



العنوان

علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة

-دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير-جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

لجنة المناقشة /

- رئيسا - الأستاذ(ة): كواهي الربيع
مشرفا - الأستاذ(ة): بولعشب حكيمة
مناقشا - الأستاذ(ة): بوخالفة رفيقة

من إعداد الطالبتين /

- الطالب(ة): بوشارب أحلام
الطالب(ة): شباح شيماء

شكر وعرفان



الحمد لله عزّ وجلّ الذي وفقنا لإتمام هذا البحث
العلمي

وأمدّنا بالصحة والعافية والعزيمة

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

نتقدم بالشكر للأستاذة التي أشرفت على إنجاز هذه
المذكرة "بولعشب حكيمة" على كل ما قدّمته لنا من
توجيهات ساهمت في إثراء وتدعيم موضوع دراستنا
من مختلف جوانبها.

كما نتقدّم بالشكر الجزيل إلى اللجنة التي ستقوم
بتقييم ومناقشة هذا العمل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وعرفان
-	فهرس محتويات الدراسة
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: إشكالية الدراسة
07	ثانياً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع
08	ثالثاً: أهداف الدراسة
09	رابعاً: أهمية الدراسة
10	خامساً: فرضيات الدراسة
12	سادساً: تحديد المفاهيم
24	سابعاً: الدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للموضوع	
48	تمهيد
49	أولاً: النظريات الكلاسيكية
49	1- نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"
50	2- نظرية التكوين الإداري " هنري فايول"
53	3- النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر"
55	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
55	1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
57	2- نظرية الحاجات " أبراهام ماسلو"
59	3- نظرية العاملين " فريدريك هارزبورغ"
61	ثالثاً: النظريات الحديثة
61	1- نظرية اتخاذ القرارات " هيربرت سايمون"

فهرس المحتويات

64	2- نظرية النظم
65	3- نظرية Z " وليام أوشي "
68	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المناخ التنظيمي	
70	تمهيد
71	أولاً: خصائص المناخ التنظيمي
72	ثانياً: أهداف المناخ التنظيمي
72	ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي
74	رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي
75	خامساً: عناصر المناخ التنظيمي
76	سادساً: أنماط المناخ التنظيمي
78	سابعاً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
81	ثامناً: نماذج النظرية في دراسة المناخ التنظيمي
86	تاسعاً: مناهج قياس المناخ التنظيمي
87	عاشراً: معوقات المناخ التنظيمي
88	إحدى عشر: طرق تحسين المناخ التنظيمي
90	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية	
92	تمهيد
93	أولاً: خصائص الفعالية التنظيمية
94	ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية
95	ثالثاً: عناصر الفعالية التنظيمية
97	رابعاً: صور الفعالية التنظيمية
98	خامساً: مؤشرات فعالية التنظيم
101	سادساً: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
103	سابعاً: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية
106	ثامناً: قياس الفعالية التنظيمية
107	تاسعاً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
108	عاشراً: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

فهرس المحتويات

110	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
112	تمهيد
113	أولاً: مجالات الدراسة
113	1- المجال الجغرافي
124	2- المجال البشري
125	3- المجال الزمني
126	ثانياً: منهج الدراسة
127	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها
127	1- مجتمع الدراسة
127	2- عينة الدراسة
128	رابعاً: أدوات جمع البيانات
128	1- الملاحظة
129	2- المقابلة
129	3- الاستمارة
132	4- الوثائق والسجلات
132	خامساً: أساليب معالجة البيانات
133	1- الأسلوب الكمي
133	2- الأسلوب الكيفي
134	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
136	تمهيد
137	عرض وتفسير وتحليل البيانات
137	أولاً: المحور الأول: البيانات الشخصية
141	ثانياً: المحور الثاني: بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي
151	ثالثاً: المحور الثالث: علاقات العمل والرضا الوظيفي
157	رابعاً: المحور الرابع: الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز
165	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
167	تمهيد
168	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
174	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
177	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية
180	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
181	خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة
182	خلاصة الفصل
184	خاتمة
186	قائمة المراجع
202	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين جنس المبحوثين	137
02	يوضح سن المبحوثين	137
03	يوضح الحالة العائلية للمبحوثين	138
04	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	139
05	يوضح المستوى المهني للمبحوثين	139
06	يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين	140
07	يوضح ملائمة مكان العمل	141
08	يوضح دور وضوح المهام و القوانين في تحسين الأداء	141
09	يوضح اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل العمل والإبداع	142
10	يوضح رضا العامل عن ظروف العمل الفيزيائية في المؤسسة	143
11	يوضح الخدمات الاجتماعية للعمال في المؤسسة	144
12	وضح توفر نظام التهوية في المؤسسة والنشاط والحيوية	145
13	يوضح تأثير نوع التهوية على صحة العمال	145
14	يوضح الهدوء في المؤسسة والمساعدة في أداء العمل	146
15	يوضح النتائج التي تسببها ضوضاء الآلات	147
16	يوضح تأثير الإضاءة	147
17	يوضح تأثير درجة الحرارة على جودة العمل	148
18	يوضح الصيانة الدورية للآلات والأجهزة	149
19	يوضح الهيكل التنظيمي الحالي ودوره في إنجاز المهام بكفاءة	149
20	يوضح مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	150
21	يوضح طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة	151
22	يوضح العلاقة الجيدة مع المسؤول والبقاء والاستمرار داخل المؤسسة	152
23	يوضح طبيعة العلاقة التي تربط العمال	152
24	يوضح إشراك العمال في اتخاذ القرارات	153
25	يوضح الاستقرار في المؤسسة وتحسين المواظبة	154
26	يوضح كيفية تفضيل العمل	155
27	يوضح نتائج العمل كفريق	155
28	يوضح اعتماد المرونة في تعامل الرؤساء مع العمال ورفع روح المعنوية في	156

فهرس الجداول

	العمل	
157	يوضح طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة	29
158	يوضح طرق اتصال المرؤوسين بالعمال	30
158	يوضح طرق الاتصال السائدة في المؤسسة	31
159	يوضح الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وسرعة التنفيذ والإنجاز	32
160	يوضح تبادل المعلومات والمساعدة على القيام بالعمل	33
161	يوضح وجود صعوبة في فهم بعض القرارات	34
162	يوضح أخذ الإدارة لاقتراحات وأفكار العمال بخصوص العمل	35
163	يوضح اقتراحات العمال لزيادة الدافعية للعمل	36
164	يوضح العلاقة بين توفير المناخ التنظيمي المناسب وزيادة الفاعلية في الأداء	37

فهرس الأَشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	يوضح الفرضية ومؤشراتها	01
57	يوضح هرم ماسلو للحاجات	02
65	يوضح مكونات النظام	03
125	يوضح توزيع عمال المؤسسة على المصالح	04

مقدمة

يعد المناخ التنظيمي أحد العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فعاليتها وتحقيق أهدافها، فنجاح المؤسسات مقترن بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية ويعتبر المناخ التنظيمي أهمها حيث أن توفير المناخ الملائم يعد عنصر حيوي يساعد على الأداء بكفاءة وبتيح المجال للأفراد العاملين لتحرير قدراتهم الإبداعية وتحقيق التوافق النفسي والرضا الوظيفي، وهذا بدوره ما ينعكس على الفعالية التنظيمية بأي مؤسسة.

وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة وضمن هذا المسعى قسّمت الدراسة إلى جانبين: نظري وميداني، حيث يتم في الجانب النظري عرض المادة الفكرية والأدبيات التنظيمية المتعلقة بمتغيري الدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تناولنا الإجراءات المنهجية المتعلقة بالجانب الميداني وتحليل البيانات واستخلاص ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

ووفق ما تم ذكره فقد جاءت هذه الدراسة في سبعة فصول أربعة فصول نظرية وثلاثة منها ميدانية، حيث خصص الفصل الأول من الجانب النظري إلى إشكالية وأهداف الدراسة وكذلك أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ومفاهيمها، إضافة إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى المقاربات النظرية المفسرة للدراسة والمتمثلة في النظرات الكلاسيكية كنظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور"، وكذلك النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"، أما النظريات النيوكلاسيكية نجد مدرسة العلاقات الإنسانية "لإلتون مايو" ونظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو" وكذلك نظرية العاملين "لفريدريك هارزبورغ"، بالإضافة إلى النظريات الحديثة نظرية اتخاذ القرارات لـ "هربرت سايمون" ونظرية النظم وأخيرا نظرية Z "لويليام أوشي".

كما تضمن الفصل الثالث والمتعلق بالمتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي بمختلف عناصره التي تضمنها والمتعلقة بخصائص المناخ التنظيمي وأهدافه، بالإضافة إلى أهميته وأبعاده وكذلك عناصره وأنماطه والعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، بالإضافة إلى نماذج نظرية في دراسة المناخ التنظيمي ومناهج قياس المناخ التنظيمي وكذلك معوقات المناخ التنظيمي وطرق تحسينه.

أما الفصل الرابع فتضمن المتغير التابع الفعالية التنظيمية وتناولها خصائص الفعالية التنظيمية وأهميتها بالإضافة إلى عناصرها وصورها ومؤشرات فعالية التنظيم، وكذلك العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية ونماذج دراستها، وقياسها وأخيرا صعوبات قياس الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

أما الجانب الميداني والذي تضمن ثلاث فصول؛ جاء في الفصل الخامس الإجراءات لمنهجية حيث تم تناول مجالات الدراسة، العينة، المنهج والأدوات البحثية المستخدمة وأساليب معالجة البيانات أما في الفصل السادس فتم فيه تحليل الجداول الإحصائية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات، وأخيرا الفصل السابع الذي تضمن عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربات النظرية، ومن ثم التعرض إلى أهم القضايا والتساؤلات التي أثارها الدراسة الحالية والتي تحتاج إلى مزيد من البحث.

وفي الأخير كانت خاتمة الدراسة وفيها تمت الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها حول موضوع علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، بالإضافة إلى ملخص الدراسة باللغتين العربية والأجنبية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد المرحلة الأولى من إعداد البحث العلمي ذات أهمية كبرى وحاسمة لبقية خطوات البحث الأخرى والهدف الرئيسي من هذا الفصل هو ضبط وتحديد الإطار النظري لموضوع البحث يتم ذلك من خلال التطرق إلى مختلف المبررات الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، إضافة إلى أهدافه وأهميته وضبط إشكالية الدراسة ثم تحديد الإطار المفاهيمي من خلال ضبط مجموعة من المفاهيم الأساسية وكذا المفاهيم ذات الصلة بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد المؤسسة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية التي يجب توفرها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف لهذا فهي تسعى إلى المحافظة على توازنها للتعايش مع بيئتها الداخلية وذلك من خلال العمل على مواكبة المتغيرات العالمية التي استهدفت القطاعات الإدارية والاقتصادية التي يشهدها العالم باستمرار بفعل التطورات التكنولوجية والعلمية والسعي على إتباع مختلف الطرق للنهوض والتأقلم مع هذه الأوضاع بوضع استراتيجيات وخطط تنظيمية فعالة هادفة تسير عليها المؤسسة وهذا ما يجعل لكل مؤسسة ثقافة وطرق عمل خاصة بها، حيث تشكل في مجملها ما يطلق عليه المناخ التنظيمي الذي يعكس شخصية المؤسسة ورؤيتها حيث تسعى هذه الأخيرة إلى توفير بيئة عمل مناسبة تتماشى مع أهداف وغايات المؤسسة وتساعد العاملين على تحسين طاقاتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والمتطلبات والإنجاز والأداء بفعالية عالية.

ولقد لاقى موضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية اهتمام العديد من المنظرين كفريدريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية التي توصي باعتماد الأساليب العلمية وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي وضعت أسس وقواعد تنظيمية عقلانية رشيدة وأكدت على ضرورة أن تكون علاقات العمل موضوعية مما يضمن تحسين العمل، وكذا نجد حركة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو أولت اهتمام كبير لجماعات العمل ومختلف التفاعلات وأكدت على ضرورة الاتصال التنظيمي الرسمي و الغير الرسمي لرفع من فعالية وأداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك نجد نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ التي تنص على أن بيئة العمل يجب أن تتوفر على مجموعة من العوامل الوقائية الصحية وأخرى تحفيزية دافعة من أجل الوصول إلى مستوى تام من الرضا الوظيفي للعامل نحو عمله، كما أشار ويليام أوشي في نظرية Z على ضرورة الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل التنظيم والاهتمام بحاجات العمال وظروف عملهم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والوصول إلى مستوى عال من الفعالية والإنجاز في المؤسسة.

وقد ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث حول موضوع المناخ التنظيمي منها دراسة سامي محمود عبيدة بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي"، ودراسة فوزية هواين بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية"، فالمناخ التنظيمي يعبر عن بيئة

المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه و تشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه وأدائه في العمل وبناء على ذلك فإن المناخ التنظيمي له علاقة بالأنظمة والتعليمات والسياسات والأهداف والاتصالات والجماعات ومختلف العلاقات داخل المؤسسة، التي تحدث بين الموظفين أنفسهم من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن المناخ التنظيمي للمؤسسة يشير إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل ونمط القيادة والاتصال التنظيمي وبيئة العمل الداخلية ومختلف الخصائص المميزة لها التي تمثل إحدى العوامل الهامة في ضمان نجاح المؤسسات واستمراريتها من جهة، وتحقيق أهداف العاملين فيها من جهة أخرى وتؤثر في أدائهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.

ومن جهة أخرى يعد موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين ومن بين الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نجد دراسة سعيد باسم ضيا زادة بعنوان "أثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار"، ودراسة صبرينة ميلاط بعنوان " التكوين المهني والفعالية التنظيمية" إذ تعرف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن إستراتيجيتها ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، إذ نجد أن المؤسسة تحرص على البقاء و النمو والبحث عن الآليات المناسبة والسبل الكفيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية والتي تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد على تحقيق مختلف الأهداف التنظيمية ومن ثم الارتقاء بمستوى الأداء من خلال العمل على توفير التنظيم الفعال بما يكفل الرضا لدى العاملين للمؤسسة والدافعية للإنجاز.

وبناء على ذلك فإن المناخ التنظيمي عنصر أساسي داخل المؤسسات من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية لهذا استوجب على المؤسسة العمل على تهيئة مناخ تنظيمي قادر على التكيف مع الأوضاع والظروف السائدة داخلها ومساعدتها على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة لماله من دور هام في التأثير على أداء وسلوكيات العاملين في بيئة العمل، لهذا فإن تحقيق الفعالية التنظيمية داخل التنظيم يرتبط

بتوفير مناخ ملائم يضمن رضا العاملين والأداء ولا يتم فهم هذا الأخير إلا بتقدير ما يتركه من تأثير على الفعالية سواء إيجابا أو سلبا.

مما سبق نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين بحيث تدور إشكالية الدراسة حول مجموعة من التساؤلات يلخصها التساؤل الرئيسي ومفاده:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة؟

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين علاقات العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز في المؤسسة؟

ثانيا: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار أي موضوع ليس بالأمر السهل لأن من شروط الاختيار أن يكون الموضوع جديدا وأن يكون جدير بالدراسة واختيار الباحث لموضوع الدراسة لا يكون عفويا أو اعتباطيا بل يكون مبنيا على اعتبارات وأساليب ذاتية وأخرى موضوعية، وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع بناء على الأسباب التالية:

1- الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والمتمثل في العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة.

- نيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل.

- الاهتمام بدراسة هذا الموضوع لأنه ضمن مجال التخصص والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل.

- محاولة تقديم مجموعة من المعلومات والأفكار الجديدة حول هذا الموضوع.

2- الموضوعية:

- قابلية موضوع للدراسة والتحقق ميدانيا.
- أهمية المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية للمؤسسة.
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع ومحاولة إضافة إطار نظري وعلمي حول موضوع الدراسة.
- محاولة معرفة المناخ التنظيمي التي تتبناه المؤسسة الجزائرية.

ثالثا: أهداف اختيار الموضوع

إن أية دراسة علمية مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة والتأكد منها مبدئيا حسب طبيعة الموضوع، وذلك وفقا للأهداف المسطرة من قبل الباحث. وعليه ومن خلال التراث النظري الإمبريقي ومعايشة الواقع تسعى الدراسة الراهنة إلى بلوغ جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

1- أهداف علمية:

- التطرق إلى المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده وأنواعه.
- التعرف على الفعالية التنظيمية بصورها وعناصرها .
- الوقوف على أهم العناصر والمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- تطبيق مبادئ وقواعد البحث العلمي وتقنياته من خلال قيامنا بدراسة هذا الموضوع.

2- الأهداف العملية:

- التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة.
- إبراز واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- الكشف عن العلاقة بين بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- الكشف عن العلاقة بين علاقات العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة.
- الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الدافعية للإنجاز في المؤسسة .

رابعاً: أهمية الموضوع

يسعى الباحثون في أي بحث علمي إلى تحديد الأهمية في موضوع دراستهم وأي باحث يشير لتلك الأهمية في دراسته من أجل إعطاء سند موضوعي وعلمي لموضوع البحث وتظهر أهمية دراستنا الراهنة في:

1- أهمية علمية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في تحليل مفهومي المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية وعرضها بصورة سهلة وواضحة الاستيعاب.

- إفادة الباحثين من إجراء بحوث جديدة في هذا المجال من خلال الإطلاع على هذه الدراسة وما سيتوصل إليه من نتائج.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية كونه من المواضيع الهامة في المؤسسات.

- تتضمن الدراسة موضوعين أساسيين مهمين للمؤسسة ألا وهما المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

2- أهمية عملية:

- توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

- اكتساب مهارات علمية وعملية في منهجية إعداد البحوث والدراسات.

- المساهمة في إعطاء صورة توضيحية للفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

- التوصل إلى نتائج قد تفيد أصحاب القرار في تحسين المناخ التنظيمي.

خامساً: فرضيات الدراسة

بعد تحديد مشكلة البحث أو الظاهرة المراد دراستها فإن على الباحث أن يقوم بإيجاد فرضيات معينة تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفي ذلك، وقد عرفت الفرضية على أنها: « عبارة عن حدس أو تكهن يضعه الباحث كحل ممكن ومحتمل لمشكلة الدراسة »¹.

¹ ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص69.

وتمثل الفرضيات علاقة بين متغيرين هما: المتغير المستقل والمتغير التابع ولهذا البحث متغيرين هما:

- المتغير المستقل: المناخ التنظيمي.

- المتغير التابع: الفعالية التنظيمية.

✓ الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة.

✓ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي في المؤسسة.

- توجد علاقة بين علاقات العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة.

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الدافعية للإنجاز في المؤسسة.

• مؤشرات الفرضيات:

- مؤشرات بيئة العمل المادية: الظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الهدوء، النظافة، الحرارة)، توفر

الموارد المادية ووسائل العمل، الخدمات الاجتماعية، وضوح القوانين، وضوح المهام، الهيكل التنظيمي.

- مؤشرات الأداء الوظيفي: الإنجاز، الإبداع، المبادرة، زيادة فعالية العمل، جودة العمل، الكفاءة.

- مؤشرات علاقات العمل: علاقات العمال بالمسؤولين ، علاقة العمال ببعض البعض المتمثلة في

التعاون، الاستقرار، الصراع، المرونة، الصداقة.

- مؤشرات الرضا الوظيفي: الانتماء، الراحة النفسية في العمل، المواظبة، الاستمرار في العمل، رفع

الروح المعنوية.

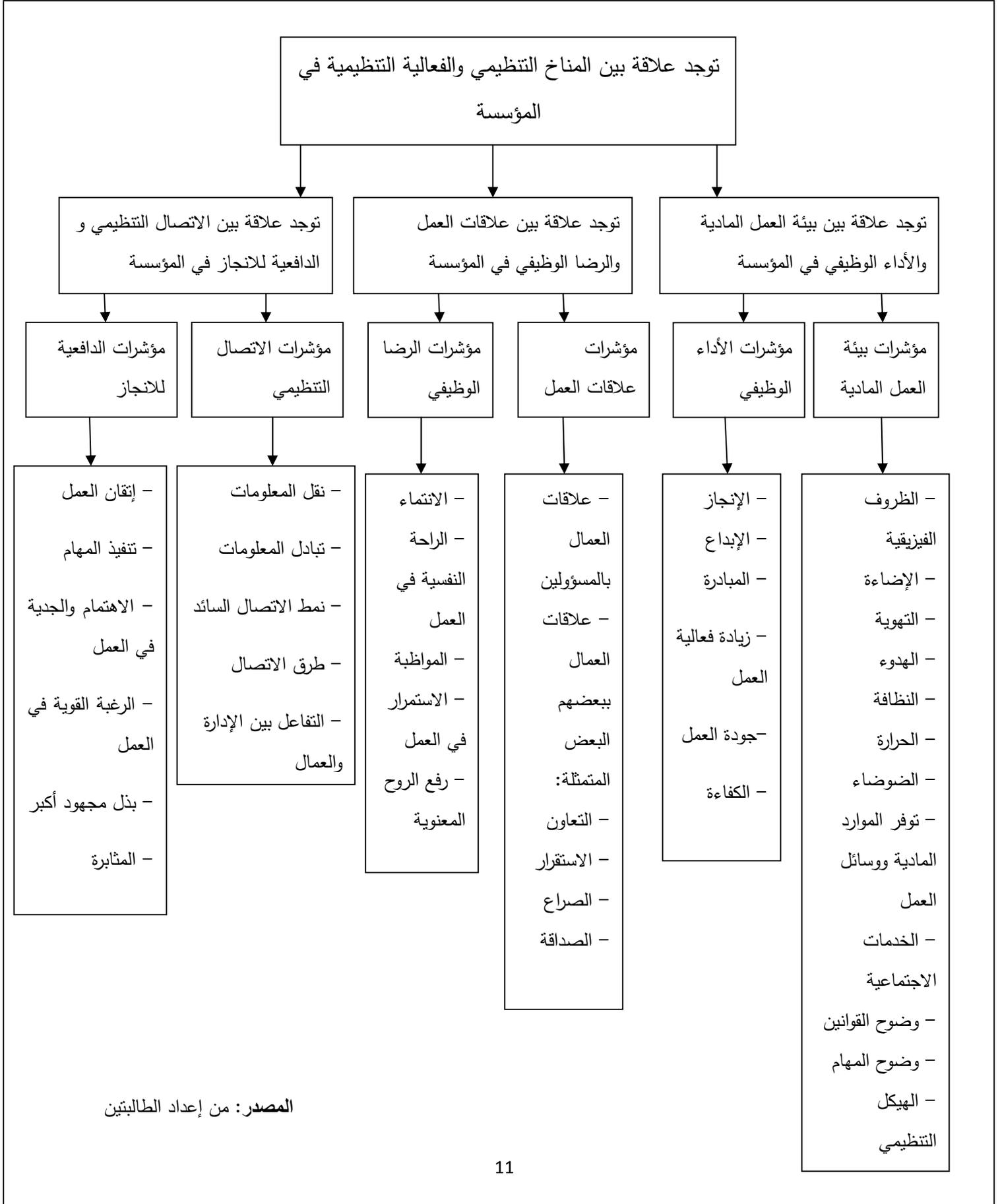
- مؤشرات الاتصال التنظيمي: نقل المعلومات، تبادل المعلومات، نمط الاتصال السائد، طرق الاتصال

والتفاعل بين الإدارة والعمال.

-مؤشرات الدافعية للإنجاز: إتقان العمل، تنفيذ المهام، الاهتمام والجدية في العمل، الرغبة القوية في

العمل، بذل جهد أكبر، المثابرة.

الشكل (1): يوضح الفرضية ومؤشراتها



سادسا: تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث في ضرورة معرفية تساعد على الفهم الجيد لما يريد أن يصل الباحث إليه في موضوع الدراسة، حيث يتم تقديم المفهوم اللغوي والاصطلاحي بالإضافة إلى التعريف الإجرائي والذي يتم صياغته بصفة خاصة.

وعليه موضوع دراستنا يحتوي على جملة من المفاهيم التي تتطلب التوضيح والمتمثلة: المناخ، التنظيم، المناخ التنظيمي، الفعالية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة

I- المفاهيم الأساسية:

1- المناخ:

1-1- لغة: المناخ هو ترجمة للكلمة الفرنسية "climat" ويعني إقليم أو بيئة أو وسط¹.

1-2- اصطلاحا:

يعرف حسن عوض المناخ بأنه: حالة الجو السائد في الأجهزة المستعملة لجمع المعلومات عن مكان معين لفترة زمنية طويلة يتكون من مجموعة من العمال المناخية وهي مرتبطة ببعضها البعض كالأمطار والحرارة².

- يفيد هذا التعريف أن المناخ يصف حالة الجو في منطقة معينة وفي فترة زمنية معينة وقد يتمثل في الأمطار والحرارة.

ويعرف المناخ أيضا بأنه معدل حالة الجو فيعرفه نعمان شحاذه « بأنه الخصائص الرئيسية المميزة لحالة الجو في منطقة معينة ولمدة طويلة » ويعرف جرفت ودرسكول بأنه: « تركيب حالة الطقس وبأنه أكثر من معدل حالة الطقس، بل يتعداه إلى التباين في قيم العناصر وتوزيعها ».

¹ سهيل إدريس: المنهل الوسيط (معجم فرنسي عربي لطلاب الثانوية)، منشورات دار الآداب، بيروت، 45، 2013، ص257.

² محمد حسن عوض، أحمد حسن شحاتة: قضية المناخ وتحديات العولمة البيئية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، عمان، ط1، 2017، ص43.

يتضح من خلال هذا التعريف بأن المناخ يعبر عن حالة الجو سائدة في منطقة معينة ولفترة طويلة وهو يختلف في قيم عناصره وتوزيعها.

ويعرف المناخ كذلك بأنه: « مجموع الأحوال الجوية ومعدلاتها ومدى تغيرها خلال مدة طويلة لا تقل عن 35 سنة لمنطقة ما من سطح الأرض »¹.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن المناخ يعبر عن حالة الجو وهو يدوم لفترة طويلة ولكل منطقة مناخ خاص بها يميزها عن منطقة أخرى.

وتعرف سحر أمين المناخ بأنه: « مجموع الكلي أو معدل الظروف الجوية الطقسية لمنطقة معينة في فترة طويلة من الوقت، سنة أو أكثر ويشمل درجة الحرارة والضغط الجوي وسقوط المطر وإشراق الشمس »².

- يتضح من خلال هذا التعريف أن المناخ يعبر عن حالة الطقس وقد تتمثل مظاهره في درجة الحرارة وسقوط المطر والضغط الجوي.

ويعرف محمد إسماعيل المناخ بأنه: « مجموعة العوامل الجوية التي يمكن التنبؤ بها، وقد يكون هذا المناخ بارداً أو جافاً أو ساخناً وتتمثل هذه العوامل في درجة الحرارة وسقوط الأمطار والثلوج وتختلف من منطقة إلى منطقة أخرى »³.

يتضح من خلال هذا التعريف أنه توجد أنواع للمناخ بارداً أو جافاً أو ساخناً ويمكن التعرف عليه من خلال درجة الحرارة وسقوط الأمطار والثلوج التي تميز المناطق.

التعريف الإجرائي:

المناخ هو حالة الجو السائد في منطقة معينة خلال فترة زمنية معينة وقد يتمثل في الحرارة والبرودة والأمطار والرطوبة.

¹ سهام محمود خصاونة: أساسيات في العلوم العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص227.

² سحر أمين كاتوث: معجم مصطلحات البيئة، دار جلة للنشر، عمان، ط1، 2009، ص79.

³ محمد إسماعيل عمر: مقدمة في علوم البيئة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2002، ص210.

2- التنظيم:

2-1- لغة: التنظيم في لغة من مادة نظم وهو أصل يدل على تأليف شيء والنظام هو الخيط الذي يجمع الخرز وعليه فالتنظيم هو ارتباط أشياء متعددة وجمعها، حتى تشكل مجموعة هادفة¹.

2-2- اصطلاحاً:

يعرف أميناي إيتروني التنظيم: « بأنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين والتنظيم عندما ينشأ يكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم².

ويعرف أيضاً التنظيم: « بأنه وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي ذات بنية داخلية أنشئت لتلبية حاجة اجتماعية أو هي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة³.

- انطلاقاً من هذين التعريفين يمكن القول أن التنظيم هو بناء اجتماعي بدرجة الأولى يسعى من خلال إنشاؤه إلى تحقيق هدف معين وهو لا يتشكل بطريقة فردية وإنما نتيجة لاتحاد جماعة معينة.

كما يعرف هنري فايول التنظيم بأنه: « القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل تنظيمي يشتمل على تقسيمات إدارية تشمل الكيان المادي والبشري للمنظمة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال⁴.

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التنظيم يساعد على تحديد المهام الإدارية وذلك من خلال توضيح الجانب المادي والبشري للمؤسسة من خلال مختلف المهام من أجل تحقيق أهدافها.

ويعرف بارسونز التنظيم « بأنه جزء من الإطار الاجتماعي العام وهو جزء متفرع من المجتمع الكبير يضم مجموعة من الأجهزة المعنية تسعى إلى تحقيق هدف معين⁵.

¹ رضا برنجاكاز ترجمة حسين الجمال: علم الكلامي الإسلامي (دراسة في القواعد المنهجية)، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، ط1، 2016، ص185.

² طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2008، ص23.

³ أنثوني غيدز، فيليب صاتن: ترجمة محمود النوادي، مفاهيم أساسية في علم اجتماع، مركز العربي للأبحاث ودراسة سياسات، الأردن، ط1، 2018، ص140.

⁴ رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي، دار رسلان للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2012، ص42.

⁵ كريم ناصر علي: الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص60.

- يفيد هذا التعريف أن التنظيم يعطي طابع اجتماعي وإنساني مميز داخل المنظمة يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والقيم.

ويعرف كونتزو أدونيل التنظيم: « بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارة تنهض بها وتفويض السلطة وتنسيق بين الجهود »¹.

- ويتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم تكون الإدارة هي المسؤولية عن تنفيذ خطته وذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ هدف مشترك.

ويعرف التنظيم بأنه: « نظام اجتماعي يعكس الهيكل التنظيمي ومجموعة العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمين على التنظيم وهو عملية توفيق وتفاعل بين الموارد الإنسانية من ناحية وبين العوامل والمحددات الموقفية من ناحية أخرى »².

- يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم يؤخذ جانب اجتماعي يعكس العلاقات السائدة داخل المنظمة بين العاملين نتيجة التفاعل فيما بينهم.

ويعرف كذلك التنظيم « بأنه وحدة اجتماعية يرتبط أعضاؤها ضمن إطار مدروس منظم الفعالية ومحدد الهوية لتحقيق الهدف الموضوع »³.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم ذو خلفية اجتماعية يضم مجموعة من الأعضاء داخل المنظمة من أجل تحقيق الفعالية والأهداف الموضوعية.

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو بناء يضم مجموعة من الأدوار والمهام و النشاطات التي تسعى المنظمة لممارستها داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

¹ ياسر احمد عريبات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص102.

² يمنى عاطف: التنظيم الإداري للفتوات الفضائية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الأردن، ط1، 2013، ص58.

³ أحمد طاهر مسعود: مدخل إلى علم اجتماع العام، دار جليس زمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص290.

3- المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي « بأنه المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة ويعتمد نجاح المنظمة على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد في اتخاذ القرار ورسم السياسات والشعور بالثقة المتبادلة»¹.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يساهم في تشكيله كل من الأساليب والأدوات والعلاقات سائدة داخل العمل وكلما كان المناخ جيد كلما كان العمل إيجابياً.

ويعرف كذلك محمد القريوتي على أنه: « وصف خصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعاده وعناصره والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركونها العاملون ويفهمونها وتتعاكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة»².

- يتضح من خلال هذا التعريف أن خصائص المناخ التنظيمي وبيئة العمل تمتاز بالثبات النسبي وأن هذه الخصائص تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

ويعرف عامر الكبيسي المناخ التنظيمي بأنه: الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسر ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة³.

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي ينعكس على أداء العمل داخل المنظمة التي يعملون فيها وخاصة أنه يؤثر بشكل كبير على سلوكياتهم بالمؤسسة.

ويعرف المناخ التنظيمي كذلك: « بأنه تعبير يدل على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص الداخلية والخارجية للتنظيم»⁴.

¹ رافدة الحريري: اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 269.

² محمد القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003، ص 149.

³ <http://cte.univ-setif2.dz.12:08h.25-2-2023>.

⁴ حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 95.

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم ويتمثل في نمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والحوافز.

ويعرف إيساكس المناخ التنظيمي بأنه: « نماذج السلوك المتكررة والاتجاهات والمشاعر التي تتسم بها الحياة التنظيمية ويعني مدركات الفرد النفسية لنماذج السلوك وعندما تجتمع هذه النماذج يطلق عليه المناخ التنظيمي »¹.

- يتضح من خلال هذا المفهوم أن المناخ التنظيمي يمكن تفسيره من الجانب الذاتي والذي يتمثل في المشاعر والاتجاهات والسلوك.

ويعرف "إيكفال" و"رايهامر" المناخ التنظيمي بأنه تفاعل السياسات التنظيمية والأهداف والاستراتيجيات والمهام وأعباء العمل والموارد والتكنولوجيا والموظفين »².

- يتضح من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي ينشأ نتيجة لتفاعلات مجموعة من السياسات والأهداف داخل المنظمة من جهة وجوانب مادية كالتكنولوجيا والموارد من جهة أخرى.

ويعرف كاتز المناخ التنظيمي « بأنه نمط يوضح للأشخاص الموجودين في المنظمة إجراءات العمل ووسائل الاتصال ونمط السلطة وهو مجموعة من الخصائص تميز بيئة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها »³.

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يساعد العاملين داخل المنظمة على توضيح كل الخصائص والعناصر التي تميز بيئة العمل الداخلية.

ويعرف أحمد إبراهيم أحمد أن المناخ التنظيمي « هو تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة من حيث العلاقة السائدة داخلها وطرق اتخاذ القرار فيها حيث أن تلك شخصية تتمثل في مجموعة من الخصائص التي تتميز إحداهما من غيرها والتي تؤثر في سلوك الأفراد فيها »⁴.

¹ مارك رنكو، ترجمة شفيق فلاح علاونة: الإبداع نظرياته وموضوعاته (البحث، التطور والممارسة)، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2011، ص154.

² المرجع نفسه: ص154.

³ علاء دين رسلان: أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة أبحاث محكمة، دار رسلان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص107.

⁴ مزياني الوناس: أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات علوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة علوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية، العدد 23، 2016، ص83.

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي قد يعكس شخصية المؤسسة التي تتميز بمجموعة من الخصائص والتي بدورها تؤثر في سلوك العاملين فيها.

التعريف الإجرائي:

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة يتميز بمجموعة من الخصائص والعناصر التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف وغايات المنظمة وتتمثل في بيئة العمل المادية وعلاقات العمل والاتصال التنظيمي.

4- الفعالية:

4-1- لغة:

- يقال في المعجم الوجيز: « فعل الشيء فعلا وفعالا أي عمله، والفعل هو العمل وتقال أي أثر في الآخر، والفعال هو الفعل سواء كان حسنا أو قبيحا إذا كان من فاعل واحد أو الفعال هو العمل الحميد » وبهذا فالفعالية في اللغة هنا تعني القدرة على التأثير والتأثير الفعلي¹.

4-2- اصطلاحا:

يعرفها برنارد Birnard الفعالية على أنها: « الدرجة التي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها »².

- يفيد هذا التعريف أن الفعالية هي الدرجة التي تصل فيها المنظمة إلى تحقيق أهدافها المسطرة والمطلوبة.

الفعالية في تعريف احمد ماهر تشير إلى: « مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد ومن أمثلة الأهداف تحقيق الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة الأهداف تحقيق الربح والتوسيع في الأسواق وتحقيق رضا العاملين »³.

¹ محمد علي نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوان للنشر والتوزيع، د.ط، 2016، ص66.

² خيربي أسامة: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص193.

³ أحمد ماهر: تصميم المنظمات، مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2011، ص67.

- ركز هذا التعريف على الأهداف كمقياس لتحقيق الفعالية في المنظمة وربط الفعالية بمدى تحقيق المنظمات لأهدافها.

تعرف أيضا بأنها: « مقياس لمدى تحقيق المشروع لأغراضه عند الهدف أو عند المستوى المقصود أي المدى الذي بلغه أو يتوقع أن يبلغه النشاط الإنمائي في تحقيق أغراضه بكفاءة وبطريقة مستدامة »¹.

- من خلال هذا التعريف يتضح أن الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة.

يرى بشير العلق أن الفعالية هي: « مدى صلاحية العناصر اللازمة ومدى صلاحياتها لتحقيق الأهداف المسطرة »².

- من خلال هذا التعريف الذي قدمه بشير العلق يتبين أن الفعالية تركز على العناصر اللازمة ومدى صلاحياتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وفي قاموس علم الاجتماع تعني: « استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق الهدف »³.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن الفعالية تعني استخدام أكثر الوسائل الملائمة التي تكون لها القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

تعرف الفعالية: « هي مقياس لدرجة الاقتراب من هدف منشود نتيجة القيام بعمل ما »⁴.

- يبدو من هذا التعريف أن الفعالية هي الدرجة التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها المنشودة.

التعريف الإجرائي:

الفعالية هي قدرة المؤسسة على استخدام أكثر الوسائل المتاحة والقادرة على الوصول إلى النتائج المطلوبة.

¹ سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامي للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2010، ص230.

² بلقاسم سلاطونية: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، د.ط، 2013، ص13.

³ محمد علي نسيم: مرجع سابق، ص66.

⁴ محمد الفاتح المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الأردن، ط1، 2018، ص14.

5- الفعالية التنظيمية:

5-1- اصطلاحا:

عرفها إتزيوني: « على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل: بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية»¹.

- يبدو من هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التفاعل بين مختلف المتغيرات التنظيمية وكلها تتفاعل فيما بينها مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية.

نجد تعريف ألفار alvar يعرفها: « الفعالية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها »².

- هذا التعريف يركز على بيئة المنظمة وقدرة على التكيف والبقاء فيها، فكلما كان هناك تكيف في المنظمة كلما زادت فعاليتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

وتعرف أيضا بأنها: « قدرة المنظمة على إدارة مواردها المختلفة واستثمار فرص بيئتها في تحقيق أهدافها الموضوعية وفق رؤاها التنظيمية »³.

- يفيد هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية تتمثل في قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

تعرف حسب walker et Ruibert: « قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعا وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بنفسها »⁴.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، د.س، ص305.

² داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ط1، 2020، ص11.

³ نبراس ناجي رزوقي: تأثير إستراتيجية تقويم الأداء في الفعالية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، د.ط، د.س، ص117.

⁴ مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص24.

تعريف Miles الفعالية التنظيمية هي: "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها (هذه الأطراف تضم: الأفراد، الملاك، جماعات المصالح، الزبائن، الموردون...)".¹

- يفيد هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية هي قدرة على إشباع رغبات مختلف الأطراف التي لهم علاقة بالمؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها: « مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له، دون أن يعرض مواده المادية أو التنظيمية المستقبلية للاستنزاف أو الخطر ».²

- يتضح من خلال هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة دون تعريض مواردها إلى الخطر.

يعرفها KAHN, KATZ: « على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وهي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم ».³

- يفيد هذا التعريف بأن الفعالية التنظيمية هي مضاعفة الأهداف التي تسعى المؤسسة لأجلها مع الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية مما يضمن بقاءها.

التعريف الإجرائي:

نعني بالفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة التي أنشأت من أجلها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. والتي تتمثل في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والدافعية للإنجاز.

6- المؤسسة:

6-1- لغة:

إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظة Entrepreneur، والتي تعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، ومن ثم فإن هذا العمل يتضمن بعض المخاطر.⁴

¹ داودي أحمد: مرجع سابق، ص12.

² فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للنشر والتوزيع، 2003، ص199.

³ اعتماد محمد علام: علم اجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، د.ط، 2013، ص125.

⁴ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 2010، ص11.

6-2- اصطلاحا:

حسب بلقاسم سلاطنية تعرف بأنها: « كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج وتبادل السلع والخدمات وأعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وذلك ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه »¹.

- من خلال هذا التعريف يتضح أنه يركز على الجانب الاقتصادي للمؤسسة وأن هذه الأخيرة تكون مستقلة ماليا وهدفها دمج عوامل الإنتاج بغية الوصول إلى نتائج ملائمة ويكون ذلك ضمن شروط اقتصادية.

ويعرفها تالكوت بارسونز: « المؤسسة كتنظيم وهو توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة »².

- من خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة تنظيم ونسق اجتماعي يختلف تماما عن الوحدات الاجتماعية الأخرى، حيث يتم توجيهه لتحقيق أهداف معينة.

يعرفها مكتب العمل الدولي: « هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة »³

- يفيد هذا التعريف أن المؤسسة تأخذ طابع اقتصادي تزاوّل فيها مجموعة من النشاطات والمهام لها سجلات مستقلة.

يعرفها Bressey المؤسسة: « بأنها عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفيق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع »⁴.

¹ بلقاسم سلاطنية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، 2004، ص 29.

² حسين عبد، الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2004، ص 106.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 5، 2007، ص 24.

⁴ يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2013، ص 18.

- يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة تنظيم اقتصادي يكون مستقل ويتضمن موارد مادية وبشرية هذه الأخيرة تكون متعاونة فيما بينها من أجل إنتاج سلع وبيعها.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة تنظيم اقتصادي واجتماعي يضم مجموعة من الأشخاص يعملون معا بشكل تعاوني من أجل تحقيق أهداف معينة.

II - مفاهيم مرتبطة بالموضوع

- بيئة العمل المادية:

تتضمن الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهووية والنظافة والإضاءة وضغوط العمل، مساحات العمل والضجيج والأثاث والتجهيزات والمواد وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة وغيرها من الأمور المادية، وهذه الظروف تنعكس على سلامة وصحة الموارد البشرية في المنظمة وتؤثر على فعالية أدائها¹.

- الأداء الوظيفي:

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويحكم على هذا للأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدي متوافقة مع معايير الأداء المحددة وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدي خارج حدود هذه المعايير².

- علاقات العمل:

يعرفها أحمد زكي بدوي: « علاقات العمل هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذا علاقاتهم بالمنشأة

¹ رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 279.

² فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص42.

التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة»¹.

- الرضا الوظيفي:

يعرف المشعان 1994: « بأنه درجة إشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها عوامل خارجية (كبيئة العمل) وعوامل داخلية (العمل ذاته) الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عمله راغبا فيه مقبلا عليه دون تنمر ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهني ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه»².

الاتصال التنظيمي:

هو عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات من فرد إلى فرد آخر بهدف إنجاز الأعمال داخل المنظمة فهو يقوم على توحيد الأنشطة المتعددة مما يؤدي إلى توحيد وانسياب الأنشطة وتحقيقها لأهدافها، فهي عملية تبادل أفكار ومعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة³.

- **الدافعية للإنجاز:** عرفها أتكسون بأنها: استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين لامتنياز⁴.

سابعا: الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا عينيا لجميع الباحثين والدارسين فهي تعد أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي وإثراء بحثه، وعلى هذا الأساس

¹ ميادى خاوي: طبيعة علاقات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد1، 2020، ص353.

² إيهاب عيسى المصري: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني(مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل)، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص17.

³ عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004، ص156.

⁴ عبد الباسط القني: دافعية التعلم ودافعية الإنجاز مفهوم وأساسيات مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد12، 2020، ص 196.

فإن الإطلاع الواسع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنب الباحث التكرار وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة ومن هذا المنطلق حاولنا تناول أهم الدراسات التي تناولت موضوع علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، حيث قمنا بتصنيفها على أساس موضوع الدراسة مراعيًا التسلسل الزمني.

I- الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1- الدراسات الجزائرية:

1-1- دراسة فوزية هواين 2014: بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي¹.

• هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
- معرفة نوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي للبلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.
- معرفة نوع العلاقة بين طرق اتخاذ القرارات في البلدية والالتزام التنظيمي لموظفيها.

• انطلقت من تساؤل رئيسي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟

• اندرج عن هذا التساؤل الرئيسي فرضيات فرعية وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

¹ فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، 2014.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في بلدية عين قشرة والبالغ عددهم 123 موظفاً، أما عينة الدراسة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل من أجل جمع البيانات وعدد أفرادها 123 موظفاً، تم توزيع الاستبيان عليهم ليتم استعادة 106 استبانة أي ما نسبته 86.17% من حجم الاستثمارات الموزعة، استبعد منها 11 استثماراً لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب عدم ملئها كاملة أو بسبب عدم اكتمال البيانات وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتفريغ والتحليل 95 استبانة أي نسبة تمثيل العينة لمجتمع البحث 77.23% وهي عينة ممثلة لصفات وخصائص المجتمع الإحصائي.

• وقد توصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف الجنس.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لاختلاف سنوات الأقدمية.

• **التعقيب:**

تتقاطع هذه الدراسة الحالية مع المتغير المستقل لدراستنا المتمثل في المناخ التنظيمي، إذ اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث المتغير التابع، حيث تناولت الالتزام التنظيمي في حين دراستنا تلقي الضوء على الفعالية التنظيمية، كما نجد الاختلاف أيضا من حيث أهداف الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات نظرا لاختلاف المؤسسة التي تجري فيها الدراسة وكذلك الزمان ونجد التشابه من حيث المنهج، وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة.

2-1- دراسة شامي صليحة 2010: بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات¹.

• هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة، وكذلك التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها. واندرجت الإشكالية في التساؤل الرئيسي مفاده: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

• اندرج عن التساؤل الرئيسي الفرضيات الفرعية التالية:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة.

- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية، اجتماعية وبيئية.

- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

¹ صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، 2010.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي سمح باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها.

واعتمدت على مجموعة من الوسائل والأدوات لجمع وتحليل معطيات الدراسة، الاستبانة، المقابلة الشخصية، أما في الجانب النظري تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب، المجالات، المذكرات ومختلف المصادر والوثائق.

أما مجتمع الدراسة يتكون من جميع الأساتذة والموظفين العاملين في جامعة بومرداس والذي يبلغ عددهم 1038 أستاذ والموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح الدائمين والبالغ عددهم 731 موظف، وتتكون الجامعة من 5 كليات من بينها كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، وتم تحديد العينة من كلية العلوم التجارية التي تحتوي على 199 أستاذ و80 موظف إداري ليتم تعميم الدراسة عن باقي كليات الجامعة ببومرداس حيث حددت العينة الأولى التي تمثل في الموظفين الإداريين البالغ عددهم 80 موظف شملت المستخدمين والعينة الثانية متمثلة في الأساتذة الدائمين والبالغ عددهم 199 أستاذ دائم بالكلية، حيث اعتمدت على عينة أولية بلغ عدد أفرادها 48 موظف وعينة من الأساتذة بلغ عددها 100 أستاذ.

• وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الإيجابي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور العمل الإيجابي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرار.

• **التعليق:**

تناولت هذه الدراسة المناخ التنظيمي الذي يعد متغير مستقل في دراستنا، كما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في الاعتماد على نفس المنهج وأدوات جمع البيانات، في حين تختلف من حيث مجتمع الدراسة والعينة وزمان المكان الذي أجريت فيه الدراسة وكذلك الاختلاف من حيث الأهداف، وقد اختلفت

هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المتغير التابع حيث تناولت هذه الدراسة الأداء الوظيفي كمتغير تابع في حين تناولت دراستنا الفعالية التنظيمية كمتغير تابع، وقد أفادتنا هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي.

2- الدراسات العربية:

2-1- دراسة سامي محمود عبيدة 2016: بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال¹.

- هدفت هذه الدراسة إلى:

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

- انطلقت من تساؤل رئيسي:

ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة بقطاع غزة.

- اندرج التساؤل على الفرضيات التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى السلوك الإبداعي لأفراد العينة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة، نوع التعيين، مكان العمل، الراتب).

¹ سامي محمود عبيدة: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2016.

- اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة والبالغ عددهم 442 عضواً، أما عينة الدراسة فكانت تمثل 50% من أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة الستة التي تم اختيارها لهذه الدراسة.

وقد تم توزيع 221 استبيان وقد استرجع منها ما مجمله 171 استبيان بنسبة بلغت 77.4% وبل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 165 استبيان وبنسبة 96.5% من المسترجع خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

• وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت والتكنولوجيا المستخدمة، ظروف العمل) في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

2- أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة على النحو التالي: (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب وأخيراً الحوافز والمكافآت).

3- أن لدى المبحوثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع التعيين، الراتب).

4- أن لدى المبحوثين رؤى مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل من المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

• **التعليق:**

تناولت هذه الدراسة جانب من جوانب موضوعنا والمتمثل في المناخ التنظيمي، وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث المتغير التابع حيث درست السلوك الإبداعي في حين دراستنا ألفت الضوء على الفعالية التنظيمية، وكذا الاختلاف من حيث أهداف الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، ومكان

وزمان الدراسة ونجد التشابه من حيث المنهج، وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الفصل المتعلق بالمناخ التنظيمي.

2-2- دراسة إيهاب محمود عايش الطيب 2008: بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال¹.

• تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا للعاملين بها.

• انطلقت من تساؤل رئيسي:

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

• اندرج التساؤل على الفرضيات التالية:

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

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

- استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 80 فقرة تم توزيعها عشوائيا على 320 موظف وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع 249 استبيان صالح للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 77.8%.

• وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ظهور توجهات عامة نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي بين العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة لمتغيري الجنس، مكان العمل، لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري العمر بين الفئتين 25 فأقل و 26-30 سنة وبين الفئة 46 سنة فأكثر ولصالح فئة 46 فأكثر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغيري المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، حيث ظهرت فروق حول طبقتي توجد هي ودبلوم ولصالح فئة دبلوم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري الخبرة، المستوى الوظيفي بين الفئتين ثلاث سنوات فأقل ومن سبعة إلى عشرة سنوات والفئتين الإدارة العليا والإدارة الدنيا لصالح الفئة سبعة وعشر سنوات وفئة الإدارة العليا.

• **التعليق:**

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي، وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث الأهداف ومجتمع الدراسة والعينة التي تجرى عليها الدراسة وأدوات جمع البيانات وزمان ومكان إجراء الدراسة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في إنجاز الجانب النظري المتعلق بالمتغير المستقل لموضوعنا المتمثل في المناخ التنظيمي.

II- الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

1- الدراسات الجزائرية:

1-1- دراسة: " زبيدة مشير " 2008 : بعنوان البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، الجزائر¹.

• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- الظروف التي يجري فيها التعلم والتعرف على مختلف المشاكل التي تواجهها مؤسسات هذا القطاع وخاصة التنظيمية منها.

• وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما تأثير التسلسل الإداري للقرارات التربوية على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية؟

- ما مدى تأثير السلطة التنظيمية الممنوحة لمختلف الفاعلين على الفعالية التنظيمية؟

- ما تأثير البيئة الخارجية وحجم الضغوط على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية؟

- ما تأثير حجم المؤسسة على الفعالية التنظيمية؟

- ما تأثير بيئة التنظيم على الفعالية التنظيمية؟

• وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- تعدد الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرار التربوي ويؤثر على السلطة التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

- كلما تمتع الفاعلون التربويون للمؤسسة بسلطة أوسع كلما زادت فعالية التنظيم التربوي.

- تؤثر ضغوط البيئة المدرسية على الفعالية التنظيمية للمؤسسة التربوية.

- تختلف الفعالية التنظيمية باختلاف حجم التنظيم المؤسسة.

¹ زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في علم عمل وتنظيم، الجزائر، 2007، 2008.

- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة في البحث على المنهج الوصفي والمنهج المقارن واستخدمت في جمع البيانات الأدوات التالية : الملاحظة العلمية والاستبيان والمقابلة.

- مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة للأساتذة والإداريين الذين يعملون بمؤسسات التعليم الثانوي والذي بلغ عددهم 269 أستاذ وإداري.

وقد شملت عينة الدراسة 4 ثانويات موزعة على مجالين جغرافيين مقسمة إلى 3 فئات فئة القادة الإداريين استخدمت المسح شامل في دراستهم والمقابلة وفئة الأساتذة والإداريين الذين تم دراستهم باستخدام عينة عشوائية طبقية والاستبيان، مع أخذ 75% من كل فئة حصلت على عينة حجمها 202 فردا منها 40 أستاذ و62 إداري تربوي.

- نتائج الدراسة:

- وجود مركزية في اتخاذ القرار التربوي فالوزارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرار كما تبين أن علاقات العمل علاقات هرمية تقوم على تنفيذ قرارات السلطات العليا وهذا ما يؤكد تعدد الأطراف في اتخاذ القرار التربوي على السلطة التنظيمية للمؤسسة التربوية.

- وجود سلبية في منح مختلف هذه الصلاحيات حيث نبين وجود ضعف كبير في مشاركة واستقلالية في ممارسة المهام يقلل من الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

- وجود ضغوط على مدرسة من بيئتها التي عملت على إضعاف فعاليتها التنظيمية.

- الفعالية التنظيمية لا ترتبط بحجم أو بيئة المؤسسة فقط وإنما هي وليدة عوامل متعددة.

- التعقيب:

تناولت هذه الدراسة الفعالية التنظيمية وهو متغير تابع لدراستنا كما اعتمدت على نفس أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في الاستبيان، الملاحظة، المقابلة والمنهج المتبع أما

الاختلاف فيمكن في المتغير المستقل حيث تناولت دراستنا المناخ التنظيمي في حين الدراسة الحالية تناولت البيئة المدرسية كمتغير مستقل، كما أن الاختلاف يكمن في حجم العينة ومجتمع الدراسة وذلك نظرا لاختلاف بين مؤسسة التي تجرى داخلها الدراسة.

1-2- دراسة: " ميلاط صبرينة "2006-2007: بعنوان التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز بجيجل نموذجا¹.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التكوين في تحقيق الرضا وعلاقته برفع قدرات العاملين.
- وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:
 - هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء أو زيادة الإنتاج؟
 - هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟
 - إلى أي مدى يساهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟
- وتتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:
 - هناك علاقة بين التكوين المستمر وزيادة الإنتاج.
 - يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال.
 - هناك علاقة ارتباطية بين التكوين والرضى الوظيفي.
- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:
 - اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تحليل المعلومات واستخدمت في جمع المعلومات الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

¹ ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جيجل، 2006/2007.

• مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة عمال محطة وطنية للكهرباء والغاز الذي يضم الإداريين والعمال التنفيذيين، عمال الصيانة والذي بلغ عددهم 207 عامل وقد حددت عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح بالعينة والتي تمثلت في 41 عامل بنسبة 20% من مجتمع الدراسة.

• نتائج الدراسة:

- التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة.

- التكوين المهني يعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال شعورهم بحرص المؤسسة على تنمية شعورهم.

- التكوين المهني المبني على أسس سليمة من خلال التخطيط له بحسب الاتجاهات أنها حاجة ملحة لرفع الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

• التعقيب:

تناولت هذه الدراسة الفعالية التنظيمية الذي يعتبر المتغير تابع في دراستنا، وتم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم وأبعاد الفعالية التنظيمية كما تشترك هذه الدراسة في الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والاستمارة والتشابه في المنهج، ولكن الاختلاف يكمن في موضوع الدراسة حيث ربطنا الفعالية التنظيمية كمتغير تابع بالمناخ التنظيمي كمتغير مستقل في حين الدراسة الحالية ربطت الفعالية التنظيمية كمتغير تابع بالتكوين المهني كمتغير مستقل.

2- الدراسات العربية:

2-1- دراسة " سعيد باسم سعيد ضيا زادة" 2019 بعنوان: أثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية، رسالة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة ميدانية على الاتحادات الرياضية الفلسطينية الجماعية في قطاع غزة، فلسطين¹.

¹ سعيد باسم سعيد ضيا زادة : اثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار ، دراسة ميدانية على الاتحادات الرياضية الفلسطينية الجماعية، رسالة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2019.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية الجماعية في قطاع غزة.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وعملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نماذج القيم المتنافسة للفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية تعزي لمتغيرات ديمغرافية؟

- هل يوجد فوق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار تعزي لمتغيرات ديمغرافية؟

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وعملية اتخاذ القرار ولدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نماذج القيم المتنافسة للفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وعملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الرياضية الفلسطينية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية تعزي لمتغيرات ديمغرافية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار تعزي لمتغيرات ديمغرافية.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

- استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستبيان كأداة دراسة لجمع البيانات وتم توزيع (115) استبانة واستخدم spss لإدخال البيانات ومعالجتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الفلسطينية الجماعية في غزة وأعضاء اللجان العاملة والمكون من 115 عضو.

• نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنافسية للفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية تعزى لمتغيرات ديمغرافية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات ديمغرافية.

• التعقيب:

تناولت هذه الدراسة الفعالية التنظيمية التي تعتبر محور مهم في دراستنا حيث استفدنا منها في إثراء الجانب النظري لدراستنا المتعلق بالفعالية التنظيمية، ولكن تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية حيث تناولت الفعالية التنظيمية كمتغير مستقل وعملية اتخاذ القرار كمتغير تابع في حين دراستنا تناولت المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والفعالية التنظيمية كمتغير تابع، كما نجد اختلاف في مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات مع دراستنا الحالية وذلك راجع لاختلاف موضوع الدراسة وميدان الدراسة مع دراستنا الحالية.

2-2- دراسة: "عزام محمد حسن العثماني" 2017 بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، دراسة ميدانية بالمدارس الخاصة في غزة، فلسطين¹.

• هدفت هذه الدراسة إلى التعرف:

على واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة والتعرف على واقع الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية وبين تحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمدارس الخاصة في قطاع غزة؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الخاصة في قطاع غزة؟

- هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة تبعا لمتغيرات ديمغرافية؟

- هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة تبعا لمتغيرات ديمغرافية؟

وتتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين تحقيق الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بمدارس الخاصة في قطاع غزة.

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الخاصة في قطاع غزة.

¹ عزام محمد حسن العثماني: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمدارس الخاصة في غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، فلسطين، 2017.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة تبعا لمتغيرات ديمغرافية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة تبعا لمتغيرات ديمغرافية.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

- استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في جمع البيانات على الاستبيان.

مجتمع وعينة الدراسة:

- تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المدارس الخاصة بمحافظة غزة وعددهم 964 فرد، وبلغ عدد العينة 274 مفردة واعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية لدى مدارس الخاصة في محافظات غزة.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمدارس خاصة في قطاع غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول دور القيادة التحويلية تابعة لمتغيرات ديمغرافية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول تحقيق الفعالية التنظيمية تبعا لمتغيرات ديمغرافية.

• التعقيب:

- لقد تناولت هذه الدراسة الفعالية التنظيمية الذي يعتبر جزء مهم في دراستنا الحالية، ولقد أفادتنا هذه الدراسة في إنجاز الجانب النظري المتعلق بالمتغير التابع لموضوعنا، أما الاختلاف فيمكن في المتغير

المستقل بين الدراستين فهذه الدراسة اعتمدت على القيادة التحويلية أما دراستنا فتلقي الضوء على المناخ التنظيمي، كما نجد اختلاف في مجتمع الدراسة والعينة وذلك لاختلاف ميدان ومؤسسة الدراسة.

III- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: " wenlu feng " 2018 بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي ومشاركة الطلاب ونتائج التعلم، أطروحة مقدمة وفقا لمتطلبات درجة الدكتوراه في الفلسفة، قسم القيادة معهد أونتااريو للتعليم العالي ولكبار الدراسات في جامعة تورنتو، دراسة ميدانية في كليات مجتمع أونتااريو¹.

هدفت هذه الدراسة إلى:

إلى دراسة المناخ التنظيمي ومشاركة الطلاب في كليات أونتااريو ومعرفة العلاقة بينهما.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- ما علاقة المناخ المؤسسي بمشاركة الطلاب؟
 - ما هي أبعاد المناخ المؤسسي التي قد تساهم في مشاركة الطلاب؟
 - كيف يمكننا قياس المناخ التنظيمي بشكل مناسب لغرض ربطه بمشاركة الطلاب والتعلم؟
- وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:
- ارتباط تعلم الطلاب بنتائج التعلم.
 - تعلم الطلاب يرتبط بإدراكهم لبيئة التعلم.
 - ترتبط نتائج التعلم بإدراك الطلاب لبيئة التعلم.

¹ Wenlu feng : the nelalations hip between institution al climate and student engagement and hering outcomes in ontario community colleges, Doctor of philosophy in higher education, toronto, 2018.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

- تم جمع البيانات المناخية من خلال استبيان وتجربة الدورة التدريبية وتم قياس مشاركة الطلاب من خلال استبيان تم تجميعه باستخدام عناصر مختارة من مسح مشاركة الطلاب في كليات مجتمع أونتااريو، وتم استخدام تحليلات إحصائية للارتباط والانحدار المتعدد لاختيار العلاقة spss بين متغيرات.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في طلاب كليات أونتااريو وبلغ عدد العينة 348 طالب من كلية أونتااريو.

نتائج الدراسة:

- نتائج تصور الطلاب لبيئة التعلم الخاصة بهم كان مرتبطا بشكل كبير بكل من المشاركة ونتائج التعلم.
- تم العثور على أبعاد المناخ لممارسة التدريس الجيد والتركيز على الاستقلالية وعبء العمل المناسب ودعم المتعلمين لتكون عوامل تنبؤية مهمة لمشاركة الطلاب والتي كانت بدورها مرتبطة بشكل كبير بنتائج التعلم.

• التعقيب:

تناولت هذه الدراسة المناخ التنظيمي الذي يمثل المتغير المستقل في دراستنا الحالية، حيث استفدنا منها في تدعيم الجانب النظري المتعلق بالمناخ التنظيمي، وكذلك نجد الدراسة السابقة تختلف عن دراستنا الحالية من حيث مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وذلك لاختلاف الجانب الميداني والمؤسسة التي تجرى فيها الدراسة.

2- دراسة "Gail prentiss" 1983 بعنوان: دراسة الفعالية التنظيمية للمجلس الأكاديمي لكليات المجتمع بكاليفورنيا، أطروحة مقدمة في الوفاء الجزئي لمتطلبات درجة دكتوراه في التربية جامعة سان دييغو¹.

¹ Gail prentiss : a study the organizational effectiveness of the a cademic sente for california community colleges, university of san Diego Doctor of education 1983.

الغرض من هذا البحث هو دراسة فعالية مجلس الشيوخ الأكاديمي لأعضاء الكولونيل في مجتمع كاليفورنيا.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف التطور التاريخي لمجلس الشيوخ:

- تحديد فعالية الأساليب التي يوفر مجلس الشيوخ من خلالها لأعضاء هيئة التدريس في كلية المجتمع للمشاركة في الحكومة الأكاديمية والمهنية.

- تحديد فعالية مجلس الشيوخ كما يفهمه الأعضاء وغيرهم ممن يتعامل معهم في تحقيق الغرض والأهداف المنظمة والجهات الأخرى ذات الصلة التي أنشأتها لها.

- ويفسر 10 من الأساليب التي يوفرها مجلس الشيوخ لأعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع للمشاركة في الحكومة الأكاديمية والمهنية.

- تحديد فعالية مجلس الشيوخ كما يفهمه الأعضاء وغيرهم مما يتعامل معهم في تحقيق الغرض والأهداف التي حددتها المنظمة والآخرين ذو الصلة من أجله.

- تفسير تأثير مجلس الشيوخ على البيئة.

طريقة الدراسة طبيعية وتضمنت:

1- ملاحظة المشاركين التي تركز على قضايا الاعتماد.

2- استبيانات موزعة على ثلاث مجموعات أعضاء هيئة التدريس 46% رؤساء مجلس الشيوخ 70%، ورؤساء الكليات 70%.

3- المقابلات: النخبة التي أجريت مع الأفراد الذين لديهم معرفة خاصة بمجلس الشيوخ.

4- نموذج (ثلاثة): تم تطويره كمنظور لتحليل البيانات، بناء على سلوك الفعالية التنظيمية وهي: المنفصل من الناحية المفاهيمية ولكنه مرتبط تجريبياً وقد تم استخدامه لتأطير التحليل ودمجه.

- توصلت هذه الدراسة إلى النتائج وهي:

- أن تاريخ مجلس الشيوخ قد تأثرت بالأحداث التشريعية والثقافية والاجتماعية فضلا عن اقتصاد كاليفورنيا.

- تاريخيا شارك مجلس الشيوخ في أنشطة الحكم والجماعية المشتركة بعدة طرق كشف تحليل البيانات أنه بشكل عام كان ينظر على أنه أقل فعالية من قبل أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الكليات وأكثر فعالية من قبل رؤساء مجلس الشيوخ والمستجيبين للمقابلات.

• التعقيب:

ركزت هذه الدراسة على متغير واحد وهو الفعالية التنظيمية ويتشابه مع دراستنا الحالية في المتغير التابع، وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث أهداف الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة ونجد الاختلاف أيضا من حيث زمان ومكان إجراء الدراسة، وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالفعالية التنظيمية.

• التعقيب العام على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولناها في هذه الدراسة والمتعلقة بموضوع علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، ولقد تم توظيف أهم الدراسات التي اشتركت مع أحد متغيرات دراستنا كل متغير على حدى قصد الإلمام والاستفادة من تلك الدراسات الميدانية للقيام بالدراسة الحالية، فقد وجهتنا هذه الدراسات الميدانية للقيام بالدراسة الحالية بالإضافة إلى فهم أكبر لموضوع دراستنا كما قدمت لنا معلومات حول المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية كأحد أهم المتغيرات داخل المؤسسة.

- وعلى العموم يمكن القول أن الدراسات السابقة وإن كانت تختلف من حيث المجال والتخصص وأيضا من حيث المناهج وطرق تناول الموضوع إلا أنها تتقارب مع موضوعنا من حيث النقاط التالية:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المؤسسة.

- الاهتمام بالفعالية التنظيمية في المؤسسة.

أما نقاط الاختلاف مع دراستنا فتكمن في أن الدراسة الحالية ينصب اهتمامها حول علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة، ونجد أن الدراسات السابقة قد تنوعت في دراستها للمتغيرات، كل دراسة اعتمدت على متغير يختلف عن الدراسات الأخرى، كما نجد الاختلاف بين الدراسات السابقة والتي عرضناها ودراستنا الحالية من حيث أهداف الدراسة وأساليب جمع البيانات ومنهج الدراسة وكذا العينة وذلك لاختلاف مجتمع الدراسات والبياديين التي أجريت فيها الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، كما نجد الاختلاف أيضا في المجال الزمني والمكاني التي أجريت فيه الدراسة.

ولقد عمقت لدينا هذه الدراسات الفهم الجيد وتحديد تصوراتنا حول الموضوع إضافة إلى ما حددته الأطر النظرية حيث قمنا بالاستعانة ببعض النظريات التي لها علاقة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع، وقد استفدنا من هذه الدراسات والمقاربات النظرية في التحليل والتفسير.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الفصل الأول بمثابة المدخل والنقطة التي ينطلق منها الباحث في معالجة وعرض دراسته لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يسود موضوع الدراسة الحالية وهذا لا يكون إلا من خلال عرض مجموعة عناصر أساسية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة تحديد الإشكالية والفرضيات ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للموضوع

تمهيد:

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"
- 2- نظرية التكوين الإداري "هنري فايول"
- 3- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
- 2- نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو"
- 3- نظرية العاملين "فريدريك هارزبورغ"

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية اتخاذ القرارات "هربرت سايمون"
- 2- نظرية النظم
- 3- نظرية Z "وليام أوشي"

خلاصة الفصل

تمهيد:

أي دراسة أو بحث يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي ذلك أن هذه الخلفية النظرية هي إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على موضوع الدراسة حيث يقدم رؤية واضحة له، ونستعرض في هذا الفصل أهم النظريات العلمية وسنقوم بالفصل في هذه النظريات وفقا لتسلسل الزمني بدءا بالنظريات الكلاسيكية ثم النظريات النيوكلاسيكية وصولا إلى النظريات الحديثة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية

ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وترتكز على الجوانب العقلانية والرشيديّة في التنظيم، حيث كانت ترتكز على مفهوم التنظيم الرسمي كوسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤثر على تحقيق الأهداف ومن أهم هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، النظرية البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية " لفريدريك تايلور" (1856-1915):

تقترب بداية حركة الإدارة العلمية باسم وجهود فريدريك تايلور وقد تميزت الفترة التي ظهرت فيها أفكار الإدارة العلمية بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية وعدم الفعالية، ولقد اهتم تايلور أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، فلم يكن مرتاحاً لنظام العمل في المصنع، لاعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبنى على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب، مما جعل العمال هم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج¹.

وأهم ما يميز أعمال تايلور وتجاربه هو إدراكه أن الإدارة يمكن أن تكون علماً له قوانينه ومبادئه، فهي ثروة ذهنية بالنسبة للإدارة على مختلف المستويات، فالإدارة العلمية في نظر تايلور ليست فقط وسيلة لتحقيق الكفاية وخفض التكاليف وتقدير الأجر بشكل سليم².

وتقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ³:

- استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الإنتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

- تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.

- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات والوظائف والعمليات)، دار عمان للنشر، عمان، ط3، 2006، ص52.

² محمد قاسم: مرجع نفسه، ص54.

³ رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، دار جنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص12.

- توزع المسؤولية عن العمل بين الإدارة التي تقوم بالتخطيط والإشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.

"وقد ركزت هذه النظرية على تقسيم العمل والتخصص والهيكل التنظيمي الرسمي ومدى نطاق الإشراف إضافة لمبدأ العقلانية والرشد في العمل واستخدام العامل المادي كحافز وحيد للأفراد وموجها لأداء أعماله، فالإدارة العلمية تسعى إلى تجزأت العمل بين الإدارة والعمال بأسلوب يؤدي في النهاية إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وقد اهتم تايلور بوصف خصائص التنظيم البشري من خلال دراسته للحركة والزمن بأسلوب يتماثل وأسلوب وصف إحدى الآلات البسيطة المخصصة لتنفيذ عمل معين"¹.

لهذا نجد حسب تايلور بأن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية، أي إنتاج ما هو مطلوب بأسرع وقت وأقل تكلفة.
- التخصص في العمل حيث قام بتقسيمه بين الإدارة والعمال.
- استخدام الأساليب العلمية: استخدام أساليب البحث العلمي من أجل رفع الإنتاجية.

ومن هنا نستخلص من خلال هذه النظرية أن المناخ التنظيمي يقوم على أساس تقسيم العمل والتخصص الدقيق الذي يقوم على اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تقوم على التخصص والتدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أن اعتماد أسلوب العلمي في العمل بدراسة كل حركة والزمن الذي تستغرقه من شأنه أن يزيد من تقليل الوقت والجهد في إنجاز العمل والاهتمام بالأداء المنظم واستخدام تقنيات عملية لتحسين دافعية الأفراد للإنجاز في عملهم وبالتالي تحقيق الفعالية.

2- نظرية التكوين الإداري " لهنري فايول "

إن ما يميز هذه النظرية هو السعي للوصول إلى مبادئ إدارية على المستوى النظري لتكون الأساس لعمليات التنظيم والتصميم الإداري ولقد أدرك هنري فايول ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات وحاول أن يطور نظاما فكريا وإداريا يمكن تعليمه ودراسته².

¹ مؤيد سالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2018، ص68.

² محمد قاسم: مرجع سابق، ص63.

وترى هذه النظرية أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير وسعت إلى تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتجميع الأنشطة المتماثلة في شكل تقسيمات متكاملة وتجزئة مهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحدودة في نشاط الأفراد¹.

ولقد قام هنري فايول في كتابه "الإدارة العامة والصناعة" إلى التطرق للوظائف الإدارية والمبادئ الإدارية داخل التنظيمات.

وتمثلت الأنشطة الإدارية في ست أنشطة وهي²:

- أنشطة فنية: إنتاج وتصنيع.

- أنشطة تجارية: شراء بيع ومبادلة.

- أنشطة مالية: البحث عن رأس مال واستخدامه الأمثل.

- أنشطة الضمان والوقاية: حماية الممتلكات والأشخاص.

- أنشطة محاسبة: تتضمن الإحصاء.

- أنشطة إدارية: تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

وقد تناول هنري فايول أيضا المبادئ الإدارية الواجب مراعاتها في عملية التنظيم وتؤكد المبادئ التي ذكرها على ضرورة وجود المرونة اللازمة في عملية تطبيقها حسب الظروف وهذه المبادئ هي:

1- مبدأ تقسيم العمل: واعتبر فايول التخصص أمرا طبيعيا في جميع الوظائف الإدارية والفنية وأداء الأعمال.

2- مبدأ السلطة والمسؤولية: هي حق إصدار الأوامر من الرئيس ويكون على مرؤوسيه الطاعة التامة اما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.

¹ بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص45.

² أحمد يوسف دودوين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص24.

- 3- مبدأ النظام والطاعة: ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل وإطاعة الأوامر وتنفيذها وتنفيذ ما اتخذ من قرارات.
- 4- مبدأ وحدة الأمر: يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه: هذا المبدأ شرط أساسي لتنسيق القوى وتركيز الجهود ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد¹.
- 6- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: فهم الإدارة لأهداف الفردية لكل موظف بحيث يمكن ملائمة هذه المصالح الشخصية للموظفين مع المصلحة أو الغرض التنظيمي.
- 7- الأجور العادلة للعاملين: يجب أن تكون سياسة الأجور عادلة بدرجة كافية هذا لضمان رضا الموظفين.
- 8- المركزية: بمعنى أن يعتمد المستوى الذي يتم فيه تفويض السلطة اتخاذ القرار إلى المرؤوسين على حجم المنظمة ونوعيتها وطبيعتها.
- 9- العدالة: وفقاً لهنري فايول يجب ألا تميز الإدارة أبداً بين الموظفين وتعاملهم على تقديم المساواة من جميع النواحي وإذا كانت المنظمة غير متحيزة تجاه موظفيها فإنها تطور من الثقة والانتماء.
- 10- استقرار الحياة: يرتبط هذا المبدأ بالاحتفاظ بالموظفين واستنزافهم واستقرارهم في عملهم².
- 11- التسلسل الهرمي: تدرج مستويات القيادة وارتباط جميع أعضاء المنظمة من قمة التنظيم إلى قاعدته.
- 12- مبدأ الابتكار والمبادرة: يحث فايول الرؤساء على ضرورة التفكير وتنفيذ الخطط على كل المستويات ويرى أن القائد الذي يفكر وابتكر ويجعل الآخرين يعملون.

¹ فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار أي كتب بريطانية، لندن، ط1، 2019، ص76.

² علي عبد المجيد: الإدارة الحديثة (أسس مبادئ غايات)، وكالة الصحافة العربية للنشر، الأردن، ط1، 2022، ص ص 86-88.

13- مبدأ النظام: ويقترح فايول أن يكون هناك مكان لكل شيء ولكل شخص وأنه يجب أن يكون مشغولاً وبمعنى آخر فإن لكل شيء موضع مناسب.

14- مبدأ روح الفريق: يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة في الوصول إلى الأهداف المنشودة¹.

ومن خلال هذه النظرية نجد أن المناخ التنظيمي حسب نظرية التكوين الإداري يجب أن يتمثل في الانضباط وروح الفريق وتشجيع المبادرة وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي للسلطة حيث أن تبني هذه المبادئ في المؤسسة من شأنها أن يساهم في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة لنفسها من جهة وتحقيق رضا العاملين مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين وتحسين مستوى الدافعية للإنجاز الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفعالية في المؤسسة ويضمن بقاءها واستمراريتها.

3- نظرية البيروقراطية " لماكس فيبر " (1864-1920):

لقد نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920) وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم المقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب².

« وتعرف نظرية البيروقراطية ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم »³.

¹ طارق إلياس: الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، عمان، ط1، 2019، ص ص 163-164.

² محمد القدومي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص36.

³ فاطمة سعدي: مرجع سابق، ص71.

وتتمثل خصائص نظرية البيروقراطية على النحو التالي¹:

- تقسيم العمل والتخصص.
- التسلسل الرئاسي.
- وضوح خطوط السلطة.
- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج لتأهيل وتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

وقد وضع ماكس فيبر ثلاث أنماط للسلطة يمكن عرضها بإيجاز فيما يلي:

- السلطة الكاريزمية: تشير إلى الخصائص والمواصفات الشخصية للقائد الإداري والتي تميزه عن غيره من الناس فالقيادة الكاريزمية تؤدي إلى الكفاءة التنظيمية والإدارية.
- السلطة التقليدية: تقوم على أساس العرف والتقاليد السائدة ويتمتع القائد في هذا النمط التقليدي بسلطات نابعة من المراكز الاجتماعية.
- السلطة الرشيدة القانونية: تأتي صفة القانونية في هذا النمط من السلطة نتيجة سيادة القواعد والسياسات التي يلتزم بها كل فرد في التنظيم².

¹ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008، ص80.

² علي سلمى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2004، ص ص 62-63.

- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.

- يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على حد سواء غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو الفصل التعسفي¹.

ومن خلال النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر يتضح لنا أن المناخ التنظيمي يبرز من خلال التطبيق الحرفي للقواعد والقوانين الإدارية وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى إنجاز عملها بصورة فعالة حيث يتوفر كل عضو فيها على الخبرة والكفاءة حيث يصبح الإنجاز منظم ومحكوم بقواعد محددة تؤدي إلى أداء العمل بطريقة منسقة تحقق أهداف المنظمة وتضمن الفعالية التنظيمية.

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

اهتمت النظريات النيوكلاسيكية بالعوامل النفسية والاجتماعية وتأثيرها على المردودية والأداء كامتداد للأولى وتشمل: مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات، ونظرية العاملين.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو":

تقتزن مدرسة العلاقات الإنسانية "بالتون مايو" و" لروثلز برجر" و" دراسات هوثورن" ففي الفترة ما بين 1927-1932 قام "التون مايو" وزملاءه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة في مصانع شركة وسترن إلكترونيك الكهربائية في إحدى ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وشملت الدراسات والتجارب وإعادة تصميم الأعمال، وتغييرات في ساعات الدوام اليومي والأسبوعي، وإدخال فترات راحة وأسس احتساب الأجور وذلك لمعرفة تأثير كل ذلك على إنتاجية العامل.

¹ طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سابق، ص 39.

ويعتبر "إلتون مايو" Elton Mayo مؤسسة الاتجاه الإنساني في التنظيم وهو أب علم الاجتماع الصناعي، وقد استمر اتجاهه الإنساني، وذلك من خلال تجارب "هاوثورن" الشهير التي قام بها في الفترة بين (1930-1940)¹.

ومن أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاوثورن نجد:

- أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا².
- تلعب الجماعة الغير الرسمية في المنظمة دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم³.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط في القيادة.
- ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية تأكيد الكفاية الإنتاجية⁴.

يتضح لنا من خلال دراسات "مايو" أن الأفراد لا يتأثر سلوكهم بالظروف المادية فقط وإنما بالظروف الاجتماعية والنفسية المحيطة بهم، كما أن إثارة دوافع الأفراد لا تتم بحوافز اقتصادية فحسب وإنما بالمعنوية لذا يجب الاهتمام بالجانب المعنوي كون هذه الأخيرة تؤثر في أداء العمال ودافعيتهم وكذا التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق دائما الأداء الكفاء في المنظمة إذ تلعب التفاعلات والعلاقات المتبادلة الأثر الكبير في تحقيق فعالية المنظمة صف إلى هذا الاتصال بين أجزاء التنظيم لا يقتصر على شبكة الاتصال الرسمي بل على الغير رسمي وقد يكون هذا الأخير التأثير الكبير على سلوك العاملين ومن تم التأثير على فعاليتهم.

كما أشارت هذه النظرية إلى أنه يجب النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي يتأثر بالبيئة المحيطة به وهي التي تعكس المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسوده الشعور بالانتماء إلى المنظمة وذلك من خلال التعاون بين الإدارة والعمال مما يجعل العامل يستخدم كافة قدراته ومهاراته بهدف زيادة كفاءته في الأداء وبهذا يصل إلى الإنجاز المطلوب الذي من خلاله يزيد من الفعالية التنظيمية.

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص ص 25-26.

² محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2008، ص123.

³ محمود حسن الهواشي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، العراق، د.ط، 2014، ص 23.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، د.ط، 2010، ص142.

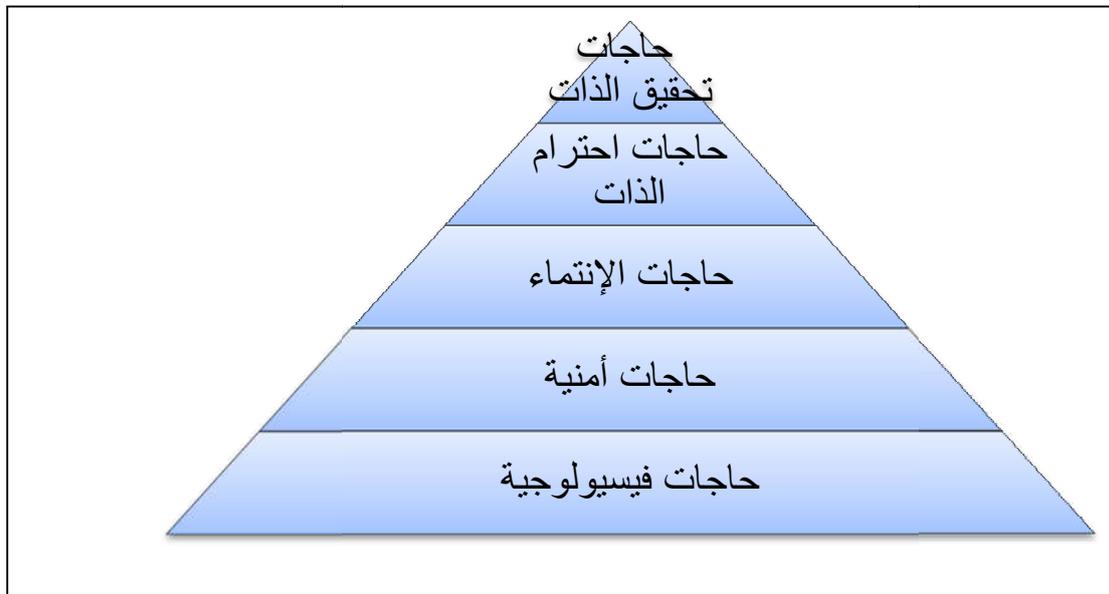
2- نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو":

هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1943 نظريته المعروفة "بهرمية الحاجات الإنسانية" انطلق أبراهام ماسلو في دراسته من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضعت نموذجاً لهيكلية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم ويقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في لحظة ما قبل الإشباع فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة، وتنقسم هذه الحاجات إلى خمسة.¹

إن يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يحتاج الفرد لإشباعها فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها على سلوك الفرد من خلال أهميتها النسبية، وقدم "أبراهام ماسلو" نظرية هرم (أو سلم الحاجات) حدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية.

والشكل التالي يوضح هرم "ماسلو للحاجات":

الشكل رقم (2): يوضح هرم "ماسلو" للحاجات²



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2013، ص 286

¹ صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص44.

² مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2013، ص 285.

وتتمثل هذه الحاجات حسب "ماسلو" في:

1- الحاجة الفيزيولوجية: وتتضمن الحاجات الأساسية للحياة وحفظ النوع مثل: الحاجة للطعام، الماء، الهواء، الجنس، النوم، وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري¹.

2- حاجة الأمن: تظهر حاجات الأمن بشكل تلقائي حالما تشبع الحاجات الأساسية (البيولوجية) وخاصة لدى الأفراد الراشدين وتتمثل في توفير البيئة المساندة للأمن المادي العاطفي وتفادي الخوف والقلق، وتوفير الحماية من الأذى الجسدي والانفعالي ويعد للأمن الاقتصادي الذي يدفع الفرد إلى الحصول على بيت يأويه وإلى تملك العقارات فيما بعد أو الادخار أو التأمين على الحياة من أبرز وجوه هذه الحاجة، وفي محيط العمل فتعني هذه الحاجة تفادي الخوف والتهديد والقلق من فقدان العمل لذلك يسعى الفرد إلى الحصول على عمل مستقر، لأنه ضمان لإشباع الحاجات الأساسية بشكل مستقر فإن هذا الإشباع سيحقق للفرد الأمن النفسي قبل كل شيء أضف إلى ذلك الحصول على أنواع من التأمينات كالتأمين من البطالة والعجز والشيخوخة والصحة والتقاعد فهذه توفر له البيئة العاطفية والطبيعية الآمنة لأنها تضمن له الحماية اللازمة من الأذى الجسدي والانفعالي².

3- الحاجات الاجتماعية:

وتتضمن الشعور بالألفة والود والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة³.

4- الحاجة للتقدير:

تتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضوع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة وتتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره بضرورة الحصول على احترام الآخرين.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود: نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2003، ص123.

² أحمد دودين، علي فلاح الزعبي: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، د.ط، 2015، ص164.

³ خليل محمد حسن الشماع: مرجع سابق، ص135.

5- حاجة تحقيق الذات:

وهي شعور الفرد بكفاءته ومهاراته ورغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها واستثمارها من خلال إنجازات يعترف بها الآخرون وخاصة في مجتمعه، فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره وشخصيته وبالتالي قيمته في نظر المجتمع فهذه الحاجات وإن انطلقت من مشاعر وأحاسيس الفرد فإن تأكيدها من مشاعر وأحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من إنجازات¹.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الحاجات الأساسية الموجودة في هذه النظرية لها تأثير كبير على سلوك الفرد داخل المنظمة والفعالية التنظيمية تكون من خلال التفاعل القائم بين أطراف العملية التنظيمية هذا الأخير الذي يعد إيجابيا وكذا الاهتمام بحاجات الأفراد وتوفير طرق لإشباعها له الدور الكبير في زيادة الفعالية، ومن بين هذه الحاجات نجد إبداء رأيه واجتهاده وتقديم اقتراحات بالإضافة إلى توفير الأمن والسلامة المهنية والصحية له من خلال حمايته من الأخطار، كما أنه لا بد من أن يحظى بالاهتمام بالآخرين ليشعر بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة فهذه الحاجات إذا أشبعت تنعكس إيجابا وذلك من خلال زيادة الفعالية وتعكس بذلك بوجود مناخ تنظيمي يتسم بالديمقراطية مما يسمح للمؤسسة ببلوغ أهدافها وتحقيقها، وإذا لم تشبع هذه الحاجات يحدث العكس.

3- نظرية العاملين " فريدريك هارزبورغ " :

ولد " فريدريك هارزبورغ " سنة 1923 وتوفي في جانفي سنة 2000 كان مختصا في علم النفس العيادي، اهتم في أعماله بدراسة الدافعية عند الإنسان في العمل.

وتدور الفكرة الأساسية " لفريدريك هارزبورغ " في نظرية العاملين حول أن الظروف التي تؤدي إلى الإشباع والدافعية في العمل، ليست هي نفس الظروف التي تؤدي إلى اللإشباع وعدم الرضا في العمل، وهو المنطق الذي قام على أساسه بوضع نظرية العاملين، أن انطلق من الملاحظة التي تقول بأن اختلاف إجابات الأفراد يعود إلى ارتباطهما بما يحفز دافعيتهم للعمل من جهة ثم ما يولد عدم رضاهم في العمل من جهة أخرى².

¹ صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص47.

² سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2021، ص97.

واعتبر هارزبورغ أن العمل ذاته هو مصدر الأساسي لتحفيز العاملين لهذا ميز بني نوعين من العوامل النوع الأول أطلق عليه العوامل الصحية ويعني بها العوامل المحافظة على معنوية العاملين والنوع الثاني عوامل التحفيز والدافعية وهي عوامل تساعد في التقدم نحو الذات¹.

1- العوامل الوقائية الصحية²:

وهي التي يعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء ولتجنب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:

- ظروف العمل المادية.

- العلاقات مع المرؤوسين.

- العلاقات مع الرؤساء.

- الإشراف.

- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

ويؤدي عدم وجود أو توفر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا بينا وجودها لا يحفز الأفراد وهذه العوامل تتعلق بظروف والعوامل الخارجية للعمل³.

2- العوامل الدافعة: وهي العوامل التحفيزية وهي تسبب شعور بالرضا في العمل حيث يشعر العامل بإيجابية نحو العمل، على عكس العوامل الصحية وقابليتها للإشباع أي أن المنظمة كلما زادت الجهد من أجل إشباعها فإن مستوى الرضا التام يزداد نحو العمل وتتمثل في:

- الاعتراف والتقدير.

- الإنجاز والتحدي.

¹ بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص142.

² عادل عبد الرزاق الهاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص90.

³ سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص ص 238-

- الترقية والتقدم الذاتي في العمل.

- المسؤولية والعمل ذاته¹.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى مستوى ثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي للأفراد من أجل دفعهم إلى العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين ولتحقيق هذه المهمة اقترح هارزبورغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمل².

من خلال عرضنا لنظرية العاملين " لفرديريك هارزبورغ " نجد بأنه يرى أن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يركز على العوامل الدافعية التي تركز حول طبيعة العمل نفسه والعوامل الوقائية التي تشير إلى ظروف العمل وبيئة العمل حيث توفر هذه العوامل مناخا ملائما لإزالة مسببات عدم الرضا وهذا ما يجعل العامل يقوم بمهامه والأعمال التي يرغب فيها مما يحفزها ويزيد من مستوى الأداء والرضا داخل المؤسسة وتحقيق الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف المؤسسة.

ثالثا: النظريات الحديثة

لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية النيوكلاسيكية أو يمكن القول أنها ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لهما، وقد كان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل العمل ومن أهم هذه النظريات تناولنا ما يلي: نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم، نظرية Z.

1- نظرية اتخاذ القرار "هربرت سايمون":

يرجع الفضل في تطوير نظرية اتخاذ القرار إلى " هربرت سايمون " الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لاتخاذ القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا لان الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التنسيق الواعي والدقيق للنشاطات التي يقومون بها وهكذا يصبح تنسيق العلاقات هو الذي يميز التنظيمات الرسمية عن غيرها من أنماط التجمع الاجتماعي، وقد اعتبر " سايمون " أن التنظيم بمثابة نسق فيه يتم

¹ مهدي صالح السامرائي: نظريات الغرائز والمراجع والحاجات الإنسانية، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط1، 2021، ص194.

² سامي محسن الختانة: علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص96.

التوافق بين ما يبذله الفرد من جهد ويساهم فيه من عمل وما يتقاضاه من أجر ويحصل من مكافآت وهذا التناغم والتوافق بين ما يحصل عليه الفرد من تنظيم وما يساهم به لصالحه يقاس بمدى الرضا الشخص كمعيار ذاتي¹.

وتقوم مبادئ نظرية "سايمون" على العناصر التالية:

عنصر اتخاذ القرار: التنظيم يكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد تقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة فيتحقق هدف آخر.

عنصر البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم إلا أن البيئة هي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.

عنصر الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

عنصر التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا باتخاذ القرارات وإنما الآخرون فيتولون تنفيذها.

عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه لا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة من المستويات العليا ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير أو الكفاءة وغيرها.

عنصر التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل².

- إذ تناول "سايمون" كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تسير عليه عملية العمل وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لكل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع القرارات التي يتعين عليه اتخاذها.

- ولمعرفة كيف تتخذ القرارات ودراسة المؤثرات التي تحددها قسم " سايمون " صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع وهي:

¹ راجع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مختبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، د.ط، 2006، ص142.

² لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، د.س، ص103.

1- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

2- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.

3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية للتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.

4- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

5- القرار الرشيد تنظيما

6-- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات.

ومن خصائص القرارات المتخذة أنها تتسم بالعقلانية والرشد حتى تتحقق أهداف التنظيم وفي هذا الإطار اعتبر "سايمون" أن متخذ القرار عليه أن يوازي بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعمل فيها¹.

مما سبق يتضح أن الفعالية التنظيمية عند "سايمون" مرتبطة أساسا بالكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرار المناسب لمختلف المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ومن ثم توضح قدرات ومهارات متخذي القرار وكفاءتهم في مواجهة هذه المشاكل وإيجاد الحلول لها، كما تؤكد هذه النظرية على الدور الكبير الذي يلعبه اتخاذ القرار في تكوين مناخ تنظيمي فعال ومناسب يتسم بالعلاقات التعاونية بين جماعات العمل هذه الأخيرة تجعلهم يشعرون بالرضا ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي لكي يكون فعال لا بد من مشاركة العاملين في كل شيء يخص المؤسسة ذلك يؤثر على فعالية المؤسسة فعندما يجد العامل بأنه محل اهتمام فإنه يسعى إلى تقديم الأفضل وإذا لم يحدث ذلك يحدث العكس.

¹ خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص ص 103-104.

2- نظرية النظم:

تمثل نظرية النظم اتجاها حديثا فكرة إدارة الأعمال حيث ينظر وفقه للمنظمة على أنها منظومة تتكون من منظومات جزئية وفرعية وحتى الوظائف الإدارية في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة¹.

والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأن الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء أو الأجزاء تتشكل في مجموعها تركيبيا موحدًا والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقة متبادلة، لهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا تعطي الصورة الحقيقية متكاملة وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة هذا النظام يعيش في بيئة يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، موارد البشرية، تكنولوجيا) ثم يقوم بمعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات السلع أو الخدمات².

ويتكون النظام حسب نظرية النظم من مجموعة من العناصر التالية³:

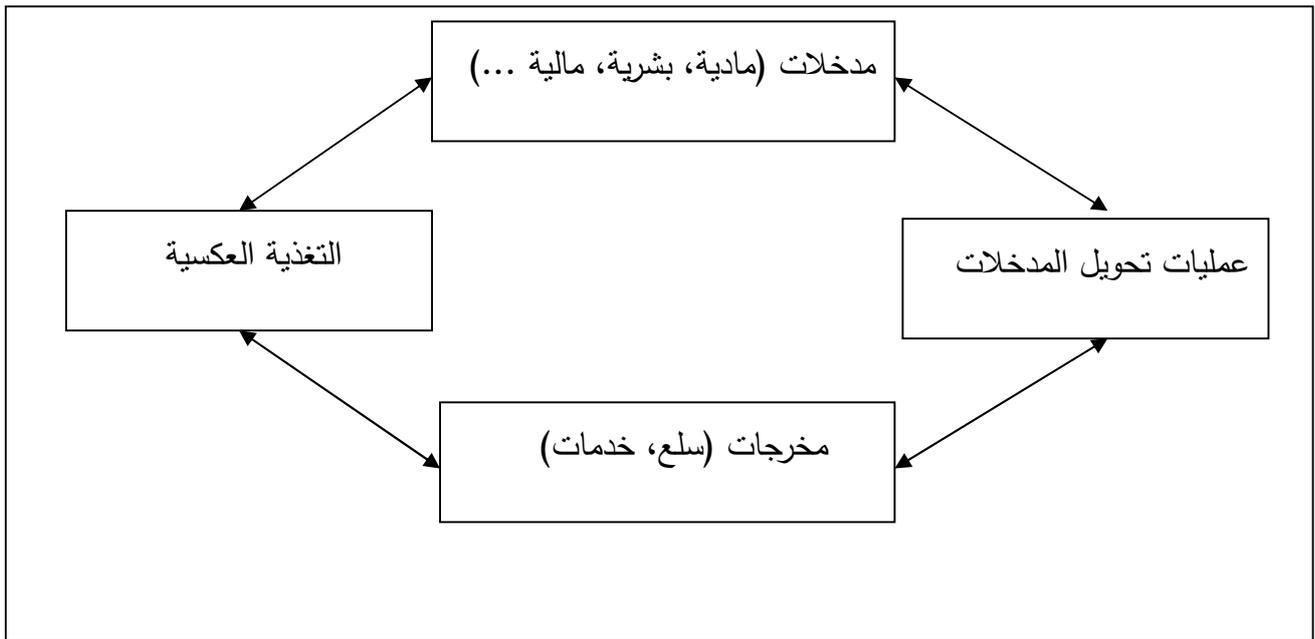
- المدخلات: وهي عبارة عن العناصر التي تدخل في العملية الإنتاجية وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات.
- العمليات: ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون والذي تم تحديده في شكل مخرجات ويدخل في هذا الإطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل.
- المخرجات: وهي النتائج المترتبة عن العمليات التحويلية وعادة تأخذ في المؤسسات الإنتاجية شكل سلعة أو خدمة.
- المعلومات المرتدة: وهي عبارة عن تدفق للمعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو العكس.

¹ فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص111.

² أحمد يوسف ددوين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص76.

³ كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دال المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2006، ص52.

الشكل رقم (3): يوضح مكونات النظام



المصدر: كامل بربر، مرجع سابق، ص52.

« وبالتالي إن نظرية النظم تصور التنظيم على أساس هيكل تنظيم بدلا من هيكل تنظيم سلطة، ولذلك فإن أي قرار يكون في الواقع نتيجة سلسلة مترابطة من العمليات الذهنية في مختلف أجزاء التنظيم، ونتيجة لعدد من الظروف والعوامل والقوى الداخلية والخارجية المحيطة بالتنظيم»¹.

يتضح لنا من خلال نظرية النظم بأن المناخ التنظيمي يكون في حالة نشاط مستمر من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل منظمة مما يضمن لها التوازن المستمر مع البيئة والمزيد من النمو والتطور فمثل هذه الحركية المستمرة تشير إلى إمكانية المنظمة من تحقيق أهدافها وإنجازها قدر عالي من الإنتاجية والأداء وبالتالي الوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة.

3- نظرية Z "ويليام أوشي":

عرف بها "ويليام أوشي" ياباني الأصل وهي نظرية حاولت الجمع بين الجوانب الاجتماعية والمادية داخل التنظيم واقترحت الجمع بين نموذج التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار أن

¹ سهيل أحمد عبيدات: القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص150.

النموذجان سيزولان مع الوقت وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي¹.

إذ تعتبر نظرية Z من النظريات الحديثة التي توضح كيف يتم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد من مؤشرات الفعالية، إذ يرى الباحث الأمريكي "ويليام أوشي" في كتابه: *How American business can meet the japanes challenge* أن الفعالية هي: تطوير قدرات المنظمات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية وتمر حتما عبر وضع خطط تطوير مهارات العمال وإيجاد الهياكل التنظيمية جديدة وحوافز لتحقيق فعالية المنظمة².

- إذ تحتفظ نظرية Z بعدد من خصائص الغدرة اليابانية وأهمها: التوظيف مدى الحياة، ببطء عملية التقييم والترقية، تنقل الفرد العامل في العديد من الوظائف في المستوى الإداري الواحد، وعند نهج أسلوب نظرية Z في الإدارة هناك العديد من الخطوات يجب إتباعها³:

1- تفهم الإدارة لفلسفة نظرية Z:

فالتفهم يساعد المديرين على تحقيق التعاون والتنسيق في مختلف المستويات الإدارية التي تستطيع تحقيق أهداف المنظمة وأن يكون التطبيق بشكل مناسب وملائم لهذه الإدارة لما تتسم به من سمات تميزها وهي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالفرد العامل.

2- مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة:

يفترض بالإدارة مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة قبل البدء باستخدام هذه الفلسفة الإدارية الجديدة وإجراء مراجعة لإجراءات العمل وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون بين أفراد المنظمة، وتغليب المصلحة العامة على الأمور الشخصية والمشاركة الفعالة في تخطيط وصنع القرار.

¹ ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 127.

² بوشلاغم حنان: أحمد دودين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015-2016، ص 128.

³ محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص 45.

3- الاستقرار الوظيفي:

يجب على الإدارة في المنظمة أن تضع نظاماً وظيفياً يتسم بالاستقرار الوظيفي للعاملين على المدى الطويل، وعدم استخدام مبدأ التهديد بالطرد أو الفصل أو تخفيض الأجر، وأن يعطى العامل فرصة الإلمام بالوظائف الأخرى من أجل كسب المعرفة والخبرة، وأن يكون هنالك نظام ترقية للعاملين على المدى القصير مما يجعل العاملين يقدمون ما بوسعهم من جهد يتماشى مع أهداف وسياسات المنظمة.

4- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المستويات الإدارية: وهذا يعزز الثقة والتعاون وروح العمل الجماعي ونبذ الخلافات الوظيفية والشخصية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

5- مشاركة المستويات الإدارية العليا في التنفيذ:

تعمل فلسفة نظرية Z على أن تشارك الإدارة العليا في المنظمة المستويات الأخرى في التنفيذ للعمليات¹. من خلال هذه النظرية نجد أنها ركزت على مجموعة من الخصائص المتمثلة في التعاون والتنسيق في مختلف المستويات الإدارية لكي يستطيع تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا الاهتمام بالعامل إضافة إلى هذا تغليب المصلحة العامة على الخاصة، وكل هذه الأخيرة تعد بمثابة السبيل لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما أن نبذ الخلافات وتعزيز الثقة والتعاون وروح العمل الجماعي وكذا تنمية العلاقات الاجتماعية ينعكس بالإيجاب على أهداف المنظمة بكيفية تجعل مناخ العمل السائد في المؤسسة بمثابة مناخ عائلي، صف إلى هذا التبادل بين الفرد العامل والمؤسسة يخلق توازن ومن ثم يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي مناسب وملائم ومساعد على تطوير القدرات ومن ثم الإبداع وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

¹ محفوظ جودة وآخرون: مرجع سابق، ص ص 47-48.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من هذا الفصل حاولنا أن نتناول أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال إسقاط الضوء على آراء رواد كل من تلك المداخل النظرية، الأمر الذي يظهر لنا اختلاف وتباين وجهات المفكرين والباحثين في المجال وكذلك إلى أي درجة كان اهتمامهم بالمناخ التنظيمي وتحقيق الفعالية في المؤسسات، وعليه قد تناولنا في البداية النظرية الكلاسيكية ثم تليها النيوكلاسيكية لتأتي بعدها الحديثة.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص المناخ التنظيمي

ثانياً: أهداف المناخ التنظيمي

ثالثاً: أهمية المناخ التنظيمي

رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

خامساً: عناصر المناخ التنظيمي

سادساً: أنماط المناخ التنظيمي

سابعاً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

ثامناً: نماذج النظرية في دراسة المناخ التنظيمي

تاسعاً: مناهج قياس المناخ التنظيمي

عاشراً: معوقات المناخ التنظيمي

إحدى عشر: طرق تحسين المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين لماله من تأثير من العناصر التنظيمية وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة، فالمنظمة التي يسودها مناخ تنظيمي غير إيجابي وملائم تفشل في تحقيق أهدافها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى خصائص وأهداف وأهمية وأبعاد المناخ التنظيمي وكذلك التطرق إلى أنماط المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ونماذجيه ومناهج قياسه ومعوقات وطرق تحسين المناخ التنظيمي.

أولاً: خصائص المناخ التنظيمي

يمكن إبراز أهم الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي فيما يلي:

- 1- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية الثبات فخصائص المناخ التنظيمي تتميز بدرجة من الاستمرار النسبي إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.
- 2- المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.
- 3- المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة.
- 4- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم¹.
- 5- يرتبط المناخ التنظيمي في خصائصه بنمط القيادة الإدارية السائدة داخل المنظمة.
- 6- المناخ التنظيمي من أهم المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.
- 7- يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة (مبدعة، مشاركة، درجة المخاطرة...)²
- 8- يشترك المناخ التنظيمي في عدة أفراد في الوقت الواحد.
- 9- المناخ التنظيمي فكرة خليط واحد لا يمكن أن يتم تجزئتها مثل الشخصية الإنسانية.
- 10- العناصر التي يتشكل منها المناخ التنظيمي قد تكون مختلفة و لكن يبقى كما هو بشكل دائم.
- 11- المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه الموظفون، بناء على تخيلاتهم³.

¹ وليد عبد العزيز الله العصيمي: أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد47، 2022، ص 182-183.

² يوسف جغلولي: المناخ التنظيمي كبيئية للتنشئة التنظيمية، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد5، 2011، ص 166.

³ <https://e3arabi.com.20:38-21-2-2023>

ثانيا: أهداف المناخ التنظيمي

- 1- يميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.
- 2- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- 3- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأي منظمة.
- 4- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- 5- تفعيل نظام الرقابة و الضبط السلوكي في المنظمة.
- 6- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- 7- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.
- 8- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها¹.
- 9- يساعد المناخ التنظيمي على التعرف على طبيعة السلوك الإنساني داخل منظمة.
- 10- تحفيز الموارد البشرية و دفعهم نحو الأهداف التنظيمية.
- 11- خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة بين العاملين.
- 12- تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير أبعادها المختلفة².

ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي

- 1- يمثل جو العمل العام داخل المنظمة والذي يمارس تأثيرا مباشرا على الأفراد.

¹ أثير حسوق اسحاق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في منظمات صناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد26-2012، ص ص 98-99.

² محمد العيفة: أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على أداء الوظيفي، أطروحة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، دراسة تحليلية مقارنة بين مؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، الجزائر، 2018، ص 26.

- 2- يعمل المناخ التنظيمي على تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- 3- يمثل حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يحدث من خلالها التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
- 4- وسيلة يمكن من خلالها وصول المؤسسة إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- 5- دعم السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 6- قدرة الإدارة على التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة¹.
- 7- التأثير على دافعية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بسبب ما يدركه العاملون من طبيعة بيئة العمل وما ينتج عن ذلك من توقعات وعوائد تعود عليهم اقتصاديا واجتماعيا نفسيا.
- 8- يساعد المناخ التنظيم الملائم على تحقيق إنتاجية ومستوى عال من الإبداع.
- 9- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية إضافة إلى أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام².
- 10- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على مخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث يقوم المناخ ببنائه وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتديلها.
- 11- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي.
- 12- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة³.

¹ إبراهيم توهامي: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2011، ص ص 84-85.

² محمد عبد القادر عابدين: المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد15، 2001، ص 279.

³ ملعب سليمة: علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد18، 2018، ص 21.

رابعاً: أبعاد المناخ التنظيمي

1- مرونة التنظيم: ويقصد بك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2- طبيعة العمل ومتطلباته: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تؤدي إلى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والابتكار.

3- تدريب وتنمية العاملين: وذلك من خلال استثمار جهودهم في العمليات المنتجة للمنظمة فيخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً، يؤدي إلى استقرار العمال ودافعيتهم القوية نحو العمل وهذا يعتبر بعداً مهماً للمناخ التنظيمي.

4- أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين: وهي عبارة عن عملية منح المكافأة والعقاب والأمن والاستقرار الوظيفي تعتبر كلها من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على إيجاد مناخ إيجابي وصحي ويرفع من الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

5- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة ضمانات والمنافع التي يتطلبها العاملين كالأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية¹.

6- أسلوب التحفيز: إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، كما تدفعه على الاستمرارية في الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين رؤسائه في العمل².

¹ جلال الدين بوعطيط: المقاربات نظرية للمناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص ص 279-280.

² كاظم محمود خيضر: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 188.

خامسا: عناصر المناخ التنظيمي

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي في الآتي:

1- **الهيكل التنظيمي:** يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط من أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمية على أشكالها منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة ول لهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد وهي التعقيد والرسمية والمركزية¹.

2- **نمط القيادة:** حيث تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية نشاط المنظمة وخلق التفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء حيث تعمل القيادة على توضيح وتطوير ما تحاول المنظمة إنجازه من جهة ومن جهة أخرى خلق بيئة عمل تمكن المرؤوسين من تحقيق ما يحتاجونه وهناك أنماط مختلفة للقيادة نجد منها القيادة الديكتاتورية والديمقراطية والقيادة المتساهلة والقيادة غير موجهة وأسلوب الخط المستمر في القيادة².

3- **نمط الاتصال:**

حيث يعتبر الاتصال العملية التي يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى وذلك من إحاطتهم بها والتأثير في سلوكه وتفكيرهم وتوجيههم للوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المؤسسة و نجد في المؤسسة نمطين من الاتصالات الاتصال الرسمي والذي يتمثل في الأشكال التالية الاتصال النازل والاتصال الصاعد والأفقي وهم أهم الاتصالات الفعالة في المؤسسة هو الاتصال النازل والصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء و المعلومات والاتصال غير الرسمي الناتج عن العلاقات الشخصية أو الموقع الاجتماعي لهذا فالالاتصال داخل المنظمة يساهم في دعم وبناء مناخ سليم³.

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005، ص 307.

² يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر، الأردن، د.ط، 2008، ص ص 142-150.

³ فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 172-174.

4- التكنولوجيا: إن البعد التكنولوجي الذي يسوده جو العمل وظروفه أثر في مناخه العام، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة اتجه المناخ العام فيها نحو السلبية مما يؤثر سلبا على روح الثقة بين أفراد النظام إلى جانب تحجيم إمكانيات إبداعهم وعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم¹.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتخذها المنظمة وإشعارهم بأن لهم قيمة وبأنهم محترمون ومقدرون من قبل رؤسائهم تعتبر مسألة في غاية الأهمية كما يمكن للمدير من خلال تفويض السلطة أن يحفز الأفراد على المشاركة في الإدارة حيث ركزت الجهود حول البيئة والمناخ وتتيح المشاركة الغرض لإبداء الرأي وترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل والتعرف على آراء وجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تهمهم².

6- طبيعة العمل: العمل القائم على استخدام أساليب قديمة وغير ملائمة يؤدي إلى الملل والبطء في العمليات التشغيلية والعمل على إعاقة التطوير لذلك لا بد من استخدام أساليب عمل حديثة تقوم على تبسيط الإجراءات ومشاركة العاملين لأن العمل الروتيني يقود إلى أحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير فإدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يمكن أن يزيد من ولاء أفرادها العاملين³.

سادسا: أنماط المناخ التنظيمي

إن التركيز الفوارق السائدة بين المنظمات والتي تعكس بصماتها بشكل واضح على مناخاتها التنظيمية السائدة لا يحول دون البحث عن إيجاد ومعرفة أنماط عامة للمناخات هذه باتجاه تعميم نتائجها، ويمكن الإشارة إلى أهم أنماط المناخ التنظيمي فيما يلي:

¹ خالد عبد الرحيم الهيني: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2010، ص 275.

² محمد الهادي خليل: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الأسمرية، العدد 28، 2014، ص 374.

³ <https://cet.univ-setif2.dz.21:02-21-2-2023>

1- **المناخ المفتوح:** إنه مناخ لمنظمة فعالة ونشطة تتحرك بخطى واضحة ثابتة تجاه الأهداف المخطط لها، كما أن أهدافها الرئيسية في ذات الوقت تشبع رغبات العاملين وتحقق لهم مستوى معقولا من الرضا وأن مثل هذا المناخ يسهل الفعاليات الإدارية التي تطلع بها القيادة الإدارية في المنظمة وذلك لطبيعة الانسجام الحاصل بين القائد والمجموعة وتجاوز كل من شأنه أن يخلق حالة تقاطع وتعارض أو صراع بين القيادة الإدارية والعاملين، إن المناخ التنظيمي المفتوح يحقق حالة مشاركة وتفاعل في السلوك بين العاملين أنفسهم من جهة وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى.

2- **المناخ الاستقلالية:** يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانبثاق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل في ضمنها القائد، حيث أن القائد ضمن هذا النمط من المناخات يبتعد قدر الإمكان عن ممارسات السيطرة الرسمية ويعتمد درجة عالية من المرونة في إدارة مجموعته.

من خلال خلق حالة التنسيق في النشاطات وترك أفراد المجموعة يمارسون عملهم بدرجة عالية من الاستقلالية وحصر حالة التدخل على الاستثناء، إن هذا النمط من المناخ يشبع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل¹.

3- **المناخ المغلق:** يتميز هذا النمط بانخفاض في مستوى النزعة الإنسانية والألفة والاهتمام بالشكلية في العمل وعدم قدرته على توجيه نشاط العاملين نحو إنجاز العمل حيث تنخفض الروح المعنوية بين العاملين في المنظمة بدرجة شديدة ويسود في هذا المناخ الفئور لدى جميع الأشخاص نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدبر غير قادر على توجيه نشاط بالرضا لإنجاز العمل، فالمدبر غير قادر على توجيه نشاط الأشخاص نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية والروح المعنوية المنخفضة لدى الأشخاص².

4- **المناخ العائلي:** هو المناخ الذي يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين جميعا، حيث توجه كل جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المدرسة وإنجاز العمل، كما تسوده روح معنوية متوسطة بين العمال نتيجة عدم وجود الرضا الوظيفي، لكون القائد لا يمارس دوره في توجيه نشاط

¹ محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، دار الشروق للنشر والتوزيع، الرياض، ط4، 2008، ص 233.

² محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 176.

المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور قيادات متعددة، ومع ذلك فإن المدير لا يرهق العاملين بالأعمال الروتينية بل على العكس من ذلك يقوم بتسيير الأمور بدرجة كبيرة، مما يمكنهم من تكوين علاقات غير رسمية فيما بينهم كتكوين علاقات صحافة مما يتولد لديهم شعور بأنهم جزء من عائلة كبيرة¹.

5- مناخ الإدارة الذاتية: يتميز هذا النوع من المناخ بالحرية شبه كاملة التي يعطيها المدير للعاملين في تنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العامل وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول والتطلع إلى اهتماماتهم ومن ثم تظهر الأعمال القيادية أساسيا من بين الجماعة كما يتم إنجاز العمل بسهولة ويسر ويرجع ذلك إلى درجة التعاون الموجود بين الأعضاء وعدم انشغالهم إلا بالأعمال الإدارية والروتينية².

6- المناخ الأبوي: يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي مدير المنظمة وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية يرتفع كل من درجة التباعد والإعاقة والألفة وتتنخفض الروح المعنوية³.

سابعاً: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ومن أهم العوامل ذات التأثير الهام نجد:

أ- العوامل التنظيمية:

1- القيم الإدارية: تعتبر القيم الإدارية التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيام السائدة في المنظمة وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أو المؤسسية، قد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخا من الأمانة داخل المنظمة بحيث تقلل من السرقات التي قد يرتكبها

¹ شافية غليظ: أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 32، ص 128.

² المرجع نفسه، ص 127.

³ محمود يوسف القاضي: مرجع سابق، ص 175.

بعض ضعاف النفوس فيها، وأن القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والعاملين على التركيز على أوجه الاختلاف و التشابه في قيمهم حيث يستطيع المدير أن يغير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم¹.

2- الأحوال الاقتصادية:

في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطرة، أما في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة فإن ميزانيات المنظمات غالبا ما تنقلص مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون برامج جديدة، كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانبا حتى لا يسبب تنفيذها خسارة لا تستطيع المنظمة تحملها، ومن ناحية أخرى قد تلجأ المنظمة وفي ظل كساد اقتصادي إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة، وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذه التصورات ستؤثر على نمو المنظمة وتطورها وعلى إنتاجية وإبداع العاملين.

3- خصائص العاملين:

للخصائص الشخصية العاملين في المنظمة تأثير على المناخ التنظيمي والمنظمات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل يكون مناخها مختلفا عن المنظمات التي يعمل فيها عاملون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، كما أن المناخ يكون أكثر دفئا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية².

4- حجم المنظمة:

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقيد فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية، والمشروعات المركبة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشاكل، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة والتعليمات، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ

¹ جعفر خاتو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص 202.

² عبد القادر نعمي: تأثير مناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في ميدان علوم تقنيات البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى مركب محمد بوضياف، الجزائر، 2018، ص ص 33-34.

تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة ولعله يلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة¹.

ب- العوامل الخارجية: وتتمثل في:

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، حيث لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة.

- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية واجتماعية فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة فيها مما قد يوجد تعارضا أو صراعا فيما بينهم.

- **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر تلك البيئة بمثابة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أية منظمة لأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من متابعة ما يحدث في البيئة التكنولوجية فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

- **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافة المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لما يحدث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكهم وتصرفاتهم.

- **البيئة التقنية:** على كل منظمة توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية والتنبؤية، كون هذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لأي منظمة تستطيع من خلالها إحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات².

ج- العوامل النفسية:

- **الضيق والتنفس:** هذا العاملان اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا لترجمة أحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة التي يتصل بها وهذا الشعور ينتاب الفرد في

¹ جعفر خانو الزبياري: مرجع سابق، ص 209.

² سفيان بوعطيط، رانية هادف: المناخ التنظيمي و العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد2، العدد6، 2019، ص ص 151-152.

حالة وجود حاجز يحول دون تحقيق حاجاته ورغباته لهذا لا بد من دراسة هذه المشاعر بهدف تحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

- الصراع النفسي: الصراع يتميز أنه صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويتم على جميع مستويات الشخصية ومن أهم أسبابه وجود أهداف متعارضة وحاجات الفرد كل منها مهم بالنسبة له.

- الولاء والانتماء: ويقصد به إحساس بالفرد بالولاء للمنظمة ومشاركة الرغبة في الوصول للأهداف المطلوبة وهو العامل الذي يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين كما يدفعه لتقديم خدمات لتلبية شعوره بالافتخار لانضمامه لهذه المؤسسة¹.

ثامنا: نماذج النظرية في دراسة المناخ التنظيمي

لقد تعددت النماذج النظرية للمناخ التنظيمية وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث تتناول جانب منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص ومن هذه نماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج هالين وكروفتس:

طور هالين وكروفتس استبياناً لوصف لمناخ التنظيمي وقد حدد أربعة أوجه لسلوك المدير والمسؤول وهي:

- العزلة: وتعني ابتعاد المسؤول نفسياً فعلياً عن العاملين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.

- تأكيد الإنتاج: وتعني تركيز المسؤول على الإنتاج والإشراف على العاملين مؤكداً بشيء من الحزم وكم الأداء.

- الدافع المحرك: يتميز هذا المسؤول بالحيوية والنشاط لأبعاد دوره اهتمامه بأن يقدم نموذجاً وقدوة طيبة للعمل الجاد.

¹ إبراهيم توهامي: سوسيولوجيا منظمات، مرجع سابق، ص 99 .

- مراعاة الآخرين: ويتميز بالاهتمام بالعاملين معه فهو لطيف في تعامله، إنساني في توجيهه ومهتم بخدمة العاملين ومساعدتهم¹.

2- نموذج ليكرت:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما أن الفرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:

- الاتصالات.

- القرارات.

- التكنولوجيا.

- الاهتمام بالعاملين.

ويؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان النمط القيادي متسلطاً أو استغلاليًا أو متسلطاً عادلاً، أو ديمقراطياً أو مشاركاً يعكس طبيعة المناخ التنظيمي².

3- نموذج لتون و سترنجر:

قامت بتطوير الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولاقت استحسان الباحثين، وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية:

¹ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 33.

² حسام الدين نزاري، زكريا لطرش: نماذج المناخ التنظيمي (دراسة حالة)، مرحلة الأبحاث النفسية وتربوية، العدد8، 2016، ص 196.

- الهيكل التنظيمي.
- المسؤولية.
- المكافأة.
- الدفاء.
- الدعم والتشجيع.
- المعايير والمقاييس.
- المخاطرة.
- إبداء الرأي الآخر.
- الانتماء¹.

4- نموذج لولر وزملائه:

ويرى لولر وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن جمعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية وهي:

المجموعة الأولى: الهيكل التنظيمي

وتضم الأبعاد الفرعية الآتية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

¹ فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 34.

المجموعة الثانية: العملية التنظيمية

وتتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:

- نمط القيادة.
- نظم المكافآت.
- نظم مواجهة الصراعات أو حل التناقضات التنظيمية¹.

5- نموذج كامبل وزملائه:

يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية:

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة.
- المكافآت والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين.
- مركزية القرارات، درجة تفويض السلطة.
- التدريب والتطوير: اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- المخاطرة والأمان: المخاطرة في حالة استمرار العمل.
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.
- الانفتاح: العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- التغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي رئيسه.
- القدرة التنظيمية والمرونة: درجة مرونة في مواجهة المشاكل القائمة.

¹ وفاء بنت حمد التويجري: المناخ التنظيمي، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، ط1، 2013، ص41.

- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة¹.

6- نموذج دوني وزملائه:

في تقدير دوني وزملائه المناخ التنظيمي يتشكل من ستة أبعاد رئيسه وهي:

- اتخاذ القرارات: مدى فهم وإدراك أفراد التنظيم لعملية اتخاذ القرار ومدى التطور الحاصل في تلك العملية.

- المخاطرة: مدى شعور الموظف بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

- الدفاء: مدى إدراك أفراد التنظيم وشعورهم بأن العلاقة القائمة بينهم هي علاقة صداقة وثقة.

- المكافآت: مدى شعور الموظف بأن الإدارة تعمل على تشجيعهم عن طريق المكافآت.

- الهيكل التنظيمي: مدى اعتقاد أفراد التنظيم بأن سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي ومسؤوليات العمل محددة وواضحة.

- الانفتاح: مدى شعور الأفراد العاملين بسهولة إزالة العقبات التي تعترض عملية تعارف بعضهم على بعض داخل النظم².

7- نموذج بيترسون وبييس:

قدم كل من بيترسون وبييس مقياسا آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي وقد تطرقا لستة مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم هذه الأبعاد هي:

- درجة الثقة.

- المشاركة.

- المساندة.

¹ عيسى قبوقب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد14، 2008، ص 166.

² حسام الدين نزارى، زكريا لطرش: مرجع سابق، ص 121.

- فعالية الاتصالات.

- التشجيع.

- مستوى الأداء¹.

تاسعا: مناهج قياس المناخ التنظيمي

تتمثل أهم مناهج قياس المناخ التنظيمي فيما يلي:

1- المدخل الهيكلي: وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد ونجد أن هذا المدخل مماثل لما أسماه البعض الخصائص التنظيمية وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

- حجم المنظمة.

- عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة.

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

2- المدخل الإداري: يركز المدخل الإدراكي على تفسير ورد فعل الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، فالأفراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة ويقصد بالأوضاع التنظيمية:

- الاتصالات.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية التطبيق)، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، ط4، 2003، ص 260.

- القيادة.

- نماذج اتخاذ القرارات¹.

3- المدخل الذاتي: هو يركز على مشاعر الأفراد اتجاه المنظمة أي على حالة الأفراد الإدراكية التي تقضي إلى تقديم ووصف معين لإجمالي المتغيرات المدروسة معا في المنظمة الواحدة، وذلك باعتماد أسلوب استمارة الاستبيان عليه، فإن هذا المدخل يعد الفرد عنصرا أساسيا في عملية تشخيص بيئة العمل الإنسانية في المنظمة فضلا عن أن الافتراضات الأساسية لهذا المجال تستند إلى اعتبار المناخ التنظيمي محصلة للعناصر التالية:

- البيئة.

- خصائص الشخص المدرك لتلك البيئة.

- عملية تفاعل بين خصائص البيئة وخصائص الشخص المدرك².

4- المدخل الثقافي: يركز هذا المدخل على كيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معا ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية³.

عاشرا: معوقات المناخ التنظيمي

ويقصد به تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي، وتتمثل في:

- عدم الاستقرار والاستمرار القيادة الإدارية العليا.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية الموارد البشرية، المكتبة العمرية لنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص ص 14-15.

² نجم العزاوي: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية للمعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، د. ط، ص 411.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 16.

- المحسوبية والعلاقات الشخصية وغياب الجدارة.
- تدني الحوافز المادية والمعنوية.
- جمود التشريعات وعجزها عن مواكبة المستجدات.
- تدني مستويات ظروف العمل كالتهوية والتدفئة.
- اعتبار العامل كآلة والتركيز على الإنتاج فقط وإهمال جوانبه المادية والمعنوية.
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار.
- غياب العمل الجماعي والمركزية في اتخاذ القرار¹.
- عدم التشجيع على الابتكار المبادرة داخل المنظمة.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
- الرسمية القاطعة والمحسوبية وعلاقات الشخصية².

إحدى عشر: طرق تحسين المناخ التنظيمي

من بين العوامل التي من شأنها تقوية إيجابية المناخ التنظيمي كما يلي:

- الثقة إذ لا بد من أن يساهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.
- مساندة العاملين وتشجيعهم.
- الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات.

¹ محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 47.

² عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 29.

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلاءم المتغيرات والظروف البيئية التي تستجد.
- تميز السياسات والاستراتيجيات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.
- معالجة الروتين في العمل والتخفيف منه.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين¹.
- بلورة هيكل تنظيمي مناسب.
- تبني أسلوب قيادي ملائم.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.
- احترام الكرامة الإنسانية للعاملين.
- وضع سياسات رشيدة وملائمة لطبيعة المهام.
- السعي نحو فهم دينامية الجماعة والقوى المحركة داخل جماعات العمل.
- تدريب العاملين بشكل مستمر.
- إتباع أساليب تخدم التطور المهني.
- معرفة الفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية الرفيعة في ميدان العمل².

¹ أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص ص 53-54.

² أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق لنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2006، ص ص 81-82.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار الخاص بموضوع المناخ التنظيمي الذي يعبر عن الجو السائد في المنظمة ويكتسب أهمية بالغة ذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي.

وقد خصص هذا الفصل أهم أساسيات المناخ التنظيمي بدءاً بالخصائص وأهداف وأهمية المناخ التنظيمي وكذا أبعاده وعناصره وأنماطه والعوامل المؤثرة فيه ونماذج ومناهج قياسه ومعوقات وطرق تحسين المناخ التنظيمي.

الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولاً: خصائص الفعالية التنظيمية

ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية

ثالثاً: عناصر الفعالية التنظيمية

رابعاً: صور الفعالية التنظيمية

خامساً: مؤشرات فعالية التنظيم

سادساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

سابعاً: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية

ثامناً: قياس الفعالية التنظيمية

تاسعاً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

عاشراً: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من أكثر المواضيع جذبا لاهتمامات المفكرين و الباحثين في علوم التنظيم والفكر الإداري، إذ تعد نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم ولحاجة كل من المجتمع والإدارة والباحثين وغيرهم إلى التعرف على درجة فعالية المنظمات.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بتقديم إطار نظري حول الفعالية التنظيمية، وسنتطرق للحديث عن موضوع الفعالية التنظيمية محاولين الإحاطة بجميع معالمها حيث سنعرض خصائص الفعالية التنظيمية وأهميتها كما سنقوم بالتطرق أيضا إلى عناصر وصور الفعالية التنظيمية وكذا مؤشرات فعالية التنظيم والعوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، ونماذج دراسة الفعالية التنظيمية كما سنوضح أيضا قياس الفعالية التنظيمية وصعوبات قياسها، وأخيرا أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

أولاً: خصائص الفعالية التنظيمية

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو والبقاء، لذلك يمكن القول أن هناك إطار صفاته خصائص معينة يشمل التنظيمات الصحية، وهذه التنظيمات تختلف في حدود هذا الإطار من حيث درجات الصحة والفعالية وأهم هذه الخصائص ما يلي:¹

- توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفر ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طوعية وفعالية.
- الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظم عمل فرص الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- مراكز اتخاذ القرارات الفعالة: ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية: حيث أن هناك عائد إلقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال الذات.
- نظرة إيجابية للأفراد: ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.

¹ فريال سيفون: الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، 2015، ص 44.

- تشجيع التعاون بين الأفراد: حيث أنه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاعات واتخاذ العلاج السريع.

- قياس الإنجازات بسرعة: فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب¹.

تطلع التنظيم إلى فرض التحسين وذلك بالبحث عن الجديد وتشجيع الابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول الغير تقليدية للمشكلات.

- وبصفة عامة تعد خصائص الفعالية التنظيمية هي مجموعة من السمات والمميزات التي تتفرد بها المنظمات التي تحقق التفوق والنجاح التنظيمي، والتي تتبنى ممارسات إدارية سليمة، كما تعد أحد الجوانب للحكم على مدى فعالية منظمة ما، ولكن تبقى هذه الخصائص نسبية وليست مطلقة لتصنيف فعالية المنظمات نظرا لتعدد وتنوع المنظمات واختلاف أنشطتها وكذا خصوصية كل منظمة وطبيعة نشاطها².

ثانيا: أهمية الفعالية التنظيمية

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيس وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجرنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه³.

¹ فريال سيفون: مرجع سابق، ص 44.

² حمي عبد الستار: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص 560.

³ بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص ص 22-23.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتعدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وتطوره وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

ثالثا: عناصر الفعالية التنظيمية

فيما يلي عرض لبعض العناصر التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.

1- الروح المعنوية: يقصد لروح المعنوية المناخ العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وهي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المؤسسة الإدارية¹، فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر مثل: حماس العاملين واهتماماتهم الزائد بعلمهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وفي نفس الوقت فإن الروح المعنوية المنخفضة إنما تعكسها ظواهر معينة مثل: كره العمل وكره الزملاء، معارضة الآراء الجيدة².

فالروح المعنوية يمكن اعتبارها من حوافز الإنتاج فعندما يكون العاملين لهم روح معنوية عالية فإن ذلك ينعكس على فعالية المنظمة إيجابا، ومن ثم تحقيق أهدافها المرجوة والعكس³.

2- الرضا الوظيفي:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة

¹ السيد علي فرج: علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم المجالات، الاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص 113.

² عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيوليتك للنشر والتدريب، ط1، 2015، ص 9.

³ محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نمو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان للنشر، ط2، الرياض، د. س، ص227.

نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير¹.

- فالفعالية التنظيمية في المؤسسة تقتزن بمدى رضا العاملين وارتياحهم من خلال الظروف المحيطة بهم.

3- الاستقرار في العمل:

ويشمل الاستقرار في الهيكل التنظيمي ويعني عدم إجراء أي تعديلات أو تغييرات سريعة في شكل التنظيم الهرمي، من إلغاء واستحداث ودمج للوحدات الإدارية، ومن ناحية أخرى يعين الاستقرار الوظيفي عدم وجود حركة تعيينات واستقالات سريعة ومثلاً دقة إن عدم تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران وبالتالي ارتفاع التكاليف².

فالاستقرار في العمل له دور كبير في زيادة الفعالية في المنظمة فهو يؤدي إلى تواصل الأجيال عن طريق التوريث بعض الأعمال، كما أن أقدمية العامل تساعد في السيطرة على عمله وهذا ما ينعكس على زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

4- الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون لها رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن المردود الذي يحصلون عليه³، كما يعد درجة اندماج ومشاركة الفرد في المؤسسة الذي يتمثل بقبول الأهداف والرغبة بالقيام بأعمال الآخرين ومساعدتهم والمحافظة على عضويته في المؤسسة⁴.

فالولاء يلعب دور كبير في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة فكل عامل له نسبة و مساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي لذا يمكن اعتباره من أهم العوامل التي تساهم في استمرار المنظمة وبقائها.

¹ عصام عبد اللطيف عمر: مرجع سابق، ص9.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي: مرجع سابق، ص31.

³ أحمد بطاح: مرجع سابق، ص183.

⁴ أحمد محمد الشباب: عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص

رابعاً: صور الفعالية التنظيمية

1/ الصورة الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

2/ الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الإجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط

كعوامل إنتاج وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية¹:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3/ الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي لمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصورة التالية²:

- احترام الهيكلية الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

¹ سومية سعال: الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة الأغواط (الجزائر)، 2012، ص ص 84-85.

² مختار عيواج: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها مدرسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، جامعة العربي التبسي، تبسة، د. س، ص 273.

- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع القيود البيئية الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

خامسا: مؤشرات فعالية التنظيم

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة حيث يقول جيزون "jison" إن المقياس الأخير لفاعلية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:¹

1- الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.

2- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل: تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوي.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

- **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوز مع المتغيرات التي تنشأ في داخل المنظمة.²

¹ خالد بوشارب بولوداني: الفعالية التنظيمية المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الرصد لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد 1، جانفي 2021، ص ص 103-104.

² عبد الكريم بو برطخ: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 4.

- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين أو جهود التطوير التنظيمي.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر، هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما

يلي:

المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:¹

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

¹ خالد بوشارب بولوداني: مرجع سابق، ص ص 104-105.

- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.
- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة لبيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها¹.
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.
- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

¹ نور الدين تاويريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 156.

- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير المنظمة بشكل يتماشى و التطور العلمي.

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

سادسا: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها على النحو التالي:¹

1- عوامل فنية: وتشمل العوامل المتعلقة بالأدوات والمعدات المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى أساليب الإنتاج وأماكن العمل.

2- عوامل متعلقة بأداء الأفراد للعمل: وتتمثل في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والقيادة والعوامل المؤثرة في حاجات الأفراد النفسية والظروف الطبيعية كالإضاءة والسلامة في العمل وغيرها.

3- عوامل مرتبطة بالبناء التنظيمي: أثبتت عدة دراسات أن هناك ارتباطا قويا وعلاقة وثيقة بين البناء التنظيمي وفعاليتها، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها في هنا المجال هي تحديد أثر الأنواع المختلفة من شبكات الاتصال شبكة الاتصال المركزية، شبكة الاتصال بمساعدين للرئيس، شبكة الاتصال الكاملة باعتبارها شكلا من أشكال البناء التنظيمي بطبيعة الحال هذه الشبكات تؤثر على الخصائص الرئيسية للبناء التنظيمي، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الفعالية التنظيمية مثل: الدقة في عملية الإنجاز، ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، درجة وضوح القائد.

¹ زبيدة مشير: مرجع السابق، ص ص 61-62.

4- عوامل متعلقة بعملية تحديد الأهداف: حيث يعتبر تحديد الأهداف العملية للمنظمة وبشكل كمي ونوعي يوفر مؤشرا هاما لقياس فعالية المنظومة، وبناءا على ذلك تظهر أهمية العلاقة الوثيقة والمتبادلة بين كل من هذه الأهداف من جهة وبين فعالية من جهة أخرى.

5- عوامل مرتبطة بتوافر الموارد البشرية: فتوافر الأفراد بالأعداد والتأهيل المطلوب يعد من العوامل التي تؤثر تأثيرا كبيرا في فعالية المنظومة، كما أن سوء استخدام العنصر البشري المتوافر لها يؤثر تأثيرا على فعاليتها أيضا.

6- توافر الموارد المالية: في عصرنا هذا تؤثر الإمكانيات المالية تأثيرا كبيرا على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها، بل أن أهم مؤشرات مستوى التعليم بشكل مباشر هو مدى نصيبه من الدخل القومي، أما سوء استخدام الموارد عند توافرها فيؤثر بشكل مباشر كذلك على الفعالية.

7- المناخ التنظيمي: يحتوي بكيانه الموجود بالصورة الفردية أو على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي، أداء العاملين، الالتزام بالأهداف التنظيمية وغيرها، وهذه العناصر تؤثر في الفعالية التنظيمية.

8- طبيعة التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة: تؤثر التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية¹ فالتكنولوجيا الروتينية لعمل على إيجاد مناخ يتسم بالاعتماد على القواعد والإجراءات والجمود بحيث تكون عوامل الثقة والابتكار في أقل مستوياتها، أما التكنولوجيا الدينامية فإنها تؤدي إلى ظهور مناخ يتسم بالاتصالات المفتوحة وبالثقة والابتكار وتحمل المسؤوليات الشخصية في إنجاز العمل.

9- سياسة وتصرفات الإدارة: لها تأثير على الفعالية التنظيمية للمنظمة فالمدیر الذي يستخدم أساليب إرجاع الأثر في اتصاله لدى المرؤوسين ويسمح لهم بقدر معقول من الاستغلال بطبيعة الحال، فإن ذلك يسهم بدرجة عالية في إيجاد مناخ يشجع الإنجاز وتحمل المسؤولية.

10- تأثير البيئة الخارجية للمنظمة: فعندما تمر المنظمة بظروف طارئة وحرارة لدرجة أنها تضطر للاستغناء عن عدد من العاملين أو حتى تفكر في هذا الاحتمال فإن بقية العاملين يرون أن المناخ السائد يحمل صفات التهديد وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز اللازم لتحمل المخاطر.

¹ زبيدة مشير: مرجع السابق، ص 63.

سابعاً: نماذج دراسة الفعالية التنظيمية

لا يوجد هناك نموذج واحد يلاءم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم، إذ نجد تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية هناك نماذج تقليدية وأخرى معاصرة¹.

- المداخل التقليدية في قياس الفعالية: ركزت المداخل التقليدية لقياس فعالية المنظمات على أجزاء مختلفة المنظمة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد إلى مخرجات، ثم تسعى إلى تصريف هذه المخرجات في البيئة الخارجية، ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث: الحصول على الموارد و القيام بالعمليات التحويلية، وتحقيق المخرجات وذلك على النحو التالي²:

1- مدخل موارد النظام: يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة، ويعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ومن أهم هذه المؤشرات:

أ- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.

ب- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

ج- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

ج- قدرة لتحدي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة ويمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى

¹ علي سنوسي: تقسيم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر، دس، ص 294.

² زيد منير عوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2006، ص 29.

فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية، ولذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

2- مدخل العمليات الداخلية:

تضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية التنظيمية في نهايته مؤشرات¹: الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات متبعا للإنسان المتفاعل داخل المنظمة وهي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وهي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عمهم والعنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية من خلال هذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورد استراتيجي هام، ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

¹ صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، 2004، ص 280.

3- مدخل تحقيق الأهداف:

يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة، وإذا حققت مديرية المبيعات الاستحواذ على سوق جديدة وباعت سلعتها كانت أيضاً فعالة إذا وصل الأفراد إلى أهدافهم وكذلك الإدارات ومختلف الأقسام ومن خلال هؤلاء جميعاً كانت هذه هي الفعالية.

إن يفهم من مدخل تحقيق الأهداف على أنه يهتم أساساً بزواياة المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة في تحقيق مستوى مرضي منها، وهو بهذا يعتبر مدخلاً منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها كما يعتمد مدخل الأهداف، على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة، فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس، ومن أكثرها شيوعاً في قياس فعالية المنظمات خاصة منها الاقتصادية نجد: الربحية، والنمو وحصص المنظمة في السوق، لكن الملاحظ أن هناك مشكلات موضوعية يواجهها هذا المدخل أثناء قياس فعالية المنظمات ولعل أهمها:

- تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها ومن ذلك التوفيق بين تقديم الخدمات أو سلعة بجودة عالية، على أن لا يتم بكلفة مقبولة فالجودة والكلفة المقبولة كلاهما مهم ولكن في هذه الحالة متعارضين مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر واحد يعتبر غير مقبول إذ يتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة، الأخذ في الحسبان العديد من الأهداف في نفس الوقت: النوعية، الجودة.

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف¹ مادية محددة، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات شخصية غير موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها².

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 205-206.

² زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 31-32.

- من المشاكل أيضا التي تبرز عند القيام بقياس الفعالية التنظيمية، الافتراض أن هناك أهدافا واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم فئة الإدارة من مديرين عامين ونوابهم ولكن المعروف هو أن هناك أطرافا عديدة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ولا تقتصر على فئة الإداريين المركزيين.

ثامنا: قياس الفعالية التنظيمية

إن موضوع الفعالية التنظيمية ما زال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر، ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية، وقد تبين أن توافر عناصر الفعالية التنظيمية بشكل مقبول يؤدي إلى حيوية المؤسسة واستمرارها وعليه يمكن توضيح مقاييس الفعالية كما يلي:

1- حسب لوكوت بارسونز: هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا ¹ أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية، وتلك المشكلات هي: التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة، وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها.

2- حسب كابلاو: اقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي:

الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.

التكامل: القدرة على تقادي النزاع بين الأفراد.

رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.

التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.

¹ نسيمه أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2008، ص 20.

3- حسب دربرين: عرض أربعة عشر معيار للفعالية وهي كما يلي¹:

- بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلع والخدمات، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين، انتظام العمالة، عمر المؤسسة، استقرار الأعمال، وأخيرا تكامل جهود العاملين.

4- حسب سيلر: اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:

الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.

الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهارتها وقدراتها².

5- حسب بريس: وضع خمس عوامل ساهما " العوامل الوسيطة" وتعد مقومات جادة للفعالية وهي:

الإنتاجية، إتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، استقرار المؤسسة³.

تاسعا: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

يمكن حصر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية⁴:

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحدد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال: اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

¹ زهير خريش: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص 197.

² المرجع نفسه، ص 197.

³ نسيم أحمد الصيد: مرجع سابق، ص 21.

⁴ بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران2، 2014، ص 73.

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.

عاشرا: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

من بين أهم النقاط التي يجب التركيز عليها ما يلي:

1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات ذات نسق مغلق ومنه درجة الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية أهم ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

2- توسيع العمل: تعني تشجيع العمال على تقبل المسؤولية خاصة لدى أدنى مستويات التنظيم بحيث يوفر فرصة للتفاعل ويقضي على الملل¹.

3- الإدارة الاستشارية والمشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين ليقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو أهداف بإفساح المجال لهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار².

4- زيادة فعالية الاتصال: تمكن العملية من القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصال داخل التنظيم وذلك بإنشاء قنوات بأحدث الوسائل لتسهيل تدفق المعلومات في جميع المستويات والاتجاهات كذلك

¹ يمينة خطاب ، ريم بلال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر ، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد3، العدد5،2019، ص 56.

² هشام كربوش: فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 49.

إنشاء لجان مشتركة تنظم عناصر ممثلين من جميع المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها بالاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل¹.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن زيادة الفعالية تتطلب تضافر جهود كل من الإدارة و العمال بما يتناسب والظروف التي تحيط بها والعمل أكثر على تحسين الوضع النفسي للعامل باعتباره دافع للتحفيز على الإنجاز.

¹ خطاب يمينة: مرجع سابق، ص 57.

خلاصة الفصل:

بعد هذا العرض لموضوع الفعالية التنظيمية يمكن استنتاج أنه موضوع على درجة عالية من الأهمية مما يجعله جدير بالدراسة إذ يعتبر من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة الإدارة، ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة فوجود المنظمات والمؤسسات واستمرارها مرهون بخطة التنظيمية وأهميتها وكذا العناصر وصور الفعالية التنظيمية، مؤشرات فعالية التنظيم والعوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية و نماذج دراسة الفعالية التنظيمية بالإضافة إلى قياس الفعالية التنظيمية و صعوبات قياسها، وأخيراً أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة

2- عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- الوثائق والسجلات

خامساً: أساليب معالجة البيانات

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة والتي تساهم بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الميدانية لأي بحث علمي وذلك من خلال جملة المعارف والمعلومات التي سبق وتطرقنا إليها في الفصول السابقة حول كل من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، والتي بدورها تنقلنا إلى المعالجة الميدانية التي تتطلب تحديد الإجراءات والخطوات المنهجية الأساسية التي تعتبر بوابة الدخول إلى الجانب الميداني من الدراسة نظرا لما تمنحه من توضيح لمعالم البحث فتفرض على الباحث أن يقوم بتحديد مجالات دراسته وطبيعة العينة المعنية بالدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة.

أولاً: مجالات الدراسة

للقيام بأي دراسة أو بحث ميداني يجب أن تقوم بتحديد مجالات الدراسة تحديداً دقيقاً وذلك من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، حيث أنها تساعد الباحث في مواجهة المشكلة بكل موضوعية، وتقسّم مجالات الدراسة إلى ثلاثة مجالات وهي:

1- المجال الجغرافي:

يقصد به المكان أو المؤسسة التي أجريت فيه الدراسة الميدانية، ويتطلب على الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع بحثه، والذي سيتم سحب العينة منه وتطبيق الأدوات الأساسية في جمع البيانات.

ودراستنا الحالية سوف تكون على مستوى الشركة الإفريقي للزجاج بأولاد صالح الطاهير "ENAVA" حيث تقع في شرق مدينة جيجل تبعد عنها بحوالي مسافة 17 كلم وغرب دائرة الطاهير بمسافة 22 كلم وبمسافة 2 كلم عن مطار فرحات عباس، و6 كلم عن ميناء "جن جن" العالمي ومحطة السكة الحديدية، وتقدر مساحة الشركة بـ17 هكتار يقع مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بأولاد صالح- الطاهير - ولاية جيجل.

تعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد للزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنياً في ثلاث مراحل هي:

1-1- مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

- مرحلة النشأة 82-87: في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز المشروع الزجاج

المسطح بين سنتي 82 و 86 عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز تواكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي:

- شركة SNIC: 82-84 إنجاز

- شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86.

- مرحلة التوسع 87-96: بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أن ذاك ثم تسيطر برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في وحدة جديدة للزجاج الأمني زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف Feuillette زجاج مقاوم trempe، زجاج مصقع blinde، انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى tamglass.

الطاقة النظرية للإنتاج: زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا، زجاج مصفف 80.000م/س.

أ- الزجاج الأمني:

منتوج الزجاج الأمني وبسبب خاصيته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، والأمن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية.
- الزجاج الأمني المصفف feuillette، الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون...الخ.
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات trempe، تستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية...الخ.

1- أهم زبائن الشركة:

• زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبية snvi.

- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة enmtp.

- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

ب/ الزجاج المصنف feuilleté والزجاج المقاوم trempe:

شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUIR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو

2- وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتتظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSESAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994، في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات détergents.

• أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات.

- شركة هنكل (HENKEL).

- شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR

الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن/سنويا

- سيليكات 12000 طن/ سنويا

3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، أندلومي ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة لمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

• طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/س.

- معالجة الدولومي (DOLOMIE)

- معالجة الفلدسبيط (FELDSPA TH)

- معالجة الكالكير (Calcaire)

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها و هي:

1- مشروع تجديد قرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة وتسع سنوات فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط ونظر لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها ونظرا لتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت float الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2- مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكتمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فإن عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية وسعر التكلفة.

- مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية:

ومن أهم ما تهدف إليه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب و صناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين و تطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

1-2 أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

1-3 دراسة الهيكل التنظيمي للشركة:

أولاً: المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
 - تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
 - إصدار للقرارات والأوامر الضرورية تخدم مصالح الشركة.
 - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
 - تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.
- 1- السكرتارية:** هي المسؤولية عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:
- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات.
 - استقبال وإرسال الفاكس.

- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- 2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ويتولى المهام التالية:
 - مساعد مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين.
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
 - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.
 - إنجاز مختلف التقارير.
 - تحضير مخططات المالية.
 - إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية والسنوية.
 - تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- 3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو وتتمثل مهامها في:
 - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة لحصول على شهادة SO.
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
 - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

- وتشرف على المكاتب التالية:

- ✓ البحث والتطوير.
- ✓ التخطيط والمشاريع.
- ✓ الأمن الصناعي.
- ✓ التحليل والمراقبة.
- ✓ المقاييس والدراسات التقنية.

4- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال نظام الجودة.
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
- السهر على إجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

5- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

- مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير.
- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

6- نائب المدير العام: هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام يتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

- العمل بالتنسيق على جميع المديریات.
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- 7- المكلف بالمنازعات:** هو مسؤول عن تسيير ملف المنازعات ليتولى المهام التالية:
 - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
 - تكوين ملفات المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
 - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
 - تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إعدارات.
- 8- مسؤول التجاري:** وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويصنع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.
- 9- مسؤول التسويق:** هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق، المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب جديد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن.
- ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة:** مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة و الضروريات.
- 1- بالنسبة للقسم الأول:** تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعة من السوق المحلية أو الدولية وضمن الخدمات المرتبطة بها كالتأمين والجمركة والنقل.

2- بالنسبة للقسم الثاني: فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبية:

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.
- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.
- وتشرف على:

- مصلحة المالية والمحاسبية.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعا: مديرية الاستغلال:

وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1- وحدة الزجاج السائل: وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ15000 طن سنويا.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنويا.

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80000م² سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

فرع الزجاج المنفوع: بطاقة إنتاج 15000م² سنويا و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية: وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج واسيليكات كالكالكير، الفلدسباط والدولومي... الخ بطاقة إنتاج 60.6000 طن سنويا من مختلف المواد.

خامسا: مديرية الموارد البشرية:

تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين العمال، وتمثل مهامها في:

- متابعة وتسيير كل ما له صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية عن التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف العمل وفقا لاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسير المستخدمين.

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

• مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم استقالتهم أو تقاعدهم وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

- مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصر مهامها في:

✓ القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.

- ✓ مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- ✓ كما تشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغيرات التي تحدث.
- ✓ عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:
- ✓ مسير المستخدمين: يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:
- ✓ متابعة كل الأعمال الإدارية.
- ✓ متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.
- ✓ متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.
- ✓ المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية...الخ.
- ✓ متابعة عملية التقسيط اليومية.
- ✓ متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين: كسجل العطل السنوية.
- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية: يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:

- ✓ جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
- ✓ استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.
- ✓ المحافظة على الجداول السنوية للأجور.
- ✓ تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.
- ✓ إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث لضمان الاجتماعي.

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج مصلحة الموارد البشرية.

2- المجال البشري:

يقصد المجال البشري عدد الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج وكل ما يتعلق بمواصفات العينة التي سيتم أخذها من المجتمع الكلي للدراسة ولقد قمنا بتحديد المجال البشري وينحصر هذا الجانب

من بحثنا على العمال في الشركة الإفريقية للزجاج حيث بلغ عدد العاملين 187 عامل في المؤسسة موزعين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع عمال المؤسسة على المصالح

توزيع عمال المؤسسة على المصالح								
عمال الإدارة			عمال الصيانة			عمال الإنتاج		
عون تنفيذ	عون تدعيم	إطار	عون تنفيذ	عون تدعيم	إطار	عون تنفيذ	عون تدعيم	إطار
07	04	13	39	08	11	83	14	08
24			58			105		
مجموع العاملين								

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

ويوزع مجتمع الدراسة حسب المستوى المهني كالتالي:

- الإطارات: 32.

- عون تحكم: 26.

- عون تنفيذ: 129.

3- المجال الزمني: يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة.

3-1 المرحلة الأولى: فيها تم اختيار موضوع البحث وجمع المصادر والمراجع كما تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول نظرية وامتدت هذه الفترة من 08 جانفي 2023 إلى أوائل أبريل 2023 وبعدها قمنا بزيارة استطلاعية للشركة الإفريقية للزجاج وذلك بغرض التعريف بموضوع الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مدير الموارد البشرية وذلك من أجل إجراء الدراسة الميدانية وكان هذا يوم 02 مارس 2023 وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني من قبل مدير الموارد البشرية في نفس اليوم حيث تم تدوين

بعض الملاحظات على شركة الإفريقية للزجاج من خلال التجول داخلها، ومن ثم ضبط وتحديد الإطار النظري للدراسة.

3-2 المرحلة الثانية: كانت هذه المرحلة بتاريخ 06 أبريل 2023 على الساعة 11:30 صباحا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية والذي قدم لنا معلومات تخدم موضوع الدراسة ومنها موقع المؤسسة وعدد الموظفين الذين يعملون بها بالإضافة إلى الحصول على الهيكل التنظيمي لها كما تم في نفس المرحلة عرض بناء استمارة تجريبية وعرضها على بعض الأساتذة المحكمين وذلك لمحاولة التقليل من الأخطاء وحسن اختيار الأسئلة.

3-3 المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على المبحوثين والمقدر عددهم 56 عامل وذلك بتاريخ 18 ماي 2021 وتم استرجاعها في نفس اليوم وبعد استرجاعها شرعنا مباشرة في عملية تفريغ البيانات في الجداول وتحليلها.

ثانيا: منهج الدراسة

لكل دراسة علمية منهج علمي معين تبنى عليه وتسيير وفقه، ويتحدد نوع المنهج العلمي المتبع بنوع الدراسة المراد دراستها.

ويعرف المنهج Method بأنه: « الطريقة أو الأسلوب الذي ينتجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو بعض النتائج»¹.

كما يعرف أيضا بأنه: « الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة»².

قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراستنا إذ يعد من أهم المناهج الذي يعتمد بشكل رئيسي في الدراسات العلمية، إذ يعرف بأنه: « أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو

¹ عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراجحي الجامعية للنشر، مصر، ط 4، 1996-1997، ص 13.

² أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، د ط، 1996، ص 34.

مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة»¹.

ويتجلى استخدامنا لهذا المنهج كونه أكثر المناهج ملائمة لموضوع دراستنا إذ يحتاج إلى الوصف والتفسير والتحليل قصد إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، كذلك من أجل جمع الحقائق واستخلاص دلالاتها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية وصادقة بغية تعميم هذه النتائج ليكون الغرض منها تصحيح واقع الظاهرة و الاستفادة منها في بحوث علمية أخرى.

ثالثًا: مجتمع الدراسة وعينتها

1/ مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة " مجموع كل الحالات التي تتطابق في مجموعة من المحددات، أي كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية بشرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص وتحدد طبيعة وأغراض البحث"².

ومنه فمجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في مجموع الموظفين بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير جيجل عددهم 187 موظف موزعين على مختلف المصالح والوحدات.

- الإطارات: 32

- عون تحكم: 26.

- عون تنفيذ: 129.

2- عينة الدراسة:

تعد العينة جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة³.

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة بحيث اخترنا 30% من مجتمع الدراسة والذي يضم 187 مفردة وتشمل الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.

¹ محمود عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 46.

² شاق فرانكفورت، دافيد ناشهياز: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار بتر للنشر والتوزيع، سوريا، 2004، ص 186.

³ محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2015، ص 78.

$$\text{العينة} = \frac{\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$$

$$\text{العينة} = \frac{30 \times 187}{100} = 56$$

ومنه نتحصل على حجم العينة الكلي وهو 56 مفردة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي حيث بواسطتها يمكن الوصول إلى النتائج وتقييمها، والأداة هي الوسيلة التي يستعين بها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثه، وقد اعتمدنا في دراستنا على كل من: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

1- الملاحظة:

تعرف بأنها: «مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة»¹.

كما تعرف أيضاً بأنها: «عملية مراقبة ومشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث و مكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي ومنتظم وهاذف قصد سير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بالسلوك الظاهر وتوجيهها لخدمة أغراض البحث»².

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة كأول أداة لجمع البيانات كونها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق أو الرصد في مواقف فعلية.

حيث أفادتنا الملاحظة في إدراك بعض الحقائق والشواهد التي تساعد في تحليل وتفسير البيانات الموجودة في الاستمارة، وساعدتنا في التعرف على الشركة وظروف العمل بها بالإضافة إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي تحتوي عليها.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص174.

² أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء النشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص296.

2- المقابلة:

تعد المقابلة أداة وأسلوب في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة ومناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بفرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها أو التعقيب عليها وتكون عادة وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث¹.

وقد اعتمدت دراستنا الحالية على مقابلة مع رئيس الموارد البشرية وتضمنت الأسئلة التالية:

1- كم عدد العمال الموجودين في هذه المؤسسة؟

2- كم عدد توزيع العمال على المصالح؟

3- هل يمكن أن توضح لنا أجواء العمل السائدة داخل المؤسسة؟

4- هل تعتقد أن توفير مناخ جيد قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

5- ما طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة؟

6- هل يشارك العمال في تقديم اقتراحات حول العمل؟

3- الاستمارة:

تعد الاستمارة أداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث فقد تكون الإجابة فيها مفتوحة، أو قد تكون الإجابة محددة الخيارات مسبقا كان يتم اختيارها أو تحديد موقعها على مقياس متدرج².

¹ عامر قندلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 239.

² مصطفى فؤاد عبيد: مهارات البحث العلمي، مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات، اسطنبول تركيا، ط2، 2022، ص

ويمكن تعريفها أيضا بأنه: وسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن طريق تعبئة استمارات من قبل المستجوبين، والحصول على معلومات في شكل أجوبة عن أسئلة يدونها الباحث في استمارات توزع على المستجوبين¹.

في بادئ الأمر قمنا ببناء استمارة أولية وقمنا بإرسالها للمحكمين وبعد استرجاعها قمنا بإجراء تعديلات عليها بناء على الملاحظات والتوجيهات المعطاة من طرف الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين حيث احتوت الاستمارة على أربعة محاور:

المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية والذي يحتوي على سبعة أسئلة، حيث قمنا بحذف السؤال رقم سبعة.

المحور الثاني من الاستمارة في شكلها الأولي: يحتوي على ثمانية أسئلة، حيث قمنا ببناء على توجيهات المحكمين بتعديل صياغة كل من سؤال رقم ثمانية وتسعة وأحدى عشر أم كذلك حذف سؤال رقم ثلاثة عشر، واقتروا إعادة صياغة أسئلة أخرى ليصبح عدد الأسئلة 14 سؤالا.

أما المحور الثالث في الاستمارة التجريبية فكان يحتوي على 8 أسئلة قمنا بإعادة صياغة بعض الأسئلة وحذف أحد الأسئلة في هذا المحور ليصبح عدد الأسئلة في هذا المحور 8 أسئلة.

أما المحور الرابع من الاستمارة التجريبية قمنا بحذف سؤال رقم خمسة وعشرون وإعادة صياغة سؤال رقم ستة وعشرون وتبسيطه، مع إضافة أسئلة أخرى تخدم محور الدراسة وفقا لتوجيهات المعطاة فأصبح مجموع الأسئلة في هذا المحور 9 أسئلة.

وبعد التعديل النهائي للاستمارة قمنا بتوزيعها وقد شملت 37 سؤالا موزعة على أربعة محاور وهي كالاتي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة وضم 6 أسئلة.

- المحور الثاني: يضم أسئلة حول بيئة العمل المادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وذلك بمجموع 14 أسئلة.

¹ غازي عنابة: البحث العلمي: منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص152.

- المحور الثالث: تضمن أسئلة حول علاقات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي وذلك بمجموع 8 أسئلة.
- المحور الرابع: تضمن أسئلة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز وذلك بمجموع 9 أسئلة.

ويمكن تلخيص بعض ملاحظات المحكمين فيما يلي:

حيث تم إعادة صياغة بعض الأسئلة:

- السؤال رقم: (8): " هل مكان العمل الذي تعمل به في المؤسسة ملائم؟"
- السؤال رقم (9): هل ترى بأن وضوح القوانين والمهام دور في تحسين الانجاز؟، طلب إعادة صياغته ليصبح " هل ترى بأن وضوح المهام والقوانين دور في تحسين الأداء؟"
- السؤال رقم (11): "هل أنت راض عن ظروف العمل المحيطة بالعمل داخل المؤسسة؟" طلب إعادة صياغته ليصبح " هل أنت راض عن ظروف العمل الفيزيائية المحيطة بالعمل داخل المؤسسة "؟
- السؤال رقم (26): هل تصلكم المعلومات في الوقت بالعمل في الوقت المناسب؟

في حالة الإجابة بنعم يكون ذلك:

دائماً نادراً أحياناً

حيث يصبح:

- هل حصولك على المعلومات في الوقت المناسب يساعد على السرعة في تنفيذ المهام؟:

نعم لا

بالإضافة إلى حذف الأسئلة لكونها لا تقيس العلاقة مثال:

- ما طبيعة العلاقة السائدة في المؤسسة؟

رسمية غير رسمية كلاهما معا

- ماهي مقترحاتك للرفع من الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

4- الوثائق والسجلات:

تعد إحدى الأدوات المساعدة على جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، حيث يلجأ إليها الباحث باعتبارها توفر له الكثير من الجهد والوقت¹.

كما تعد أيضا السجلات والوثائق من الأدوات التي تسمح للباحث بالحصول على المعطيات الإضافية لبعض المحاور فقط في البحث، التي قد لا يحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات الأخرى، فهي أداة مساعدة ومكاملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعليل².

ولعل من بين هذه الوثائق والسجلات نجد:

- الهيكل التنظيمي العام للشركة الإفريقية للزجاج.

- الهيكل الخاص بمديرية الموارد البشرية.

- بيانات متعلقة بالشركة ومراحل تطورها.

خامسا: أساليب معالجة البيانات

هناك نوعين من أساليب معالجة البيانات التي يجب على الباحث الاعتماد عليها عند تحليله للمعطيات وهي الأسلوب الكمي والكيفي وعلى الباحث عند تحليله أن يبينهما قدر المستطاع، وفي دراستنا اعتمدنا على الأسلوبين هما:

1- الأسلوب الكمي:

هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول بعد تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات الفرضيات موضوع التحقق.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الديبيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص210.

² رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية " أسس علمية وتدريبية"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، د. ط، 2004، ص151.

2- الأسلوب الكيفي:

يعتمد هذا الأسلوب على الجانب الكيفي في التعليق والتفسير، وتحليل المعطيات و البيانات، فإننا نهدف من وراء هذا الأسلوب إلى استنتاج الأرقام وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة، وذلك من خلال مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات والوصول إلى نتائج نهائية للبحث.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني، معتمدين بذلك على المنهج الوصفي مع الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات وتمثلت في الملاحظة والمقابلة، والاستمارة والوثائق والسجلات، واعتمادا أيضا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي التي ساعدت في معالجة الموضوع والوصول به إلى مرحلة التحليل والمناقشة.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تمهيد

- عرض وتفسير وتحليل البيانات

أولاً: المحور الأول: البيانات الشخصية

ثانياً: المحور الثاني: بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي

ثالثاً: المحور الثالث: علاقات العمل والرضا الوظيفي

رابعاً: المحور الرابع: الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات البحث الزمانية والبشرية والمكانية ومنهج وأدوات جمع البيانات يأتي في هذا الفصل إلى دراسة البيانات التي جمعت من ميدان البحث لتفريغها في جداول، والقيام بقراءتها وتحليلها وتفسيرها بغرض الوصول إلى نتائج واقعية وعلمية للبحث، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي يركز عليها البحث العلمي كونها ترصد مدى صحة وصدق أو خطأ ما جيء به في الفصول السابقة، وقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي

المحور الثالث: علاقات العمل والرضا الوظيفي

المحور الرابع: الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز

عرض وتفسير وتحليل البيانات

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
76.79%	43	ذكر
23.21%	13	أنثى
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال الشركة ذكور بنسبة 76.79%، أما نسبة الإناث تعتبر ضئيلة مقارنة بسابقتها إذ قدرت نسبتها بـ 23.21% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج الذي يقتضي توفر عنصر الرجال خاصة في المصالح التي تتطلب أشغال صعبة أين يلعب الجهد العضلي دورا محوريا كبيرا يتناسب مع طبيعة البنية الجسدية الفيزيولوجية للرجل مقارنة بالإناث التي يقتصر عملها على بعض الوظائف الإدارية.

ومنه نستنتج أن مجتمع البحث يغلب عليه الطابع الذكوري وذلك راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (02): يوضح سن المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
19.64%	11	أقل من 25 سنة
25%	14	من 25 إلى 35 سنة
19.64%	11	من 36 إلى 45 سنة
35.72%	20	من 46 إلى 55 سنة
00	00	من 56 فما فوق
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الأعمار التي تتراوح فئتهم العمرية بين 46 سنة إلى 55 سنة يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 35.71%، ثم تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة والتي قدرت نسبتها

بـ25% وبعدها نجد الفئة العمرية أقل من 25 سنة وفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 19.64% ، أما بالنسبة للفئة 56 فما فوق فلم يكن لدينا أي مبحوث ضمنها ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد على عمال تتراوح أعمارهم ما بين 46 إلى 45 سنة وهذا راجع إلى كونهم أفراد يمتلكون خبرة ومعرفة بالمؤسسة.

ومنه نستنتج أن النسبة الأعلى هي الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة وهي فئة ذو أقدمية وتتمتع بالخبرة الكافية في العمل.

الجدول رقم (03): يوضح الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية
32.14%	18	أعزب
67.86%	38	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي نسبة المتزوجين حيث قدرت بـ67.86%، والنسبة التي تليها هي نسبة العزاب والتي قدرت بـ32.14% أما بالنسبة للمطلقين والأرامل فنسبتهما منعدمة وهذا يرجع إلى أن الأفراد المتزوجين لهم مسؤولية اتجاه أسرهم وكذلك يحاولون تحسين أدائهم والاحتفاظ بمنصبهم وذلك من أجل تلبية احتياجات أسرهم الاجتماعية والمادية والشخصية، أما بالنسبة للعزاب العمل على تحسين ظروفهم المعيشية وتأمين مستقبلهم الذي يضمن لهم الاستقرار والحصول على الترقيات واكتساب الخبرة والمكانة الاجتماعية في السلم المهني، أما بالنسبة للعمال المطلقين والأرامل فكانت النسبة منعدمة وهذا يرجع إلى وجود استقرار وتوافق نفسي واجتماعي للعمال وقلة المشاكل الأسرية.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة متزوجون وهم الأكثر تمسكا بالوظيفة وهذا من أجل تحقيق الاكتفاء المعيشي.

الجدول رقم (04): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
3.57%	02	ابتدائي
17.86%	10	متوسط
41.07%	23	ثانوي
37.5%	21	جامعي
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي المستوى الثانوي والتي قدرت بـ41.07%، يليه المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ37.5%، ثم المستوى المتوسط بنسبة قدرت بـ17.8%، ثم المستوى الابتدائي بنسبة قدرت بـ3.57%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها وعليه من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تكون في المستوى الثانوي ويرجع ذلك إلى احتياجات المؤسسة للعمال حسب المستوى التعليمي وكذلك إلى العمال الذين لديهم معرفة وخبرة في العمل في كل المستويات، بالإضافة إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة لا يتطلب مستوى عال من التعليم فأغلب عمال الشركة من المستوى التنفيذي وعليه فإن المستوى التعليمي للمبحوثين يرجع إلى طبيعة العمل.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى ثانوي وبالتالي فالمؤسسة لا تتطلب مستوى عالي في التعليم من أجل تنفيذ نشاطها

الجدول رقم(05): يوضح المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى المهني
32.14%	18	إطار
19.65%	11	عن تحكم
48.21%	27	عون تنفيذ
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرت بـ48.21%، تليها فئة الإطارات بنسبة 32.14%، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ19.65% ويرجع

ذلك إلى أن الشركة الإفريقية للزجاج مؤسسة تعتمد على العمال التنفيذيين في تنفيذ الأعمال، كما أن طبيعة نشاط الشركة وهو صناعة الزجاج وهو ما يتطلب عدد من أعوان التنفيذ والتحكم للقيام بمختلف الأعمال بالإضافة إلى وجود عدة ورشات في الشركة تضم آلات عديدة يتطلب تشغيلها عدد من عمال التنفيذ.

ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين مدرجون في المستوى المهني عون تنفيذ وهذا راجع إلى احتياج المؤسسة للعمال في هذا المستوى المهني.

الجدول رقم (06): يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين

النسبة المئوية %	التكرارات	الأقدمية في العمل
26.79%	15	أقل من 5 سنوات
12.5%	07	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
19.64%	11	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
41.07%	23	من 15 سنة فما فوق
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41.07% والتمثلة في الفئة من 15 سنة فما فوق هي أعلى نسبة، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 26.79%، ثم تليها فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 19.64%، ثم تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 12.05%، ويرجع ذلك إلى عهد المؤسسة ونشأتها وسعي المؤسسة إلى الحفاظ على عمالها وتشجيعهم على البقاء فيها بالإضافة إلى أغلبية أفراد العينة ذوي أقدمية في الشركة ويمتلكون الخبرة من خلال السنوات الطويلة التي قضاها في المؤسسة، كما أنه كلما كان العامل قديم كلما أدى عمله بخبرة وكفاءة وكان الأداء ذو فعالية داخل المؤسسة فالخبرة توفر سهولة في الأداء.

ومنه نستنتج من خلال التحليل أن أغلبية المبحوثين لديهم أقدمية لا بأس بها تسمح لهم بالأداء الجيد في العمل.

المحور الثاني: بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي

الجدول رقم (07): يوضح ملائمة مكان العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
51.79%	29	نعم
48.21%	27	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يجدون مكان العمل ملائم بنسبة قدرت بـ 51.79%، في حين نجد أن العمال الذين أجابوا بأن مكان العمل غير ملائم فقدرت نسبتهم بـ 48.21%، ويرجع ذلك إلى توفر المؤسسة على كافة الشروط والإمكانيات التي يحتاجها العمال، كما أن المؤسسة تهتم بتوفير سلامة البيئة الداخلية للعمل وتأهيلها وتهيئتها من كل النواحي المادية والبشرية وكل المتطلبات التي يحتاجونها في أداء عملهم.

ومنه نستنتج أن مكان العمل في المؤسسة ملائم وهذا ما يسهل لهم العمل.

الجدول رقم (08): يوضح دور وضوح المهام والقوانين في تحسين الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى؟	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة هل ترى بأن وضوح المهام والقوانين دور في تحسين الأداء؟
39.28%	22	تحسين نوعية الأداء	87.5%	49	نعم
28.57%	16	السرعة في الإنجاز			
19.65%	11	الرغبة في العمل			
87.5%	49	المجموع			
/	/	/	12.5%	07	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات كانت بأن وضوح المهام والقوانين له دور في تحسين الأداء حيث قدرت نسبتهم بـ87.5%، وهذا ما يؤدي على تحسين نوعية الأداء بنسبة قدرت بـ39.28%، تليها السرعة في الإنجاز بنسبة 28.57%، ثم الرغبة في العمل بنسبة 19.65%، أما الذين أجابوا بأن وضوح المهام والقوانين ليس له دور في تحسين الأداء فقدرت نسبتهم بـ12.5%، ويرجع ذلك إلى أن الرسم الجيد للمهام والأدوار الوظيفية التي تتناسب مع العالم وعدم وجود تداخل أو تضارب في المهام بين الموظفين وذلك من خلال توضيحها حسب طبيعة عمل كل منهم يؤدي إلى سهولة الأداء بشكل عام والتركيز الجيد في الإنجاز، حيث أن عدم وجود تعقيد في المعلومات ووضوح القوانين من جهة وعدم قصور المؤسسة في إيضاح بعض المهام والتعليمات يؤدي إلى القدرة على إنهائها في الوقت المطلوب دون وجود صعوبات أو شعور بالضغط أو التشتت نتيجة لعدم وجود غموض في الدور الوظيفي أو تعقيده وهذا ما يضمن الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ومنه نستنتج أن المهام والقوانين واضحة في المؤسسة وهذا ما يساعد على إنهائها في الوقت المطلوب دون صعوبة أو عرقلة.

الجدول رقم (09): يوضح اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل العمل و زيادة الإبداع

النسبة النسبة النسبة النسبة	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى؟	النسبة النسبة النسبة النسبة	التكرارات	العينة اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل العمل يزيد من الإبداع في المؤسسة؟
67.86%	38	زيادة فعالية العمل	91.07%	51	نعم
23.21%	13	تشجيع روح المبادرة			
91.07%	51	المجموع			
/	/	/	8.93%	05	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلب إجابات الباحثين بأن اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل العمل يزيد من الإبداع حيث قدرت نسبتهم بـ91.07%، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العمل بنسبة قدرت بـ67.86%، تليها تشجيع روح المبادرة بنسبة 23.21%، أما بالنسبة للذين أجابوا بلا فقدرت نسبتهم

بـ8.93%، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بتجهيز بيئة عمل للعمال تتوفر على الوسائل والأدوات اللازمة للعمل بحيث تعتبر عامل مهم للأداء الجيد واثقان العمل وتقديم أفضل ما لديهم كما أن إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة والتجهيزات المادية من آلات ووسائل في العمل يدفعهم إلى الإبداع والإنتاج بجودة.

نستنتج أن المؤسسة تهتم بتوفير وسائل العمل وهذا ما يحقق جودة العمل ويزيد من الإبداع.

الجدول رقم (10): يوضح رضا العامل عن ظروف العمل الفيزيائية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم ماهي الظروف التي أنت راض عنها ؟	النسبة المئوية %	التكرارات	هل أنت راضي عن ظروف العمل الفيزيائية داخل المؤسسة؟
17.85%	10	الإضاءة	66.07%	37	نعم
8.93%	05	التهوية			
12.5%	07	الحرارة			
26.79%	15	النظافة			
66.07%	37	المجموع			
/	/	/			
/	/	/	33.93%	19	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلب إجابات المبحوثين راضيين عن ظروف العمل الفيزيائية في المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ66.7% أما بالنسبة للذين أجابوا غير راضين عن ظروف العمل فقدرت نسبتهم بـ33.93% ويرجع ذلك إلى 26.79% من المبحوثين راضين عن النظافة، ويرجع ذلك إلى إهتمام المؤسسة بالنظافة وتوفير مناخ صحي للعمل، أما 12.5% أقرروا بأنهم راضين عن الحرارة لأنهم يرون بأنهم يعملون ضمن مناخ مناسب من حيث درجة الحرارة وهذا مايجنبهم الشعور بالإرهاق ويساعدهم على العمل بكل أريحية والتركيز في أداء العمل، في حين نجد 8.93% أقرروا بأنهم راضين عن التهوية ويرجع ذلك إلى توفر المؤسسة على تهوية جيدة حيث تتوفر على الهواء مناسب الذي يساعد

العمال على سهولة التنفس وحمايتهم من أعراض مرضية كالإعياء وضيق التنفس ونقص الطاقة ، أما 17.85% راضين عن الإضاءة ويرجع ذلك إلى أن إضاءة المؤسسة تتوفر بشكل الكافي والمناسب وغير ضعيفة بحيث تساعد العمال على العمل والرؤية الجيدة مما يجنبهم ارتكاب الأخطاء.

نستنتج أن العمال راضين عن ظروف العمل في المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز

والإنتاج.

الجدول رقم (11): يوضح الخدمات الاجتماعية للعمال في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل؟	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة هل توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟
71.42%	40	توفير النقل	71.42%	40	نعم
00%	00	توفير الإطعام			
00%	00	توفير السكن			
71.42%	40	المجموع			
/	/	/	28.58%	16	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم وهذا بنسبة 71.42%، وكانت هذه النسبة مقتصرة على توفير النقل، في حين كانت النسبة منعدمة لكل من الإطعام والسكن ويرجع ذلك إلى أغلب المبحوثين يستفيدون من خدمة النقل وهذا ما يساعدهم على المواظبة والالتزام بالوقت وكذا الاقتصاد في مصاريف التنقل من البيت إلى مكان العمل، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة من الناحية المادية على توفير النقل فقط وعجزها عن توفير الإطعام والسكن حيث يوجد انعدام في هذه النسب وذلك لعجزها عن تغطية جميع الخدمات الاجتماعية.

نستنتج أن المؤسسة توفر خدمات اجتماعية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ودفعهم

للعمل.

الجدول رقم (12): يوضح توفر نظام التهوية في المؤسسة والنشاط والحيوية

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
58.93%	33	نعم
41.07%	23	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلب إجابات المبحوثين أقرروا بأن المؤسسة تتوفر على نظام تهوية يساعد على النشاط والحيوية بنسبة قدرت بـ 58.93%، أما الذين أجابوا بلا فقدت نسبتهم بـ 41.07% ويرجع ذلك بالنسبة للذين أجابوا بأن المؤسسة تتوفر على نظام تهوية يساعد على النشاط والحيوية لكون المؤسسة تحاول توفير جو ملائم للعمال من أجل راحتهم النفسية والسلامة الصحية، وهذا ينعكس إيجابا عليهم بتقديم أفضل ما لديهم، كما أن المؤسسة توفر التهوية داخل مكان العمل وذلك من خلال توفير نوافذ ومكيفات مما يؤدي إلى زيادة دقة عمل الأفراد وإنتاجيتهم.

أما بالنسبة للذين أجابوا بأن المؤسسة لا تتوفر على نظام تهوية يساعد على النشاط والحيوية فيرجع ذلك إلى كونهم يعملون ضمن ورشات منغلقة مما تؤثر سلبا على إنتاجيتهم وبتراجع نشاطهم.

نستنتج أن المؤسسة توفر نظام التهوية يساعد على العمل ويشعر بالراحة النفسية وهذا ما ينعكس على النشاط والحيوية.

الجدول رقم (13): يوضح تأثير نوع التهوية على صحة العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
75%	42	نعم
25%	14	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن توزيع التهوية يؤثر على صحة العمل وهذا بنسبة قدرت بـ 75%، في حين نجد المبحوثين الذين أجابوا بأن نوع توزيع التهوية لا يؤثر

على صحة العمال ويرجع ذلك إلى وجود عدد كبير من العاملين في مكان واحد ومقفل لمدة طويلة من الوقت يؤدي إلى نقص التهوية ومن ثم تغيير نسب الهواء ونقص الأكسجين وهذا ما يؤثر على صحة العمال ويعود عليهم بأعراض مرضية منها الصداع ونقص الطاقة والتوتر والإجهاد، كما تسبب الضيق والاختناق خاصة العاملين في قسم الإنتاج، أما بالنسبة للذين أجابوا بلا فيرجع ذلك إلى كونهم يشتغلون في أماكن تتوفر على تهوية.

نستنتج أن نوع التهوية يؤثر على صحة العمال وقد يسبب لهم أمراض جسدية.

الجدول رقم (14): يوضح الهدوء في المؤسسة والمساعدة في أداء العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
62.5%	35	نعم
37.5%	21	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تتميز بالهدوء الذي يساعد على أداء العمل وقد قدرت نسبتهم بـ62.5%، أما بالنسبة للذين أجابوا بأن المؤسسة لا تتميز بالهدوء الذي يساعد على أداء العمل فقد قدرت نسبتهم بـ37.5%، ويرجع ذلك إلى أن موقع المؤسسة يغلب عليه طابع الريف ويتسم بالهدوء بالإضافة إلى أن معظم العاملين يعملون في أماكن بعيدة عن الضجيج وهذا ما يخلق لهم جو يساعد على القيام بالعمل ويحفزهم على الأداء الجيد، أما بالنسبة للذين أقرروا بلا فيرجع ذلك إلى أن أغلبهم يشتغلون في الورشات وقسم الإنتاج أين يكون ضجيج الآلات والماكينات وما تسببه من أصوات و ضوضاء ومن ثم غياب الهدوء.

نستنتج أن المؤسسة تتوفر على الهدوء وهذا ما يساعد العمال على التركيز والقيام بالعمل بكل

أريحية.

الجدول رقم (15): يوضح النتائج التي تسببها الضوضاء الناتجة عن الآلات

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
25%	14	التشتت وفقدان الحالة المزاجية
16.07%	09	اضطرابات في السمع
58.93%	33	القلق
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أجابوا بأن الضوضاء الناتجة عن الآلات تتسبب في القلق بنسبة قدرت بـ 58.93%، ثم تليها التشتت وفقدان الحالة المزاجية قدرت نسبتهم بـ 25%، ثم تليها اضطرابات في السمع بنسبة قدرت بـ 16.07% ويرجع ذلك إلى أن الضوضاء تكون نابعة من الماكينات والآلات الضخمة الموجودة في المصنع فهي تسبب الإزعاج كما تؤدي الأصوات المرتفعة إلى التشتت وفقدان الحالة المزاجية واضطرابات في السمع، بالإضافة إلى قلة التركيز وصعوبة التخاطب العاملين فيما بينهم نتيجة الضجيج.

نستنتج أن ضوضاء الآلات تنعكس سلباً على صحة العمال حيث تسبب القلق و اضطرابات صحية.

الجدول رقم (16): يوضح تأثير الإضاءة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
53.58%	30	الإجهاد البصري
46.42%	26	التعب والإرهاق
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات المبحوثين بأن الإضاءة تؤثر على الإجهاد البصري حيث قدرت نسبتهم بـ 53.58%، أما بالنسبة للذين أجابوا بأنها تؤثر على التعب والإرهاق بالنسبة قدرت بـ 46.42% ويرجع ذلك إلى أن الإضاءة تؤثر على الإجهاد البصري خاصة إذا كانت

ضعيفة فإنها تسبب انزعاجا واضطرابات في الرؤية لدى العاملين كما تضعف رؤيتهم لأجزاء الآلات وهذا ما يؤدي بهم إلى ارتكاب أخطاء في العمل والتعرض للإصابات، كما أن الإضاءة المرتفعة تؤثر على العاملين وتسبب لهم التعب والإرهاق، لذا لابد من توفر الإضاءة بشكل مناسب لأنها عامل مهم يساعد على التركيز في العمل.

نستنتج أن الإضاءة غير المناسبة تسبب الإجهاد البصري والتعب والإرهاق للعمال.

الجدول رقم (17): يوضح تأثير درجة الحرارة على جودة العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
96.42%	54	نعم
3.58%	02	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن درجة الحرارة تؤثر على جودة العمل حيث قدرت نسبتهم بـ96.42%، أما الذين أجابوا عكس ذلك فقدرت نسبتهم بـ3.58% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الموجود في الشركة الإفريقية الزجاج (صناعة الزجاج) فمعظم المبحوثين أجابوا بأن درجة الحرارة تؤثر على جودة العمل ويرجع ذلك أن ارتفاع الحرارة في المصنع خاصة في فصل الصيف مما يسبب لهم أضرار كبيرة فالحرارة المرتفعة في العمل تؤدي إلى اضطرابات كالشعور بالقلق والعصبية مما تؤدي إلى زيادة نسبة الأخطاء، وفقدان التركيز وأغلب العمال يعملون في مصلحة الإنتاج هم الأكثر عرضة للحرارة الناتجة عن آلات الإنتاج وهذا راجع إلى كثرة الحركات التي يبذلها العمال من أجل القيام بمختلف المهام الموكلة لهم كل هذا يؤثر سلبا على إنتاجيتهم وجودة العمل.

- أما بالنسبة للذين أجابوا عكس ذلك فيرجع ذلك إلى ممارسة عملهم في الإدارة التي تتوفر على مكيفات هوائية تخفف من ضغط درجة الحرارة.

نستنتج أن درجة الحرارة في المؤسسة تنعكس على جودة العمل وتسبب أخطاء نتيجة فقدان

التركيز.

الجدول رقم (18): يوضح الصيانة الدورية للآلات والأجهزة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
%78.58	44	نعم
%21.42	12	لا
%100	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات المبحوثين تؤكد على أنه تتم الصيانة الدورية للآلات والأجهزة حيث قدرت نسبتهم بـ78.58%، أما الذين أجابوا بلا فقدت نسبتهم بـ21.42% ويرجع ذلك إلى الإجراءات المنصوص عليها في الشركة من أجل تحسين سرعة والتقليص من الوقت في أداء الأعمال فأي خلل أو عطب في الآلات تقوم بتصليحها وتفقد الآلات بصفة دورية لكي لا يتوقف الإنتاج، فإدارة الشركة على دراية بأهمية هذه الآلات والأجهزة، كما أن طبيعة العمل أي صناعة الزجاج ليس بالأمر الهين فيجب على عمال الصيانة تفقدها مما يجعل العمال يشعرون بالأمن والحماية وبالتالي تزداد دافعيتهم نحو العمل والحفاظ على العتاد على حد سواء والإنتاج أيضا.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بصيانة دورية للآلات والأجهزة من أجل الحفاظ عليها وعدم حصول مشاكل في العمل.

الجدول رقم (19): يوضح الهيكل التنظيمي الحالي ودوره في إنجاز المهام بكفاءة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
%71.42	40	نعم
%28.58	16	لا
%100	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ71.42% صرحوا بأن الهيكل التنظيمي الحالي يساعدهم على إنجاز مهامهم بكفاءة، بينما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بثلاث فقدت بـ28.58% ويرجع ذلك إلى أن تصحيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبناءه يساعد على تحقيق

الكفاية والفعالية ويؤدي إلى إنجاز المهام بكفاءة يحث يوجد نوع من التدرج في الوظائف داخل الهيكل التنظيمي يتماشى مع المستوى التعليمي بالإضافة إلى وضوح المهام والواجبات المرتبطة بالعمل ووجود تقسيم لكل الوحدات التنظيمية والتخصص في العمل ووجود مهام محددة مما يجعل الهيكل التنظيمي في المؤسسة مناسب لإنجاز المهام ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية والثانوية على حد سواء.

نستنتج أن المؤسسة تعمل بهيكل تنظيمي مساعد على إنجاز المهام بفعالية وكفاءة.

الجدول رقم (20): يوضح المستوى العال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
64.28%	36	نعم
35.72%	20	لا
100%	56	المجموع

من خلال معطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد أن أغلب الباحثين أجابوا بنعم لوجود مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي بنسبة 64.28%، أما نسبة 35.72% من الباحثين أجابوا بلا لوجود مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى إلى التنسيق بين الأعمال من جهة وتنسيق الجهود بين الإدارات ومختلف الأقسام والوحدات حيث تعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر بحيث كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر، ويعتمد عليه مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر وبالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

نستنتج أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يقوم على مبدأ التعاون والتنسيق بين جميع المصالح في

أداء المهام.

المحور الثالث: علاقات العمل والرضا الوظيفي

الجدول رقم (21): يوضح طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
3.58%	02	العدل
21.42%	12	الانضباط
32.14%	18	التعاون
14.28%	08	الالتزام
28.58%	16	الاهتمام بالعمل
100%	56	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين حول القيم السائدة في المؤسسة هي التعاون بنسبة عالية قدرت بـ32.14%، ثم تليها نسبة 28.58% الذين أجابوا بقيمة الاهتمام بالعمل، ثم تليها نسبة 21.42% من الذين أجابوا قيمة الانضباط، ثم تليها بنسبتين ضئيلتين قدرتا بـ14.28% و3.58% تمثلان قيمة الالتزام والعدل وهذا يرجع إلى وجود مجموعة من المهام والأعمال داخل المؤسسة يتطلب أدائها أكثر من شخص، بالإضافة إلى أن التعاون يؤدي إلى إنجاز المهام بسهولة وبسرعة ويخفف من عبء العمل، ويشجع على العمل الجماعي والتقليل من النزاعات والاستقرار مما يعكس مظاهر الرضا والانتماء في العمل بالإضافة إلى أنه يخلق جو من التآلف والتضامن وتحفيز العامل.

نستنتج أن المؤسسة تسودها قيم التعاون والاهتمام بالعمل وهذا ما يخلق نوع من التآلف

والتضامن.

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة الجيدة مع المسؤول والبقاء والاستمرار داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
89.28%	50	نعم
10.72%	06	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ 89.28%، أما الذين أجابوا عكس ذلك فقدرت نسبتهم بـ 10.72% ويرجع ذلك إلى أن العلاقة السليمة والجيدة مع المسؤول تؤدي إلى شعور العمال بالرضا الوظيفي وخلو جو العمل من المشاكل والخلافات يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة والحصول على روح معنوية مرتفعة وذهن صافي يسعى إلى المزيد من الإنجاز، وبالتالي الاندماج بصورة أكبر مع العمل باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية وتجعل العامل لا يتخلى عنها ويبحث عن فرص خارجها، أما بالنسبة للذين أجابوا بلا فيرجع ذلك إلى أن بالنسبة لهم العلاقة التي تربطهم بالمسؤول ما هي إلا علاقة عمل في إطار رسمي والمسؤول بالنسبة لهم ما هو إلا مشرف على العمل، والعلاقة به سواء كانت جيدة أو سيئة لا تؤثر على استمراريتهم وبقائهم في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن علاقة المسؤول بالعمال في المؤسسة جيدة وهذا ما يجعلهم يستمرون في العمل.

الجدول رقم (23): يوضح طبيعة العلاقة التي تربط العمال

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
73.21%	41	علاقة عمل
14.28%	08	علاقة صداقة
12.51%	07	علاقة صراع
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن طبيعة العلاقة التي تربط العمال هي علاقة عمل بنسبة قدرت بـ73.21%، وهي أعلى نسبة في حين الاحتمال القائل بأن العلاقة التي تربط العمال هي علاقة صداقة قدرت نسبتهم بـ14.28%، ثم تليها نسبة 12.51% في الاحتمال القائل بأن طبيعة العلاقة هي علاقة صراع ويرجع ذلك إلى التزام معظم العمال بأمر العمل والتعامل برسمية، أما فيما يخص علاقة الصداقة فيرجع إلى وجود تفاهم بين العمال والانسجام والاحترام، أما بالنسبة لعلاقة الصراع يعود ذلك إلى الرغبة في التفوق في العمل وشغل مناصب عمل، والتنافس من أجل الترقية ونيل المكافآت.

ومنه نستنتج أن العمال في المؤسسة تربطهم علاقة عمل وهذا دليل على وجود نوع من الرسمية.

الجدول رقم (24): يوضح إشراك العمال في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم فإن هذا يؤدي إلى؟	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل؟
28.58%	16	الشعور بالاحترام والتقدير	58.93%	33	نعم
25%	14	الشعور بالانتماء للمؤسسة			
5.35%	03	الشعور بالراحة النفسية			
58.93%	33	المجموع			
/	/	/	41.07%	23	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بنعم حيث قدرت نسبتهم بـ58.93% أما الذين أجابوا بأنه لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات فقدرت نسبتهم بـ41.07%، ويرجع ذلك إلى أن الذين يشاركون في اتخاذ القرارات تجد أغليبيتهم في الإدارة ومن خلال إجابة المبحوثين الذين قدرت نسبتهم بـ28.57% يشعرون هذا بالاحترام والتقدير وبأهميتهم داخل المؤسسة، في حين نجد 25% أجابوا بالشعور بالانتماء للمؤسسة وأنهم جزء منها وهذا ما يزيد من ارتباطهم وانتمائهم لها، في حين نجد 5.35% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها وهذا يشعرون بالراحة النفسية، وهذا ما يدفعهم للحرص على العمل وتحقيق

الأهداف العامة، أما بالنسبة للذين أجابوا بلا يرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تعطي فرصة للعمال من أجل تقديم اقتراحاتهم وآرائهم والتي قد تفيد في اتخاذ القرارات التي تخص العمل ويرجع ذلك إلى المستوى التعليمي المنخفض لبعض الأفراد والتي لا تسمح لهم بطرح أفكارهم، صف إلى هذا أن متخذي القرار يكونون ذوي كفاءة وخبرة ولا يحتاجون إلى من يشاركهم القرارات.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تشرك العمال في اتخاذ القرارات عن طريق أخذ اقتراحاتهم وأفكارهم بخصوص العمل.

الجدول (25): يوضح الاستقرار في العمل وتحسين المواظبة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
91.07%	51	نعم
8.93%	05	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين المواظبة حيث قدرت نسبتهم بـ 91.07%، في حين نجد الذين أجابوا عكس ذلك بنسبة قدرت بـ 8.93% ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تسعى إلى توفير جميع العوامل التي تضمن استقرار العامل في منصبه داخل المؤسسة دون التفكير في تغيير أو ترك العمل وذلك من خلال توفير بيئة داخلية سليمة مساعدة للعمل وإشعارهم بالأمان في العمل من الناحية المادية، ومن ناحية التأمينات المختلفة وعدم تعرضهم لتقلبات وهزات مختلفة كعدم تقاضي الدخل المناسب والكافي أو حصولهم على حقوقهم كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الانتماء إلى مؤسسة مما يعزز المواظبة والحضور وقلة الغيابات ومعدل دوران العمل.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تمتاز بالاستقرار الذي يساعد العمال على المواظبة وعدم التغيب.

الجدول رقم (26): يوضح كيفية تفضيل العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
39.28%	22	بشكل فردي
60.72%	34	بشكل جماعي
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل بشكل جماعي حيث قدرت نسبتهم بـ 60.72%، أما بالنسبة للذين يفضلون العمل الفردي فقد قدرت نسبتهم بـ 39.28% ويرجع ذلك إلى بالنسبة للذين يفضلون العمل الجماعي أنهم يرون أنه يسهل العمل فهو يوفر الوقت والجهد لهم خاصة وأن العمل في مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج يتطلب التعاون فهناك أعمال ومهام تتطلب العمل لجماعي، صف إلى أن هذا الأخير يعد وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف بين العمال مما ينعكس إيجاباً عليهم ويدفعهم لرفع الإنتاج والعمل بجدية وفعالية، كما يساهم في بناء علاقات ما بين الأفراد ويعزز الثقة والولاء فيما بينهم فكلما كانت روح الفريق كلما أدى ذلك إلى تحسين الأداء وبالانتماء التنظيمي وبالتالي تحقيق الفعالية، أما بالنسبة للذين يفضلون العمل بشكل فردي فيرجع ذلك إلى ربما إلى شخصية العامل أو لمشاكل أو علاقات سيئة بالإضافة إلى نوع العمل الذي يقوم به العامل قد يتطلب فرد واحد أو إلى شعورهم بالارتياح عند إنجازهم العمل بمفردهم.

ومنه نستنتج أن العاملين يفضلون العمل كفريق بشكل جماعي وذلك عن طريق التعاون والتفاهم

في العمل.

الجدول رقم (27): يوضح العمل كفريق إلى ما يؤدي

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
30.35%	17	إتقان العمل
30.35%	17	تبادل الخبرات
21.42%	12	زيادة المعارف
17.88%	10	تطوير القدرات
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أغلب المبحوثين حول أن العمل كفريق يؤدي إلى إتقان العمل وتبادل الخبرات كانت بنسب متساوية قدرت بـ30.35%، ثم تليها زيادة المعارف بنسبة قدرت بـ21.42%، ثم تليها تطوير القدرات بنسبة 17.88% ويرجع ذلك إلى أن فرق الأعمال الجماعية تكون قادرة على أداء مهامها بالشكل المطلوب وتعمل على التسيير المشترك في العمل بحيث يصبح هذا العمل فعالا فالعمل الجماعي وسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال وكذلك وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف، حيث يساعد على تضافر الجهود وتنسيقها وتكامل الأدوار خاصة عند وجود أعمال كثيفة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير الجهد والوقت وهذا ما يضمن الفعالية التنظيمية.

نستنتج أن العمل كفريق يؤدي إلى إتقان العمل وتبادل الخبرات.

الجدول رقم (28): يوضح اعتماد المرونة في تعامل الرؤساء مع العمال ورفع الروح المعنوية في

العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
80.35%	45	نعم
19.65%	11	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلب إجابات المبحوثين حول أن اعتماد المرونة في تعامل الرؤساء مع العمال يرفع من الروح المعنوية في العمل بنسبة قدرت بـ80.35%، أما بالنسبة للذين أجابوا عكس ذلك فقدرت نسبتهم بـ19.65%، ويرجع ذلك إلى أن اعتماد مبدأ المرونة في تعامل الرؤساء مع العمال يعمل على زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة وهو ما يعزز استقرارهم وبقائهم فيها، كما أن التعامل المرن يجعل العمال يشعرون بالارتياح والاطمئنان وبذل أفضل ما لديهم وخدمة أهداف المؤسسة، فشعورهم بأن المؤسسة تهتم بهم وتتعامل معهم معاملة حسنة وأنهم ليسوا مجرد أداة للإنتاج سيعزز شعورهم بالانتماء لها ومضاعفة جهودهم، كما أن الشركة الإفريقية للزجاج لا تتبع أسلوب القيادي المتسلط مع العمال بل تتبع أسلوب قيادي متساهل من أجل إشعارهم بأهميتهم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

نستنتج أن الرؤساء يتعاملون بمرونة مع العمال وهذا ما ينعكس على شعورهم بالرضا ويرفع من الروح المعنوية.

المحور الرابع: الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز

الجدول رقم (29): يوضح طبيعة الاتصال في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
26.78%	15	نازل
8.92%	05	صاعد
3.58%	02	أفقي
60.72%	34	في كل الاتجاهات
100%	56	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه بأن أغلب المبحوثين أجابوا بأن نوع الاتصال السائد في المؤسسة في كل الاتجاهات بنسبة قدرت بـ 60.72%، أما بالنسبة للذين أجابوا بأن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو اتصال نازل فقد قدرت نسبتهم بـ 26.78%، في حين نسبة من المبحوثين أجابوا بأن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الصاعد قدرت نسبتهم بـ 8.92% وقد قدرت نسبة الاتصال السائد في المؤسسة والمتمثل في الاتصال الأفقي بـ 3.58%، ويرجع الاتصال في كل الاتجاهات إلى أن قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع العاملين في المؤسسة، وهذا دليل على مرونة الاتصال وعدم وجود صعوبات تعيق عملية الاتصال مما يؤدي إلى سهولته بحيث يساعد المؤسسة على الأداء والتنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات، أما الاتصال النازل فيرجع لاهتمام الإدارة بإيصال القرارات والمعلومات إلى كل مستويات سواء إدارات أو عملا في المستوى الأدنى من أجل توجيههم نحو العمل، فحين الاتصال الصاعد يعود إلى أن المرؤوسين يتصلون برؤسائهم من أجل الاستشارة والاستفسار حول العمل وفهم بعض الأوامر وتقديم الشكاوي، أما الاتصال الأفقي فقد يتمثل في تواصل العمال مع بعضهم البعض وتبادل المعلومات حول العمل وحل مشكلات ومشاركة معلومات بينهم في نفس المستوى. نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الاتصال في كل الاتجاهات وهذا نتيجة لوجود مرونة في قنوات الاتصال بالمؤسسة.

الجدول رقم (30): يوضح طريقة اتصال الرؤساء بالعمال

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
42.86%	24	الاجتماعات
26.79%	15	التقارير
30.35%	17	لوحة الإعلانات
100%	56	المجموع

يبدو لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه بأن أغلب المبحوثين أجابوا بأن الاتصال بالمرؤوسين يتم من خلال الاجتماعات بنسبة 42.86%، في حين أن الذين أجابوا بأن الاتصال بالمرؤوسين يتم من خلال لوحة الإعلانات قدرت نسبتهم بـ30.35%، أما الاتصال بالمرؤوسين عن طريق التقارير قدرت بـ26.79%، وذلك راجع لأن الاجتماعات تسمح للعمال بطرح انشغالاتهم ومختلف مشاكلهم بطريقة رسمية ومباشرة مما يسمح لهم بحل هذه المشكلات والتواصل المباشر مع المرؤوسين من أجل النقاش والتشاور حول القضايا الهامة المتعلقة بالعمل، حيث يمكن من خلالها معرفة آراء العاملين بالمؤسسة وكل ما يشغل تفكيرهم وذلك من خلال التفاعل والتواصل من خلال الاجتماعات مما يجعلها إحدى الطرق التي تحقق فاعلية الاتصال في المؤسسة، وهذا ما يجعل الرؤساء يعتمدون عليها.

ومنه نستنتج أن المرؤوسين يتصلون بالعمال عن طريق الاجتماعات وذلك لسهولة إيصال المعلومات بواسطتها.

الجدول رقم (31): يوضح طرق الاتصال السائدة في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
30.35%	17	المقابلات الشخصية
51.79%	29	المراسلات الكتابية
17.86%	10	الاجتماعات الدورية
100%	56	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن طرق الاتصال السائدة في المؤسسة هي المراسلات الكتابية بنسبة 51.79%، في حين الذي أجابوا بأن المقابلات الشخصية هي طرق الاتصال السائدة في المؤسسة كانت نسبتهم بـ30.35%، أما النسبة المتبقية من المبحوثين وهي 17.86% فقد أجابوا أن الاجتماعات الدورية هي طرق الاتصال السائدة في المؤسسة، ويرجع استخدام المراسلات الكتابية إلى أن طبيعة الاتصال تتسم بال رسمية وطبيعة العمل يستلزم من الإدارة الاعتماد بصفة أكبر على التقارير والوثائق والمراسلات المكتوبة، التي تكون غالبا مصحوبة بتوقيع أو إمضاء أما المقابلات الشخصية فتسمح بالتواصل بطريقة مباشرة وتسهل شرح طرية العمل وتقديم اقتراحات وتوفير حيز النقاش وتبادل الآراء وتوصيل المعلومة بسهولة، في حين أن الاجتماعات الدورية فهي خاصة بالإطارات من أجل مناقشة بعض القرارات الهامة والحساسة بشأن العمل.

نستنتج أن المراسلات الكتابية هي طرق الاتصال السائدة في المؤسسة وذلك لكون الاتصال يتم بالرسمية والتوثيق.

الجدول رقم (32): يوضح توفر المعلومات وسرعة التنفيذ والإنجاز

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
96.42%	54	نعم
3.58%	02	لا
100%	56	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد أن اغلب المبحوثين أجابوا بنعم للحصول على المعلومات في الوقت المناسب يساعد على السرعة في تنفيذ المهام بنسبة 96.72%، ويرجع ذلك إلى أنه كلما كانت هناك مرونة وانسياب في المعلومات والتوجيهات ووصولها في وقتها المناسب وتوفر في وقت الحاجة إليها دون تباطؤ أو تأخير كلما ساعد ذلك على فهم بطبيعة العمل من جهة، وبالتالي السرعة والدقة في الإنجاز وأداء العمل بكفاءة وفعالية دون تأخر أو عرقلة في المهام، أما نسبة 3.58% فكانت إجابتهم بلا للحصول على المعلومات يساعد على السرعة في تنفيذ المهام، ويرجع ذلك إلى سوء فهم بعض المعلومات أو إلى كميتها خصوصا ذوي المستوى الابتدائي.

نستنتج أن المؤسسة توفر المعلومات في الوقت المناسب للعمال وهذا ما يحقق سرعة التنفيذ والإنجاز.

الجدول رقم (33): يوضح تبادل المعلومات والمساعدة على القيام بالعمل

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة هل ترى بأن تبادل المعلومات يساعد على القيام بعملك؟
35.72%	20	تسهيل العمل	96.43%	54	نعم
48.21%	27	سرعة التنفيذ			
12.5%	07	إتقان العمل			
96.43%	54	المجموع			
/	/	/	3.57%	02	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96.43% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بنعم أي أن تبادل المعلومات يساعد على القيام بالعمل وهذا ما يؤدي إلى تسهيل العمل وسرعة تنفيذ وإتقان العمل، حيث يساهم ذلك في سرعة التنفيذ بنسبة 48.21%، وتسهيل العمل بـ35.72%، وإتقان العمل بـ12.5% ويرجع ذلك لسعي العمال لتطوير مداركهم ومهاراتهم من خلال تبادل المعلومات، حيث أن هذه الحركية في المعلومات تساعدهم على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتطوير مهارات العمل، مما يؤدي إلى تسهيل العمل وإتقانه وسرعة التنفيذ وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، أما نسبة 3.57% من المبحوثين فكانت إجابتهم بلا لتبادل المعلومات يساعد على القيام بالعمل، وذلك راجع إلى المستوى التعليمي والمعرفي بالإضافة إلى نوع الوظيفة التي يشغلونها.

ومنه نستنتج وجود تبادل في المعلومات بين العمال داخل المؤسسة وذلك ما يسهل عليهم العمل.

الجدول رقم (34): يوضح وجود صعوبة في فهم بعض القرارات

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم لمن تلجأ؟	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة هل تجد صعوبة في فهم بعض القرارات؟
42.86%	24	الرئيس المباشر	60.72%	34	نعم
10.72%	06	الزملاء			
7.14%	04	الإدارة			
60.72%	34	المجموع			
/	/	/	39.28%	22	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60.72% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بنعم أي لوجود صعوبة في فهم بعض القرارات، وهذا ما يؤدي بلجوئهم إلى رئيسهم المباشر بنسبة 42.86% ثم تليها اللجوء إلى الزملاء بـ 10.72%، أما اللجوء إلى الإدارة فقدرت نسبتهم بـ 7.14%، وذلك راجع لتعقيد بعض القرارات والأوامر وسوء فهم الرسالة من جهة أخرى لهذا يلجئون إلى رئيس المباشر باعتباره إحدى القنوات الرسمية في المؤسسة، والمسؤول عنهم من أجل فهم المعلومات التي قد تعيق العمل وأن رئيسهم قادر على حل مشاكلهم وتقديم اقتراحات مناسبة وبطريقة سريعة وذلك راجع للدور الحيوي الذي يلعبه داخل المؤسسة، أما نسبة 39.28% فأجابوا بلا لوجود صعوبة في فهم بعض القرارات، ويرجع ذلك إلى المستوى الوظيفي الذي يشغلونه والذي يسمح لهم بالتعامل مع كل القرارات بسهولة وبتكيف عالي وعدم وجود غموض أو صعوبة في فهمها، أو أنهم قادرين على فهم القرارات بأنفسهم.

ومنه نستنتج أن العمال يجدون صعوبة في فهم بعض القرارات وهذا ما يجعلهم يلجؤون إلى رئيسهم المباشر بهدف تفسيرها.

الجدول رقم (35): يوضح أخذ الإدارة اقتراحات وأفكار العمال بخصوص العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:	النسبة المئوية %	التكرارات	العينة هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحاتك وأفكارك بخصوص العمل؟
7.14%	04	المتابعة	55.35%	31	نعم
25%	14	الاهتمام والجدية في العمل			
17.86%	10	الرغبة القوية في العمل			
5.35%	03	بذل مجهود أكبر			
55.35%	31	المجموع			
/	/	/	44.65%	25	لا
/	/	/	100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.35% من المبحوثين أجابوا بنعم لأخذ الإدارة بعين الاعتبار لاقتراحاتهم وأفكارهم بخصوص العمل، وهذا ما يؤدي إلى الاهتمام والجدية في العمل والمتابعة والرغبة القوية في العمل وبذل مجهود أكبر بحيث يساهم ذلك في الاهتمام والجدية في العمل بـ 25% والرغبة القوية في العمل بـ 17.86%، والمتابعة بـ 7.14%، وبذل مجهود أكبر بـ 5.35%، ويرجع ذلك لإحساس العمال بأهميتهم من خلال أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار ومحاولة تطبيقها من طرف إدارة المؤسسة، وشعورهم بأنهم أعضاء فاعلين مطلعين على سياسة الإدارة ووجود تعاون بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، أما نسبة 44.65% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وأفكارهم بخصوص العمل، ويرجع ذلك لأن دورهم بالنسبة للإدارة يقتصر على تنفيذ الأوامر والإنتاج فقط، وأن رؤسائهم فقط مسؤولين عن التواصل مع الإدارة وليس كل العمال وهذا ما ينعكس على أدائهم وشعورهم بالرضا.

نستنتج أن الإدارة تقوم بأخذ اقتراحات العمال حول العمل لجعلهم مهتمين وجديين في العمل.

الجدول رقم (36): يوضح الاقتراحات لزيادة الدافعية للعمل

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
28.58%	16	تحسين بيئة العمل
46.42%	26	الحوافز المادية والأجر
19.65%	11	توفر وسائل التكنولوجيا والرقمنة
5.35%	03	العدل والمساواة
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين حول الاقتراحات لزيادة الدافعية للعمل كانت الحوافز المادية والأجر حيث قدرت نسبتها بـ46.42%، ويرجع ذلك إلى أن الحوافز تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمل وهذا يؤدي إلى المواظبة على العمل وتحسين المهارات، كما أن الحوافز تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد من أجل بذل المزيد من الجهد وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج بحيث أن الفرد العامل يلمس قيمة الجهد الذي يبذله من خلال ما يتقاضاه من حوافز مادية، سواء كانت أجر أو علاوات وأرباح وهذا ما يجعل للحوافز المادية أثر إيجابي على أداء العمال ورفع الروح المعنوية لديهم وتحسين الأداء.

ونجد 19.65% يقترحون توفر وسائل التكنولوجيا والرقمنة ويرجع ذلك إلى أن وسائل التكنولوجيا تسهل العمل وأن توفر المعدات والآلات والتقنيات الحديثة، تسمح بسير العمليات الإدارية بسهولة وتحقق أهداف منفعية متبادلة بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة والوصول إلى غاياتهم.

ونجد 28.58% يقترحون تحسين بيئة العمل ويرجع ذلك إلى أن بيئة العمل الملائمة من حيث العوامل التنظيمية أو الفيزيائية أو الاجتماعية، ترفع من مستوى أداء العمال ودافعتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل.

ونجد 5.35% يقترحون العدل والمساواة وهذا راجع إلى أن التعامل مع العمال بعدل ومساواة وحصولهم على حقوقهم دون تحيز يؤدي إلى شعورهم بالرضا والارتياح.

ومنه نستنتج أن الحوافز والأجر تزيد من دافعية العمال نحو العمل وتحفزهم على الأداء.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين توفير المناخ التنظيمي المناسب وزيادة الفعالية في الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
80.35%	45	نعم
19.65%	11	لا
100%	56	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بأن هناك علاقة بين توفير المناخ التنظيمي المناسب وزيادة الفعالية في الأداء حيث قدرت نسبتهم بـ80.35%، أما بالنسبة للذين أجابوا بلا فقدت نسبتهم بـ19.65%، ويرجع ذلك إلى أن خلق مناخ تنظيمي ملائم ويناسب طبيعة عمل المؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى يؤدي إلى الشعور بأهمية العمل ويدفع إلى الإنجاز والتطوير من القدرات ومهارات العاملين ويزيد من الدافعية للعمل حيث أن المناخ التنظيمي الإيجابي و المناسب يعتبر عامل مهم للتحكم في فعالية المؤسسة، ويؤدي إلى نجاحها ويدفعها إلى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها حيث يعتبر محفز للعطاء والإنتاجية والإبداع في التخطيط والتسيير والتنفيذ من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية في الأداء داخل المؤسسة، ويشعر العمال بأهميتهم وإنجازاتهم واستقرارهم داخل العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ومنه نستنتج أنه توجد علاقة بين توفير مناخ تنظيمي مناسب (بيئة عمل) وزيادة الفعالية في

الأداء.

خلاصة الفصل:

تعتبر مرحلة عرض وتحليل النتائج من أهم المراحل في البحوث الميدانية لأن الهدف من تفرغ البيانات والمعلومات هو تحويلها من الصيغة النوعية التي كانت عليها في الاستمارة إلى الصيغة الكمية التي يمكن عرضها في جداول، وهذا ما تم القيام به في هذا الفصل حيث أن البيانات أصبحت جاهزة لحسابها، لتصل في الأخير إلى تحليلها سوسيولوجيا وذلك بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها فيما بعد.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض نتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة فقد تطرقنا إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة في محاولة منا للتعرف على استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خامساً: القضايا التي أثارتها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي وبعد الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير، وبعد عرض وتحليل البيانات يمكن استخلاص جملة من النتائج العامة التي توضح علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية بمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير، بحيث تكون هذه النتائج مبنية على حقائق علمية مستقاة من معطيات الواقع الميداني وبعيدة عن التحليل الذاتي للموضوع.

وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نضع أيدينا على مدى الصدق الإمبريقي لفروض الدراسة عن طريق عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، والنظريات والخروج بمجموعة من النتائج والقضايا التي أثارها هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

1- طبيعة مجتمع الدراسة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 76,79% من العمال المبحوثين ذكور، أما فئة الإناث فتقدر بـ 23,21%، وذلك راجع إلى طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج الذي يقتضي توفر عنصر الرجال خاصة في المصالح التي تتطلب أشغال صعبة أين يلعب الجهد العضلي دوراً محورياً كبيراً.
- 35,71% من العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 46 إلى 55 سنة وهذا يدل على كونهم أفراد يمتلكون خبرة ومعرفة بالمؤسسة، ثم تليها نسبة 25% من العمال المبحوثين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم باستقطاب الفئة الشبابية أكثر حيوية ونشاطاً وقدرة على العمل.
- 67,86% من العمال المبحوثين متزوجين، أما فئة العزاب فتقدر بـ 32,14% وهذا بسبب أن المتزوجين يسعون إلى تحمل المسؤولية من أجل تلبية احتياجات أسرهم الاجتماعية والاقتصادية، أما فئة المطلقين والأرامل فكانت معدومة، فالفئة الغالبة هي فئة المتزوجين.
- 41,07% من العمال المبحوثين هم ذوي المستوى الثانوي، وهذا راجع إلى طبيعة العمل لا تتطلب مستوى عالي من التعليم حيث أن أغلب عمال الشركة من المستوى التنفيذي.
- 48,21% من العمال المبحوثين ذوي مستوى مهني تنفيذي وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الشركة هو صناعة الزجاج، ثم تليها نسبة 32,14% من فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 19,65% من فئة عون تحكم.
- 41,07% من العمال المبحوثين لهم مدة الأقدمية من 15 سنة فما فوق، في حين نجد من تراوحت مدة أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 26,79% وأن 19,64% من العمال المبحوثين لهم مدة أقدمية من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ثم تليها 12,5% من المبحوثين لهم أقدمية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ويرجع ذلك إلى أن العمل في المؤسسة يحتاج إلى الخبرة المهنية الكافية والأقدمية التي تساعد على العمل بكفاءة وفعالية والأداء الجيد من أجل تحقيق الأهداف.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والتي كان نصها بيئة العمل المادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثاني والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

- فيما يخص الجدول رقم (07) تبين أن نسبة 51,79% من المبحوثين يرون أن مكان العمل ملائم وذلك يدل على توفر المؤسسة على كافة الشروط والإمكانيات التي يحتاجها العمال.
- أما في الجدول رقم (08) فقد تبين أن نسبة 87,5% من المبحوثين يرون أن وضوح المهام والقوانين دور في تحسين الأداء، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الرسم الجيد للمهام والأدوار الوظيفية التي تتناسب مع العامل كل هذا يؤدي إلى جودة العمل والرفع من الأداء وسهولته بشكل عام.
- بالنسبة للجدول رقم (09) تبين أن نسبة 91,07% من المبحوثين يرون أن اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل العمل يزيد من الإبداع في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن عندما تقوم المؤسسة بتوفير الوسائل والأدوات اللازمة للعمل وتزيد دافعيتهم نحو العمل والإبداع ويساعدهم على تحقيق الفعالية التنظيمية.
- فيما يخص الجدول رقم (10) تبين أن نسبة 66,07% من المبحوثين راضيين عن ظروف العمل الفيزيائية المحيطة بالعمل داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل من تهوية وإضاءة وحرارة بالإضافة إلى النظافة.
- وفي الجدول رقم (11) تبين أن نسبة 71,42% من المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر خدمات اجتماعية للعمال وخاصة خدمة النقل، ويرجع ذلك إلى أن توفير المؤسسة خدمة النقل وهذا ما يساعد العمال على المواظبة والالتزام بالوقت.
- وفي الجدول رقم (12) فقد تبين أن نسبة 58,93% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تتوفر على نظام التهوية يساعد على النشاط والحيوية وهذا راجع إلى كون المؤسسة تحاول توفير جو ملائم للعمال من أجل راحتهم النفسية من خلال توفير نوافذ ومكيفات مما يؤدي إلى زيادة دقة عمل الأفراد.
- فيما يخص الجدول رقم (13) تبين أن نسبة 75% من المبحوثين يرون بأن نوع توزيع التهوية يؤثر على صحة العمال، وهذا نتيجة إلى وجود عدد كبير من العاملين في مكان واحد ومقفول لمدة طويلة من الوقت له تأثير كبير مما يؤدي إلى نقص التهوية كل هذا يؤثر على صحة العمال ويعود عليهم بأعراض مرضية كما يسبب الضيق والاختناق.

- بالنسبة للجدول رقم (14) تبين أن نسبة 62,5% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تتميز بالهدوء الذي يساعد على أداء العمل وهذا يدل على أن موقع المؤسسة يتسم بالهدوء.
 - أما في الجدول رقم (15) تبين أن نسبة 58,93% من المبحوثين يرون أن الضوضاء الناتجة عن الآلات تسبب القلق، وهذا راجع إلى الأصوات التي تكون نابعة من الآلات والماكينات الضخمة الموجودة في المصنع.
 - فيما يخص الجدول رقم (16) تبين أن نسبة 53,58% من المبحوثين يرون أن الإضاءة تؤثر على الإجهاد البصري وهذا راجع إلى عدم توفر المؤسسة على الإضاءة المناسبة التي تساعد على العمل.
 - أما في الجدول رقم (17) تبين أن نسبة 96,42% من المبحوثين يرون بأن درجة الحرارة تؤثر على جودة العمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل الموجود في الشركة، فالحرارة المرتفعة تؤدي إلى ارتكاب الأخطاء وفقدان التركيز والشعور بالقلق وكل هذا يؤثر على جودة العمل خاصة العمال الذين يعملون في مصلحة الإنتاج.
 - فيما يخص الجدول رقم (18) تبين أن نسبة 78,58% من المبحوثين يرون بأنه تتم الصيانة الدورية للآلات والأجهزة، وهذا يدل على أن الإجراءات المنصوص عليها في الشركة من أجل تحسين السرعة والتقليص من الوقت في أداء الأعمال فأي خلل أو عطب في الآلات تقوم بتصليحها وتفقدتها بصفة دورية لكي لا يتوقف الإنتاج.
 - بالنسبة للجدول رقم (19) تبين أن نسبة 71,42% من المبحوثين يرون بأن الهيكل التنظيمي الحالي يساعدهم على إنجاز مهامهم بكفاءة، وهذا يدل على تدرج الوظائف في الهيكل التنظيمي يتماشى مع المستوى التعليمي للأفراد العاملين كما أن وضوح المهام والواجبات المرتبطة بالوظيفة يمكنهم من إنجاز مهامهم بكفاءة.
 - فيما يخص الجدول رقم (20) تبين أن نسبة 64,28% من المبحوثين يرون أن هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى التنسيق بين الأعمال داخل المؤسسة من جهة وتنسيق الجهود بين الإدارات ومختلف الأقسام والوحدات.
- وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن بيئة العمل المادية لها علاقة بالأداء الوظيفي الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها " بيئة العمل المادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي " محققة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

بالنظر إلى معطيات الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي كان نصها علاقات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الثالث والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

- فيما يخص الجدول رقم (21) تبين أن نسبة 32,14% من المبحوثين يرون أن طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة هي التعاون، وذلك راجع إلى أن هناك مجموعة من المهام والأعمال يتطلب أدائها أكثر من شخص بالإضافة إلى أن التعاون يؤدي إلى إنجاز المهام بسهولة.

- بالنسبة للجدول رقم (22) تبين أن نسبة 89,28% من المبحوثين يرون أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة، وذلك راجع إلى أن العلاقة السليمة والجيدة مع المسؤول تؤدي إلى شعور العمال برضاهم الوظيفي وخلو جو العمل من النزاعات والشعور بالانتماء للمؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لديهم، ومن ثم تجعل العامل لا يتخلى عن وظيفته ويبحث عن فرص عمل خارجها.

- فيما يخص الجدول رقم (23) تبين أن نسبة 73,21% من المبحوثين يرون أن طبيعة العلاقة التي تربط العمال هي علاقة عمل، وهذا راجع إلى التزام معظم العمال بأمر العمل والتعامل برسمية.

- فيما يخص الجدول رقم (24) تبين أن نسبة 58,93% من المبحوثين يرون بأنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة بأخذ اقتراحات العمال مما يؤدي إلى شعورهم بالاحترام والتقدير والشعور بالانتماء للمؤسسة وبالراحة النفسية.

- فيما يخص الجدول رقم (25) تبين بأن نسبة 91,07% من المبحوثين يرون بأن الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين المواظبة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير جميع العوامل التي تضمن استقرار العامل في منصبه من خلال توفير بيئة داخلية سليمة مساعدة على العمل.

- أما بالنسبة للجدول رقم (26) تبين بأن نسبة 60,72% من المبحوثين يفضلون العمل بشكل جماعي وهذا راجع إلى أن العمل بهذه الطريقة يسهل ويوفر الوقت والجهد لهم، وأن العمل في الشركة يتطلب التعاون فهناك مهام تتطلب العمل الجماعي.

- بالنسبة للجدول رقم (27) تبين أن نسبة 30,35% من المبحوثين يرون بأن العمل كفريق يؤدي إتقان العمل وتبادل الخبرات معا، وهذا راجع إلى أن فرق العمل الجماعية تساهم في أداء المهام بالشكل المطلوب وبفعالية.

- فيما يخص الجدول رقم (28) تبين أن نسبة 80,35% من المبحوثين يرون أن اعتماد المرونة في تعامل الرؤساء مع العمال يعمل على رفع الروح المعنوية والانتماء للمؤسسة والشعور بالارتياح وبذل أفضل ما لديهم.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن علاقات العمل لها علاقة بالرضا الوظيفي، والفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " علاقات العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " محققة.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

بالنظر إلى المعطيات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي كان نصها " الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالدافعية للإنجاز"، يتضح من خلال إجابات المبحوثين على محور الاستبيان الرابع والمتعلق بتلك الفرضية وبعض النسب التي تم التوصل إليها ما يلي:

- فيما يخص الجدول رقم (29) فقد تبين أن نسبة 60,72% من المبحوثين يرون بأن نمط الاتصال السائد في المؤسسة يتم في كل الاتجاهات، وهذا يدل على مرونة الاتصال داخل المؤسسة بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم.

- وبخصوص الجدول رقم (30) فقد تبين أن نسبة 42,86% من المبحوثين يرون أن الاتصال بالمرؤوسين يتم من خلال الاجتماعات، وهذا يدل على أن الاجتماعات تسمح للعمال بالنقاش وطرح الانشغالات والمشاكل بكل سهولة وبطريقة مباشرة في المؤسسة.

- أما بخصوص الجدول رقم (31) فقد تبين أن نسبة 51,79% من المبحوثين يرون بأن طرق الاتصال السائدة في المؤسسة هي المراسلات الكتابية، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد الرسمية في الاتصال وتعتمد على التقارير والمراسلات والوثائق في العمل.

- وبالنسبة للجدول رقم (32) فقد تبين أن نسبة 96,42% من المبحوثين يرون أن الحصول على معلومات في الوقت المناسب يساعد على السرعة في تنفيذ المهام، وهذا يدل أن المؤسسة تتميز بالانسياب والسرعة في تزويد العمال بالمعلومات في الوقت المناسب مما يؤدي إلى الدقة والسرعة في الأداء وانجاز بكفاءة وفاعلية.

- أما الجدول رقم (33) فقد بين أن نسبة 96,43% من المبحوثين يرون أن تبادل المعلومات يساعد على القيام بالعمل، وهذا راجع لوجود حركية في تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات بين العمال في المؤسسة، مما يؤدي إلى تسهيل عملية الأداء وسرعة تنفيذ المهام وإتقان العمل.

- في حين الجدول (34) فقد تبين أن نسبة 60,72% من المبحوثين يرون بأنه توجد صعوبة في فهم بعض القرارات، وهذا يدل على وجود بعض التعقيد في القرارات والأوامر وسوء فهم الرسالة، مما يؤدي إلى لجوءهم إلى رئيسهم المباشر بصفة أكبر من أجل الاستفسار والفهم.

- أما الجدول رقم (35) فقد تبين أن نسبة 55,35% من المبحوثين يرون أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وأفكار العمال بخصوص العمل، وهذا راجع إلى وجود تعاون بين الإدارة والعمال في تسيير المؤسسة، واعتبار الإدارة العمال أعضاء فاعلين يمكنهم المشاركة في عملية القرار في المؤسسة مما يؤدي إلى الاهتمام والجدية والرغبة القوية في العمل.

- أما الجدول رقم (36) فقد تبين أن نسبة 46,42% من المبحوثين اقترحوا الحوافز المادية والأجر لزيادة الدافعية نحو العمل.

- في حين الجدول رقم (37) فقد تبين أن نسبة 80,35% من المبحوثين يرون أنه فعلا توجد علاقة بين توفير المناخ التنظيمي المناسب (بيئة العمل) وزيادة الفاعلية في الأداء.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد على أن الاتصال التنظيمي له علاقة بالدافعية للإنجاز في المؤسسة، فالفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها "العلاقة بين الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز" محققة.

5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من أجل تأكيد أو نفي صحة الفرضية العامة التي كان نصها: " توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة " لابد من الاستدلال عن طريق اختبار الفرضيات الفرعية ثم الانتقال إلى التعميم عبر الفرضية العامة، وهو ما قمنا به عند مناقشتنا للنتائج في ضوء الفرضيات الفرعية، حيث خلصنا إلى وجود ثلاث (3) فرضيات فرعية كان الهدف منها هو استخراج مؤشرات كل فرضية متعلقة بالمتغير المستقل وربطها بالمتغير التابع، من أجل البحث والتقصي الميداني عن طبيعة العلاقة بين هذه المؤشرات، وعليه بناء على تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " توجد علاقة بين بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي في المؤسسة "، وتحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " توجد علاقة بين علاقات العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة "، بالإضافة إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها " توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والدافعية للانجاز في المؤسسة "، فإننا نستنتج تحقق الفرضية العامة حيث توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد سبق أن تطرقنا في الفصل الأول إلى عدد من الدراسات السابقة لموضوع دراستنا حيث تناولنا (10) دراسات منها ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل " المناخ التنظيمي " ومنها ما يتشابه معها في المتغير التابع " الفعالية التنظيمية " .

حيث تحاول الدراسة الحالية التعرض لمختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بياناتها المختلفة من خلال مقارنة نتائج دراستنا الميدانية مع نتائج الدراسات السابقة، حيث سيتم التطرق إلى كل دراسة على حدة، من حيث النتائج المتوصل إليها.

بالرجوع إلى دراسة " فوزية هواين " بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية " . والتي توصلت إلى جملة من النتائج والتي تؤكد على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، وأيضا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين طرق اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، وكذا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، وتوجد علاقة

ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية، وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلنا أنه توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية وأن الهيكل التنظيمي يساعد على انجاز المهام بكفاءة، وأن الاتصال التنظيمي يساعد زيادة الدافعية للانجاز والاهتمام والجدية في العمل.

أما بالنسبة لدراسة " شامي صليحة " بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "، والتي توصلت إلى جملة من النتائج والتي تؤكد على وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الجماعي، كما أنه توجد توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محور العمل الجماعي، وكذلك وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا ما اتفق مع دراستنا في الجزء المتعلق بالعمل ضمن فريق واحد يعتبر عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل المتعلقة بالأعمال الخاصة بهم، كما أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدقة عالية، في حين لم تتفق في حين توصلنا في دراستنا الحالية أنه يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا ما يجعلهم يشعرون بالاحترام والتقدير والانتماء للمؤسسة والراحة النفسية.

أما بالنسبة لدراسة " سامي محمود عبيدة " بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي "، والتي توصلت إلى جملة من النتائج والتي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا المستخدمة، ظروف العمل في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، كما أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة على النحو التالي: (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف العمل، التدريب وأخيرا الحوافز والمكافآت). وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلنا إلى أن توفير وسائل العمل يزيد من الإبداع في المؤسسة، كما أن الهيكل التنظيمي يساعد على انجاز المهام بكفاءة وأن اشتراك العمال والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم يساهم في الاهتمام والجدية والرغبة القوية في العمل، بالإضافة إلى أنه تم التوصل إلى أن وضوح المهام

والقوانين يساهم في تحسين الأداء والسرعة في الإنجاز، وأن الحوافز والمكافآت تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل.

وبالنسبة لدراسة " إيهاب محمود عايش الطيب " بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ". والتي توصلت إلى جملة من النتائج تمثلت في ظهور توجهات عامة نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي بين العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، بالإضافة إلى أنه أظهرت الدراسة هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وهذا اتفق مع دراستنا الحالية حيث توصلنا إلى أن العمال راضيين عن ظروف العمل الفيزيائية داخل المؤسسة.

وبالنسبة لدراسة " زبيدة مشير " بعنوان " البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية " أسفرت نتائج هذه الدراسة على وجود مركزية في اتخاذ القرار التربوي من قبل الوزارة وعلاقات عمل هرمية تقوم على تنفيذ قرارات السلطة العليا تؤثر على السلطة التنظيمية، كما أنه بوجود ضعف كبير في مشاركة واستقلالية في ممارسة المهام يقلل من الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، وأن الفعالية التنظيمية لا ترتبط بحجم أو بيئة المؤسسة فقط وإنما هي وليدة عوامل متعددة. وهذا ما لم يتفق مع ما توصلنا إليه من نتائج في دراستنا حيث توصلنا إلى أن الإدارة تشرك العمال في اتخاذ القرارات تخص العمل، كما أن العلاقات السائدة في المؤسسة هي علاقات عمل وأنه توجد علاقة بين بيئة المؤسسة وزيادة فاعلية الأداء والفعالية التنظيمية.

وبالنسبة لدراسة "عزام محمد حسن العثماني" بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية بالإضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والفعالية التنظيمية. وهذا لا يتفق مع نتائج الدراسة التي توصلنا إليها، حيث توصلنا إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، وأن الفعالية التنظيمية ترتبط بعلاقات العمل وبيئة العمل المادية والاتصال التنظيمي في المؤسسة.

وبخصوص دراسة " سعيد باسم سعيد ضيا زادة " بعنوان " أثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار لدى الاتحادات الفلسطينية " توصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم التنافسية للفعالية التنظيمية وعملية اتخاذ القرار. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي توصلنا إليها حيث توصلنا لوجود علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالإضافة إلى وجود علاقة بين إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار والاتصال التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء المقاربات النظرية:

بعد التطرق في الفصل الثاني لأهم المقاربات النظرية ذات الصلة المباشرة لموضوع الدراسة الحالية، سوف نحاول مناقشة نتائج هذه الدراسة في ضوء هذه النظريات.

كانت البداية مع النظريات الكلاسيكية التي قامت بتفسير كل من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بدءا بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، والتي أشارت إلى ضرورة تطبيق الأسلوب العلمي في انجاز المهام، والتعاون بين الإدارة والعاملين وتوزيع مسؤولية العمل بين الإدارة من أجل التخطيط والعاملين من أجل التنفيذ، وتحمل الإدارة لمسؤولية العمل، فإذا كان هناك تعاون بين الإدارة والعمال كان هناك تحقيق أكبر للأهداف التنظيمية والوصول إلى الفعالية التنظيمية. وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا الراهنة حيث لاحظنا أن 55,35% من إجابات المبحوثين تنص على أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم وأفكارهم بخصوص العمل، وهذا ما يجعلهم مهتمين وجديين في العمل، ويبدلون جهدا أكبر مما يحقق ذلك الفعالية التنظيمية.

ونجد أيضا نظرية التكوين الإداري لهنري فايول الذي وضع من خلالها 14 مبدأ إداري واجب مراعاته في التنظيم من أجل نجاحه، ومن خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أن هناك العديد من المبادئ التي تسعى الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيقها كمبدأ روح الفريق، ومبدأ الابتكار والإبداع في العمل، بالإضافة إلى مبدأ وحدة الأمر واللجوء إلى رئيس واحد. وهذا يتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا حيث لاحظنا أن نسبة 91,07% من إجابات المبحوثين تنص على أن المؤسسة تهتم بتوفير وسائل العمل وهذا ما يعمل على زيادة الإبداع والدافعية نحو العمل، كما أن نسبة 60,72% من المبحوثين أفروا باللجوء

إلى رئيسهم المباشر في العمل في حالة وجود صعوبة في فهم بعض القرارات وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية.

ومن جهة أخرى نجد النظرية البيروقراطية لماكس فيبر التي تقوم على التخصص وتقسيم العمل وضرورة وضوح خطوط السلطة والوظائف الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا بالإضافة لوجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل. وهذا ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية حيث لاحظنا أن نسبة 87,5% من المبحوثين يرون بأن المهام والقوانين واضحة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء ويضمن الفعالية التنظيمية وأن نسبة 73,91% من المبحوثين أجابوا بأن طبيعة العلاقة التي تربط العمال هي علاقة عمل وهذا ما يدل على أن العلاقات تسودها الرسمية مما يساعد على الجدية في العمل والأداء.

ثم النظريات النيوكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" والتي اهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وركزت على الجانب النفسي والاجتماعي للفرد، وأن له تأثير على تأقلمه وارتفاع روحه المعنوية وزيادة كفاءته وفعالية المنظمة، كما ركزت على تشجيع العمل الجماعي وتحفيز العمال ماديا ومعنويا وهذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال الذي يعد من مؤشرات الفعالية التنظيمية، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا الحالية في الشركة الإفريقية للزجاج التي تعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية باعتبار هذه الأخيرة تعمل على الاهتمام بالعاملين والتشجيع على العمل بروح الفريق، حيث لاحظنا 30,35% من إجابات المبحوثين أجابوا بأن العمل كفريق يؤدي إلى إتقان العمل وأداء المهام بالشكل المطلوب، وأن نسبة 60,72% من المبحوثين يفضلون العمل بشكل جماعي كون العمل بهذه الطريقة يسهل ويوفر الوقت والجهد.

ومن جهة أخرى نجد نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" التي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني داخل التنظيم، نجد أنه توصل انطلاقا من هرم حاجاته بأن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التفاعل الايجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتوفير مناخ تنظيمي يسوده الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين على ضرورة فتح المجال لإبداء الرأي، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية حيث لاحظنا أن 80,35% اعتماد المرونة في تعامل الرؤساء مع العمال يعمل على رفع الروح المعنوية وهذا ما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة والارتياح وتقديم أفضل ما لديهم.

نظرية العاملين " لفرديريك هارزبورغ " حيث أكدت أن العوامل الدافعة كالاكتفاء والتقدير والانجاز والمسؤولية والعوامل الوقائية الصحية كظروف العمل المادية وعلاقات العمل مع المرؤوسين والرؤساء والإشراف عامل أساسي لتحقيق الرضا لدى العاملين والإشباع من أجل تحسين أدائهم وتحقيق الفعالية التنظيمية. وهذا يتفق مع ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية حيث لاحظنا أن 89,28% من الباحثين تنص أن العلاقة جيدة مع المسؤول داخل المؤسسة، وهذا ما يساعدهم على الإبقاء والاستقرار ويحقق الرضا الوظيفي.

ثم بعد ذلك النظريات الحديثة بدءاً بنظرية اتخاذ القرارات لـ " هيربرت سايمون " حيث أكدت على الدور الكبير الذي يلعبه اتخاذ القرار في تكوين مناخ تنظيمي فعال بمشاركة العامل في اتخاذ القرارات من شأنها تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراستنا حيث لاحظنا أن 58,93% من الباحثين أجابوا أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالاحترام والتقدير، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار يلعب دوراً رئيسياً في اندماج الأفراد في مواقف الجماعة مما يشجعهم على تحقيق أهدافها بمشاركة العامل في صنع القرار يعطيه الشعور بأهميته ويحقق الاستقرار داخل المؤسسة بالإضافة إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة مصالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

ثم تأتي نظرية (Z) لـ " وليام أوشي " حيث ركزت على مجموعة من الخصائص المتمثلة في التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية وكذلك الاهتمام بالعامل، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية حيث لاحظنا أن 64,28% من الباحثين أجابوا بأن هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي. وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويضمن الفعالية التنظيمية والأداء الجيد، ونجد نسبة 32,14% من الباحثين أجابوا بأن طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة هي التعاون مما يؤدي إلى إنجاز المهام بسهولة وتنمية العلاقات الاجتماعية مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذلك في ضوء المقاربات النظرية، يمكن القول أننا كشفنا عن واقع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- 1- اعتماد الرؤساء للمرونة في التعامل يعمل على زيادة الدافعية نحو العمل.
- 2- تشرك المؤسسة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص العمل وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالاحترام والتقدير.
- 3- وضوح المهام والقوانين يؤدي إلى تحسين الأداء.
- 4- الاستقرار في العمل يساهم في تحسين المواظبة.
- 5- العمل كفريق يساعد على إتقان العمل وتبادل الخبرات.
- 6- العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة.
- 7- توفير المؤسسة لوسائل العمل يزيد من الإبداع في المؤسسة.
- 8- تأخذ الإدارة اقتراحات وأفكار العمال بخصوص العمل وهذا ما يؤدي إلى الاهتمام والجدية في العمل.
- 9- توفير المعلومات في الوقت المناسب يساعد على سرعة تنفيذ المهام.
- 10- أغلبية العمال يتبادلون المعلومات داخل المؤسسة وهذا ما يساعدهم على القيام بالعمل.
- 11- الشركة تتمتع بمكان عمل ملائم يساعد على العمل.
- 12- تتميز المؤسسة بالهدوء الذي يساعد على أداء العمل.
- 13- أغلبية العمال راضيين عن ظروف العمل الفيزيائية داخل المؤسسة.
- 14- توفير مناخ تنظيمي مناسب يعمل على زيادة الفاعلية في الأداء.

خامسا: القضايا التي أثارها الدراسة

لقد أفرزت الدراسة الحالية مجموعة من النتائج التي ساهمت في إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي تستدعي إجراء دراسات نظرية وميدانية، حيث كشفت لنا هذه الدراسة علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية، وتحتاج هذه المواضيع المزيد من البحث و التحقق الميداني في الدوائر الأكاديمية والبحثية وقد أثارَت الدراسة الحالية مجموعة من التساؤلات التي تشكل فيما بعد مواضيع لدراسات أخرى من بينها مايلي:

- 1- هل لنمط الاتصال الذي تعتمد عليه القيادة الإدارية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- 2- هل توجد علاقة بين نمط الإشراف وزيادة الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية؟
- 3- ماهي الإستراتيجية التنظيمية اللازمة لزيادة الفعالية التنظيمية؟
- 4- ما العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي؟
- 5- هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والفعالية التنظيمية؟

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة والتي من خلالها تأكدت الفرضيات الفرعية وبناءا عليه تحققت الفرضية العامة، أي توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة، كما أن بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها كإطار مرجعي لاحظنا أحيانا ما تلتقي مع دراستنا في بعض النتائج المتوصل إليها كذلك أن نتائج هذه الدراسة وجدت في بعض المقاربات النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، وقد انتهت هذه الدراسة بعد بحث موضوعها إلى إثارة قضايا أخرى تخدم استمرار البحث العلمي.

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا لمعرفة ما إذا كانت توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة أم أنها لا توجد.

وقد تناولنا في الجانب النظري مفهوم المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية وذلك بإبراز أهم المعلومات المتعلقة بهذين المفهومين باعتبار المناخ التنظيمي يعبر عن الجو العام داخل المؤسسة وأن سلوك العمال ودافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم هذا المناخ لما له من تأثير بالغ على مواقف العمال، وذلك من خلال تهيئة الظروف المناسبة للعمل وتتناسب المهام مع إمكانيات وقدرات العمال وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ويتجسد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية للإنجاز والأداء الوظيفي، كما استفدنا في إنجازنا لهذه الدراسة من النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع والتي ساعدتنا في إيضاح الرؤية بخصوصه.

وبعد هذا تم النزول إلى الميدان من أجل الإطلاع على الحقائق الموجودة فيه وذلك باستخدام عدة أدوات بحثية بالإضافة إلى وضع منهجية تسير عليها الدراسة الميدانية خاصة والدراسة الكلية عامة. حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من بينها أن المؤسسة تشرك العامل في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، وأن توفر مناخ تنظيمي مناسب (بيئة العمل) يزيد من الدافعية للإنجاز وأن أخذ الإدارة لاقتراحات وأفكار العمال بخصوص العمل يؤدي إلى الاهتمام والجدية في العمل.

كما أن تبادل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على القيام بالعمل وتحقيق الفعالية، والتي تم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها بالدراسات السابقة ومناقشتها، وهذا ما جعل الفرضيات الثلاث محققة نتيجة توفر المناخ التنظيمي المناسب والذي يحقق ويرفع من الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

I- المراجع العربية

أولاً: المعاجم والقواميس

1. سحر أمين كاتوث: معجم مصطلحات البيئة، دار جلة للنشر، عمان، ط1، 2009.
2. سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامى للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2010.
3. سهيل إدريس: المنهل الوسيط (معجم فرنسي عربي لطلاب الثانوية)، منشورات دار الآداب، بيروت، ط45، 2013.
4. فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للنشر والتوزيع، 2003.

ثانياً: الكتب

1. إبراهيم توهامي: سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
2. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، د ط، 1996.
3. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق لنشر والتوزيع، الأردن، د ط، 2006.
4. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
5. أحمد طاهر مسعود: مدخل إلى علم اجتماع العام، دار جليس زمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
6. أحمد عارف العساف، محمد الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
7. أحمد ماهر: تصميم المنظمات (مدخل في التحليل التنظيمي)، الدار الجامعية، د.ط، 2011.

8. أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
9. أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
10. أحمد يوسف ددوين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
11. أحمد يوسف ددوين: إدارة الأعمال الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
12. اعتماد محمد علام: علم اجتماع التنظيم (مداخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة أنجلو المصرية، مصر، 2013.
13. أنثوني غيدز، فيليب صاتن: ترجمة محمود النوادي : مفاهيم أساسية في علم اجتماع، مركز العربي للأبحاث ودراسة سياسات، الأردن، ط1، 2018.
14. إيهاب عيسى المصري: الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني (مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل)، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
15. بشير العلق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
16. بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
17. جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي (في منظمات الأعمال)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.
18. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم اجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، د.ط، 2010.

19. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.ط، 2004.
20. حسين محمد الحراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
21. خالد عبد الرحيم الهيني: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، د.ط، 2010.
22. خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
23. خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود: نظريات المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2003.
24. خيري أسامة: التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
25. داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ط1، 2020.
26. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مختبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، د.ط، 2006.
27. رافدة الحريري: اتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. رائد محمد عبد ربه: نظرية المنظمة والمؤسسات، دار جنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
29. ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
30. رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي، دار رسلان للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2012.

31. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، د ط، 2004.
32. رضا برنجكاز، ترجمة حسين الجمال: علم الكلامي الإسلامي (دراسة في القواعد المنهجية)، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، ط1، 2016.
33. زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
34. سامي محسن الختانة: علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
35. سلاطنية بلقاسم: الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، د.ط، 2013.
36. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
37. سهام محمود خصاونة: أساسيات في العلوم العامة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
38. سهيل أحمد عبيدات: القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
39. السيد علي فرج: علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم المجالات، الاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
40. سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2021.
41. شاق فرانكفورت، دافيد ناشهياز: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، دار بتر للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2004.

42. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
43. صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.
44. طارق إلياس: الإدارة بالعمليات من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، عمان، ط1، 2019.
45. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2008.
46. عادل عبد الرزاق الهاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط1، 2010.
47. عامر قندلجي: منهجية البحث العلمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
48. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية الموارد البشرية، المكتبة العمرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
49. عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004.
50. عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمن محمد العيسوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية للنشر، مصر، ط4، 1996-1997.
51. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم النظرية التطبيقية)، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، ط4، 2003.
52. عصام عبد اللطيف عمر: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، ط1، 2015.

53. علاء دين رسلان: أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة (أبحاث محكمة)، دار رسلان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019.
54. علي سلمى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2004.
55. علي عبد المجيد: الإدارة الحديثة (أسس مبادئ غايات)، وكالة الصحافة عربية للنشر، الأردن، ط1، 2022.
56. علي فلاح الزعبي، أحمد دودين: الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، د.ط، 2015.
57. عمار بوحوش، محمد محمود الديبيان: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
58. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
59. غازي عناية: البحث العلمي: منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
60. فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي (في إدارة المؤسسات التعليمية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
61. فاطمة سعدي: مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، دار أي كتب بريطانية، لندن، ط1، 2019.
62. فايز عبد الرحمان الفروخ: التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
63. فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
64. فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

65. كاظم حمود خيضر: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
66. كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2006.
67. كريم ناصر علي: الإدارة والإشراف التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
68. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، د.س.
69. مارك رنكون: ترجمة شفيق فلاح علاونة: الإبداع نظرياته وموضوعاته (البحث، التطور والممارسة)، العبيكان للنشر، الرياض، ط1، 2011.
70. محمد إسماعيل عمر: مقدمة في علوم البيئة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، د.ط، 2002.
71. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ط1، 2018.
72. محمد القديمي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار معزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
73. محمد القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات مختلفة)، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
74. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان للنشر الرياض، ط2، د. س.
75. محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الرياض، ط4، 2008.
76. محمد حسن حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

77. محمد حسن عوض، أحمد حسن شحاتة: قضية المناخ وتحديات العولمة البيئية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، عمان، ط1، 2017.
78. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ط1، 2008.
79. محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2015.
80. محمد علي نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جوان للنشر والتوزيع، د.ط، 2016.
81. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2008.
82. محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات والوظائف والعمليات)، دار عمان للنشر، عمان، ط3، 2006.
83. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
84. محمود حسن الهواشي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق، د. ط، 2014.
85. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005.
86. محمود عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.
87. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
88. مصطفى فؤاد عبيد: مهارات البحث العلمي ، مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات، اسطنبول تركيا، ط2، 2022.

89. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، ط1، 2013.
90. مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
91. مهدي صالح السامرائي: نظريات الغرائز والمراجع والحاجات الإنسانية، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط1، 2021.
92. مؤيد سالم: تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2018.
93. ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، د.س.
94. نبراس ناجي رزوقي: تأثير إستراتيجية تقويم الأداء في الفعالية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، د.ط، د.س.
95. نجم العزاوي: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية للمعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2011.
96. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ط، 2010.
97. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
98. وفاء بنت حمد التويجري: المناخ التنظيمي، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، ط1، 2013.
99. ياسر احمد عريبات: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
100. يمنى عاطف: التنظيم الإداري للقنوات الفضائية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الأردن، ط1، 2013.

101. يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2013.

102. يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر، الأردن، د.ط، 2008.

ثالثا: المجلات

1. أثير حسوق اسحاق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في منظمات صناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 26، 2012.

2. بلقاسم سلاطونية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري، 2004.

3. جغولي يوسف: المناخ التنظيمي كبيئية للتنشئة التنظيمية، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 5، 2011.

4. جلال الدين بوعطيط: المقاربات نظرية للمناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 11، العدد 01، 2021.

5. حسام الدين نزاري، زكريا لطرش: نماذج المناخ التنظيمي، دراسة حالة، مرحلة الأبحاث النفسية وتربوية، العدد 8، 2016.

6. حمي عبد الستار: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.

7. خالد بوشارب بولوداني: الفعالية التنظيمية المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الرصد لدراسات العلوم الاجتماعية، العدد 1، جانفي 2021.

8. سفيان بوعطيط، رانية هادف: المناخ التنظيمي و العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 6، 2019.

9. سنوسي علي: تقسيم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر، د س.
10. سومية سعال: الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة الأغواط (الجزائر)، 2012.
11. شافية غليظ: أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، عدد 32.
12. عبد الباسط القني: دافعية التعلم ودافعية الإنجاز مفهوم وأساسيات مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2020.
13. عيسى قبوقب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، 2008.
14. فريال سيفون: الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، 2015.
15. محمد الهادي خليل: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الأسمرية، العدد 28، 2014.
16. محمد عبد القادر عابدين: المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15، 2001.
17. مختار عيواج: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها مدرسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية و المداخل المعاصرة، الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، جامعة العربي التبسي، تبسة، د س.

18. مزياني الوناس: أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات علوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة علوم الإنسانية وعلوم الإجتماعية، العدد 23، 2016.
19. ملعب سليمة: علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 18، 2018.
20. ميادى خاوي: طبيعة علاقات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي للعامل بالمؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 2020.
21. وليد عبد العزيز الله العصيمي: أثر المناخ التنظيمي على التطبيع التنظيمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 2022.
22. يمينة حطاب ، ريم بلال: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر، مجلة آفاق علوم الإدارة و الاقتصاد، المجلد 3، العدد 5، 2019.

رابعاً: المذكرات

1. إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008.
2. بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
3. بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران 2، 2014، 2015.
4. بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016.

5. زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في علم عمل وتنظيم، الجزائر، 2007، 2008.
6. زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، 2008.
7. زهير خريش: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.
8. سامي محمود عبيدة: العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، 2016.
9. سعيد باسم سعيد ضيافة : اثر الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية على عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على الاتحادات الرياضية الفلسطينية الجماعية، رسالة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2019.
10. صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، 2005.
11. صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، 2010.
12. عبد القادر نعمي: تأثير مناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشأة الرياضية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في ميدان علوم تقنيات البدنية والرياضية، دراسة ميدانية على مستوى مركب محمد بوضياف، الجزائر، 2018.

13. عبد الكريم بو برطخ: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.
14. عزام محمد حسن العثماني: دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمدارس الخاصة في غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، فلسطين، 2017.
15. فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، 2014.
16. محمد العيفة: أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على أداء الوظيفي، أطروحة لنيل دكتوراه في علوم التسيير، دراسة تحليلية مقارنة بين مؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، الجزائر، 2018.
17. ميلاط صبرينة: التكوين المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جيجل، 2006/2007.
18. نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2006-2008.
19. نور الدين تاويريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
20. هشام كربوش: فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في السلوك التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

II - المراجع الأجنبية

1. Wenlu feng : the nelalations hip betwen institution al climate and student engagement and hering outcomes in ontario community colleges, Doctor of philosophy in higher education, toronto, 2018.

2. Gail prentiss : a study the organizational effectiveness of the a cademic sente for california community colleges, university of san Diego Doctor of education 1983.

المواقع الإلكترونية

1. <https://cet.univ-setif2.dz>.
2. <https://e3arabi.com>.

الملاحق

قائمة الملاحق

- دليل المقابلة.
- الاستمارة.
- قائمة المحكمين.
- طلب تسهيلات
- الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج.

الملحق رقم (01): دليل المقابلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دليل المقابلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :

- د. بولعشب حكيمة

إعداد الطالبتين:

- بوشارب أحلام

- شباح شيما

أسئلة المقابلة

- 1- كم عدد العمال الموجودين في هذه المؤسسة؟
- 2- كم عدد العمال حسب المصالح وحسب المستوى المهني؟
- 3- هل يمكن أن توضح لنا أجواء العمل السائدة داخل المؤسسة؟
- 4- هل تعتقد أن توفير مناخ جيد قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- 5- ما طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة؟
- 6- هل يشارك العمال في تقديم اقتراحات حول العمل؟

الملحق رقم (02): الاستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان:

علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

- بولعشب حكيمة

إعداد الطالبتين:

- بوشارب أحلام

- شباح شيما

ملاحظة:

أخي العامل يرجى منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة، وأحيطكم علما بأن الإجابات الواردة في الاستمارة سرية ولن تستعمل إلا في غرض البحث العلمي، وشكرا على تعاونكم معنا مسبقا.

الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

السنة الجامعية 2023/2022.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة من 46 سنة إلى 55 سنة

من 56 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5- المستوى المهني: إطار عون تحكم

عون تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات على أقل من 15 سنة من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي

7- هل مكان العمل ملائم؟

نعم لا

8- هل ترى بأن وضوح المهام والقوانين دور في تحسين الأداء؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

تحسين نوعية الأداء السرعة في الإنجاز

الرغبة في العمل

9- اهتمام المؤسسة بتوفير وسائل العمل يزيد من الإبداع في المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

زيادة فعالية العمل

تشجيع روح المبادرة

10- هل أنت راض عن ظروف العمل الفيزيائية داخل المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم ما هي الظروف التي أنت راض عنها:

الإضاءة التهوية

الحرارة النظافة

11- هل توفر المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم تتمثل في:

توفير النقل توفير الإطعام

توفير السكن

12- هل تتوفر المؤسسة على نظام تهوية يساعد على النشاط والحيوية؟

نعم لا

13- هل يؤثر نوع توزيع التهوية على صحتك؟

نعم لا

14- هل تتميز المؤسسة بالهدوء الذي يساعد على أداء العمل؟

نعم لا

15- هل تسبب الضوضاء الناتجة عن الآلات في:

التشتت وفقدان الحالة المزاجية اضطرابات في السمع
القلق

16- هل تؤثر الإضاءة على:

الإجهاد البصري التعب والإرهاق

17- تؤثر درجة الحرارة المرتفعة على جودة العمل؟

نعم لا

18- هل تتم الصيانة الدورية للآلات والأجهزة؟

نعم لا

19- الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة؟

نعم لا

20- هل هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي؟

نعم لا

المحور الثالث: علاقات العمل والرضا الوظيفي

21- ما طبيعة القيم السائدة داخل المؤسسة؟

العدل الانضباط

التعاون الالتزام

الاهتمام بالعمل

22- هل تعتقد أن العلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة؟

نعم لا

23- ما طبيعة العلاقة التي تربط العمال؟

علاقة عمل علاقة صداقة
علاقة صراع

24- هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فإن هذا يؤدي إلى:

الشعور بالاحترام والتقدير الشعور بالانتماء للمؤسسة
الشعور بالراحة النفسية

25- هل الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين المواظبة؟

نعم لا

26- كيف تفضل العمل؟

بشكل فردي بشكل جماعي

27- هل ترى أن العمل كفريق يؤدي إلى:

إتقان العمل تبادل الخبرات

زيادة المعارف تطوير القدرات

28- هل ترى أن اعتماد المرونة في تعامل الرؤساء مع العمال يعمل على رفع الروح المعنوية في

العمل؟

نعم لا

المحور الرابع: الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز

29- ما طبيعة الاتصال السائد في مؤسستك؟

نازل صاعد

أفقي في كل الاتجاهات

30- يتم الاتصال المرؤوسين بالعمال من خلال:

الاجتماعات التقارير

لوحة الإعلانات

31- ما هي طرق الاتصال السائدة في المؤسسة؟

المقابلات الشخصية المراسلات الكتابية

الاجتماعات الدورية

32- هل حصولك على المعلومات في الوقت المناسب يساعد على السرعة في تنفيذ المهام؟

نعم لا

33- هل ترى بأن تبادل المعلومات يساعدك على القيام بعملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

تسهيل عملية الأداء سرعة التنفيذ إتقان العمل

34- هل تجد صعوبة في فهم بعض القرارات؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم إلى من تلجأ؟

إلى رئيسك المباشر إلى الزملاء الإدارة

35- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحاتك وأفكارك بخصوص العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

المثابرة الاهتمام والجدية في العمل

الرغبة القوية في العمل بدل مجهود أكبر

36- ما هي اقتراحاتك لزيادة الدافعية للعمل؟

.....

37- هل ترى فعلا أن هناك علاقة بين توفير المناخ التنظيمي المناسب (بيئة العمل) وزيادة الفاعلية في الأداء؟

.....

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
01	ميلاط صبرينة	أستاذ محاضر / أ	جيجل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 2023/03/10
إلى السيدة/ مديرة مؤسسة الشركة الإلكترونية
للزجاج

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، المتمثل في تقديم ما أمكن من تسهيلات
و عون للطلبة الآتية أعمارهم، و هذا بالسماح لهم بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسستكم المحترمة، وذلك
في إطار إعدادهم لبحث جامعي في شعبة علم الاجتماع:

(ليسانس) تخصص: (ماستر) تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

أسماء الطلبة:

- 01- الذبيح، الشيب، م.ع.
- 02- يونس، ب. أ. حلام
- 03-
- 04-
- 05-

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذة(المشرف): جليلة، بولعيش

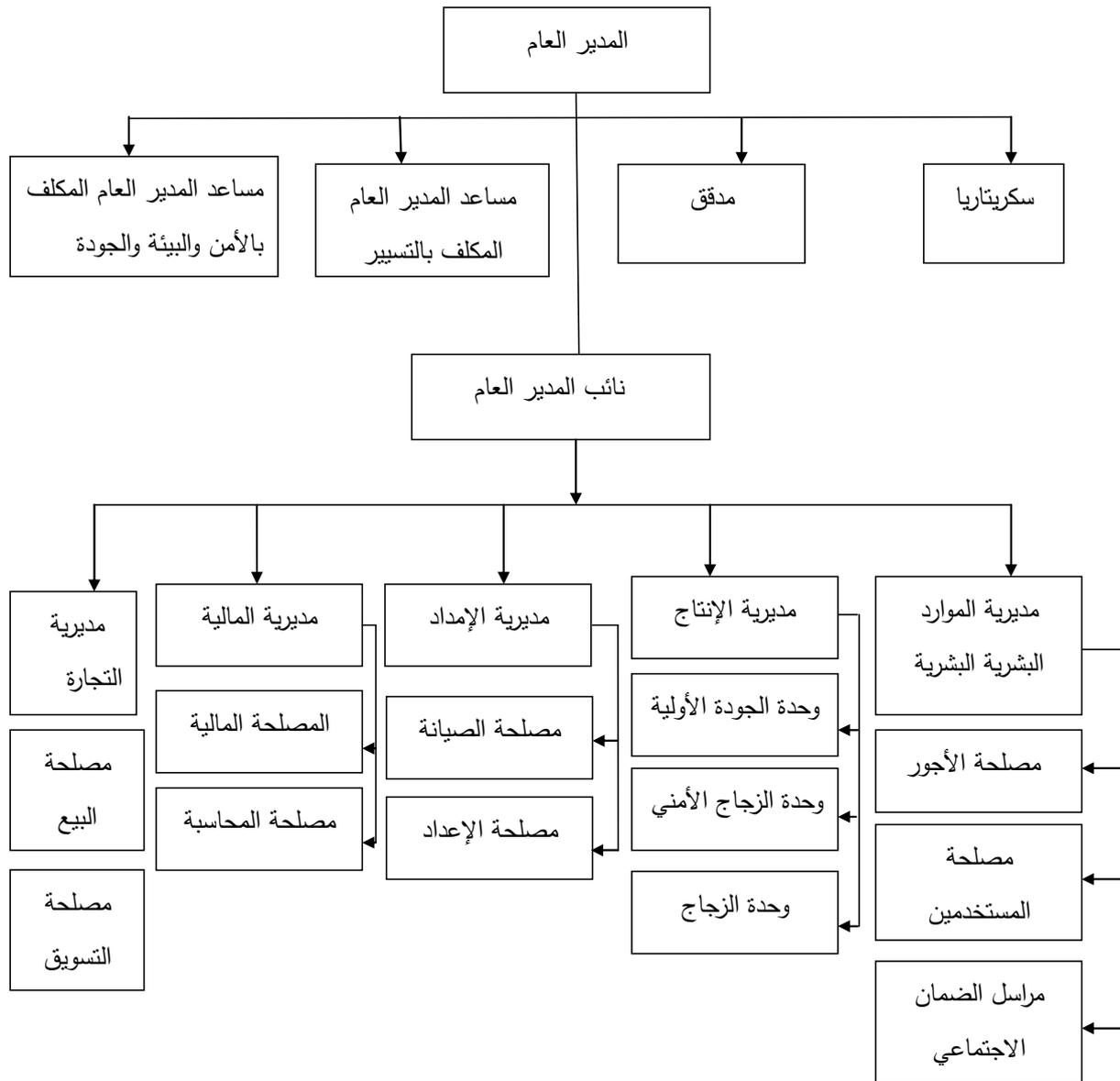
إمضاء الأستاذة(ة): جليلة، بولعيش

رئيس القسم
رئيس قسم علم الاجتماع
بليط عبد الله



الموافقة

الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد السديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

اذن بالإيداع في المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) بوعيش حكيم
المشرف (ة) على أعمال مكتبة الطلبة:

- 1- بوشارب أحلام
- 2- شباح شادية

السنة الثانية ماستر تخصص: تنظيم وعمل

التي تحمل عنوان:

علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية
في المؤسسة دراسة ميدانية بالشرقة الإفريقية
للزجاج آولاد حطاب الطاهير جيجل

أشهد أن عمله (هم) قد تم تصحيحه وفق المعايير والشروط المطلوبة الواجب توافرها في
مكتبات الماستر.

و عليه فإنني أخص له (هما) إيداع مذكرته (هما) في المكتبة في الأجل المحددة.

جيجل في: 2023/06/26

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف (ة) /

Bouf

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تحاول الدراسة الراهنة تقصي موضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية وذلك من خلال الوقوف على كلا المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، حيث يعتبر المناخ التنظيمي عنصر مهم في المؤسسة وبيئة عملها الداخلية بمختلف متغيراتها وتفاعلاتها باعتباره مجموعة من الخصائص والسمات المميزة للمنظمة، لهذا وجب على المؤسسة توفير مناخ تنظيمي مناسب للتشجيع على العمل وتحسين مستوى الأداء ورفع روح المعنوية لأجل تحقيق الأهداف العامة والفعالية التنظيمية.

ومنه جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين علاقات العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والدافعية للإنجاز في المؤسسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم تطبيق الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير، وتم اختيار مجموعة من المبحوثين كعينة عشوائية بسيطة والتي تمثلت في 56 عامل من مجتمع الدراسة الكلي والمكون من 187 عامل، معتمدين على المنهج الوصفي، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول نظرية حاولنا من خلالها الإحاطة بموضوع الدراسة، وثلاثة فصول تطبيقية للتحقق من فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأدوات البحثية، الملاحظة، المقابلة والاستمارة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تلخصت في أن المؤسسة تشرك العمال في اتخاذ القرارات التي تخص العمل وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بالاحترام، توفر المعلومات في الوقت المناسب تساعد على سرعة تفيد المهام، وكذلك تبادل المعلومات من العمال داخل المؤسسة تساعدهم على القيام بالعمل والعلاقة الجيدة مع المسؤول تساعد على البقاء والاستمرار داخل المؤسسة، وأن توفير مناخ تنظيمي مناسب يزيد من فاعلية الأداء.

Study summary:

The current study attempts to investigate the organizational climate and organizational effectiveness by identifying both variables in the institution in question organizational climate is an important element of the organization and its internal operating environment with its various variables and interactions as a set of characteristics and distinctive features of the organization, Therefore, the institution must provide an appropriate organizational climate to encourage work, improve performance and raise morale in order to achieve overall objectives and organizational effectiveness.

This study was designed to reveal the relationship between the regulatory climate and organizational effectiveness by answering the following questions:

-Is there a relationship between the physical working environment and the functioning of the organization?

-Is there a relationship between the working relationship environment and job satisfaction in the enterprise?

-Is there a relationship between organizational communication and motivation for achievement in the institution?

In response to these questions, the field study was applied in the African Glass Company Olad Saleh Al Taher. and a group of researchers was selected as a simple random sample of 56 workers from the total study community of 178 staff, Based on the descriptive curriculum, this study was divided into four theoretical chapters through which we attempted to take note of the study's topic, and three application chapters to verify research hypotheses using a set of research tools The study found a series of conclusions summarizing the fact that the enterprise involves workers in making decisions about work, which leads them to a sense of respect. Timely availability of information helps to quickly benefit tasks as well as sharing information from workers within the enterprise that helps them to do the work and good relationship with the official helps to stay and continue within the enterprise, and that providing an appropriate organizational climate increases the effectiveness of performance.