنعم، هل يزيد من ثقتك به؟

نعم  لا

30- هل لك حرية المبادرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

نعم  لا

31- هل تشجع القيادة الإدارية المبادرات الفردية؟

نعم  لا

- في حال الإجابة بنعم، كيف؟

حرية الإبداع والابتكار  -تقديم الحوافز  -كلاهما معا

- في حال الإجابة بلا ،ما هو تأثير اللامبالاة على سلوكك؟

- ارتفاع دوران العمل

- التغيب

- الإضراب

- أخرى تذكر.....

.....