

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - ولاية جيجل -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

المشرف الرئيسي:

- أ.د/ بلعير الطاهر

المشرف المساعد:

- د/ سيساوي فضيلة

إعداد الطالبة:

- بوشلاغم حنان

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أستاذ محاضر "أ"	د/ لمرج سمير
مشرفا وقررا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بلعير الطاهر
مشرفا مساعدا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أستاذة محاضرة "ب"	د/ سيساوي فضيلة
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر "أ"	د/ بوقشور محمد

السنة الجامعية: 2016/2015.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 711- 946

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - ولاية جيجل -

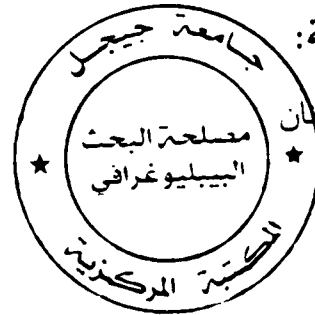
مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.

المشرف الرئيسي:

- أ.د/ بلعبور الطاهر

المشرف المساعد:

- د/ سيساوي فضيلة



إعداد الطالبة:

- بوشلاغم حبان

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أستاذ محاضر "أ"	د/ لعرج سمير
مشرفا وقررا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بلعبور الطاهر
مشرفا مساعدا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل	أستاذة محاضرة "ب"	د/ سيساوي فضيلة
مناقشا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر "أ"	د/ بوقشور محمد

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير إلى الأستاذ

الدكتور "بعبور الطاهر" صاحب العقل النير، والخبرة الواسعة، لقبوله الإشراف على هذه الرسالة بكل مودة ومحبة، وعلى تواضعه وسبره العظيم عليّ. وتمكيني من إتمام هذه الدراسة التي رعاها عن البداية إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه جزاء الله كل خير.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان للمشرف المساعد للدكتور "ميساوي فضيلة" التي لو تبذل عليّ بنسائحتها القيمة، وتوجيهاتها السديدة، ومنحتني من وقتها وجهدا الكثير، مما كان لها أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه السوابج.

كما أوجه شكري وخالص تقديري لأعضاء هيئة تحكيم الإمتارة، الذين قدّموا بنسائحتهم وتوجيهاتهم واقترح ليلتهم، كما أتقدم بالشكر إلى كل مسؤولين وإطاراته بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر، وجميع العاملين بها.

كما لا يفوتني هنا أن أتوجه بالشكر الصادق لكافة أساتذة علم الاجتماع، وإلى كل من حاضره من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع. وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع خير جزاء.

والله ولي التوفيق

محتويات الدراسة

الصفحة

الموضوع

- خطر وتقدير

- قائمة الجداول

- قائمة الأخطاء

- مقدمة (1-2)

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

15	تمهيد
15	أولا: إشكالية الدراسة.....
18	ثانيا: أسباب إختيار موضوع الدراسة.....
18	ثالثا: أهمية الدراسة.....
19	رابعا: أهداف الدراسة.....
20	خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة.....
34	سادسا: الدراسات السابقة.....
54	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

56	تمهيد
56	أولا: خصائص المناخ التنظيمي.....
57	ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي.....
59	ثالثا: أنماط المناخ التنظيمي.....
62	رابعا: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.....
62	1. أبعاد المناخ التنظيمي.....
66	2. عناصر المناخ التنظيمي.....
66	خامسا: نماذج المناخ التنظيمي.....
72	سادسا: مناهج قياس المناخ التنظيمي.....
74	سابعا: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.....
78	ثامنا: طرق تحسين المناخ التنظيمي.....

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

81 تمهيد
82 أولا: خصائص التنظيم الفعال
83 ثانيا: أشكال الفعالية التنظيمية
86 ثالثا: مؤشرات الفعالية التنظيمية
86 رابعا: عناصر الفعالية التنظيمية
89 خامسا: أساليب قياس الفعالية التنظيمية
92 سادسا: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
94 سابعا: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية
95 ثامنا: نماذج الفعالية التنظيمية
95 1. النماذج التقليدية
98 2. النماذج المعاصرة
102 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الاتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

104 تمهيد
105 أولا: النظريات الكلاسيكية
105 1. التنظيم العلمي للعمل "فريدريك تايلور"
107 2. التنظيم الإداري "هنري فايول"
109 3. التنظيم البيروقراطي "ماكس فيبر"
111 ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
111 1. مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو"
113 2. المدرسة السلوكية
113 1.2. نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو"
115 2.2. نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماكجريجور"
117 3.2. نظرية الدافعية "رنسيس ليكرت"
119 4.2. نظرية العاملين "فريدريك هارزبورغ"
121 ثالثا: النظريات الحديثة
121 1. نظرية إتخاذ القرارات "هربرت سايمون" و"شيستر برنارد"

124	2. نظرية النظم "كاتز" و"كان".....
125	3. النظرية الموقفية "لورنس" و"لورث".....
127	4. نظرية "Z" و"ليام أوشي".....
129	رابعا: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.....
130	1. المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.....
132	2. المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقرار في العمل.....
134	3. المناخ التنظيمي والدافعية العاملين.....
135	4. العمل الجماعي والفعالية التنظيمية.....
136	5. العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.....
137	6. الحوافز وتأثيرها على الفعالية التنظيمية.....
139	7. الفعالية التنظيمية والكفاءة.....
141	8. الفعالية التنظيمية والأداء.....
144	خلاصة الفصل.....

الجانب المبدئي للدراسة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

147	- تمهيد.....
147	أولا: مجالات الدراسة.....
147	1. المجال الجغرافي.....
156	2. المجال البشري.....
156	3. المجال الزمني.....
158	ثانيا: فرضيات الدراسة.....
158	ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة.....
160	رابعا: أدوات جمع البيانات.....
160	1. الملاحظة.....
162	2. المقابلة.....
165	3. الإستمارة.....
169	4. السجلات والوثائق.....
170	خامسا: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية.....

173	سادسا: أساليب التحليل.....
173	1. الأساليب الكمية.....
173	2. الأساليب الكيفية.....
174	خلاصة الفصل.....

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

176	تمهيد.....
176	أولا: البيانات الشخصية.....
188	ثانيا: البيانات الخاصة بالمشاركة في إتخاذ القرارات والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية.....
214	ثالثا: البيانات الخاصة بالعمل الجماعي ودافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.....
236	رابعا: البيانات الخاصة بالحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.....
257	خلاصة الفصل.....

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة


259	تمهيد.....
260	أولا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.....
268	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.....
268	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
272	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة.....
274	خامسا: التوصيات والإقتراحات.....
278	سادسا: القضايا التي تثيرها الدراسة الحالية.....
280	الخاتمة.....

- قائمة المراجع

- قائمة الملاحق

- ملخص الدراسة باللغة العربية

- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية



قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
85	المؤشرات الخارجية والداخلية للفعالية التنظيمية	
98	أطراف التعامل مع المؤسسة	
109	خصائص التنظيم البيروقراطي	
120	العلاقة بين عوامل الرضا وعدم الرضا	
140	تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة	
142	العلاقة بين الأداء والفعالية	
157	المجال البشري	
168	قائمة الأساتذة المحكمين	
172	توزيع الفئات المهنية حسب العدد والنسب	
177	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	
179	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	
180	العلاقة بين متغيري السن والمستوى التعليمي	
181	توزيع أفراد عينة الدراسة الحالة العائلية	
182	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد	
183	العلاقة بين الفئات المهنية والمستوى التعليمي	
184	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الأقدمية والسن	
186	توزيع أفراد العينة حسب متغيري الأجر والأقدمية	
188	قيام المؤسسة بسياسة المشاركة في إتخاذ القرارات	
190	العلاقة بين الفئات المهنية وتقييم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	
192	العلاقة بين الفئات المهنية ونوع القرارات التي يشارك فيها العمال	
193	السماح للعمال بالإدلاء بأرائهم أثناء الإجتماعات والتفكير في ترك المؤسسة	
196	أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات	

198	مدى إفساح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء
200	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة المواظبة في العمل
201	امتلاك العمال لصلاحيات في العمل
202	موقف المشرف من العامل لقيامه باتخاذ بعض القرارات دون علمه
203	امتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل وتحمل المسؤولية
205	الإبلاغ عن المشاكل الواقع في العمل أثناء حدوثها
207	العلاقة بين الفئة المهنية والطريقة التي تتبناها لمعرفة قرارات الإدارة
208	مدى تفويض الإدارة بعض مهامها للعمال
211	الإبلاغ عن التغييرات التي ستحدث في المؤسسة قبل تنفيذها مباشرة
212	تراجع الإدارة قراراتها إذا رفضت من قبل العمال
213	العلاقة بين الأقدمية وشعور العامل بالإنتماء للمؤسسة
215	العلاقة بين الفئة المهنية وتشجيع المشرف العمل بروح الفريق
217	العلاقة بين الأقدمية وطبيعة العلاقة بين الزملاء
218	الكيفية التي يفضلها العمال لممارسة المهام الموكلة
220	مدى مساعدة الزملاء العمل لبعضهم البعض في إنجاز الأعمال
221	موقف رئيس العمال عند إنخفاض مستوى أداء العمال
223	أهمية توزيع المهام بين الزملاء في العمل
225	مدى تأثير أداء العمال بطريقة معاملة الرؤساء لهم
226	أهمية التعاون بين الزملاء للقيام بالمهام الموكلة
228	العلاقة بين الأقدمية والإنسجام مع جماعة العمل
229	كيفية فض النزاعات بين العمال
231	كيفية قيام العامل بحل مشكلة تتعلق بعمل
232	مساعدة الزملاء في العمل بدون طلبهم
233	التواصل الدائم بين العاملين وزيادة درجة شعورهم بالإنتماء للجماعة
235	مدى تنمية المؤسسة روح التقدير والإحترام بين العاملين
237	العلاقة بين الفئة المهنية وشعور العمال بالإرتياح في المكان العمل

239	ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعامل
240	مدى شعور العامل بالإحترام والتقدير في عمله
242	التحفيز المعنوي وشعور العامل بالأهمية في المؤسسة
244	مدى تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال
246	مدى شعور العمال بالرضا عن ظروف الفيزيقية للعمل
249	توافق الأجر مع الجهد المبذول
250	العلاقة بين الحالة العائلية وكفاية الأجر لتلبية جميع احتياجات العمال
252	العلاقة الفئات المهنية واستفدت من الترقية في العمل
253	أسس الترقية المعتمدة في المؤسسة
255	رغبة العامل في مغادرة المؤسسة

قائمة الأشغال

الصفحة	موضوع العمل	رقم العمل
42	تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة	
43	تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية المؤسسة	
44	تصورات المسيرين السويسريين لفعالية المؤسسة	
69	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي	
101	مدخل القيم المتنافسة	
106	الأداء المنظم للعمل	
114	هرم "ماسلو" للحاجات	
117	الفرق بين نظرية "X" ونظرية "Y"	
177	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	
178	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	
179	أعمدة بيانية تبين العلاقة بين متغيري السن والمستوى التعليمي	
181	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة الحالة العائلية	

182	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد
184	أعمدة بيانية للعلاقة بين الفئات المهنية والمستوى التعليمي
186	أعمدة بيانية تبين العلاقة بين الأقدمية والسن
187	أعمدة بيانية تبين العلاقة الأقدمية والمرتب الشهري
189	دائرة نسبية تبين قيام المؤسسة سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات
190	أعمدة بيانية للعلاقة بين الفئات المهنية وتقييم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
192	أعمدة بيانية للعلاقة بين الفئة المهنية ونوع القرارات التي يشارك فيها العمال
194	دائرة نسبية السماح للعمال بالإدلاء بأرائهم أثناء الاجتماعات
196	دائرة نسبية توضح أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات
198	دائرة نسبية توضح إفراح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء
199	دائرة نسبية توضح أهمية ترك المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل الرؤساء
200	دائرة نسبية تبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة مواظبة في العمل
201	دائرة نسبية توضح امتلاك العمال صلاحيات زائدة في العمل
203	دائرة نسبية توضح موقف المشرف من العامل لقيامه بإتخاذ بعض القرارات دون علمه
204	دائرة نسبية توضح امتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل وتحمل المسؤولية
206	دائرة نسبية توضح لجوء العمال للإبلاغ عن المشاكل الواقع في العمل أثناء حدوثها
206	دائرة نسبية توضح الجهة التي يلجأ إليها العمال للإبلاغ عن المشاكل الواقع في العمل
207	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الفئة المهنية والطريقة التي تتبعها لمعرفة قرارات الإدارة
209	دائرة نسبية توضح مدى تفويض الإدارة بعض مهامها للعمال
210	دائرة نسبية توضح الإبلاغ عن التغيرات التي ستحدث في المؤسسة قبل تنفيذها مباشرة
211	دائرة نسبية يوضح تراجع الإدارة قراراتها إذا رفضت من قبل العمال
213	أعمدة بيانية تبين العلاقة بين الأقدمية وشعور العامل بالإنتماء للمؤسسة
215	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الفئة المهنية وتشجيع المشرف العمل بروح الفريق
217	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الأقدمية وطبيعة العلاقة بين الزملاء
218	دائرة نسبية توضح الكيفية التي يفضلها العمال لممارسة المهام الموكلة
221	دائرة نسبية توضح مدى مساعدة الزملاء العمل لبعضهم البعض في إنجاز الأعمال

221	دائرة نسبية توضح موقف رئيس العمال عند إنخفاض مستوى أداء العمال
224	دائرة نسبية توضح أهمية توزيع المهام بين الزملاء في العمل
225	دائرة نسبية توضح مدى تأثير أداء العمال بطريقة معاملة الرؤساء لهم
227	دائرة نسبية توضح أهمية التعاون بين الزملاء للقيام بالمهام الموكلة
228	أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الأقدمية والإنسجام مع جماعة العمل
230	دائرة نسبية توضح كيفية فض النزاعات بين العمال
231	دائرة نسبية توضح كيفية قيام العامل بحل مشكلة تتعلق بعمل
232	دائرة نسبية توضح مدى مساعدة الزملاء في العمل بدون طلبهم
234	دائرة نسبية توضح التواصل الدائم بين العاملين وزيادة شعورهم بالإنتماء للجماعة
236	دائرة نسبية توضح مدى تنمية المؤسسة روح التقدير والإحترام بين العاملين
238	أعمدة بيانية للعلاقة بين الفئة المهنية وشعور العمال بالإرتياح في المكان العمل
239	دائرة نسبية توضح ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعامل
241	دائرة نسبية توضح مدى شعور العامل بالإحترام والتقدير في عمله
242	دائرة نسبية توضح التحفيز المعنوي وشعور العامل بالأهمية في المؤسسة
244	دائرة نسبية توضح مدى تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال
246	دائرة نسبية توضح مدى شعور العمال بالرضا عن ظروف الفيزيقية للعمل
249	دائرة نسبية توضح توافق الأجر مع الجهد المبذول
50	أعمدة بيانية للعلاقة بين الحالة العائلية وكفاية الأجر لتلبية جميع احتياجات العمال
52	أعمدة بيانية توضح العلاقة الفئات المهنية وإستفدت من الترقية في العمل
253	دائرة نسبية توضح أسس الترقية المعتمدة في المؤسسة
255	دائرة نسبية توضح رغبة العامل في مغادرة المؤسسة



مقدمة

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في تغيير الكثير من الهياكل الإدارية واستبدالها بأخرى أكثر حركية، محاولة في ذلك التوصل إلى أجدى الطرق وأحسنها في تسير الموارد البشرية، ولعل من أبرز ما أحدثته التغيرات والتحولات العميقة على المستوى العالمي من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة. ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية.

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية. حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة.

لذا تسعى المنظمات لتوفير مناخاً تنظيمياً يساعد العاملين على القيام بدورهم على الوجه المطلوب فمفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي. ومع اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي التي تسمح بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة على اختلاف أنواعها. إلا أنها جميعاً تسعى إلى هدف مشترك، ألا وهو تحقيق الجو الملائم للعمل من أجل الاستفادة الممكنة من العامل لتحقيق الفعالية.

وما يؤسف له أن غالبية دول العالم الثالث ومنها الجزائر ومنذ نيلها الاستقلال وهي تسعى جاهدة للخروج من دائرة التخلف والنهوض بمؤسساتها والحصول على موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة، إلا أنه على الرغم من ذلك الجهد المبذول تبقى تعاني من العجز، تخولها أن تنهض باقتصاديات مؤسساتها وعدم الفعالية.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتنظيم الدراسة حسب الخطة التالية:

- تقسم الدراسة: لقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين أساسيين الجانب النظري والجانب الميداني.

أولاً: الجانب النظري للدراسة:

إشتمل هذا القسم على الجانب النظري للدراسة، وقد تضمن خمسة فصول رتبت على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** كان عنوانه (موضوع الدراسة): تضمن الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة وكذا أسباب اختيار هذا الموضوع، الأهمية والأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية، وأخيراً عرض لأهم الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع.

- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه بشكل تفصيلي البعد الأول وهو المناخ التنظيمي، من خلال التطرق إلى أهميته، أبعاده، أنماطه، أنواعه، وأسلوب ومداخل قياسه، وفي الأخير طرق خلق مناخ تنظيمي جيد.

- **الفصل الثالث:** وتم فيه استعراض البعد الثاني وهو الفعالية التنظيمية، حيث تناولنا فيه خصائص التنظيم الفعال، أشكال الفعالية التنظيمية، مؤشرات قياسها، عناصرها، العوامل المؤثرة فيها، صعوبات قياسها، نماذجها، وأخيراً النماذج المرتبطة بالفعالية التنظيمية.

- **الفصل الرابع:** والمعنون: (الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية). حيث خصص لتناول النظريات الكلاسيكية والتي تصممت التنظيم العلمي للعمل، التنظيم الإداري والتنظيم البيروقراطي. المدرسة النيوكلاسيكية والتي شملت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية والمدارس الحديثة وشملت نظرية إتخاذ القرار، نظرية النظم، النظرية الموقفية وأخيراً نظرية " Z ". ثم تطرقنا إلى المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

ثانياً: الجانب الميداني للدراسة:

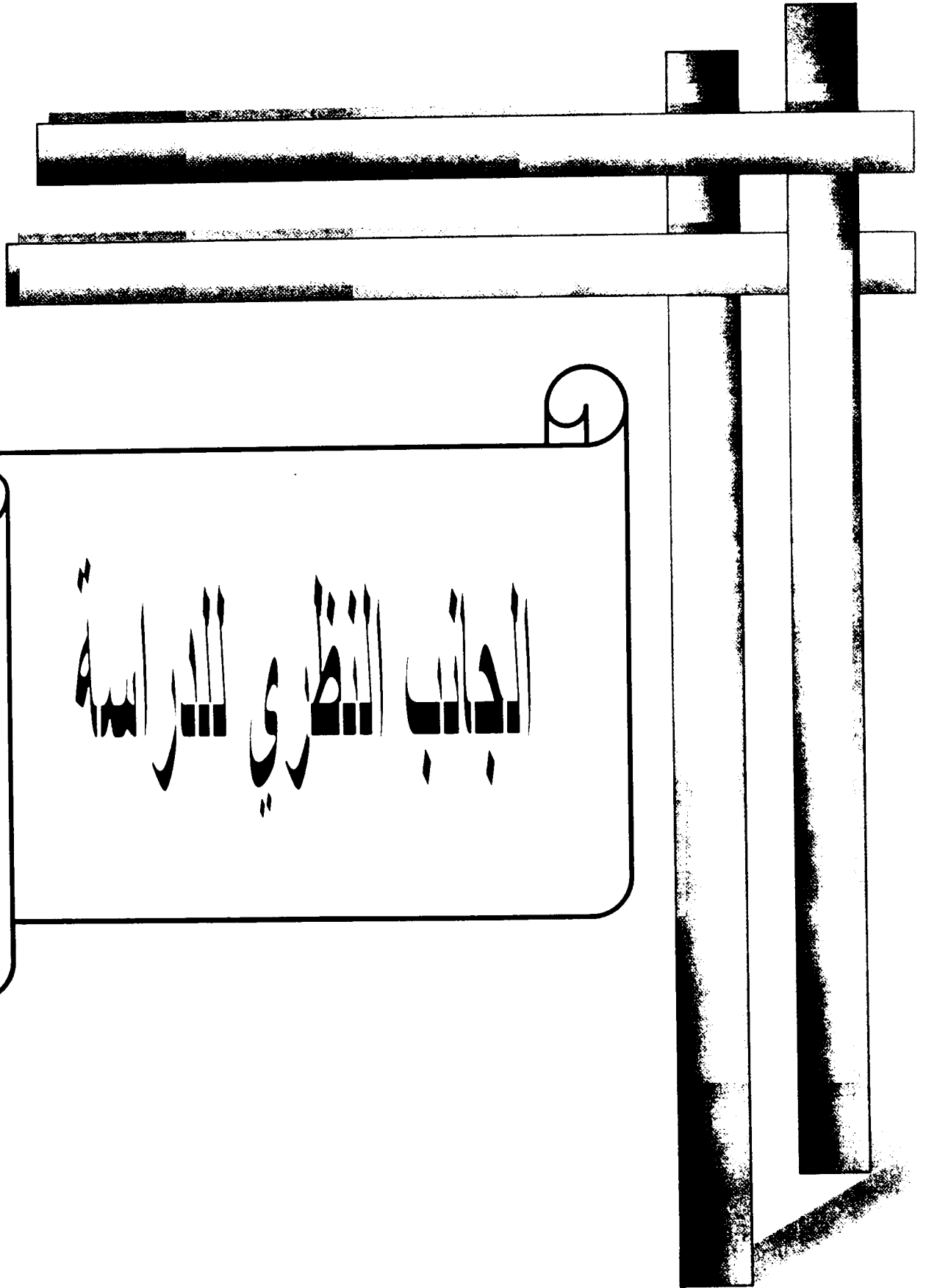
إشتمل هذا القسم على الجانب الميداني للدراسة، وقد تضمن ثلاثة فصول رتبت على النحو التالي:

الفصل الخامس: والمعنون الإطار المنهجي للدراسة من خلاله تطرقنا إلى مجالات الدراسة (الجغرافي،

الزماني والبشري)، فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من ميدان الدراسة، كما تم خلال هذا الفصل تحديد عينة البحث والمنهج المطبق وأساليب التحليل الكمية والكيفية.

- **الفصل السادس:** فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة، وحاول خلال هذا الفصل التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة، وقد بدأنا بتوصيف الخصائص الأساسية والمعلومات الأولية وتحليلها على اعتبار أنها تشكل الإطار الذي يتم في ضوئه تحليل البيانات الكمية والكيفية المتعلقة بتساؤلات الدراسة. ثم تحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة.

- **الفصل السابع:** وفيه تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء فرضيات وأهداف الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة والنظرية التي تناولت المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، حيث قرأنا فيه جميع النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية، ثم خرجنا بمجموعة من التوصيات والإقتراحات. ومن ثم التطرق إلى أهم القضايا التي أثارها الدراسة. وفي الأخير انتهت هذه الدراسة إلى خاتمة تضمنت أهم الإستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة.



الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب إختيار موضوع الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث الإجتماعي، حيث يبرز فيها الباحث أهم القضايا التي تتناولها الدراسة البحثية، ولهذا كان هذا الفصل أحد المقومات الأساسية في هذه الدراسة. حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مشكلة البحث حتى تتحدد معالم الدراسة، ويفهم الإشكال مطروح فيها. والذي يظهر أكثر من خلال التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية. ومن ثم التطرق إلى مجمل الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت إلى البحث في هذا الموضوع، إلى جانب توضيح الأهمية والأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها، وتحديد المفاهيم المتعلقة بهذه الدراسة الموضوع، وإدراج التعريف الإجرائي لكل مفهوم من المفاهيم، وأخيرا عرض بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الراهنة، حتى يتسنى معرفة علاقتها بالدراسة الحالية.

أولا: إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها ورغبات الأفراد العاملين فيها، من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل. ونتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات والموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات وحدة المنافسة. لذا تعمل على توفير عدد من المتغيرات التنظيمية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، ومن أهمها توفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يعكس شخصية المنظمة كما يتصورها العاملون فيها، ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق، أولت الإتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي مند النصف الثاني من القرن العشرين أهمية كبيرة لموضوع المناخ التنظيمي، فقد حظي بإهتمام كبير من قبل الباحثين في الدراسات الإدارية سواء على المستوي النظري أو التطبيقي، حيث اعتبره كل من "لتوين" و"سترينجر" "Litwin- Stringer" يعبر عن الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من طرف الأفراد العاملين في هذه البيئة، فيؤثر على دوافعهم وسلوكياتهم، بشكل يساعد المنظمة على إكتساب الصفة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وكذا تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية

(1): خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب: "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي"، مجلة المنار، المجلد 13، العدد 2، الأردن، 2007، ص 67.

والاقتصادية داخل المنظمة.⁽¹⁾

وتظهر جوانب الإهتمام بالمناخ التنظيمي من العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية، والتي تم تحديدها في محورين أساسيين الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة بثقافته وتجاربه، أما المحور الثاني فيخص بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الأبعاد المحددة للمناخ والتمثلة أساسا في نمط القيادة، المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل الجماعي، والحوافز، حيث تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المؤسسات من أجل تعديل وتشكيل السلوك الأخلاقي والوظيفي للعاملين وزيادة دافعيتهم للعمل، وهذا من شأنه أن يرتقي بمستوى أداء المورد البشرية وتحقيق الأهداف تنشدها المؤسسات.⁽²⁾

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة بما يتناسب مع أهداف العاملين، فإن ذلك يتطلب وجود وعي وإدراك جيد من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية بضرورة تهيئة مناخ يتناسب مع تطلعات العاملين ورغباتهم، ومستكشفا لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية، ويتسم بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة للعاملين، عن طريق وضع البرامج والسياسات واللوائح والقوانين التي تؤمن الإستمرارية في البيئة التنافسية التي يتميز بها هذا العصر، وهذا يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصين سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء لأن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، وتسمح بإشباع الحاجات الفردية والجماعية للعاملين.⁽³⁾

وإذا كان موضوع المناخ التنظيمي قد حظي باهتمام كبير من طرف العلماء والمفكرين في المجتمعات المتقدمة فإن الدراسات في هذا المجال تبقى قليلة وغير كافية في البلدان النامية. فالجزائر منذ الاستقلال وانطلاقها في التنمية الصناعية، وبالرغم من أنها عملت على الإهتمام بالهياكل الإدارية والبشرية، نجدها على مستوى التنظيم الصناعي عرفت تغيرات عدة في جميع المستويات نتجت عنها

⁽¹⁾: عبد المحسن بن صالح الحيدر: "إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الإتجاهات"، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، المجلد 26، السعودية، 2006، ص 45.

⁽²⁾: ماجد محمد الفراء، محمود عبد الرحمان الشنطي: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 16، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، أوث 2008، ص 714.

⁽³⁾: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 166.

الفصل الأول موضوع الدراسة

عدة مشكلات بينها من: الاتصال السيئ وال فشل في تحقيق الأهداف، الصراعات الموجودة داخل المؤسسات، إفلاس العديد من الشركات. لهذا استوجب عليها العمل على تهيئة مناخ تنظيمي قادرة على التكيف مع الأوضاع والظروف السائدة ومواجهة هذه التحولات الحاصلة سواء داخليا أو خارجيا، ومساعداً على تحقيق الأهداف التي تنتشدها المؤسسة والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لما له من دور هام وحيوي في التأثير على أداء وسلوك العاملين في بيئة الأعمال المعاصرة، لذلك فقدرت المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير مناخ ملائم بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم، والتي تساهم في خلق الإبداع والإبتكار اللذان يرتبطان بالفعالية التنظيمية. هذه الأخيرة التي أصبحت بالنسبة لكثير من المؤسسات الوطنية التي تخضع لآلية السوق أمراً ضرورياً لبقائها من خلال زيادة وتحسين الإنتاجية. لأن الفعالية أصبحت في الأدبيات الإدارية كتعبير عن الأداء التنظيمي إحدى المحاور الهامة التي تحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي بأقل الجهود والتكاليف، وكذا تسمح بالوقوف على مدى نجاعة المؤسسة وتجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي. وقد وصفت الفعالية بمؤشرات أساسية أهمها الإستقرار، الدافعية، والرضا الوظيفي. وهذا ما جلب إنتباه العديد من الباحثين أين تركزت جهودهم على إستيعاب وتأطير مختلف مداخل وأبعاد ودلالات هذا المتغير. لذا تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، فهي تجعل المؤسسة في وضعية تقوم من خلالها بالبحث عن التوازن الديناميكي لتدعيم قدراتها على البقاء والنمو.

ونظراً لكون فعالية أي مؤسسة تعتمد أساساً على كفاءة المورد البشري. وجب على المؤسسة الصناعية الجزائرية في مواكبتها لنسق العولمة والتطور التكنولوجي الهائل، البحث هي الأخرى عن السبل الكفيلة للوصول إلى أقصى حد من الفعالية التنظيمية، بما يكفل الرضا لدى العاملين والولاء التنظيمي للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول تقصي العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وعناصر الفعالية التنظيمية وذلك من خلال محاولة الإجابة على تساؤل محوري التالي:

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وهذا التساؤل الرئيسي انبتق عنه تساؤلات فرعية تتدرج فيما يلي:

- ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الصناعية؟
- هل يؤدي إعتتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية؟

- ما علاقة الحوافز بخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية؟

ثانيا: أسباب إختيار موضوع الدراسة:

يختار الباحث في العلوم الإجتماعية مشكلة من المشكلات التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة معمقة ودقيقة لإعتبارات نابعة من ذاتية الباحث كرجبة منه في تجسيد فكرة معينة راودته فترة من الزمن، أو نتيجة لأسباب خارجة عن ذاتيته يفرضها المحيط الخارجي، والواقع الإجتماعي والإقتصادي في المجتمع الذي يعيش فيه فتكون بمثابة دوافع محفزة لدراسة موضوع ما دون غيره.⁽¹⁾

وعليه تم إختيار موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيم من بين مجموعة من المواضيع ليكون محل دراستنا نتيجة لجملة من المبررات الذاتية والموضوعية التالية:

1. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، ورغبتني الخاصة في توسيع دائرة معرفتي بهذا الموضوع وتحديد الكيفيات والعمليات المناسبة لذلك.
- إتمام بحثي المتعلق بمذكرة الماجستير.

2. الأسباب الموضوعية:

- إرتباط وتلاؤم الموضوع مع إختصاصي علم الإجتماع تنظيم وعمل.
- قابلية مشكلة الدراسة للتجسيد الإمبريقي وإمكانية معالجتها علميا بتطبيق مناهج وأدوات البحث في علم الإجتماع.
- جعل هذه الدراسة كإضافة مرجعية للبحوث القادمة والمتشابهة لموضوعنا هذا.
- إثراء الجوانب المعرفية وتزويد المكتبة بالدراسات الميدانية الحديثة حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الدراسة أهمية بالغة على المستوى العلمي والعملية وتكمن أهمية هذا الموضوع في:

1. المستوى العلمي:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الهام الذي يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير على المخرجات

⁽¹⁾: عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2012، ص 62.

السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات، من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الإستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

- كما تساهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين بقيام بدراسات ميدانية ترتبط بأبعاد المناخ التنظيمي لكونه عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بموضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيم لكونه من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.

- لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي إهتم الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي بدراساتها.

- يعد هذا الموضوع من الموضوعات التي تعاني المكتبة الجزائرية من قلتها وهذا على حد علم الباحثة ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث العلمي كإضافة جديدة للمكتبة الجامعية.

2. المستوى العملي:

- تقدم إقتراحات تساهم في إستفادة المسؤولين في هذا المجال من تفعيل وتطوير المناخ التنظيمي.

- كما أن هذه الدراسة ستساعد صنّاع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية من التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسستهم، حتى يتمكنوا من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين بها وبروحهم المعنوية. مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة.

رابعا: أهداف الدراسة:

إن أية دراسة علمية مهما كان نوعها أو مضمونها تسعى لرصد حقائق نظرية عن الموضوع محل الدراسة والتأكد منها مبدئياً حسب طبيعة الموضوع، وذلك وفقا للأهداف المسطرة من قبل الباحث.⁽¹⁾ وعليه ومن خلال التراث النظري والإمبريقي، ومعايشة الواقع تسعى الدراسة الراهنة إلى بلوغ جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

(1): سميرة ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2006، ص

- التعرف على المناخ السائد في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- تحليل العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- التشخيص الفعلي لواقع الظاهرة محل الدراسة بإتباع خطوات المنهج العلمي أي معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الفعالية التنظيمية.
- إثراء وتعزيز البحث السوسولوجي الذي هو بحث تراكمي ومستمر وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية مماثلة تتخذ من النتائج البحثية التي تطرحها هذه الدراسة منطلقاً لها.
- محاولة لفت انتباه القائمين على إدارة هذه المؤسسة إلى الأهمية التي يؤديه المناخ التنظيمي المناسب في الوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية داخل المؤسسة.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم الخلفية التي ينطلق منها الباحث والأداة الأساسية التي يستخدمها لتحديد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية، بحيث يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات ومؤشرات ذات دلالة إحصائية ومعطيات علمية.

حيث يرى "فيصل دليو" خطوة تحديد المفاهيم بأنها: "عملية تحديد المفاهيم ضرورة معرفية لا تتم بطريقة عفوية، أو عشوائية بحيث ترصد التعاريف وتستعرض كيفما اتفق عليها، بل يجب اعتماد المنطق العلمي وتحديد منهجية ملائمة".⁽¹⁾

وعليه يمكن حصر المفاهيم الأساسية للدراسة في:

- مفهوم المناخ
- مفهوم التنظيم
- مفهوم المناخ التنظيمي
- مفهوم الفعالية
- مفهوم الفعالية التنظيمية
- مفهوم المؤسسة
- مفهوم الصناعة
- مفهوم المؤسسة الصناعية

(1): سمية ربيعة جعفري: مرجع سبق ذكره، ص 107.

1. مفهوم المناخ:

قبل التطرق إلى التعريفات المقدمة حول المناخ تجدر الإشارة إلى أنه مصطلح جغرافي غامض المعنى بعض الشيء، لذلك سنحاول تعريفه لغة واصطلاحاً لي نستطيع تقديم تعريف إجرائي يتماشى مع الدراسة الراهنة.

1.1. لغة:

المناخ ترجمة للكلمة الفرنسية «Climate». (1) أي حالة الجو السائدة مكان معين لفترة زمنية طويلة

2.1. اصطلاحاً:

يشير "محمد قاسم القريوتي" إلى أن المناخ عبارة عن "مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات فصول السنة المختلفة". (2) وهذا التعريف بين بأن كلمة - المناخ- مصطلح جغرافي يميز فصول السنة عن بعضها البعض من خلال مجموعة منا الخصائص. وفي هذا الإطار يعرف "زاهد محمد ديري" المناخ بأنه "مصطلح يستخدم عادة ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي نعيش فيه". (3) يفيد هذا التعريف أن-المناخ- عبارة عن الأحوال الجوية التي تتميز بها بقعة معينة من سطح الأرض، وتختلف من منطقة إلى أخرى.

وربما أمكن تعريف المناخ بأنه: "مجموع الظروف الجوية التي تسود في منطقة معينة يتكون من عناصر طاقة عناصر مائية وعناصر ميكانيكية، وتسمى هذه العناصر بالعوامل المناخية وهي مرتبطة مع بعضها البعض بشكل كبير، ورغم تعدد هذه العوامل إلا أن الأخصائيين يحددون المناخ بمنطقة معينة اعتماداً على الأمطار والحرارة". (4) هذا التعريف لا يختلف كثيراً عن التعريف السابق في إعتبار - المناخ - حالة جوية تتكون من مجموعة من العناصر التي تسود منطقة معينة وتميزه عن المناطق الأخرى. واستخلاصاً من هذه التعاريف، فإن المفهوم الإجرائي للمناخ تبعا للدراسة الحالية هو: حالة الجو

(1) : محمد بيضون: معجم الطلاب الوسيط (فرنسي-عربي)، دار الكتب العلمية، بيروت، ط2، 2008، ص 125.

(2) : محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003، ص 148.

(3) : زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011، ص 309.

(4) : <http://ar.Wikipedia.org/wiki/%D8%B9%84%D9%85>, 10.30, 11-12-2014.

السائدة في منطقة جغرافية معينة من حيث البرودة والدفء خلال فترة زمنية معينة.

2. مفهوم التنظيم:

1.1. لغة:

كلمة " منظمة " و " تنظيم " ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي « Organisation » وتكتب عادة في أمريكا « Organization ».⁽¹⁾

أما في الإصطلاح العربي فهو من " نظم "، " ينظم "، "تنظيما" ومنها كلمة " التنظيم " ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، وتحديد الأعمال تعتبر وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف.⁽²⁾

2.2. إصطلاحا:

إن المتصفح للتراث الفكري والنظري في مجال التنظيمات سيجد أنه بالرغم من الإهتمام المتزايد الذي وجده موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المفاهيم عرضة للإختلاف في تحديد طروحاته وشرح مضمونه بين مختلف العلماء والدارسين.

حيث يعرف "بارسونز " Parsons " التنظيم على أنه: " وحدة إجتماعية تقام وفق لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة، فهو نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجامعات والأقسام والإدارات."⁽³⁾ من هذا المعنى التنظيم عبارة عن نسق إجتماعي يستطيع تحقيق أهدافه عن طريق الأفراد والجماعات متفاعلون مع بعضهم البعض وفقا لبناء وإجراءات تنظيمية معينة لتحقيق الأهداف المرسومة. ويشير "ماكس فيبر" Max Weber " للتنظيم بأنه: " إكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق وبناء السلطة وبالتالي للتنظيم - حسب - يضم مجموعة علاقات إجتماعية، بحيث تفاعلات بين الأعضاء المشكلين له، بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد تحكم سلوكهم و يتم ذلك أساس نظام التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف."⁽⁴⁾ نلاحظ من خلال هذا التعريف أن ماكس فيبر

⁽¹⁾: عبد النور جيور، عبد النور عواد: معجم عبد النور (فرنسي -عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، دس، ص 728.

⁽²⁾: بوفلجة غايت: فعالية التنظيمات (تشخيص و تطوير)، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2003، ص 5.

⁽³⁾: علي غربي، يمينه نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم إجتماع الإتصال، قسنطينة، دط، 2002، ص 22.

⁽⁴⁾: إبراهيم بوالفلل: "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص6.

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

قد جاء بمفهوم جديد - للتنظيم- من خلال إضافته بطابع الرسمية من حيث القواعد والأسس، وهيراركية السلطة...الخ.

وفي مقابل ذلك نجد "شيستر برنارد" "Chester Barnard" يعرف التنظيم بأنه: "نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل".⁽¹⁾ ويصنف هذا النوع من التعريف ضمن الإتجاهات الحديثة لربطه التنظيم بنمط من أنماط السلوك والمتمثل هنا التعاون الهادف القائم على الاتصال المتبادل بين الأشخاص سواء الاتصال الرسمي أو الاتصال غير الرسمي، الأمر الذي من شأنه إبراز نوع آخر من التنظيم، ألا وهو التنظيم غير الرسمي باعتباره تنظيماً ملازماً للتنظيم الرسمي، وله دور كبير في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة.

وفي هذا الإطار يعتقد "زكي مكي إسماعيل" أن التنظيم: "عبارة عن تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف، ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضاً اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها".⁽²⁾ ويتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم هيكل يضم مجموعة من الوظائف يتم تحديد مسؤوليات والمهام كل عضو من أعضاء التنظيم والتي من شأنها أن تحقق أهداف التنظيم.

ولعلنا نضيف تعريفاً آخراً للتنظيم ألا وهو: "الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحديد المسؤوليات والسلطات وتنظيم العلاقات بين الأفراد في الجهود الجماعية المشتركة التي يقومون بها".⁽³⁾ وهذا التعريف لا يختلف كثيراً على التعريف السابق بحيث ركز على أن التنظيم بناء يتحدد فيه المسؤوليات والمهام بغرض تحقيق أهداف معينة.

وبإمكاننا من خلال التعاريف السابقة، أن نقدم تعريفاً إجرائياً للتنظيم يلائم ما تصبوا إليه هذه الدراسة فالتنظيم عبارة عن نظام تعاوني يضم مجموعة من الأنشطة والمهام والأعمال التي يقوم بها مجموعة من الأفراد، يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

(1): توفيق محمد عبد المحسن وآخرون: إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006، ص 95.

(2): زكي مكي إسماعيل: أصول الإدارة والتنظيم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، ط2، 2009، ص 151.

(3): محمد عبد المولى الدقس: علم الاجتماع الصناعي، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 123.

3. مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي نالت إهتماما متزايدا وانتشرت في الدراسات نالت اهتماما إدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة، وهذا دوره أدى إلى عدم وجود اتفاق حول مفهوم المناخ التنظيمي.

إذ يشير " بريتشارد " PRITCHARD و " كراسيك " KARUSIEK " إلى أن المناخ التنظيمي هو: " صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات إستمرارية نسبية تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الأطر العليا يدركها أفراد التنظيم ويعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة".⁽¹⁾ يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من قيم وسياسات العمل وتأثير ذلك على الأداء وذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

كما نجد "سنيذر" "scheider" و"سنيذر" "Snyder" قد اعتبرا المناخ التنظيمي: " ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات والممارسات والظروف التي تكشف بيئة العمل".⁽²⁾ نلاحظ بأن هذا التعريف قد ركز على أن كيفية إدراك العاملين لبيئة العمل التي يعملون فيها، والتي يعكسها الأفراد العاملين في المستويات العليا للتنظيم عن طريق رسم السياسات والأعمال التي يقومون بها بالإضافة إلى الظروف السائدة في التنظيمي والتي تكشف بدورها بيئة العمل السائد في المؤسسة.

يعرف كذلك "محمد القريوتي" المناخ التنظيمي على أنه: " وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة".⁽³⁾ يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي والمميزات الداخلية لبيئة بالثبات النسبي،

⁽¹⁾: محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2004، ص87.

⁽²⁾: المرجع نفسه، ص 88.

⁽³⁾: محمد القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، مرجع سبق ذكره، ص

الفصل الأول موضوع الدراسة

وكما أنه يبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى إتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

في هذا الإطار يعتقد "عامر الكبيسي" أن المناخ التنظيمي هو: "الخصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وإنتمائتهم للمنظمة التي يعملون فيها".⁽¹⁾ ويلاحظ على هذا التعريف أنه يعزى المناخ التنظيمي لتصورات ومعتقدات العاملين بالمؤسسة وتأثير هذه التصورات على معنوياتهم وسلوكهم وبالتالي على أدائهم وإنتمائهم.

ونضيف أيضا تعريف "علي السلمي" حيث يقول بأن المناخ التنظيمي: "هو كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".⁽²⁾ يبين هذا التعريف أن - المناخ التنظيمي - يتكون من مجموعة العناصر والعوامل والأشياء بالإضافة إلى أنه ينشأ عن طريق العلاقات السائدة وتكون هذه العناصر متفاعلة فيما بينها، أي أنها تؤثر وتتأثر بالعناصر الأخرى. وربما يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية والتي تميز المنظمة عن غيرها نتيجة لتفاعل تلك الخصائص مع بعضها والتي تنعكس على سلوك العاملين سلبيا أو إيجابيا".⁽³⁾ وتجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف لا يختلف كثير عن التعاريف السابقة بأن -المناخ التنظيمي- عبارة عن الخصائص الداخلية للتنظيم والمدرجات التي يحملها الأفراد والتي تؤثر عليهم إما إيجاباً أو سلباً.

ويتضح مما سبق، تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى اختلاف في الغرض من الدراسات ولكن بالرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنه يمكن إعطاء تعريف إجرائي مناسب للمناخ التنظيمي هو: مجموعة الخصائص والسميات التي تميز مكان العمل عن غيره من الأماكن، بحيث تميز بين مؤسسة وأخرى وتؤثر على سلوك العاملين، وبالتالي تنعكس سلبيا أو إيجابيا على أدائهم وإنتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

(1): عامر الكبيسي: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2006، ص 84.

(2): علي السلمي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004، ص 297.

(3): زاهد محمد ديري: مرجع سبق ذكره، ص 309.

4. مفهوم الفعالية:

يعد مصطلح "الفعالية" من المصطلحات الحديثة التي تمتاز بالتعقيد ولحد الآن لم يتوصل إلى تحديد دقيق لمفهومه. فكل باحث يعرفه حسب منظاره ورؤيته الخاصة ومن بين هذه التعريفات اللغوية والاصطلاحية التي تسمح لنا من تقديم تعريف إجرائي مناسب للدراسة:

1. لغة:

أصل اللغوي للفعالية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل" و"فعال"، والفعالية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة، للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان. يقابل "الفعالية" بالعربية كلمة "Efficacy" في المعاجم الغربية وهي تتحدد عندهم بكونها وصفاً لكل شيء فعال، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح - ويقصد بها الفعالية - هي ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء".⁽¹⁾

2.4. إصطلاحاً:

جاء في "قاموس الإدارة" أن الفعالية هي: "تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح".⁽²⁾

وتشير "المنظمة العربية للعلوم الإدارية" إلى أن الفعالية تعني: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)".⁽³⁾

من خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن الفعالية عبارة عن تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة وذلك عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات تساهم في تحقيق الربح للمؤسسة.

ونجد أيضاً "مالك بن نبي" قد عرف الفعالية بأنها: "حركة الإنسان في صناعة التاريخ، قال - رحمه الله - إذا تحرك الإنسان تحرك المجتمع والتاريخ، وإذا سكن سكن المجتمع والتاريخ، وهذا يضعني أمام مشكلة تتصف تحت عنوان الفعالية".⁽⁴⁾ يشير "مالك بن نبي" من خلال تعريفه -الفعالية- إلى أنها تمثل

(1) : Dictionnaire le Petit Larousse, Larousse - Bordas, Paris, 1997, p 36.

(2): http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/03/blogs-post_2334.htm, 11-30.26-10-2014.

(3) : المرجع نفسه.

(4): <http://www.hamsmasry.com/vb/t66743/#ixzz3GyjbPOUp>, 14.45.27-10-2014

الحركية أي الانتقال من حالة ساكنة إلى حالة ديناميكية.

وربما أمكن تعرف الفعالية بأنها : تعكس إستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصة فطرية في أي فعل من الأفعال بل تتحد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها".⁽¹⁾ ويفيد هذا التعريف بأن -الفعالية- تمثل الإستخدام الأمثل للوسائل المتاحة في سبيل تخدم الأهداف المحددة مسبقاً.

وعليه، وفي ضوء التعاريف السابقة يكن صياغة تعريف إجرائي لمفهوم الفعالية يتلائم مع الدراسة الراهنة على النحو التالي: الفعالية هي عملية إستخدام أكثر الوسائل المتاحة والقادرة على الوصول إلى النتيجة المطلوبة.

5. الفعالية التنظيمية:

لقد اختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال وغير الفعال، وسنحاول في هذا الفصل أن نخرج بمفهوم للفعالية تعتمد عليه هذه بعد طرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين والدارسين.

حيث جاء في تعريف كل من "غودمن" Goodman " و"بينغ" Pennings " للفعالية التنظيمية بأنها: "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة".⁽²⁾ ويتضح من خلال هذا التعريف أن -الفعالية التنظيمية- حسب رأيهما تتمثل في مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع القيود الذي تتعرض لها من خلال مجموعة من المعايير التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي تنشدها وتكون هذه النتائج مساوية أو تفوق المعايير التي وضعت الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويمكن أن نضيف أيضا تعريف قاموس علم الإجتماع وعلم النفس " للفعالية التنظيمية على أنها: " قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية للخطر والإستنزاف".⁽³⁾

(1) عاطف غيث: قاموس علم الإجتماع الحديث (فرنسي عربي)، ترجمة: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص 228.

(2) صلاح الدين عون الله: "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية 1987، ص 10.

(3) إبراهيم جابر السيد: قاموس علم الإجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 279.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

يشير هذا التعريف أن -الفعالية التنظيمية- تمثل قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي رسمها، مع الإبقاء والحفاظ على موارده.

وفي مقابل ذلك نجد كل من "باري" "Barry" و "ميلس" "Miles" قد عرفا الفعالية التنظيمية بأنها: "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات، ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب".⁽¹⁾

وفي هذا الإطار يعتقد "هنري كلود" "Henry Claude" أن الفعالية التنظيمية هي: "إستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة".⁽²⁾

نلاحظ من خلال هذين التعريفان أن -الفعالية التنظيمية- تعني استخدام مجموعة من المعارف والتقنيات من أجل الحصول على المخرجات التي ترغب بها المؤسسة والتي تضمن لها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة وأن هناك مجموعة من العوامل أو الأسباب التي تتحكم في الفعالية والتي تتمثل أساسا في الترقية والتقييم والإشراف.

وربما أمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها: "تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة، التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون".⁽³⁾ نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر إلى -الفعالية التنظيمية- من زاوية الأحكام التي تصدر من الجهات لها مصلحة حول مدى إيجابية النتائج التي حققتها المؤسسة والتي لها التأثير على المؤسسة أو الجهات الخارجة عنها سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر.

كل هذه التعاريف تصل بنا إلى وضع تعريف إجرائي للفعالية التنظيمية يتلائم مع أهداف دراستنا، ولا يخرج عن المعنى الذي توصل إليه العلماء وأشاروا إليه، فنقول أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة التي أنشئ من أجلها والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

⁽¹⁾ رابع العايب: "مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، مديرية النشر والتشيط العلمي، جامعة قسنطينة، قسنطينة، ديسمبر 2004، ص 132.

⁽²⁾ المرجع نفسه.

⁽³⁾ حسين حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد للنشر، عمان، ط3، 2006، ص 38.

6. مفهوم المؤسسة:

تعتبر المؤسسة نواة أساسية في الإقتصاد الوطني. ولكن هناك إختلاف واضح بين العلماء والباحثين في تعريفهم للمؤسسة فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية، ومنهم من عرفها من الناحية القانونية والاجتماعية، لذلك يمكننا أن نعرض التعريفات للغوية والإصطلاحية التالية كنماذج لما قدمه العلماء من تعريفات للمؤسسة.

1.6. لغة:

المؤسسة هي ترجمة للكلمة الفرنسية "Entreprise" ويقابلها بالإنجليزية كلمة "Firm"، والتي تعني التعهد والإلتزام بالإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً.⁽¹⁾

2.6. إصطلاحا:

يعرف كل من "موري" "Maury" و"ميل" "Mull" المؤسسة بأنها: وحدة اقتصادية وقدرة إنتاجية وتنظيم للبيع، لكنها تمثل أيضا مجموعة أفراد داخل المؤسسة التي تنظم العلاقات، أو هي مجموعة أفراد يتم توظيفهم بصورة مخططة أو استعجالية، تم تأهيلهم وتكوينهم لشغل هذه المناصب ثم إدارتهم، مع الإلمام بجميع الحقائق المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة، أي كل ما يتعلق بتسيير العمالة، من التكوين والإعلام بالإضافة إلى مهمة الإصغاء إلى طموحات الأفراد من أجل تصميم وتحسين نماذج الإنتاج.⁽²⁾ ويتبين من هذا التعريف أن -المؤسسة- في نظر "موري" و"ميل" تمثل وحدة إقتصادية، تتكون من مجموعة من الأفراد لديهم التأهيل الكافي لشغل هذه المناصب وكذا يكون لهم الإلمام بجميع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعاملين بهذه المؤسسة، وذلك في سبيل تحسين مستوى الإنتاج.

وفي هذا السياق نضيف تعريف "برنارد" "Bernard" الذي ينظر للمؤسسة على أنها: نظاما تعاونيا يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين.⁽³⁾ ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن - المؤسسة - عبارة عن نظام إجتماعي تعاوني يتألف من مجموعة من الأشخاص متعاونين فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف أو أهداف معينة.

⁽¹⁾ منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014، ص 11.

⁽²⁾ نزار عبد الله: دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الإقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 - 2008، ص 40.

⁽³⁾ محمد الصرقي: السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 121.

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

ومن التعريفات الرائدة حول مصطلح المؤسسة تعريف كل من "ب. جارنيو" و"ب. تاباتوني" P. Tabatoni و" P. Jarniou et" أن مفهوم المؤسسة يتميز بالشمولية والعموم، فهي حسبها: "تضم كل المجموعات مثل المؤسسات العمومية أو الخاصة، الإدارات أو الجماعات أو أيضا كل نوع من الجمعيات التي لها أهداف محددة بوضوح وتجمع، وتستعمل بشكل أكثر فعالية وسائل وأنواع من العمليات الوظيفية مرتبطة بتحقيق هذه الأهداف".⁽¹⁾ يشير هذا التعريف إلى أن -المؤسسة -مفهوم شامل يضم كل مجموعات سواء كانت مؤسسات عمومية أو مؤسسات خاصة، حيث أن كل منها تسعى إلى تحقيق أهداف محدد وواضحة باستخدام أحسن الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف

ومن بين التعاريف الحديثة نسبياً تلك التي أوردها "سايمون" Simone " حيث عرف المؤسسة بأنها: "تنظيم إجتماعي يتميز بكونه هدف أو عدة أهداف تعطي حركية للنشاطات الفردية والجماعية تتميز بهيكل يرتكز على ثبات العلاقات بواسطة مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة، وهي تتكون من مجموعة أفراد لهم نشاطات وظيفية تنعكس على تقسيم العمل، وهم مسؤولون عن أعمالهم المحددة في كل نوع من النشاط".⁽²⁾ من خلال هذا التعريف يتبين أن "سايمون" يعتبر - المؤسسة - كيان إجتماعي تعاوني يتكون من عدة أشخاص متفاعلين فيما بينهم يقومون بمهام محددة ووفق هيكل يتميز بالثبات العلاقات. وذلك بهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

ويمكن إضافة تعريف آخر للمؤسسة حسب "بلقاسم سلاطنية" بأنها: " كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو التبادل للسلع أو/الخدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة. وذلك ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".⁽³⁾ هذا التعريف يشمل كل أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الإقتصادية أو نوع النشاط والأهداف. فهذا التعريف يبرز أن المؤسسة مستقلة حالياً. ولكن في مقابل ذلك يترك المجال للمؤسسة للتفرع أو التعدد، والتي غالباً ما تطرح مشكل الإستقلالية.

(1): إبراهيم بوالفلل: مرجع سبق ذكره، ص 10.

(2): ذراع عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 40.

(3): بلقاسم سلاطنية: "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري

2004، ص 29.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة تعريف إجرائي للمؤسسة يتلائم مع أغراض الدراسة الحالية، ويتمثل في كون المؤسسة عبارة عن كيان إقتصادي وإجتماعي يتكون من مجموعة أشخاص يعملون معاً بشكل تعاوني من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.

7. مفهوم الصناعة:

للتوصل إلى إعطاء تعريف دقيق لمفهوم الصناعة لا بد أولاً التطرق إلى تعريف الصناعة من الناحية اللغوية ثم الانتقال إلى الناحية الإصطلاحية للتمكن من تقديم التعريف الإجرائي المناسب.

1.1. لغة:

الصناعة مصطلح مشتقة من الفعل "صنع" بمعنى عمل أو أوجد، كقوله تعالى: "صنع الله أتقن كل شيء".⁽¹⁾ أما مصطلح الصناعة بالفرنسية فهو "Industrie".⁽²⁾ يقابله بالإنجليزية مصطلح "Industry" وتعني في الأصل "حب العمل والإنكباب عليه أيا كان نوعه".⁽³⁾

2.7. إصطلاحاً:

تعرف الصناعة بأنها: "مجموعة منشآت بين القائمين عليها صلات تتمثل في تحقيق الأهداف ومصالح مشروعاتهم وتتماثل في الأساليب والعناصر المستخدمة للإنتاج سلع أو سلع مشابهة أو مشتركة أو متكاملة لإشباع الحاجات الإنسانية".⁽⁴⁾ يبين هذا التعريف أن -الصناعة- تكون قائمة على وجود مجموعة من المؤسسات مرتبطة ببعضها البعض من أجل تحقيق مصالح مشتركة وتتكون من مجموعة من العناصر التي تستخدم في إنتاج سلع التي تسمح بإشباع الحاجات الإنسانية.

وفي مقابل ذلك هناك من يعرف الصناعة على أنها: "عملية أو مجموعة العمليات التي يتم بموجبها تحويل مادة خام أو مادة أولية إلى منتج نهائي يلبي حاجة المستهلك المحلي أو يهدف إلى التصدير، أو تنتج سلعة نصف مصنعة يتم تحويلها بعملية أو عمليات إلى منتج نهائي استهلاكي (صناعة تحويلية) أو منتج رأسمالي (كالات)".⁽⁵⁾ ويتضح من خلال هذا التعريف أن -الصناعة- تتكون من مجموعة من

(1): حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2005، ص 24.

(2): سهيل إدريس: المنهل (قاموس فرنسي-عربي)، دار الأدب للنشر والتوزيع، بيروت، 2013، ص 653.

(3): فتحي محمد موسى: التكيف في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 30، 31.

(4): محمد عباس إبراهيم: التصنيع والتحصير، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2008، ص 62،

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات تسمح بتلبية حاجات المستهلك. كما يمكن إضافة تعريفاً أخيراً للصناعة ألا وهو: "مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن متوجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك".⁽¹⁾ لنلاحظ من خلال هذا التعريف أنه لا يختلف كثيراً عن التعريفين السابقين في كون -الصناعة- تعني مجموعة من المنشآت تقوم بتقديم خدمات للمستهلك من أجل إشباع حاجاته الأساسية.

بناءً على ما تقدم، يمكن إعطاء تعريف إجرائي لمفهوم الصناعة على أنها عبارة عن تقديم خدمة جديدة أو منتج معين ضمن صنف ما من خلال تحويل المواد الخام إلى منتجات وخدمات تلبية حاجيات المستهلك.

8. مفهوم المؤسسة الصناعية:

شغلت المؤسسة الصناعية حيزاً معتبراً من كتابات وأعمال الإقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي. وما يمكن ملاحظته في العصر الحديث أن المؤسسة الصناعية لم يعد ينظر إليها على أنها وحدة ميكانيكية. حيث حاول أصحابها إعطاء تعريف دقيق للمؤسسات الصناعية.

ومن التعاريف الرائدة لمصطلح المؤسسة الصناعية تعريف "شيستر برنارد" "Chester Bernard" بأنها: "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية، بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل".⁽²⁾ يبين هذا التعريف أن -المؤسسة الصناعية - نسق التعاوني يضم مجموعة من العناصر مركبة، بيولوجية... إلخ تنشأ بينها علاقات تعاون في سبيل تحقيق عدداً من الأهداف.

وفي مقابل ذلك نجد "ناصر دادي عدون" يعرفها على أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع

⁽¹⁾: بركة عبد الوهاب، مباح عادل: "الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة محمد

خضير، بسكرة، جوان 2011، ص 53.

⁽²⁾: ذراع عبد الله: مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم و نوع نشاطه".⁽¹⁾

نلاحظ أن "ناصر دادي عدون" قد ركز في تعريفه إلى أن -المؤسسة الصناعية- هيكل تنظيمي إقتصادي مستق من الناحية المالية يضم عدد من العوامل بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ويكون إنشائها ضمن شروط معينة.

ويضيف "صالح بن نوار" تعريف آخراً للمؤسسات الصناعية بأنها: "نظاماً إجتماعياً متكاملأ تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية منظمة ومترابطة، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد".⁽²⁾

ويشير هذا التعريف إلى أن -المؤسسات الصناعية- يسود تلك الجماعات تفاعل متبادل بطريقة تؤدي إلى أن تؤثر كل جماعة منها على بقية الجماعات الأخرى، وتتأثر بها.

ويمكن تعرف المؤسسة الصناعية بأنها: "وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرار حياتها، في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها باعتماد الفرص المتاحة من المحيط ومواجهة تهديدات، فتساهم في سير المجتمع و مشروع التنمية الصناعية".⁽³⁾ يفيد هذا التعريف أن - المؤسسة الصناعية - عبارة نسق تقني للإنتاج تعمل ضمن محيط يتميز بتغير لذلك تعمل باستمرار لتحقيق الإستقرار ومواجهة التحديات التي تعترضها.

إنطلاقاً من دراسة مختلف التعاريف السابقة وما جاء فيها حول المؤسسة الصناعية يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي: المؤسسة الصناعية هي وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية (آلات، معدات وأجهزة) والعناصر البشرية (قوى عاملة)، بحيث يؤدي إستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف المؤسسة.

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع ، الجزائر، دط، 1998، ص 11.

⁽²⁾ صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة دكتوراة دولة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 - 2005، ص 25.

⁽³⁾ ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 41.

سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس جوانب موضوعه والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، وتظهر أهمية الدراسات السابقة جلية في كون الباحث من خلال اطلاعه الواسع أن يتجنب التكرار في الدراسة وبالتالي تجنب الوقوع في معالج المواضيع المستهلكة. بالإضافة إلى تمكين الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه والتي لم يسبق لها أن درست من قبل.

لم تجد الباحثة دراسة تتطابق مع عنوان بحثها فلجأت إلى بعض الدراسات الأجنبية، العربية والجزائرية التي تشابه في بعض متغيرات البحث والتي تم تقسيمها إلى نوعين: دراسات متعلقة بمتغير المناخ التنظيمي ودراسات تخص متغير الفعالية التنظيمية.

1. الدراسات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي:

1.1.الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: قام الباحثان "Hanges and Others" بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكتبات بجامعة ميرلاند" في سنة 2005.

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

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

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

1. العمل على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكتبات من خلال مناقشات جدية بين الموظفين.

2. دراسة مصدر الاختلافات العرقية داخل مكتبات الجامعة لإيجاد مناخ تنظيمي جيد بالتنوع وبأسلوب فرق العمل. (1)

بعد التطرق والاطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة، تبين بأن موضوع الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية في كونه إقتصر على متغير واحد ألا وهو المناخ التنظيمي، في حين نجد الدراسة الحالية قد تبنت متغيرين الأول المناخ التنظيمي والثاني الفعالية التنظيمي، بالإضافة إلى أن دراسة كل من Hanges and Others قد أخذت كعينة للدراسة الموظفين والمشرفين في المكتبات في حين أن الدراسة الحالية قد اختارت العمال في المؤسسة الصناعية كعينة للدراسة.

إلا أن هذا الاختلاف لا ينفي أهمية وقيمة هذه الدراسة من الناحية السوسولوجية، فقد إهتم الباحثان في هذه الدراسة بتقييم المناخ التنظيمي وهي تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال تناولها المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، كما إستفادنا من الإطلاع على هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي تكشف عنها الدراسة.

2.1. الدراسات العربية:

- الدراسة الثانية: قام الباحث "عربي بن مرجي السلماني" بدراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة بجامعة الملك سعود بكلية التربية للسنة الجامعية 2006-2007.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، حيث حددت أهدافها بما يلي:

1. التعرف على الفروق بين الكليات التقنية تبعاً لأبعاد المناخ التنظيم (بعد العلاقات والاتصالات، بعد النمط القيادي واتخاذ القرارات).

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

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

2. التعرف على الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس حول نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخدمة).
3. التوصل إلى مقترحات وآليات عمل لتحسين نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية وفقاً لأبعاد المناخ التنظيمي في تلك الكليات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما طبق دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة في جميع الكليات، فبلغ عددهم 1749 موزعين على 12 كلية، من خلال إستبانة تم تصميمها لغرض التعرف على نمط المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، بالاستعانة بالعديد من أدوات قياس المناخ التنظيمي التي استخدمها الباحثين في مؤسسات التعليم العام والعالي لوصف المناخ التنظيمي، وقد بلغ عدد الإستبانات الصحيحة التي خضعت للتحليل الإحصائي 1148 إستبان، تمثل ما نسبته 66% تقريباً من مجتمع الدراسة، ثم استخلصت النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. و كانت النتائج كالتالي:

1. يميل المناخ التنظيمي في الكليات التقنية إلى نمط المناخ المغلق.
 2. كما أن المسمى الوظيفي الشائع بين أفراد الدراسة كان مدرساً تلامه فئة أستاذ مساعد أما عدد سنوات الخدمة الشائع بين أفراد الدراسة فقد كان (من 10 لأقل من 15 سنة)، أما ما أقل النسب فكانت لأقل من 5 سنوات خدمة.
 3. يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.01 في استجابات أفراد باختلاف الكلية في جميع أبعاد الدراسة (العلاقات والاتصالات - النمط القيادي واتخاذ القرارات - أداء أعضاء هيئة التدريس). ثم قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يأمل أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في الكليات التقنية واقترح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تخدم قطاع التعليم التقني بالمملكة العربية السعودية.⁽¹⁾
- تبين بعد التطرق لتفاصيل الدراسة التي قام بها الباحث غربي بن مرجي السلماني بأن دراسته لها قيمة كبيرة في البحث السوسولوجي.

(1): غربي بن مرجي السلماني: "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006-2007.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

فرغم أن هناك بعض الإختلافات بين هذه الدراسة والدراسة الحالية، والمتمثلة في إقتصار الدراسة السابقة على متغير واحد للدراسة وهو المناخ التنظيمي، أما دراستنا فقد إعتمدت على متغيرين. وكذا طبقت الدراسة السابقة على جميع أفراد مجتمع الدراسة في جميع الكليات، في حين الدراسة الحالية إعتمدت على جزء من العمال في المؤسسة الصناعية. إلا أن هذا لا ينفي أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية إذ أفادتنا منهجياً، في إعداد خطة البحث، وتقسيم الدراسة إلى فصولها، إضافة إلى اختيار المنهج الملائم للدراسة، كما إستفادنا من الإطلاع على هذه الدراسة في التعقيب على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- الدراسة الثالثة: قام الباحث "عمر بن متعب مبارك الدوسري" بدراسة بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي"، من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض"، دراسة مكملة لنيل رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض للسنة الجامعية 2011/2010.

حيث إنطلقت دراسته من خلال صياغة مشكلة دراسته في التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والشعور بالإغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية لحرس الحدود في مدينة الرياض؟

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث يسمح بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً ثم كمياً، كما استعمل الإستبانة كأداة لجمع البيانات. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في المديرية العامة لحراس الحدود بمدينة الرياض والذي بلغ عددهم الإجمالي 525 مفردة من رتبة ملازم أعلى، وبلغت العينة 323، وللحصول على العينة المطلوبة قام الباحث بتوزيع 300 إستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها مايلي:

- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على خصائص المناخ التنظيمي في المديرية العامة لحراسة الحدود في مدينة الرياض بمتوسط 3.88 من 5. وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة.
- أن مجتمع الدراسة غير موافق على مستويات الشعور بالإغتراب الوظيفي في المديرية العامة لحراسة الحدود في مدينة الرياض بمتوسط 2.37 من 5. وهو متوسط يقع في الفئة الثانية.
- أن مجتمع الدراسة موافقون بشدة على أسلوب تحسين المناخ التنظيمي. للحد من الشعور بالإغتراب

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

الوظيفي في المديرية العامة لحراسة الحدود في مدينة الرياض. بمتوسط 4.39 من 5 وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: منح العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض الصلاحيات والمشاركة في إتخاذ القرارات في العمل من لرفع روحهم المعنوية للتقليل من الشعور بالإغتراب الوظيفي.⁽¹⁾

بعد التطرق إلى تفاصيل الدراسة السابقة، تبين لنا أن موضوع الدراسة يختلف عن موضوع دراستنا، كونه إعتد على متغير الإغتراب الوظيفي كمتغير تابع، في حين الدراسة الحالية قد تبنت فعالية التنظيم متغيراً تابعاً. بالإضافة إلى أن دراسة عمر بن متعب مبارك الدوسري أخذت جميع الضباط العاملين في المديرية العامة لحراس الحدود بمدينة الرياض كعينة للدراسة في حين أن الدراسة الحالية قد اختارت جزء من العاملين في المؤسسة الصناعية كعينة للدراسة.

إلا أن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال تناولها متغير المناخ التنظيمي، كما إستفادنا من الإطلاع على هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية خاصة في صياغة الإشكالية وبناء أداة الدراسة وإختيار المنهج الوصفي وفي التعقيب على النتائج التي تكشف عنها الدراسة الحالية.

3.1. الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الرابعة: قام الباحث "بوجمعة نقبيل" بدراسة بعنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية تخصص إدارة وتسيير التربوي، بباتنة وذلك للسنة الجامعية 2008-2009.

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة.

ولتحقيق هذا الهدف إنطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات التالية :

- ما هو المناخ السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟
- ما أسلوب إدارة الصراع الأكثر إستخداما من طرف مديري ومديرات المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس؟

(1): عمر بن متعب مبارك الدوسري: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010-2011 .

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

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

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لأنه الأنسب للموضوع المتناول في هذه الدراسة، وتم تصميم إستمارة تكونت في صورتها النهائية من (82) فقرة استوفت معايير الصدق والثبات، وغطت (57) فقرة منها محور المناخ التنظيمي و (25) فقرة محور أسلوب الصراع.

وإعتمد الباحث في هذه الدراسة كعينة للدراسة جميع الأساتذة والأستاذات العاملين في المدارس الثانوية بولاية مسيلة والبالغ عددهم (1583) يتوزعون (912) أستاذ و (671) أستاذة يتوزعون على 46 ثانوية بولاية مسيلة، وتم إجراء الدراسة الميدانية خلال الحصول على الثلاثي الثاني من العام الدراسي 2008 وذلك بعد الحصول على ترخيص مديرية ولاية المسيلة.

وللتحقق من فرضيات الدراسة قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان وفق مقياس ليكرت كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، وقد قام بتقسيمها إلى قسمين أساسين، القسم الأول يتمثل في الخصائص الديموغرافية (الجنس - العمل)، أما المحور الثاني فقد قسمه إلى محورين:

- المحور الأول: لقياس المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية.

- المحور الثاني: أسلوب إدارة الصراع بالمدارس الثانوية.

وقد إعتمد الباحث على بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها. وتوصلت الدراسة التي قام بها "بوجمعة نقبيل" إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

1. وجود علاقة إرتباطية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.

2. المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بالدرجة الأولى.

3. الأسلوب التعاوني هو الأسلوب الأكثر إستخداماً والمديرون يستخدمون جميع الأساليب.⁽¹⁾

بعد التطرق إلى دراسة "بوجمعة نقبيل" وجدنا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في بعض الجوانب إذ أن دراستنا إعتمدت في متغيرها التابع على فعالية التنظيم في حين الدراسة السابقة تبنت أسلوب إدارة الصراع كمتغير تابع، وكذا لجأت الدراسة السابقة إلى المدارس الثانوية الجزائرية كميدان لدراسة في حين دراستنا فقد إتخذت المؤسسة الصناعية ميدان لدراسة.

⁽¹⁾: بوجمعة نقبيل: "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

ولكن هنالك تشابه بين الدراستين كلاهما إتخذت متغير المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، بإضافة إلى ذلك فقد ساعدتنا الدراسة السابقة في الإطار النظري حيث إستفدنا منها في إعادة صياغة الإشكالية، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وضبطها.

أما الجانب الميداني فقد أفادتنا الدراسة السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار منهج الوصفي وأدوات جمع البيانات وخلال مناقشة النتائج الميدانية .

- الدراسة الخامسة: قامت الباحثة "شامي صليحة" بدراسة بعنوان: " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بجامعة أحمد بوقرة ببومرداس مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية، لسنة الجامعية 2009-2010. وقد إندرجت إشكالية البحث في التساؤل التالي :

مامدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟ وما هي عناصره؟ ما هو مفهوم الأداء الوظيفي ؟ وما هي محدداته؟
- ما هي العلاقة بين المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

وقد استخدمت الباحثة المنهج الموجبي الذي يقوم على أساس تحديد الخصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها. بالإضافة إلى إعتقاد الباحثة على مجموعة من التقنيات والأدوات لجمع وتحليل معطيات الدراسة من بينها المقابلة والإستمارة.

أما مجتمع الدراسة فيتكون من جميع الأساتذة والموظفين العاملين في جامعة بومرداس والبالغ عددهم 1038 أستاذ وموظف، وموظفين الإداريين التقنيين وأعاون المصالح الدائمين والبالغ عددهم 731 موظف. بينما تتكون الجامعة من خمسة كليات من بينها كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية هذه الأخيرة التي حددت عينة الدراسة منها. ومن أجل إختيار عينة بصورة ممثلة للمجتمع الدراسة قامت الباحثة بتحديد عينتين:

- الأولى: تتمثل في الموظفين الإداريين البالغ عددهم 80 موظف شملت المستخدمين.

- الثانية: ممثلة في الأساتذة الدائمين والبالغ عددهم 199 أستاذ دائم بالكلية.

كما قامت الباحثة بإعتقاد عينة أولية للدراسة حيث بلغ عدد أفرادها 48 موظف وعينة من الأساتذة الدائمين والبالغ عددهم 100 أستاذ وبعد تطبيق أداة الدراسة استعاد الباحث 38 إستبانة من الموظفين الإداريين. ومن أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

1. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الجماعي.
2. وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو محوري نمط القيادة والإتصال.
3. وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو المشاركة في إتخاذ القرارات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تمثلت في ضرورة إهتمام المسؤولين في جامعة بومرداس على إختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في الجامعة دون التمييز بينهما والعمل على التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع الأهداف الجامعة وطبيعتها الوظيفية والتركيز على العمل وبناء فريق العمل.⁽¹⁾

لقد اختلفت دراستنا عن الدراسة "شامي صليحة" في بعض الجوانب مثل مجتمع الدراسة الذي تم تناوله فقد كان المجتمع في تلك دراسة يتمثل في الأساتذة والموظفين الدائمين بالجامعة، في حين أن الدراسة الحالية فقد إتخذت كمجتمع للدراسة العاملين في المؤسسة الصناعية.

وكذا تختلف الدراسة السابقة عن دراستنا في المتغير التابع حيث أن دراسة قد إعتمدت على الأداء الوظيفي كمتغير تابع في حين أن دراستنا قد إتخذت الفعالية التنظيمية. ولكن رغم هذا الإختلاف إلا أن هنالك تشابه بين الدراستين كلاهما إتخذت متغير المناخ التنظيمي كمتغير مستقل.

بإضافة إلى ذلك فقد ساعدتنا الدراسة السابقة في عدة جوانب سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني، ففي الإطار النظري قد إستفدنا من الدراسة السابقة في إعادة صياغة العنوان، طرح الإشكالية، والإعتماد على بعض المؤشرات كمؤشر نمط القيادة وإتخاذ القرارات كمؤشرات للدراسة الحالية. أما الجانب الميداني فقد أفادت الدراسة السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار وسائل وأدوات جمع البيانات وخلال مناقشة النتائج الميدانية.

2. الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية:

1.2. الدراسات الاجنبية:

- الدراسة الأولى: قام الباحث " ألان جاد" " Alain Ged " الفرنسي سنة 1881 بـ اكس-مرسيليا- بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية من خلال مؤشرات ومعرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية وتصنيفاتها، وتصورات المسيرين لفعالية المؤسسات.

(1): شامي صليحة: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

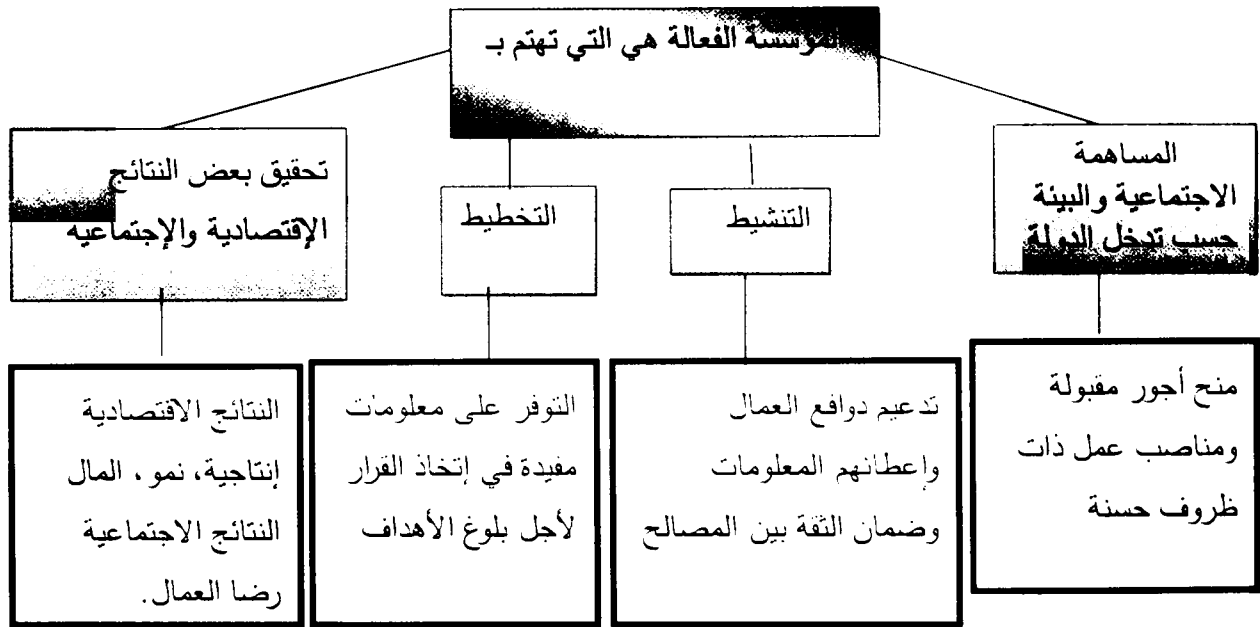
ولتحقيق أهداف الدراسة طرح الباحث التساؤلات التالية:

- ما هي أبعاد الفعالية المدركة من طرف مسؤولي المؤسسات؟

- ما هي تصنيفات مختلف الأبعاد عندما يقيم المسؤولون فعالية مؤسساتهم؟

وكانت عينة الدراسة عشوائية تضم 175 مسؤلاً سامياً من جنسيات مختلفة إيطالية، فرنسية، سويسرية وذلك قصد معرفة وتحديد معايير الفعالية التنظيمية لديهم، وهل هناك اختلاف بين تصوراتهم لمعايير الفعالية؟

وبعد جمعه للبيانات بواسطة استمارة مصممة وفق سلم "ليكرت" "Likert" التدرج التجميعي خلص إلى نتائج تبرز الاختلاف بين الإطارات المسيرة لمؤسسات هذه الدول. توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، وهذا ما توضحه الأشكال الثلاثة التالية:



الشكل رقم(01): يوضح تصورات المسيرين الفرنسيين لفعالية المؤسسة.

المصدر: نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره، ص 14.

بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط والتنشيط وبمساهمتها الاجتماعية والمجتمعية اخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط ووزن الدولة.

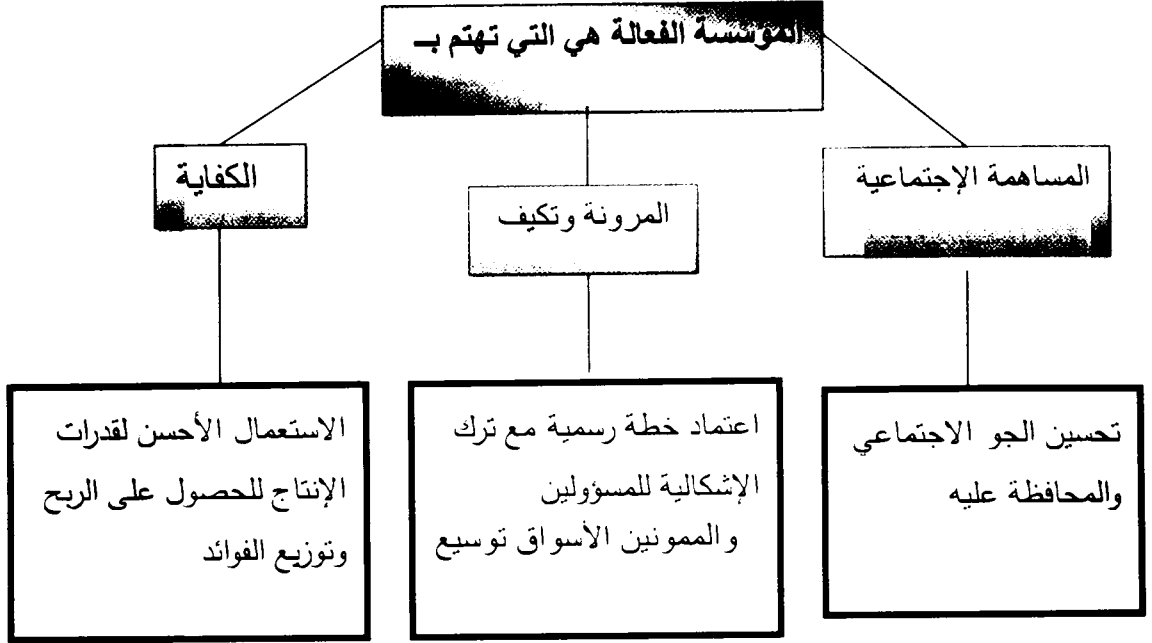
إن تقييم عملية تحقيق النتائج تخضع لقياس مستوى الإنتاجية ومستوى رضا العمال، أما بالنسبة

للمساهمة الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة ومحترمة، حتى تستطيع المؤسسة على

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

المحافظة على البيئة والمحيط، إذن فالنمو هو أحسن لضمان فعالية المؤسسة.

في مقابل ذلك نجد فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الإيطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقها التمييزي بكفايتها وبمساهمتها الاجتماعية، إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور الفعالية، المرونة والقيمة المالية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



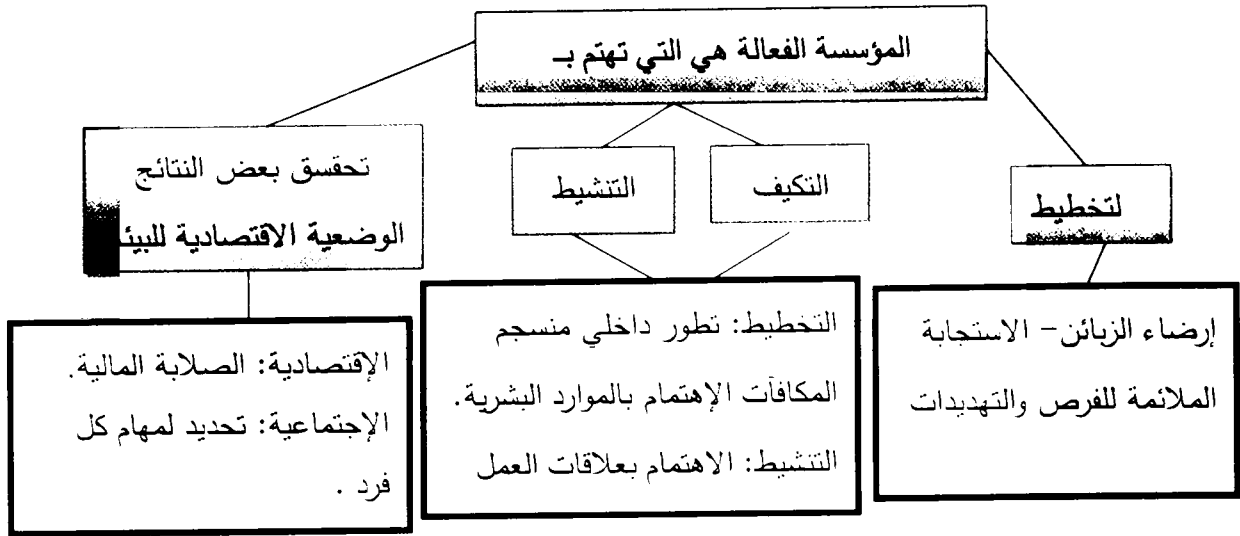
الشكل رقم(02): يوضح تصورات المسيرين الإيطاليين لفعالية المؤسسة.

المصدر: نور الدين تاويريت: مرجع سبق ذكره، ص15.

نلاحظ من خلال الشكل (02) أن المسيرين الإيطاليين يرون بأن السير الناجح للنسق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الإستراتيجية والتي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين، أن هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل وأهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عدد كبير من الأسواق واستعمال مصالح مختلف الموردين وهذا يؤدي إلى الفعالية التنظيمية.

أما بالنسبة للمسير السويسري ففعالية المؤسسة تركز على الصلابة المالية على الصعيد الاقتصادي مع تحقيق بعض المتانة الاجتماعية، وتتجنب المؤسسة الصراع التنظيمي بفضل ذلك التحديد الواضح

للمهام والأدوار المنوطة بالعمال وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03).



الشكل رقم (03): يوضح تصورات المسيرين السويسريين لفعالية المؤسسة.

المصدر: المرجع نفسه، ص 16.

نلاحظ من خلال الشكل أن الفعالية التنظيمية بالنسبة للمسير السويسري يركز على جانبين الأول ويتمثل في الجانب الإقتصادي أما الثاني فيركز على الجانب الاجتماعي من خلال توضيح المهام والأعمال المنوطة بالعمال وذلك لتجنب الصراع التنظيمي. ولهذا نلاحظ اهتمامه بعملية التنشيط والتخطيط في التعامل مع الموارد البشرية من خلال إتاحة هامش من الحرية والاستقلالية، إذن لا بد من الاهتمام بالعامل الاجتماعي وكذا الزبون وإرضائه ليقدّم على مخرجات المؤسسة.

من خلال العرض السابق، يتضح أن هناك اختلاف في إدراك وتصورات المسيرين للفعالية التنظيمية تبعاً للاختلافات الثقافية وتعدد الجنسيات.⁽¹⁾

بعد الاطلاع على تفاصيل دراسة " ألان جاد"، تبين بأن موضوع الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية في بعض الجوانب، فقد إقتصرت الدراسة على متغير واحد كموضوع الدراسة يتمثل في متغير الفعالية التنظيمية، في حين نجد الدراسة الحالية قد إعتمدت في دراستها على متغيرين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، وكذلك نجد الدراسة السابقة أن دراسة قد أخذت المسيرين من جنسيات مختلفة إيطالية، فرنسية، سويسرية كعينة للدراسة في حين أن الدراسة الحالية قد اختارت كعينة للدراسة العمال في المؤسسة

(1): نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره، ص ص 13-16.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

الصناعية بالجزائر، غير أن دراسة السابقة نجدها مشابهة إلى حد ما لموضوع دراستنا خاصة في بعض الجوانب من الفصل النظري. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة وبناء الأدوات اللازمة لجمع وكيفية تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.

2.2. الدراسات العربية:

- الدراسة الثانية: قام الباحث "منير محمود عبد الرحيم سليمان" بدراسة بعنوان: "الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة والإشراف التربوي بجامعة اليرموك، لسنة 1993.

وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية، وبيان أثر اختلاف كل من الجامعة والرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة الدراسية في مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات.

فقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة على مقياس الفعالية التنظيمية وعلى كل بعد من أبعاده؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية الثلاثة تعزى لاختلاف الجامعة، والرتبة الأكاديمية؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية)، من ذوي الرتبة الأكاديمية أساتذة، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ومدرس 1566 عضواً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسة.

أما عينة الدراسة فقد اشتملت على 306 عضو، متمثلة ما نسبته 20% وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث مقياس كاميرون لقياس الفعالية التنظيمية. بعد ترجمته وتطويره ليتناسب مع البيئة الأردنية، وقد تكون هذا المقياس من 55 فقرة، موزعة على تسعة أبعاد لقياس الفعالية التنظيمية منها: رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل، النمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية، الصحة التنظيمية، انفتاح النظام وتفاعله مع المجتمع، والقدرة على إستقطاب المصادر.

وقد تم التأكد من صدق المقاييس من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين الذي بلغ عددهم 13 حاكماً، كما تم استخدام طريقة الإتساق الداخلي بإستخدام ألفا كرونباخ.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الفعالية التنظيمية بين الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة على مقياس الفعالية التنظيمية وفي الأبعاد التسعة.

2. كانت جميع الفروق الملحوظة في مستوى الفعالية التنظيمية على المقياس الكلي ذات دلالة إحصائية على مستوى بإستثناء الفرق بين جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا، وكانت أعلى المتوسطات لصالح الجامعة الأردنية، أما أقل المتوسطات لصالح جامعة مؤتة الأردنية.⁽¹⁾

بعد التطرق لتفاصيل الدراسة لسابقة تبين بأنها تختلف عن الدراسة في بعض النقاط تتمثل في كونها قد تبنت متغير واحد للدراسة وهو متغير الفعالية كمتغير رئيسي في حين الدراسة الحالية قد اعتمدت على متغيرين متغير المناخ التنظيمي ومتغير الفعالية التنظيمية الذي يشترك مع الدراسة السابقة، كما نجد أن مجتمع الدراسة يختلف إذ أن دراسة منير محمود عبد الرحيم سليمان قد تبنت أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية كمجتمع للدراسة في حين الدراسة الحالية فقد كان العاملين في المؤسسة الصناعية هم مجتمع الدراسة.

ولكن رغم هذا الاختلاف إلا الدراسة الحالية قد استفادت منها في الجانب النظري من خلال أخذ الرضا الوظيفي كمؤشر للدراسة وكذا صياغة الإشكالية وتحديد مفاهيم الدراسة، كما سمحت لنا بتكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث إختيار المنهج الوصفي وإختيار أدوات جمع البيانات وكذا مناقشة النتائج الميدانية بنتائج الدراسة الحالية.

- الدراسة الثالثة: قام الباحث "سعد علي ربحان المحمدي" بدراسة بعنوان: "العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الفعالية بالشركة الصناعية" (دراسة تحليلية لأراء عينة من الإدارات العليا في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة). وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال. بجامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، للسنة الجامعية 2011.

وتهدف هذه الدراسة إلى الدراسة التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتماداً على مشكلة الدراسة وفرضياتها وفق الإمكانيات المتاحة. وكذا محاولة تقديم تحليل للخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات العراقية

(1): منير محمود عبد الرحيم سليمان: "الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن"، رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 1993.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

الصناعية المبحوثة وفقاً لمداخل دراستهما وإعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الفعالية التنظيمية لها.

ولتحقيق هذه الأهداف قام بصياغة عدة تساؤلات تمثلت في:

1. هل توجد علاقة ارتباط بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي في الشركة الصناعية العراقية العامة؟

2. ما تأثير العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والفعالية التنظيمية في الشركة الصناعية العراقية العامة؟

3 ما تأثير العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في الشركة الصناعية؟

وأخيراً هل أن العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي لها تأثير في الفعالية التنظيمية للشركة الصناعية العراقية العامة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات إتمد الباحث على فرضيات الارتباط التي تضمنت المضامين العامة لمتغيرات البحث على المستوى الشامل كما يأتي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات الصناعية العراقية العامة.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي وفعالية الشركة الصناعية العامة العراقية.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وفعالية الشركة الصناعية العراقية.

وقد إستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة الموضوع ودراسة مشكلة البحث واختبار فرضياته لتحقيق أهدافه وأهميته. كما أنه لجأ إلى عدد من الأدوات المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث وقد تمثلت في:

- المقابلات الشخصية: التي تم مع بعض المديرين ومعاونيهم ومديري الإداريات.

- المصادر الرسمية: وتشمل هذه المصادر مجموعة من التقارير تتعلق بتأسيس ونشاط ومعلومات عن طبيعة العمل والإنتاج والهيكل التنظيمية للشركات المبحوثة.

- الإستمارة: قام الباحث بتوزيع الإستمارة على عينة المديرين وجمعها شخصياً لشرح أهداف البحث وتقديم الإيضاحات حول استفسارات وأسئلة الإستمارة قبل الإجابة عنها.

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

وللإشارة فقد شملت عينة البحث من هم في وظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومديرين عامين ومعاونيهم ومديري وإدارات رئيسة . ويمثل رؤساء مجالس الإدارة (المديرون العاملون) وأعضاء هذه المجالس وعددهم 42 فرداً. ما نسبته 32.3 % من إجمالي أفراد العينة وعددهم (130) فرداً ويشكل مديرون الإدارات الرئيسية وعددهم 64 مديراً . ما نسبته 49.2 % من أفراد العينة. في حين يشكل مديرون المعامل أو مصانع 24 فرداً، ما نسبته 18.5% من أفراد مجتمع عينة الدراسة. في ضوء نتائج الجانب العلمي للدراسة، وتحليلها وتفسيرها واختبار فرضياتها وتشخيص واقع متغيراتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود ميل واضح على مستوى الشركات الصناعية العراقية العامة نحو البحث المستمر عن فرص مواتية جديدة، وذلك بالولوج لفتح مشروعات مناسبة فضلاً عن توسيع أعمالها. ولكن لا بالمقابل توجد لديها تلك الإمكانيات والقدرات المناسبة للتوجه نحو السوق الواسعة إذ ما يزال التركيز الاستراتيجي نحو جزء من السوق المحلية في تسويق المنتجات.
 2. أظهرت علاقات الارتباط بأن إستراتيجية بأقوى التمايز تتمتع العلاقات مع أربعة أبعاد من الفعالية التي يتحدد الدور المهم لها من خلال متغيراتها وهي الروح المعنوية، وقوة عمل مؤهلة، والتخطيط والتطور والنمو في تعزيز التمايز كخيار استراتيجي للشركات الصناعية المبحوثة.
 3. ظهرت الفعالية بالشركات الصناعية المبحوثة بمستوى الوسط، بحيث أن الروح المعنوية للعاملين فيها وتأهيلهم لم يكونا بالمستوى المطلوب ما قد يجعلها تفقد الاستقرار والثبات في قطاع الصناعة.⁽¹⁾
- بعد التطرق لتفاصيل الدراسة لسابقة تبين بأنها تختلف عن الدراسة في بعض النقاط تتمثل في كونها قد تبنت ثلاث متغيرات للدراسة وهذه الممثلت في تغيرات الخيار الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في حين الدراسة الحالية قد اعتمدت على متغيرين متغير المناخ التنظيمي ومتغير الفعالية التنظيمية الذي يشترك مع الدراسة السابقة فكلاهما اعتمد عليه كمتغير تابع، كذا نجد أن مجتمع الدراسة يختلف الدراسة الحالية عينة البحث من هم في وظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومديرين عامين ومعاونيهم ومديري وإدارات رئيسة كمجتمع للدراسة في حين الدراسة الحالية فقد كان العاملين في المؤسسة الصناعية هم مجتمع الدراسة.

(1): سعد علي ربحان المحمدي "دراسة بعنوان: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الفعالية بالشركة الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الأعمال والإقتصاد، جامعة سانت كليمينس العالمية، العراق، 2011.

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

ولكن هذا الاختلاف لا يعني بأن الدراسة الحالية لم تستفد منها بل بالعكس حيث أن دراستنا قد إستفادت منها بتكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث إختيار المنهج الوصفي التحليلي وإختيار أدوات جمع البيانات. بالإضافة في تحليل النتائج الميدانية ومناقشتها. وكذا مناقشة النتائج الميدانية بنتائج الدراسة الحالية.

- الدراسة الرابعة: قامت الباحثة "إيمان سالم الصانع" بدراسة بعنوان: " أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية" دراسة حالة للشركة الإسمنت الأردنية لافارج، قدمت لإستكمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط الأردن، للسنة الجامعية 2012/2013.

وقد تم صاغت مشكلة الدراسة ضمن عدة تساؤلات منها:

- ما مستوى أهمية محددات الرشاقة الإستراتيجية(التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا)، شركة الإسمنت الأردنية لافارج؟

- ما مستوى أهمية الفعالية التنظيمية من خلال أبعادها (مدى تحقيق الأهداف، التكيف مع البيئة ونوعية المخرجات) في شركة الإسمنت الأردنية لافارج؟

جاءت هذه الدراسة كأحد الحقول الإدارة الإستراتيجية، هدفت إلى وصف أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها ، كمتغير تابع في شركة صناعة الأسمنت الأردنية لافارج، وقد طبق المنهج الوصفي بإستخدام الأسلوب التحليلي لكونها تبحث في وصف وتحليل أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية المنظمة، وإختبار الفرضيات التي تستند إليها الدراسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ووصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كيفياً، كما إستخدم المنهج الإستقرائي بإطلاع على الكتب والمراجع حول موضوع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة شملت على 47 فقرة موزعة على سبعة مجالات، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss .

ويتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية، وإشملت عينة الدراسة من المديرين والموظفين حسب تدرجاتهم الوظيفية وقد بلغ عددهم 63 فرد، وتم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، الوصف الإحصائي وأيضاً تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد، والمتوسط الحسابي

الفصل الأول.....موضوع الدراسة

ومن أبرز النتائج المتحصل عليها هي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في شركة صناعة الأسمنت الأردنية لافارج.⁽¹⁾

من خلال إطلاع على تفاصيل الدراسة وجدنا بأن دراستنا قد اختلفت عن الدراسة المذكور في مجتمع الدراسة الذي تم تناوله فقد كان المجتمع في دراسة أعضاء الكوادر الإدارية أما دراستنا فيتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسة الصناعية. إلا أن الدراستين أخذتا الفعالية التنظيمية كمتغير تابع بإضافة إلى ذلك فقد ساعدتنا الدراسة السابقة في الجانب النظري في طرح الإشكالية، إلى تحديد المفاهيم. كما أفادت الدراسة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة، والتحليل الكمي والكيفي للنتائج المتوصل إليها.

3.2. الدراسات الجزائرية:

- الدراسة الخامسة: قام الباحث "صالح بن نوار" بدراسة بعنوان: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" لنيل دكتوراه دولة، أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات - بقسنطينة .

إنطلق الباحث في طرح إشكاليته من سؤال رئيسي التالي:

ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى

العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية عامة، جاءت صياغتها على النحو التالي:

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على إعتبار أنه المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما المنهج الذي استعان به الباحث، فهو المنهج الوصفي، هذا المنهج الذي تعتمد عليه الدراسات

السوسيولوجية، وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظريا طرح إشكالية بحثه.

كما وضع الباحث مجموعة متغيرات بهدف فحصها في الجانب الميداني. كما ساعده في إختيار وحدة

وإعتمد الباحث في عينة بحثه على العينة الطبقية العشوائية. وقسم الباحث مجتمع الدراسة إلى عینتين:

(1): إيمان سالم الصانع: "أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012-2013.

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

- العينة الأولى: ممثلة في الإداريون وعددهم 175، وهم بدورهم ينقسمون إلى قسمين مسيروين دائمين ومسيروين متعاقدون وإطارات إسناد هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة.

- العينة الثانية: فقد قسمها إلى ثلاث فئات متجانسة هذه الفئات هي العمال البسطاء، المشرفون المباشرين أو رؤساء فرق، رؤساء أقسام أو مديرو الإنتاج، وبلغ عدد هذه الفئة (1299) عاملا. واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة.

خلصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في النقاط أو النتائج التالية:

1. العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.

2. يعتبر الإتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

3. أما فيما يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه، فقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية، وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.

ثم بعد ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية من بينها: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الإستماع إلى انشغالات العمال، والإتصال الهادف.⁽¹⁾

بعد الاطلاع على دراسة صالح بن نوار، تبين بأن موضوع الدراسة له قيمة كبيرة في البحث السوسولوجي. فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة للدراسة الحالية، بإعتبار أن هذه الدراسة السابقة أخذت في بعض مؤشراتها عنصر الإتصال الذي يعتبر المتغير الرئيسي في الدراسة الحالية، كذلك العلاقات الإنسانية ودورها في زيادة فعالية التنظيم، فقد ساعدتني الدراسة السابقة في الجانب النظري في إعادة صياغة طرح الإشكالية، تحديد المفاهيم، كذلك هذه الدراسة أفادت الباحث منهجيا، في إعداد خطة البحث، وتقسيم الدراسة إلى فصولها، إضافة إلى كيفية اختيار العينة والمنهج الوصفي، فإلى جانب كلا الدراستين قاما بتطبيق دراستهما الميدانية بمؤسسة صناعية .

- الدراسة السادسة: دراسة ميدانية أجراها الباحث "رضا قجة" بالجزائر، بعنوان: "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة"، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين دراسة

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره.

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز. وهي رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة الحاج لخضر بائنة لسنة الجامعية 2010/2011.

حيث سعى الباحث إلى دراسة دور التنظيم الفعال في رفع مستوى أداء القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومعرفة العلاقة بين العوامل التنظيمية وأداء العامل في ظل طبيعة علاقة العمل التعاقدية التي تربط العامل بالمؤسسة، باعتبار أن هذه العوامل التنظيمية أنساق جزئية داخل البناء الكلي لها علاقة ببعضها البعض، ولكل عامل فيها علاقة بمؤشرات الأداء، وهي كفيلة بتحديد فعاليتها. طرح الباحث سؤالاً رئيسياً مفاده:

ما مدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وما مدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسية للباحث التالية:

" إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل."

هدف هذه الدراسة: الكشف عن مدى فعالية التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة، الوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية بالمؤسسة والتعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في أداء القوى العاملة. وقد اعتمد الباحث للكشف على الحقائق المتعلقة بمؤشرات الأداء في خصم فعالية العوامل التنظيمية على المنهج الوصفي، كما اعتمد على المنهج المقارن بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين الفئتين من العمال في خصم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

وقد اختار الباحث عينة مقصودة، حيث ركز فيها على عمال قسم الإنتاج والتخزين، نظراً لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص ولقد طبق استمارته على كل المفردات المختارة، بلغ عددها 162، منها 86 عامل مؤقت و76 عامل دائم.

ولقد خلصت هذه الدراسة النتائج التالية:

1. على الرغم من أن المؤسسة مستقلة في ظل ما تملبه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل لعوامل التنظيمية المختلفة، بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خصم المنافسة إقتصاد السوق، إلا أن الواقع الإمبريقي يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسيرية المورثة غير فعالة.

الفصل الأول..... موضوع الدراسة

2. العلاقة بين العوامل التنظيمية ومؤشرات الأداء غير فعالة، فعدم فعالية العوامل التنظيمية في المؤسسة مجال لدراسة ترتبت عنها مؤشرات سلبية لأداء العمال الدائمين، في خصم ارتفاع معدلات التغيب دوران العمل وضعف التحكم في التكنولوجيا المستخدمة، زيادة إلى المظاهر السلبية التي تعبر عن عدم الانضباط الذاتي بالنسبة لهذه الفئة، والتي برزت على شكل تصرفات تضر بالمؤسسة كلالامبالاة والتهاون، وتحجج العمال الدائمين بحجج مختلفة للتهرب من إنجاز أعمالهم.⁽¹⁾

بعد التطرق والاطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة، تبين بأن موضوع الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحث العلمي.

تختلف دراسة "رضا قجة" مع الدراسة الحالية في كونها اعتمدت على متغير واحد رئيسي في حين دراستنا اعتمدت على متغيرين، متغير المناخ التنظيمي ومتغير الفعالية التنظيمية، ولكن رغم هذا الإختلاف إلا أن دراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية التي قام بها الباحث كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة- إن صح التعبير- بالنسبة للدراسة الحالية، بإعتبار أن هذه الدراسة السابقة أخذت في بعض مؤشراتها مثل عنصر الإتصال، الذي يعتبر المتغير الرئيسي في الدراسة الحالية، كذلك هذه الدراسة أفادت الباحث منهجياً، في إعداد خطة البحث، وتقسيم الدراسة إلى فصولها، إضافة إلى كيفية اختيار العينة واستخدام المنهج الوصفي وأسلوب العينة.

إلى جانب هذا الدراسة الحالية طبقت دراستها الميدانية بالمؤسسة صناعية، كما هو الأمر بالنسبة للدراسة السابقة.

(1): رضا قجة: "فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008 - 2009.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل موضوع الدراسة وهو أول خطوة في مجال العلوم الإجتماعية لما له من دور في إضفاء صفة العلمية. حيث تطرقنا إلى تحديد الإشكالية التي تتمحور حولها الدراسة وبعد ذلك تم التطرق إلى صياغة الفرضيات، شرحنا من خلاله الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومن ثم عرجنا على أهم أهداف هذه الدراسة، ثم تليها ضبط المفاهيم المستعملة في الدراسة كإحدى الإجراءات المنهجية الضرورية في البحوث العلمية، وفي الأخير التعرض إلى أهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، فكل هذه العناصر تبين مدى جدية الباحث في ما يخص سعيه للإجابة على فرضيات الدراسة، من خلال ما يتوصل إليه الباحث من نتائج، من خلال هذا الفصل تحديد الأبعاد التي تناولتها الدراسة، وتتضح حدودها للتمكن في الفصول اللاحقة من إيفائها بالتحليل للوصول في الأخير إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

- تمهيد

أولاً: خصائص المناخ التنظيمي

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

ثالثاً: أنواع المناخ التنظيمي

رابعاً: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

1. أبعاد المناخ التنظيمي

2. عناصر المناخ التنظيمي

خامساً: نماذج المناخ التنظيمي

سادساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي

سابعاً: العوامل المؤثرة على المناخ

التنظيمي

ثامناً: طرق تحسين المناخ التنظيمي

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فقد استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما له من علاقة بالعناصر التنظيمية والأداء التنظيم.

إذ يعتبر أحد أهم الاتجاهات الإدارية في مجال الدراسات الإنسانية، إذ أن المنظمة في الأساس تشمل العاملين والمتعاملين معها كما أنها تتكون من الأدوار والتفاعلات أكثر مما تتكون من المباني والآلات والنواحي المادية الأخرى، ومن المبررات الرئيسة للاهتمام بالمناخ التنظيمي ذلك الحرص على إيجابية العلاقة الوطيدة بينه وبين كفاءة أفراد التنظيم، فالمنظمة التي يسودها مناخ تنظيمي غير إيجابي وغير ملائم للإنجاز تفشل في تحقيق قدر من التميز في الإنتاجية، حتى وإن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط .

وبناءً عليه، سيتم في هذا الفصل استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على بعض الجوانب النظرية المتعلقة به، من حيث أهميته، أبعاده، أنماطه، أنواعه وأسلوب ومناهج قياسه، وفي الأخير سنتطرق إلى طرق خلق مناخ تنظيمي جيد.

أولاً: خصائص المناخ التنظيمي:

- يسود المنظمة على إختلاف أنواعها وأحجامها، بيئة داخلية أو مناخا يميز مجتمع المنظمة عن الأخرى، لذا تتحدد خصائص المناخ التنظيمي في النقاط الآتية :
1. يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات وطبيعة العمل.
 2. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
 3. لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
 4. المناخ التنظيمي هو البيئة الإجتماعية التي تعبر عن نمط تفاعلات الأفراد في نسيج للعلاقات الإجتماعية بينهم.

5. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

- الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.⁽¹⁾
6. المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الإستقرار نسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
7. المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
8. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلح أضيق من مصطلح المناخ التنظيمي.
9. العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.⁽²⁾
10. المناخ التنظيمي يمثل طريقة النظام في الحياة العملية لما له من تأثير أساسي وقوي على دافعية الأفراد العاملين وأدائهم وقناعاتهم ورضاهم الوظيفي في العمل.
11. المناخ التنظيمي يؤثر على المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتمثلة في طبيعة بناء الهيكل التنظيمي، مستويات العمل، أسلوب القيادة والقوانين، القواعد واللوائح الموجودة ومجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري.⁽³⁾

ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي:

أصبح موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة، التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال مايلي:

1. إن وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الإبداع داخل المنظمة الهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى.
2. يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة على جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد، وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات المتعلقة

(1): جظولي يوسف: المناخ التنظيمي كبيئة إجتماعية للتنشئة التنظيمية ، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 5، جامعة جيجل، جيجل، جوان 2011، ص ص 165، 166.

(2): أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود : "تكوين المناخ التنظيمي"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص 8.

(3): هاشم فوزي عباس العبادي، يوسف حجيم الطائي: إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2009، ص 157.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

بأعمالها وتحقيق أهدافها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها.

3. تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في الإداري والناجح من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل، وهذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة ويساهم المناخ التنظيمي في تحسين إبداع العاملين.⁽¹⁾

4. قيام المدربين بتوفير مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم بإستماع ويحفزهم للإبداع و الإبتكار المستمر الذي يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر.⁽²⁾

5. المناخ التنظيمي له دور هام في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والإتجاهات التي يحملونها.

6. تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

7. المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطور التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد على المنظمات.⁽³⁾

8. مهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الإفتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في الأداء الجيد في العمل ويرضى العامل عن العمل، حيث يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة لبعض الإبداع.⁽⁴⁾

9. للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة أهمية بالغة حيث إن معظم النظريات التي تناولته اعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في رضا العاملين الوظيفي، وأكدت تلك النظريات في أهمية تلك الظاهرة

(1): أثير حسو إسحاق : دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 26، العراق، 2012، ص ص 97، 98.

(2): مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2007، ص 69.

(3): تيسير زاهر: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، جامعة دمشق، دمشق، 2012، ص 268.

(4): محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، مرجع سبق ذكره، ص 149.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

لتفسير السلوك الوظيفي، وأن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين.

10. يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل. هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفعالية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق، تبين أن المناخ التنظيمي نال اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي هو أساس العمل، كما أن الاهتمام به وبإبعاده المختلفة يعمل على توفير الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والتعرف على المشكلات التي قد تعانيها المنظمة، مما يسهم في إجراء التحسينات والتغيرات الضرورية لمواكبة التطوير التنظيمي.

ثالثاً: أنماط المناخ التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباع الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى التباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، لذلك يرى "Halpin and Corft" أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من نمط المناخ المفتوح في طرف إلى نمط المناخ المغلق في الطرف المقابل.⁽²⁾ وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ثمانية أنماط من المناخ التنظيمي هي:

1. المناخ المفتوح:

لقد وصف "هالبين" "Halpin" المناخ التنظيمي المفتوح بأنه مناخ يتم عبه الأعضاء بعلاقات حميمة قائمة على المودة والأخوة، ويكون أداء العاملين بقدر كاف من الرضا الوظيفي، ويكون لديهم الدافعية للتغلب على الصعوبات والإحباطات، ويكون لديهم الحافز لإنجاز الأعمال وجعل المنظمة تسير في العمل.⁽³⁾

ويتميز بارتفاع درجات بعد الانتماء وبعد القدوة في العمل وبعد النزعة الإنسانية، بينما تنخفض درجات بعد التباعد وبعد الإعاقة وبعد الشكلية في العمل وبعد التركيز على الإنتاج، ففي ظل هذا النمط

(1): خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب: مرجع سبق ذكره، ص 76.

(2): Halpin and Croft: "Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization", Administrative Science Quarterly, Vol. 19, No. 1, 2005, p 67.

(3): واصل جميل حسين المومني: أساسيات المدرسة الفعالة، دار الحامد والتوزيع، عمان، نط، 2007، ص 145.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

يتمتع الأفراد بالروح المعنوية العالية وبالسلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة، وفيه يعمل المدير على تسهيل إنجاز المعلمين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية، مما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة.⁽¹⁾

2. المناخ الإيجابي:

المناخ الإيجابي مناخ يؤثر إيجابيا على سلوكيات الأفراد ويتسم بكون العمل يميل إلى الإبداع ويبعد عن الروتين، إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل والسماح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات، التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، معرفة الفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم وجود قواعد عادلة وأنظمة المكافآت والعقوبات الجماعية، إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني، وأخيراً العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع العاملين.⁽²⁾

3. المناخ التسلطي:

يمثل هذا المناخ الذي يشعر العاملون فيه بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا ما يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يجعل الرضا الوظيفي منخفض مع وجود إتجاهات سالبة إتجاه العمل.⁽³⁾

ويعتمد هذا المناخ على النمط الإتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الإستئثار بالسلطة، ويقوم على الإستبداد بالرأي والتعصب، ويستخدم في مثل هذا النوع من المناخ أساليب الإرغام والإرهاب والتخويف، ولا يفتح باب الحوار والنقاش وسماع لرأي الآخر، إذ أن القائد التسلطي يأمر مرؤوسيه بما عليهم فعله ، دون نقاش ويكون منعزلا ولا يرتبط بمرؤوسيه علاقات إنسانية.⁽⁴⁾

4. المناخ الديمقراطي:

يهتم هذا النوع من المناخ بإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وبما يساعد على رفع الروح المعنوية، وتشجيع الأفراد على المشاركة الإيجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية، وكذلك العمل على تحقيق

(1): غربي بن مرجي السلماي الشماري: مرجع سبق ذكره ، ص 47.

(2): واصل جميل حسين المومني: أساسيات المدرسة الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(3): المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 18.

(4): سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 216.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

العدالة الإجتماعية بين العاملين، والإهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري، ويتم ذلك من خلال تفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة شعورهم بكفاءتهم في العمل.⁽¹⁾

وأي أن هذا المناخ يعتمد على النمط الديمقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى إحترام شخصية الفرد وحرية الإختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسليط أو تخويف أو ترهيب، مع تشجيع القائد العاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه إمتيازات خاصة ينكرها عليهم.

5. المناخ الموجه:

يتميز بالاهتمام الشديد بانجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، والعزلة الاجتماعية مألوفة في هذا المناخ فلا تظهر علاقات حميمة بين العاملين، ولكن الكل يعمل بجد وبروح معنوية عالية نوعاً ما وذكاء متقد وتحرر واطمئ، ويتميز هذا المناخ بالتوجيه المباشر من المسؤول الذي لا يسمح بالخروج عن التعليمات أي ممارسة الضغط العالي، وكذلك لا يهتم كثيراً بمشاعر الآخرين ولكن مع ذلك يمكن وصفه بأنه أقرب للمناخ المفتوح من وصفه بالمناخ المغلق.⁽²⁾

6. المناخ المؤلف:

إن الخاصية الأساسية لهذا المناخ هي الألفة الشديدة بين العاملين، ويوجه الإهتمام نحو إشباع الحاجات الاجتماعية لهم أكثر من الإهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن المسؤول لا يمارس دوره في توجيه النشاط لهذا تظهر قيادات متعددة، كما انه لا يرهق العاملين بالأعمال الروتينية، وهو مرح ومعتدل، والروح المعنوية متوسطة، رغم أن العاملين يشعرون بأنهم أفراد عائلة كبيرة وسعيدة، وذلك يعود لوجود أحساس داخلي عندهم بعدم الرضا عن انجاز الأعمال بصورة مرضية، لأن المسؤول يخشى القيام بأي تغيير كي لا يوقع الفوضى في هذه العائلة السعيدة، وأخيراً يتصف المسؤول بعدم الموضوعية.⁽³⁾

7. المناخ الأبوي:

يتميز بإنخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، وانخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية، وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية والإهتمام بالعمل من جانبه، متزن يهتم

⁽¹⁾ إسماعيل محمد نياح: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2001، ص 304.

⁽²⁾ عمر بن متعب الدوسري: مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁽³⁾ عبد الواحد حميد الكبسي: دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، مجلة الأكاديمية العربية في

الدنمارك، العدد10، جامعة بغداد، العراق، ص 25.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الإجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، ويفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة.(1)

8. المناخ السلبي:

يؤثر سلبيًا على سلوكيات الأفراد ويتصف بكون العمل روتيني وبتباعد تمامًا عن الإبداع وروح الابتكار، العمل يقوم على المركزية ولا يعطى للمرؤوسين حرية في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس الأعمال والإبداع، ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى تبني الأداء، التنظيم عاجز عن الإستجابة للمتغيرات الجديدة، لا يتمتع الموظفون بضمانات لذا يكونون مهتدين بالعزل وإنهاء الخدمة.(2)

9. المناخ المغلق:

المناخ المغلق تتدنى فيه درجة الثقة وروح التعاون بين أعضاء المؤسسة، فالمدير والعاملون يسيرون في طرق معوجة ومتاهات كثيرة وانفعالات مشدودة، إذ يطلب المدير من العاملين تأدية أعمال روتينية وتافهة وغير ضرورية.(3) وهذه الخصائص تؤدي إلى روح معنوية منخفضة لدى العاملين وعدم الرضا عن العمل وتدني مستوى الإنتاجية . وهناك معادلة لتقرير قرب المناخ أو بعده عن الانفتاح أو الانغلاق هي: دليل الانفتاح = علامة الحفز + علامة الروح المعنوية - علامة الانفكاك.(4)

رابعاً: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

عند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يلاحظ وجود تداخلاً واضحاً بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي، وعليه فأبعاد وعناصر المناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها وعناصرها وتفاعلاتها، له عدة عناصر التي تعد الإطار الأعم ولأشمل، والتي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها، والتي في

(1): محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص102.

(2): شامي صليحة: مرجع سبق ذكره، ص 44.

(3): أوجي مدانات: سلوكيات في العملية الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 28.

(4): عبد الواحد حميد الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، وعليه فأهم أبعاد التي يتشكل منها هي:

1.1. نمط القيادة:

النمط القيادي المعتمد من طرف المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح القيادة وفعاليتها. فهي القلب النابض للعملية الإدارية، ولا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحفيزهم ورفع الروح المعنوية العاملين وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القائد والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

لذا يرى الباحثون أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقائد الإتوقراتي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية. أما القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر العاملون فيها بالإنتماء للمنظمة.⁽¹⁾

لذلك يعتبر النمط الديمقراطي هو الأكثر الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لشريعة الإسلامية لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الإجتماعية، وهذا يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي محفز للأفراد على الإبداع والتطوير.⁽²⁾

2.1. نمط الاتصال:

يعد الإتصال من الوسائل الهامة الذي يسمح بتوفير الجو الملائم داخل العمل. فهو عبارة عن سلوك يقود إلى التبادل المعاني سواء تم بالرسائل المكتوبة، أو بالرسائل الشفوية من فرد إلى فرد، أو من فرد إلى مجموعة، فالإستخدام السليم لنظم الإتصالات يمكن القيادة الإدارية إن تخلق علاقات بين أجزاء التنظيم مبنية على الفهم السليم والمعرفة الكاملة بأهداف وظروف العمل.⁽³⁾

وتؤثر نوعية المناخ التنظيمي على كفاية وفعالية الإتصال الصاعد إذا ترتبط دقة المعلومات الصاعدة بمستوى الثقة السائدة في العلاقة السائدة بين الأطر الإدارية ونوعية القيادة، وقد أكد بعض الدراسات وجود إرتباط إيجابي بين درجة تشويه تدفق المعلومات في عملية الإتصال الصاعد والمناخ التنظيمي

(1): يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد2، غزة، 2010، ص 1155.

(2): محمود عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 37.

(3): محمد عبد الفتاح باغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011، ص156.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

التسلطي، في حين يكون الارتباط سالبا في ظل المناخ المستقل.⁽¹⁾ وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.⁽²⁾

وعليه فالإتصال هو وسيلة هامة لتوفير المناخ الملائم الذي يسود العلاقات الإجتماعية السليمة داخل العمل، وتمثل الإتصالات السليمة الأداة الفعالة لحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوبة بأفضل صورة ممكنة، وعلى عكس من ذلك فقد تكون الإتصالات السلبية أداة إحباط وإعاقة للعاملين، ولا تشجع على بذل الجهد المطلوب من أجل تنفيذ الأهداف المطلوبة.

3.1. العمل الجماعي (فريق العمل):

يشير "ليكرت" إلى أن التنظيم يؤدي أفضل ما لديه حين يقوم أفراد العمل ليس كأفراد ولكن أفراد في جماعات ذات مستوى مرتفع من الفعالية ولها أهداف وأداء مرتفع المستوى.⁽³⁾ كما أن درجة التعلم لدى الأفراد تزداد عند إعطائهم الفرصة للإشتراك في عملية إتخاذ القرار وحل المشاكل، ذلك أنه ومن خلال المشاركة الفعالة يبني الأفراد شعوراً بالإعتزاز بالإنجاز الذي حققوه وبالمساهمات التي قدموها في مجال حل المشكلات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة إلتئام وإلتزام العاملين إتجاه المنظمة، كما يحفزهم لإستبعاد أو تقليل التآلف في الإنتاج وعلى كافة المستويات، إن الفكرة التي يعتمد عليها مصطلح فريق العمل هي أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، إن إعتقاد فريق العمل يعني أن كل الوظائف يجب أن تعمل سوياً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.⁽⁴⁾

4.1. إتخاذ القرارات:

يعد إتخاذ القرار واحد من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، وحتى في

(1) : محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004، ص 112.

(2) : فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005، ص 297.

(3) : محمد حسن رسمي: أساسيات الإدارة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 322.

(4) : سليمان خالد عبيدات: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، دط، 2002 ص ص

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

حياة الدول والحكومات، لهذا إعتبرت القرارات جوهر القيادة الإدارية لأن التوقف في إتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والإنجازات، وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشكلات.⁽¹⁾ حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في إتخذ القرارات أحد العوامل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق إنتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.⁽²⁾ فقيام الإدارة بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات من شأنها أن تقلص الصراع والنزاعات داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في إتخاذها. لهذا فالقرارات يجب أن تهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا تبنى على أسس وأهداف تعسفية شخصية.

5.1. السياسات الإدارية:

وتمثل الإطار العام أو الموجه في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف. وتُصنّف السياسات إلى سياسات أساسية، سياسات فرعية وتنفيذية، مثل تدريب العاملين، الرواتب والأجور، الحوافز والمكافآت، التعيينات، التحسينات المستمرة، التحديث والتجديد، منح التسهيلات الائتمانية للزبائن، العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية مع الاهتمام بالجودة وغيرها.

ولابد أن تكون تلك السياسات نابعة من أهداف المنظمة ومن أفكار العاملين، وغير معقدة بحيث يصعب تطبيقها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، ومرنة وثابتة نسبياً، وأن لا تتعارض مع بعضها البعض ويجري توضيحها لجميع العاملين في المنظمة لكي لا يساء فهمها.⁽³⁾

6.1. الحوافز:

يقصد بالحوافز تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته، في الوقت الذي تكون فيه دوافع الفرد ذاتية ومرتبطة به، فإن الحوافز بيئية وتعتبر إستجابة ورد فعل لها من جانب المنظمة.

وتعد الحوافز إحدى الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها، وقد تنوعت الحوافز بتنوع الدوافع والحاجات التي كشفه الفكر السلوكي المعاصر، فلم تعد الحاجات المادية هي وحدها التي

⁽¹⁾: محمود أحمد فياض: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 66.

⁽²⁾: فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد: مرجع سبق ذكره، ص 599.

⁽³⁾: أحمد عبد إسماعيل الصفار: أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة

الإدارة والاقتصاد، العدد 76، عمان، 2009، ص 74.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

يبحث العاملون عن إشباعها من خلال وظائفهم، وإنما تحولت إلى من الأساليب المعتمدة على التخريف والتأديب والعقاب إلى الحوافز الإيجابية المشجعة على تحسين الأداء ورفع الكفاءة من خلال منح العلاوات الإضافية والرواتب.⁽¹⁾

2. عناصر المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها وعناصرها وتفاعلاتها، وعليه فاهم عناصر المناخ التنظيمي التي يتشكل منها:

1. مرونة التنظيم: وهو قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف والتأقلم مع المتغيرات الظروف الداخلية.
2. طبيعة العمل: بمعنى أن الأعمال الروتينية والمتكررة تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، في حين أن الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والإبداع.
3. أهمية التنمية الإدارية والتدريب: إن التنمية الإدارية وتدريب المرؤوسين يعكس إهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري لتكون له أثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.
4. أنماط القيادة: السلطة لها أنواع منها المركزية واللامركزية، ونعني بتركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما اللامركزية رفع السلطة إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح للمرؤوسين فرص الإجتهد وإقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.⁽²⁾
5. أسلوب التعامل مع الإدارة: إذا عملت الإدارة على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي.
6. أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والعقاب للفرد الكسول.
7. الأمن الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الإستقرار الفكري، وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء.⁽³⁾

خامسا: نماذج المناخ التنظيمي:

تخلص الدراسات في مجال المناخ التنظيمي إلى وجود نوعين من المقاييس: الأولى كمية وتسمى

(1): عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، الجزء 2، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2005، ص ص 56، 57.

(2): محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص 306.

(3): شامي صليحة: مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

المقاييس الموضوعية، والأخرى تسمى المقاييس الوصفية والتي تعتمد على استمارات الإستبانة التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد العاملين في التنظيم، وقد اتفقت معظمها في المضامين الأساسية، إلا إنها اختلفت في التفاصيل، وقد تم استعراض النماذج التالية:

1. نموذج "هالبن وكروفت": يسمى المقياس الخاص بهذا النموذج إستبانة وصف مناخ التنظيم وهدفت

دراسة واقع المناخ التنظيمي، وحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين:

- المجموعة الأولى: تشمل على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي هي: الانفصال، والعائق، والانتماء، والألفة.

- المجموعة الثانية: فتشمل أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة تجاههم وهي:

الانعزالية، التركيز على الإنتاج، الدفع، والمراعاة.⁽¹⁾ ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي:

1. العزلة: وتعني إبتعاد المسؤول نفسيا وفعليا عن العاملين معه مع المحافظة على المستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.

2. تأكيد الإنتاج: وتعني تركيز المسؤول على الإنتاج والإشراف على العاملين .

3. الدافع المحرك: يتميز هذا المسؤول بالحيوية والحماسة النشطة لأبعاد دوره وإهتمامه بأن يقدم نموذجا وقدوة حية للعمل الدؤوب والجاد يقتدي بها العاملون معه.

4. الإعتبارية: ويتميز بالإهتمام بالعاملين معه فهو لطيف في تعامله، إنساني في توجيهه، مهتم بخدمة العاملين ومساعدتهم.

5. الدفع: يتناول سلوك الإدارة التي يتصف بمحاولاتها الجادة لجعل التنظيم في حالة نشاط مستمر.⁽²⁾

يتضح لنا أن نموذج "Halpin and Crofts" قد ركز على ثلاثة جوانب رئيسة يختص أولها:

بمحتوى الوظيفة وما تتميز به من خصائص، ومدى توافق هذا المحتوى مع ميول ورغبات الفرد المكلف بالقيام بها. أما ثانيها: فهو طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه في العمل، في حين نجد الجانب الثالث: يهتم بالنمط القيادي السائد في المنظمة أي أسلوب التعامل بين الرئيس والمرؤوسين.

2. نموذج " ليتوين وسترينجر": استخدم "Litwin and Stringer" نموذجهما للتعرف على مدى

تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم، ولقد حددا أبعاد المناخ

(1): غربي بن مرجي السلماني الشمري: مرجع سبق ذكره، ص 36.

(2): واصل جمول المومني: أساسيات المدرسة الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

التنظيمي الذي يمكن دراسته من خلالها:

1. **الهيكل التنظيمي:** يتضمن هذا البعد تصور الأفراد العاملين في المنظمة نحو القواعد والإجراءات والأنظمة السائدة في هذه المنظمة.
2. **المسؤولية:** يصف مدى إحساس الفرد الموظف بأنه مسئول عن نفسه وعن القرارات المتعلقة بعمله.
3. **المخاطرة:** يتعلق بمدى ما يشعر به الفرد الموظف من أن وظيفته تمثل تحدياً لقدراته من ناحية، ومدى قيامه بأعبائها من ناحية أخرى.
4. **الدفع:** يصف شعور الفرد بوجود علاقات جيدة بينه وبين أفراد التنظيم.
5. **الصراع:** يتضمن شعور أفراد التنظيم بأن الإدارة لا تحشى وجهات النظر المعارضة لها.
6. **المكافأة:** يتناول مدى توافر نظام مكافآت يؤكد على الأداء الجيد والمتميز.⁽¹⁾

وقد أكد "ليوتن" و"سترينجر" بصورة خاصة على أن مناخ التنظيم عامل حفز، لأنه يؤثر في بعث الحافز المعين لدى العامل مما يجعله عاملاً مؤثراً وسيطاً بين متطلبات العمل وحاجات الفرد. ونظراً لأن للمناخ التنظيمي تأثيراً في حفز أعضاء المؤسسة، فإن التغير في الخصائص المناخ المعينة له تأثير مباشر وكبير على أعمال الأعضاء.⁽²⁾

نلاحظ أن هذا النموذج قد تناول أبعاداً متعددة ومتباينة تتضمن جانبي التنظيم البنائي والسلوكي إلى جانب اهتمامه بدراسة البعدين الرئيسيين في نموذج "هالين" و"كروفت" وهما النمط القيادي ونمط العلاقات السائد بين الموظف وزملائه في العمل.

3. **نموذج "ليكرت":** يمكن قياس المناخ التنظيمي من خلال تناول النظم الإدارية للمؤسسة، وقد إعتد "ليكرت" "Likert" في إستقصائه الشامل لتحديد المناخ التنظيمي على المقارنة بين النمط الإداري المسيطر "البيروقراطي"، فهذه الطريقة قد تم إستخدامها في قياس المناخ التنظيمي للمؤسسات الصناعية. وقد إفترض أن كل تنظيم يمكن تقويمه إستناداً إلى ثمانية خصائص لتنظيم بهدف وصف طبيعة عمل

(1):Abdulkadir Danlami Sani : "Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of organizational climate ",Business Intelligence Journal, Vol.5, No.1, Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Nigeria, January 2012, P P 11, 12.

(2): كلارنس نيول: السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة:محمد الحاج خليل، دار مجدلوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، دط، 1993، ص 176.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

النظم. وهي كالأتي: عمليات القيادة، قوى الدافعية، عمليات الإتصال، عمليات التأثير/التفاعل عملية وضع الأهداف، عملية إتخاذ القرار، عمليات الرقابة، وأهداف الأداء والتدريب.⁽¹⁾

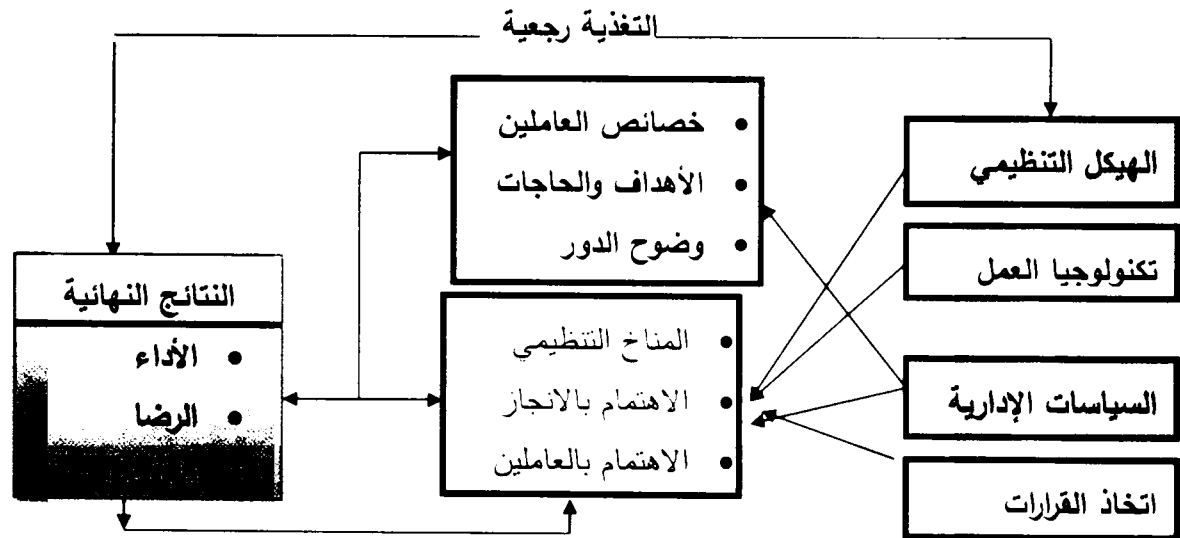
4. نموذج "ستيرز": يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج "ستيرز" " Steers " من أربعة أبعاد رئيسية يمكن إجمالها وما تتضمن من عناصر فرعية كما يلي:

1. السياسات والممارسات الإدارية: يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد، وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات، وتطبيقها، ومدى مشاركة العاملين في ذلك.

2. الهيكل التنظيمي: ونطاق الإشراف، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3. تكنولوجيا العمل: يشير إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما تضيفه تسهيلات في تنفيذ العمل.

4. البيئة الخارجية: يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.⁽²⁾ وقد وضح "ستيرز" عناصر التي يتكون منها المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال الشكل (4):



الشكل رقم (4): يوضح العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي.

المصدر: واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 36.

⁽¹⁾: رضا إبراهيم المليجي: الثقافة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2005، ص 86.

⁽²⁾: غربي بن مرجي السلماني الشمري: مرجع سبق ذكره، ص 42.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

ومن خلال هذا الشكل، فإن نموذج "ستيرز" يشير إلى أن هذه الأبعاد متبادلة التأثير وأنها تشكل بما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، ودرجة انتمائهم التنظيمي، بإضافة إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد المتعلقة بأهدافهم وحاجاتهم وقدراتهم، وهذه الخصائص تتأثر ببعد السياسات والممارسات الإدارية من خلال عمليتي الاختيار والتدريب.

5. نموذج "كامبل": يعتبر نموذج "Campbell" من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ومن أكثر النماذج شيوعاً، وقد تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي وفق هذا النموذج أبعاد هي:

1. المكافأة والعقاب: يصف درجة اعتماد إدارة المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية.
2. مركزية القرارات: احتفاظ الإدارة العليا بصلاحيات اتخاذ القرارات دون تفويضها للمستويات الدنيا.⁽¹⁾
3. تأكيد الإنجاز أي مدى تبني العاملين في المنظمة لمبدأ الإنجاز من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة.
4. التأكيد على التدريب والتطوير: يشير إلى مدى اهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة.
5. المخاطرة والأمان: أي درجة ممارسة الإدارة للضغوط على الموظفين كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت أو خفض الدرجة أو المرتبة الوظيفية.
6. السلوك الدفاعي: يتناول مدى صدق الموظف مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر عنه من أخطاء.
7. الاعتراف بالجهود والتغذية الراجعة: يتضمن درجة شعور الموظف بأن الإدارة تهتم به، وأنها تقدر الأداء الجيد.
8. الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة: يهتم بالتعرف على مدى استيعاب إدارة المنظمة لأهدافها، ودرجة مرونتها في تحقيقها بأسلوب ابتكاري.⁽²⁾

⁽¹⁾: علي صالح حامد جوهر، علي إبراهيم الدسوقي: النظرية والتطبيق في الإدارة التربوية، دار المهندسين للطباعة والنشر، القاهرة، دط، 2004، ص 69.

⁽²⁾: غريبي بن مرجي السلطاني الشمري: مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

وإذا تمعنا جيداً في هذه الأبعاد يتضح أن أغلبها تهتم بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة، وأسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه من ناحية، ولكن في مقابل ذلك نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على السلوك الوظيفي للفرد، ألا وهو نمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم.

6. نموذج "ميلز": تناول "ميلز" "Miles" المناخ التنظيمي من خلال دراسته للصحة التنظيمية، محددًا خصائص التنظيم الجيد في مجموعة الأبعاد العشرة التالية:

1. وضوح الأهداف: مدى وضوح الأهداف قبول الأفراد تحقيقها بالموارد المتاحة، وتناسب الأهداف مع متطلبات البيئة.

2. كفاية عملية الإتصال: توافر قنوات الإتصال، تدفق الإتصال الأفقي والرأسي، عوائق الإتصال، مدى توافر البيانات، ومدى كفاية البيانات الخاصة بمشكلات التنظيم.

3. التوزيع الجيد للسلطة: ويرتبط بكيفية توزيع السلطة على مستوى الهرمي، مدى الصراع بين الجماعات والأقسام.

4. إستخدام الموارد: وترتبط بمدى الإستخدام الفعال للمداخلات التنظيم، التنسيق، ومدى تناسب الدور مع الفرد، مدى تحقيق الشعور بالذات.

5. تجانس الجماعة: وترتبط بمستوى التفاعل، الإنتماء، الإلتزام، العضوية والإغتراب.

6. الروح المعنوية: وترتبط بمدى الشعور بالرضا، القلق، الصراع، ومدى إستئارة مشاعر الفرد.

7. التحديث: مدى إستخدام الأساليب الجديدة، مدى الثبات والإختلاف بمرور الوقت، الروتينية والنمو والتغير والإتجاه نحو الجديد من الأهداف.

8. الحكم الذاتي: مدى الإستجابة لمتطلبات البيئة، مدى الإستقلال عن البيئة وعن التنظيم.

9. التكيف: وترتبط بجوانب التحديث، الحكم الذاتي والإتصال الخارجي، وتشير إلى مدى الإتساق بين متطلبات البيئة وقدرة التنظيم، ومدى قدرة التنظيم على إعادة الهيكلة.

10. كفاية عملية حل المشكلات: طبيعة ميكانزمات إتخاذ القرار، القدرة على تناول المشكلات، وضع الحلول، تحديد إجراءات التنفيذ، وتقويم مدى فاعلية تلك الإجراءات.⁽¹⁾

وعلى الرغم من تعدد نماذج المناخ التنظيمي، وما تضمنته من متغيرات فرعية فإن اهتمامها قد

(1): محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

إنصب على أربعة جوانب هي: النمط القيادي، نمط العلاقات السائد بين أفراد التنظيم، محتوى الوظيفة ووضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة.

سادسا: مناهج قياس المناخ التنظيمي:

مثما تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي من حيث طبيعته، ومحدداته وميادينه الصناعية تعددت كذلك تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه هي الأخرى، فبعض الباحثين يميز بين مناخين أساسيين هما المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيم المعيق.

ورغم تعدد الدراسات التي حاولت أن تصنف هذه الأجواء المناخية وتحديد خصائصها إلا أنها لم تتجح بعد في تحديد مناهج معيارية وإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين مناخ صحي ومناخ مرضي، والتي يمكن تعميمها على البيئات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً للمكان والزمان. ولكن هذا لم يمنع ظهور العديد من الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

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

2. **مدخل القياس الثقافي:** يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي.⁽²⁾

(1): عبد الحميد عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2): محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي،: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص 30، 31.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

3. مدخل القياس الإدراكي: وينقسم بدوره إلى مدخلين:

- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة، وهو بذلك يرى المناخ التنظيمي صفة للأفراد أكثر مما هو صفة للتنظيم.
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم حيث يتم قياس هذه الصفات والمميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراك الأفراد والمنظمة. ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في قياس المناخ التنظيمي حيث يتيح دراسة المناخ التنظيم كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات وخصائص من جهة أخرى. وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي لتحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة المناخ للأفراد العاملين في المنظمة ويعتمد الباحثون في عملية القياس على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية. (1)

وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي إلى تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وحيث إن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة. (2) وبهذا الخصوص بين بعض الباحثين مقاييس تستخدم كأدوات لقياس المناخ التنظيمي و تتمثل فيما يلي:

- مقياس هالبين وكروفت: التي تدور حول علاقات المدير بالعامل وسلوكهما، حيث يعتبر المناخ التنظيمي تدريجيا متصلا ما بين المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق.
- مقياس ليكرت: حيث يتراوح المناخ التنظيمي بين المناخ الإيتوقراطي المستغل، أو المناخ التنظيمي المحسن أو المناخ التنظيمي الديمقراطي الإستشاري، أو المناخ التنظيمي الديمقراطي التشاركي.
- منحني ضغوط العمل: وقد طوره "ستيرن" و"ستينهوف" من خلال مفتاح المناخ التنظيمي (OCI)

(1): فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره، ص 302.

(2): محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

Organisation Climate Index-، حيث يتضمن هذا المنحنى 300 قرّة حول بعدين: التطور والرقابة. وقد بينت هذه الإستقصاءات لقياس المناخ التنظيمي من خلال العديد من النماذج التي قدمها الباحثين الأولين.⁽¹⁾

• أسلوب الاستقصاء الذي طوره " ليتوين " " Litwin " و"سترنجر" " Stringer ": يعتبر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة. وتحتوى قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة.⁽²⁾

الجدير بالذكر في هذا السياق، أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعتاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفاء والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي وهذا سوف نلاحظه من خلال عرض نماذج قياس المناخ التنظيمي.

سابعا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تعيش كافة المنظمات في بيئة مفتوحة يتأثر كلاهما بأخر ويؤثر فيها، لذلك فالمناخ التنظيمي يعد نظاما مفتوحا لأي منظمة يتأثر بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على المتغيرات الرئيسية مثل دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي ودرجة الإلتزام والإبتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة، وعليه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات:

1. العوامل الخارجية:

1.1. البيئة الإقتصادية:

تلعب البيئة الإقتصادية دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي، حيث تحتوي البيئة الإقتصادية على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في سلوك المنظمات والعاملين فيها، فندرة الموارد الأولية وقتها

⁽¹⁾ محمد عابدين، محمد أبو سمرة: "المناخ التنظيمي في جامعة القدس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15، العدد1، جامعة النجاح الوطنية، القدس، أبريل 2012، ص 282.

⁽²⁾ جفولوي يوسف: مرجع سبق ذكره، ص 169.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك يشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية والإيجابية على المنظمة. كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصراً أساسياً في مجالات التأثير على المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية وإستراتيجياتها المختلفة. (1)

2.1. البيئة التكنولوجية:

تعتبر التطورات التكنولوجية من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، إلا أنه أحياناً يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي يجب اجتثاثها واعتبار التطورات التكنولوجية آثار إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع. (2)

3.1. البيئة الاجتماعية:

ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تلعب دوراً كبيراً في التأثير على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع للإنجاز ويبدو أثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في عدة جوانب، منها: مستوى الدافع على الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية وطريقة التفكير بشكل علمي. (3)

4.1. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولاءها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويد بما يحتاج إليه من المعلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإرتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

5.1. المشاكل الأسرية:

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة، قد تكون مصدراً للقلق وبالتالي تؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين. (4)

(1): محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 332.

(2): خيضر كاظم حمود : مرجع سبق ذكره، ص 171.

(3): سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية)، مطبعة العشري، الإسكندرية، دط، 2005، ص 103.

(4): محمد الصرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، دط، 2009، ص 265.

2. العوامل التنظيمية:

1.2. الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما أنها تؤثر على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.⁽¹⁾

2.2. البناء التنظيمي:

تشير البحوث إلى إن البناء التنظيمي يؤثر على المناخ التنظيمي السائد في المنشأة، فكلما زادت المركزية والرسميات وتحكم الإجراءات، كلما أمكن التنبؤ بوجود مناخ تنظيمي سلبي لدى الموظفين كذلك الحال إذا زاد حجمها وبالعكس ذلك عندما تكون المنشأة صغيرة الحجم فالعلاقات بين الموظفين تكون أكثر مودة وصراحة وثقة وانفتاحاً، وبالتالي تتزايد التوقعات بوجود مناخ إيجابي عند الموظفين.⁽²⁾

3.2. النمط القيادي أو الإشرافي:

يعتبر نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما. حيث يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرووسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، وإهتمام بأوضاعهم ومشاكلهم، وإصغاء لأفكارهم وإقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، تأثير بالغ على مدى شعور العناصر بالإنتماء والولاء وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل.⁽³⁾

4.2. طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في حفز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع، وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية، أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.⁽⁴⁾

(1): محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص 337.

(2): عبد العزيز أبو نبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001، ص 51.

(3): جفلولي يوسف: مرجع سبق ذكره، ص 171.

(4): خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

5.2. غموض التعليمات:

تعبّر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية، والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات، ويترتب على ذلك شعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة وقلة الثقة بالنفس وقلة الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

6.2. القيم المهنية الإدارية:

المنظمات التي تشجع فيها قيم الخير، وتقوم على احترام العاملين وتحرص على بنائهم وإنضاجهم وتمييزهم وتحافظ على كرامتهم تكون ملائمة لهم، تساهم في بقاءها وتزيد من ولاء العمال لها، بعكس المنظمات التي تتعامل وفق مصالحها دون نظرة إنسانية أو إحترام العاملين وإستغلال حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها مما يسهم في ضعف الولاء وترقب الفرص لمغادرة المنظمة، كما أن قيم المدراء وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه، وفق قيم مؤسسية لا شخصية تخلق مناخاً من الأمانة والإنتماء داخل المنظمة.⁽²⁾

3. العوامل الشخصية:

1.3. درجة المخاطرة:

فالمناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، في حين أن المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.⁽³⁾

2.3. تناقض القيم:

وهي المصادر الداخلية التي تتبع من الفرد ذاته وتحدد اتجاهاته السلوكية، وباختلاف الأفراد تختلف القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات منها المال والمكانة الاجتماعية وخدمة المجتمع وغيرها والذي يكون لها دورا فعالا في حدوث التناقضات، ومعلوم ما لهذه التناقضات من أثر سلبي على المنظمة والعاملين، لذا فإن المنظمات تعمل على تغيير القيم التي يمكن تتحول لكي ترسخ قيم أخرى مناسبة.⁽⁴⁾

3.3. الضيق والقلق:

الضغط والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما ترجمة لأحاسيس الخيبة نابعة من تفهم الشخص

⁽¹⁾: سيد محمد جاد الرب: مرجع سبق ذكره، ص 443.

⁽²⁾: عمر بن متعب الدوسري: مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁽³⁾: محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، مرجع سبق ذكره، ص 268.

⁽⁴⁾: خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الفصل الثاني.....المناخ التنظيمي

لمواقفه من العمل، الذي يقوم به والجماعة المتصل بها. فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ على الفرد عندما توجد سدود بين حاجاته ورغباته، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب. (1)

ثامنا: طرق تحسين المناخ التنظيمي:

تتمثل عملية تحسين المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة يمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة، ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، لذلك أصبحت عملية تحسين المناخ التنظيمي هي من إنشغالات المسؤولين في أي منظمة، وحتى تتمكن من تحقيق مناخ صحي والفعال للعاملين لابد من الإعتماد على العناصر التالية:

1. الإهتمام بثقافة المنظمة: تؤدي ثقافة المنظمة السلبية إلى خلق مناخ صحي، والذي يؤدي إلى بدوره إلى الإبداع والإبتكار داخل المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم التي تجعل سلوك الفرد متميزاً من خلال الإدراكات والتصورات الصحية تجعل السلوك العاملين صحيح. (2)
2. ضرورة الإهتمام بإدخال بعض المستجدات الإدارية داخل تنظيم ديناميكية الجماعة، وتوسيع الوظيفة وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة ومن ثم تحقيق الرضا عن العمل.
3. تنظيم قنوات الإتصال عنكبوتية لإنسياب البيانات والمعلومات في صور حقائق بين أجزاء المنظمة الواحدة في مختلف الإتجاهات.
4. الإهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في زمن الإستراتيجيات واتخاذ القرارات.
5. ضرورة تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة على الأداء والإبتكار. (3)
6. إهتمام المنظمة بالتدريب لأنه نشاطاً حيوياً مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي منظمة حيث يساعد التدريب العاملين على زيادة مستوى أدائهم للقيام بالأعمال الموكلة لهم، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة الإنتاج. (4)

(1): عبد الحميد عبد الفتاح: مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2): مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سبق ذكره، ص 98.

(3): عبد الحميد عبد الفتاح: المرجع السابق، ص 30.

(4): سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2011، ص 152.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مراجعة الأدب الإداري لموضوع المناخ التنظيمي، هذا الأخير الذي يعد من الموضوعات التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية، ورغم تباين الباحثين الذين تناولوا موضوعه إلا أن أهميته تبقى كاملة ومرتفعة باستمرار في فعالية المنظمة وسيورتها، ولقد تم التركيز في هذا الفصل على بعض النقاط للتعرف على أهميته، ومختلف خصائصه وعناصره والأبعاد التي يتميز بها، إلى جانب أساليب ونماذج قياسه، والعوامل المؤثرة فيه وفي الأخير طرق خلق مناخ تنظيمي جيد.

وقد توصلنا إلى المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أنه يلعب دوراً مهماً في نجاح المنظمة، ويؤثر على سلوك الأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات. ويمكن قياس المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من العناصر تتمثل أساساً في: الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، القيادة، نمط الإتصالات، الحوافز مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات...إلخ. وقد لوحظ أن هناك إختلاف بين الباحثين تحديد نوعية وعدد الأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، وذلك يرجع إلى لتباين أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي. ومن هنا يتضح أن تحقيق المناخ الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها، بتوفير ظروف عمل مساعدة على تأكيد الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

- تمهيد

أولاً: خصائص التنظيم الفعال

ثانياً: أشكال الفعالية التنظيمية

ثالثاً: مؤشرات الفعالية التنظيمية

رابعاً: عناصر الفعالية التنظيمية

خامساً: طرق قياس الفعالية التنظيمية

سادساً: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

سابعاً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

ثامناً: نماذج الفعالية التنظيمية

1. النماذج التقليدية للفعالية التنظيمية

2. النماذج المعاصرة للفعالية التنظيمية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة إرتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لابد أن تأخذ بعين الإعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي.

من خلال هذا الفصل الذي يحمل عنوان الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم إطار نظري حولها، يتضمن الحديث عن: خصائص التنظيم الفعال، أشكال الفعالية التنظيمية، مؤشرات قياسها، عناصر الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في فيها، صعوبات وأساليب قياسها، وأخيراً بعض نماذج الفعالية التنظيمية.

أولاً: خصائص التنظيم الفعال:

ارتبطت فعالية التنظيم بالقدرة على تحقيق الأهداف، وتعدت ذلك لترتبط بإيجاد نوع من التكيف مع البيئة المحيطة به والنمو والبقاء. لذلك فالمنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تستق منها نظرية عامة للفعالية. لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدة وطبيعة نشاطها وأهدافها وتركيب القوة العاملة فيها، من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك. ومن أهم هذه الخصائص مايلي:

1. تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحققها لأصحاب المصلحة، بحث لا تختص بعضهم بعوائد ومميزات تفوق ما يحصل عليه الباقين دون مبرر من تفوق مساهماتهم وقدراتهم الموظفة في خدمة التنظيم.
2. إن الفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما تتحدد نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى.
3. التنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، وتختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف، أي أن الفعالية لا تقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط، ولكنها تأخذ بعين الإعتبار الجانب المعنوي.⁽¹⁾
4. تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
5. هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق

(1): علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004، ص ص 184، 185.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

- منها بطبيعة العمل وحاجات الإحترام والإستقرار وإثبات الذات.
6. النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد على الوضعية والإلتزام.⁽¹⁾
7. توفر السلامة المهنية : ويكون هذا بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
8. المناخ الاجتماعي الفعال من خلال توفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل فعالية.
9. استغلال فعال لقدرات الأفراد وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع لممارسة السلطة والمسؤولية.
10. تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف متفق عليها ويعرفها الأفراد، ومحددة من قبل المديرين، كما توفر التوجيهات الأزمة للوصول إلى هذه الأهداف.
11. 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 الأفراد.⁽²⁾

ثانيا: أشكال الفعالية التنظيمية:

يجب أن نشير أولاً أن الفعالية داخل المؤسسة الصناعية سواء كانت عامة أو خاصة تأخذ ثلاثة أشكال تتمثل في:

1. **الشكل الاقتصادي:** وهو الشكل المعتمدة من قبل المسيرين بحيث يؤخذ الصور التالية:
- درجة تحقيق الأهداف.
 - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
 - نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.⁽³⁾
2. **الشكل الاجتماعي:** مادام أن دراستنا هي في الأساس سوسيولوجية، تسعى لتحديد العلاقات الاجتماعية قبل الاقتصادية التي تربط الإطارات كفئة إجتماعية مهنية- تعيش وسط محيط إجتماعي يؤثر سلباً أو إيجاباً على الأدائها، ومردودها بالمؤسسة التي يشتغل فيها، ومع ما ينجم عن هذه العلاقات من سلوكيات وتصرفات نفسية وإجتماعية محضة.

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 299.

(2): حنان تيفزة: مرجع سبق ذكره، ص 155.

(3): عبد الوهاب سويسي: "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال الأسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص 10.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

حيث أن الباحث الإجتماعي يوضح أن الفعالية يمكن قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية. ومن هذه المتغيرات الروح المعنوية والرضا الوظيفي حيث يمكن توظيفهما كمتغيرين لقياس وتحديد الفعالية، أي أن الإطارات المسيرة في تحقيق الأهداف الموجودة من قبل المؤسسة الصناعية العمومية حتى وإن زاد الباحث يوجد مؤشرات كيفية أخرى لقياس الفعالية، كالغيايات ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، والإنتاجية التي أصبحت تستخدم كمرادف لمفهوم الفعالية. (1)

3. الشكل التنظيمي: وهو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويأخذ الصور التالية:

- 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.
- احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها. (2)

ثالثاً: مؤشرات الفعالية التنظيمية:

تستخدم مجموعة من العناصر كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة، لدى إعدمت الدارسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في مختلف أنواع المنظمات عدداً من المؤشرات للتعبير عن الفعالية تتمثل فيما يلي:

1. حسب الأهداف: هناك نوعين من الأهداف في مجال قياس فعالية المنظمة وهما:

- الأهداف الرسمية: والتي يمكن معرفتها والإطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة مثل: عقد تأسيسها، نظامها الداخلي، والمستندات التي تعتمد عليها إدارتها العليا في هذا الخصوص.
- الأهداف العملية: التي تتمثل مؤشرات الإنتاج والإنتاجية، كمية ونوعية المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها، وذلك من خلال مدة زمنية معينة.

ويمكن أن تعطي هذه المؤشرات بنوعيتها عند إخضاعها للتحليل صورة حقيقية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها سواء ما تعلق بالمؤشرات المثبتة في الوثائق الرسمية في المنظمة، أو ما تفرزه في

(1): عبد الله ذراع: مرجع سبق ذكره، ص 98.

(2): عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 11.

ميدان ممارستها العملية.(1)

2.حسب المدى القصير والمتوسط:

برغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن، إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الإختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة.

حيث يقول "جيزون" Jason: "إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت".

- المدى القصير: حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:
 - الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
 - 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.

- الرضا: ويشمل رضا العاملين والمتعاملين، ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين معدل غياب العاملين، إنجازاتهم، عدد الشكاوى ودرجة رضاهم عن ظروف العمل، ودرجة رضاهم عن العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم.(2)

• المدى المتوسط: أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

- التكيف: ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

- 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 يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين 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.(3)

(1): خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 328.

(2): نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره، ص 152.

(3): عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 12.

3.حسب المؤشرات الخارجية والداخلية:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

- المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.
- المؤشرات الداخلية: وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها.

أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية والخارجية ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة. (1) وفيما يلي الجدول يبين أهم مؤشرات الفعالية التنظيم حسب المؤشرات الداخلية والخارجية:

الجدول رقم (1) : المؤشرات الخارجية والداخلية للفعالية التنظيمية

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
- التخطيط والتأهب للأهداف	- إنتاج السلع والخدمات
- المهارات الإجتماعية للمدير	- الجودة
- الكفاءة استخدم للموارد المتاحة	- تحقيق الأرباح
- التحكم في سير الأمور داخل المنظمة	- القدرة على التكيف
- المشاركة في إتخاذ القرارات	- النمو
- الحوادث	- تحقيق الأهداف الجديدة
- الغيابات	- التأهب للإنجاز
	- المسؤولية الإجتماعية

المصدر: نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره، ص 155.

وقد ازدادت الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيم بشكل كبير بعد سنة 1970. وعندما نتقص مضمون تلك الدراسات نجد أنها حددت ما يقارب ثلاثين معيارا لقياس الفعالية وتحديدها منها: إجمالي الفعالية، الإنتاجية، الكفاية، الربحية، النوعية، دوران العمل، الحوادث العمل، النمو، أوقات الغيابات عن العمل، الدافعية، الروح المعنوية، السيطرة، التماسك، الصراع، التكيف والمرونة،

(1) نور الدين تاويريريت: مرجع سبق ذكره، ص 155.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

الإجماع الهادف، التخطيط ووضع الأهداف، الثبات والتممية، التأكيد على التدريب، المهارات الإدارية وإدارة المعلومات، توظيف والإستفادة من البيئة، قيمة الموارد البشرية... إلخ.⁽¹⁾

كما نجد الباحث "كامبل" "Campbell.P" من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ونذكر من بين هذه المعايير التي توصل إليها مايلي:

1. الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
2. حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.
3. النمو: وتقاس عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات.
4. معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
5. دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
6. الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
7. التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
8. الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

9. الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".⁽²⁾

رابعاً: عناصر الفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية هي مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد، كقطعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يلي عرض لهذا العناصر التي يمكن أن نأخذها بعين الإعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص ص 274، 275.

(2): عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 11.

1. الرضا الوظيفي:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه "إتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين". مثل هذه الحالة من القناعة أو الرضا عادة ما تكون محصلة للعديد من العوامل، حيث أن درجة رضاء شخصين عن أجرهما المتساوي والقائم على أساس الموضوعية، قد يختلف بسبب إختلاف إتجاهاتهما نحو النقود.⁽¹⁾ بمعنى أن أحدهما قد يكون من النوع الذي يركز على الحافز المادي والآخر يركز على الحافز المعنوي.

وعليه يمكن القول أن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة يقترن حدوثها بدرجة الرضا والإرتياح لدى العمال حول ما يحيط بهم وحينما يوفر لهم العمل الذي يؤذونه فرص الإستفادة من مهاراتهم وقدراتهم وإمكانية تطويرها عن طريق التكوين والتعليم، ويوفر مناخ عمل يشعرون فيه بالأمن والطمأنينة، عندها لا يبق أمام العامل سوى الإبداع وإنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية.

2. الروح المعنوية:

الروح المعنوية هي طاقة التي يستمدّها منها العاملون قوة العمل متحدين متآزرين لتحقيق الأهداف بعزم دون كلل أو ملل. وتتوقف الروح المعنوية للعامل إلى حد كبير على إرضاء حاجاته النفسية المختلفة، وما يحيط به في عمل من جو مادي ومعنوي، فالروح المعنوية للعمال مرهونة بعوامل وظروف شتى من أهمها القيادة الديمقراطية في المصنع، والتقدير المنصف للعامل وتشجيعه على ما يقوم به من أعمال، إشراكه في وضع خطة العمل وأهدافه، والإستماع إلى شكواه إن شعر بالظلم وإتاحة فرص التقدّم والترقية أمامه وإشعاره أن المنشأة التي يعمل بها تهتم براحته.⁽²⁾

لذلك لا بد من توفير الجو المريح حتى يشعر الفرد بالرضا عن العمل، وهذا يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لديه وإدراكه لقيمة عملة داخل المؤسسة، والحقيقة أنه في حالة توفر هذه الجملة من الشروط وغيرها داخل المؤسسة تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

ومنه يمكن القول أن الروح المعنوية هي أكبر حافز للإنتاج فهي تسمح بتحقيق التوافق المهني وخلق جو عمل يسوده التعاون من أجل زيادة الإنتاج كماً وكيفاً، وهذا من شأنه زيادة فعالية المنظمة. ولذلك

(1): عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 251.

(2): اشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2001، ص

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

كانت الروح المعنوية بالنسبة لنا في دراستنا هذه سواء مرتفعة أو منخفضة مؤشرا واضحا من مؤشرات الفعالية.

3. إنخفاض الغياب عن العمل:

إن الغياب عن العمل من قبل بعض العاملين من الظواهر السلبية التي تستحق الدراسة باعتبارها من الظواهر ومؤشرات إنخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين علماً أن الغياب هو نوع من السلوك الإنسحاب للفرد الذي يمثل كبديل للدوران. حيث أن الفرد العامل هنا في بعض الأحيان لا يرغب في إنهاء علاقته بالمنظمة، وكذلك لا يعتقد بأن إدارة المنظمة ستستغني عنه، أي أن هناك بعض العوامل المتعلقة بالعمل أو بالفرد العامل شخصياً ستحدث هذه الموازنة لتحفظ الفرد من الإنسحاب كلياً وبالتالي لا بد من بديل وهو الغياب.⁽¹⁾

4. الإستقرار في العمل:

يلعب إستقرار العامل في المؤسسة دور كبير من زيادة فعالية التنظيم، حيث يمكنها من الإحتفاظ باليد العاملة سواء المكتسبة لخبرة مهنية كبيرة أو التي تمر بمرور الوقت لتكسب الخبرة، بالإضافة إلى ذلك فالإستقرار في العمل يؤدي إلى تواصل الأجيال عن طريق توريث بعض الأعمال، خصوصاً التي تعتمد على مهارة يدوية معينة، حيث أن أقدمية العامل تساعد أكثر في السيطرة على عمله، وهذا يعكس بدوره على زيادة الإنتاج داخل المؤسسة.⁽²⁾

وعليه فإن الإستقرار العمل يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال إذ يعتبر من أهم الحوافر الواجب توافرها والإهتمام بها وعلى المؤسسة التي تطلع إلى الحفاظ على كوادرها البشرية، أن تعمل على توفير العوامل التي تؤثر على الإستقرار والفعالية.

5. الولاء التنظيمي:

يرتبط هذا المفهوم بدرجة إندماج الفرد بالمنظمة وإعتماده بالإستمرار فيها، وهو مفهوم يختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل. لأن العامل قد يكون راضياً عن عمله، ولكنه يكره المنظمة التي عمل فيها، ويرغب بممارسة نشاطه في منظمة أخرى، وبالعكس قد نجد العامل يحب العمل لكنه يكره

(1): يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006، ص 471.

(2): عبد الفتاح ديودار: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006، ص 287.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

العمل الذي يمارسه. فالعامل الذي يكون له إلتزام وظيفي يكون معدل تركه للعمل والغيابات ضئيلة، بمعنى أنهم أكثر إستقراراً، بإضافة إلى إستمراره بالمنظمة فهذا الموظف يكون أكثر إستعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة وإستمرارها.⁽¹⁾

ختاماً لما سبق ذكره، يمكن القول أنه لو استطاعت كل مؤسسة أن تضمن ولاء العمال وإخلاصهم وإحساسهم المستمر بالإنتماء إليها ضمنت بقائهم واستقرارهم في وظائفهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، المنتمين إليها. وذلك من خلال الرغبة المتكونة لدى العامل في تكريس وقته وجهده وقدراته ومهاراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها بفاعلية وإنجاز الأعمال.

6.الدافعية:

الدافعية عبارة عن محركات السلوك بالنسبة للعامل أو الطاقة الدافعة للعمل، والأُن الدوافع هي محركات السلوك فإنه كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية كلما كان ذلك مرتبطاً بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال. بل أن العمل في ذاته فيه إشباع لحاجة العامل إلى إثبات الذات وشعوره بالإنجازية وبأنه شخص منتج وفعال.⁽²⁾

أي عندما دافعية العامل نحو عمله إيجابية من شأنها أن تؤدي إلى زيادة رضا العامل عن عمله الأمر الذي يسمح بتحقيق الفعالية للمنظمة.

خامساً: أساليب قياس الفعالية التنظيمية:

ترتب على غياب الإتفاق على مفهوم موحد للفعالية تعدد النماذج والطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقاً للمعيار المستخدم في تحديد مستوى الفعالية، لا يوجد هناك أسلوب واحد يلاءم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف الأساليب حسب وجهة نظر الدارسين، وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد أساليب قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:

1. أسلوب "ديسلر":

يشير "ديسلر" "Declare" إلى أن هناك أربعة طرق لقياس الفعالية التنموية وتتمثل في:

- طريقة "Yachman And Seasheore": يقترح الباحثان معيارين أساسيين للفعالية:

1. نجاح المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة التي يحتاجها.

(1): جيرالد جرينبرج، وريت براون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، دط، 2004، ص 215.

(2): محمد شحاته ربيع: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 241.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

2. السيطرة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

- نموذج "Bass": حيث يقترح المعايير التالية:

1. إلى أي مدى المنظمة منتجة ومرحة وتحافظ على نفسها.

2. ما مدى أهمية وقيمة المنظمة بالنسبة لأفرادها.

3. ما مدى أهمية وقيمة المنظمة وأهمية قيمة أفرادها للمجتمع.⁽¹⁾

- طريقة "Bennis": وجد "بنيس" نموذجاً يسمى نموذج الصحة التنظيمية من أجل قياس فعالية

التنظيمية والذي يشمل على المعايير التالية للفعالية:

1. القدرة على التكيف.

2. الإحساس بالتطابق.

3. القدرة على إختبار الحقيقة.

ويؤخذ على أسلوب "Bennis" الصحة التنظيمية إغفاله الحاجة لتكامل أجزاء التنظيم، هذا بإضافة

إلى إهماله المقاييس الكمية للفعالية مثل الكفاءة والإنتاج مما حد من قدرة العملية لإستخدام نموذجه.⁽²⁾

- طريقة "جون مان برارستو":

إن الطريقة التقليدية لقياس الفعالية مكلفة جداً ولا يمكن المقارنة، وكان الإتفاق دليل لقيمة الناتج

المقدم للعملاء، ومدى تناسبه مع حاجاتهم وهذا يؤثر على المنظمة. مما جعل الإجتماعيين يركزون

على قياس الحاجات لذلك إطلق عليه نموذج الحاجات، وهذه الأخيرة مهمة عند قياس العائد وخدمات

السوق من خلال تقدير أي تقييم "جون مان برارستو" للحاجات الذي أشار إلى أربعة حاجات وهي:

1. الحاجة المعيارية التي تعرف ببعض المعايير.

2. الإحساس بالحاجة الملموسة: وهي التي تشير إلى تصورات الناس التي قد لا تستخدم خدمة معينة.

3. الحاجة الدقيقة أو الواضحة: تشير إلى الحاجات المتكافئة أو الملائمة للطلب.

4. حاجات المقارنة وتشير هذه الحاجات إلى الجماعات التي لا تحصل على خدمة ولكن تتشابه

ومقارنة هذه الجماعات للجماعات الأخرى.⁽³⁾

(1): حسين حريم: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، مرجع سبق ذكره، ص 40.

(2): علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، نط، 2001، ص 467.

(3): طلعت مصطفى السروجي: التخطيط الإجتاعي (نظريات ومناهج)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2012، ص

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

2. طريقة "كابلاو":

- وقد أعطانا "كابلاو" طريقة يمكن على أساسها تقييم فعالية، حيث يبدو مختلفا تماما عن تلك الأساليب التي السابقة ويرتكز هذا الأسلوب على أربعة عناصر وهي:
- الإستقرار: الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها.
 - التكامل: ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع لبن أفرادها بما توفره لهم من إتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.
 - رغبة العاملين: والتي تعني إرادتهم في الإستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.
 - التحصيل: وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها.⁽¹⁾

3. أسلوب "أرجيرس":

- أسلوباً حدد فيه مجموعة من الخصائص تعبر عن التنظيم الفعال وهي:
- خلق ومراقبة التنظيم الكلي ويكون من خلال العلاقات المتداخلة لكل الأجزاء المكونة له.
 - إدراك التكامل بين أجزائه.
 - تحقيق الأهداف الكلية للتنظيم.
 - القدرة على التأثير الداخلي وتوجيه الأنشطة في الإتجاه المرغوب فيه.
 - القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.
 - تأثير الأنشطة الأساسية بالماضي، الحاضر والمستقبل.
- ومن الواضح أن هذا النموذج الذي قدمه "أرجيرس" يركز على النواحي السلوكية والتنظيمية، بينما تجاهل النواحي الإقتصادية تماماً.⁽²⁾

4. طريقة "ليكرت":

- ساهم "ليكرت" منذ عام (1967) في دراسة مفهوم الفعالية عبر تحديده للعوامل المؤثرة في إستمرارية الفعالية عبر الزمن، محدداً إياها بثلاثة متغيرات هي:
- المتغيرات المسببة: وهي تلك العوامل التي تؤثر في عملية التطوير بداخل المنظمة، وفي نتائجها.

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 290.

(2): علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 468.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

وهي تمثل العوامل الداخلية الخاضعة لسيطرة المنظمة، والتي تتمثل بظروف العمل العامة، مثل استراتيجيات القيادة، المهارات، السلوكيات، القرارات الإدارية، والسياسات وهيكل المنظمة.

- المتغيرات المتداخلة والوسطية: وتتمثل هذه العوامل وفقاً لقياسات (ليكرت) بالظروف الداخلية الحالية السائدة في المنظمة، والتي عادة ما تعكس الالتزام بالأهداف، التحفيز، الروح المعنوية للعاملين، طبيعة الإتصالات داخل المنظمة، الصراع وأسلوب حل المشكلات.

- متغيرات النتيجة النهائية: وهي تلك المتغيرات المعتمدة التي تمثل في انجازات المنظمة، ففي عملية تقييم فعالية التنظيم، يركز (90%) من المديرين على مقاييس المخرجات فقط.

وهكذا أن فاعلية المديرين عادة ما تقاس بصافي الريح. ولقد ركز العديد من الباحثين على المتغيرات الخاصة بالمخرجات في قياس الفعالية، أمثال "William Reddin and Fred Fiedler" والذين أشاروا على فعالية المدير التي ينبغي قياسها من خلال المخرجات المتحققة والأرباح المتولدة.⁽¹⁾

سادساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

لقد حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم والإدارة وذلك لغياب فلسفة قايمة شاملة، و لذلك يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية، وتأمين سبل الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض هذه العوامل وإختلفوا في تحديد درجة تأثيرها على الفعالية التنظيمية وأهمها مايلي:

1. درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 2. وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
 3. تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 4. اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
 5. القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.⁽²⁾
- وهناك من يصنف العوامل المؤثر على فعالية التنظيمية إلى:

(1): سعد العنزي وآخرون: "فعالية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 53، جامعة بغداد، بغداد، 2009، ص 24.

(2): سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002، ص 236.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

1. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

تشمل معنويات الأفراد، اتجاهاتهم، دوافعهم، رغباتهم، سبل الاتصالات المعتمدة بينهم، بيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة الصراع، والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الإستقرار وتوازن التنظيم.⁽¹⁾

2. العوامل المتعلقة بمخرجات:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام بما يتعلق بدرجة انسجامها الفعلية مع حاجاتهم وقدراتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم.⁽²⁾

3. العوامل الفنية والتكنولوجية:

تتمثل في جميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات، وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، وإستراتيجية الإدارة، والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجيا للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.⁽³⁾

يتضح أن هذه المتغيرات والعوامل ذات تأثير ومتبادل ومتفاعل في تحديد قدرة المنظمة على زيادة فاعليتها وكفاءتها، خاصة أن العوامل الفنية والتكنولوجية، والمتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمات وطبيعة المخرجات المتحققة، تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والإنسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال، والإستثمار الأمثل للطاقات المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف، وخلق مرتكزات الإستقرار والإستمرار القادرة على تحقيق الأهداف الأكثر طموحاً.

4. النظام الرقابي:

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة، العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات انطلاقاً من هذا المتغير كالتالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون بداخلها كثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث.

(1): حنان تيفزة: مرجع سبق ذكره، ص 164.

(2): نور الدين تاوريريت: مرجع سبق ذكره، ص 151.

(3): خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 333.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

- المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللوهلة الأولى.

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين قائم على موضوعية، يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس. (1)

5. النظام السياسي:

ويعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم بإتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس مع البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها، وتكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.

- إن المنظمات تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطقات انفعالية مشبوهة.

- أن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية. (2)

سابعاً: صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات

التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

1. عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة فعلى سبيل المثال: إعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه 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 رسمية.

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

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 277.

(2): صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، دط،

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

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، وهذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية. (1)

ثامنا: نماذج الفعالية التنظيمية:

بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعة نشاط، نوعية البيئة ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها)، وعليه لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من النماذج لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.

1. النماذج التقليدية:

لقد ركز النموذج التقليدي للفعالية داخل المنظمة على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المخرجات) إلى مخرجات (السلع والخدمات)، ثم تعود البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقه. (2)

1.1. نموذج موارد النظام:

يركز هذا النموذج على قابلية المنظمة في إستغلال بينتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الاهداف المرسومة وللمحافظة على التوازن والإستقرار ومن أهم رواده "Cunningham", "Mores", Cameron. (3)

حيث يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية هي أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن

(1): عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2): صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

(3): سندس رضوي خوين: "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية، بغداد،

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاظمت قدرتها على التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.

ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن إستخدامه في كل المنظمات وبالتالي يحدد أبعاد هذا النموذج على أساس ما يلي:

- القدرة على تحديد الفرص المتاحة وكذا القدرة على إستغلالها.
- القدرة على الحصول على الموارد والإحتياجات المناسبة لإستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.(1)

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن الإهتمام بالنتائج فقط، وخاصة منها المادية المتمثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر المؤثرة الأخرى. لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة، أو علاقة المنظمة بالبيئة لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى مثل: القدرة على التكيف والإستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والإستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة.(2)

2.1. نموذج الأهداف:

يعد نموذج الأهداف من أقدم النماذج لتحليل الفعالية وأكثرها إنتشاراً، حيث ينظر لفعالية المنظمة في ضوء هذا المدخل على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ومن رواد هذا المدخل " Hall, Daft " و"Robbins"(3) حيث يركز هذا المدخل على مدى إنجاز المنظمة لأهدافها، وإلى المدى الذي تحدد فيه المنظمة أهدافها تتيح ملاحظتها وقياسها. ويميز بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية:

- **الأهداف الرسمية:** وتتمثل في القواعد المرشدة التي تحددتها المنظمة في الوثائق الرسمية، والتي تعبر عن شرعية المنظمة والغاية من وجودها للسماح لها بالحصول على الموارد ودعم أصحاب المصالح.
 - **الأهداف العملية:** وتتمثل في أهداف قصيرة الأجل في الغالب وتعكس الأنشطة التي تؤديها المنظمة.(4) هذه هي الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة.
- فالفعالية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وبالتالي يجب

(1): علي سنوسي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة المسيلة، الجزائر، دس، ص 294.

(2): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 279.

(3): سندس رضويوي خوين: "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(4): عبد الكريم وصفي الكساسبة: تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

2011، ص 92.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

التركيز على ما الذي تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة. ف نموذج 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 وضعتة للأرباح كانت فعالة.(1)

إذا يفهم من هذا النموذج أن المنظمة تتشأ لتحقيق أهداف معينة وأن فعالية المنظمة تقاس بمدى تحقيق هذه الأهداف ومع أن هذا النموذج يستخدم كثيراً في الحياة العلمية في المنظمات إلا أن مدخل الأهداف يعاني من عدة مشكلات أهمها:

- إن الأهداف غير رسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.
 - لكل منظمة عدة أهداف وتحقيق أحدها قد يعيق المنظمة أحياناً من تحقيق الأهداف الأخرى.
 - إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة.(2)
- وبناءً على ما تقدم حول مدخل الأهداف يمكن القول بأنه يعد من نموذج منطقي لقياس الفعالية التنظيمية، نظراً لأن مخرجات المنظمة من السلع أو الخدمات هي المحققة للهدف العام الذي تسعى إليه منظمات الأعمال وهو الربحية فبدونه يندم مبرر رئيسي لتواجد منظمة الأعمال الهادفة للربح.

3.1. نموذج العمليات الداخلية:

بموجبه يتم تقييم الفعالية من خلال قدرة المنظمة على الاداء الكفاء للوظائف الادارية مثل: اتخاذ القرار والموازنة ويعتمد هذا نموذج في قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها العمليات الإنسانية مثل: القيادة، الإتصال، سلوك الجماعات، ومستوى الصراعات. وليس العمليات المادية وتتسم المنظمة في ظل هذا النموذج بتوفر خصية تحقيق التكامل بين التنظيمات، وتوفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع الأفراد والمنظمة.(3)

إن أكثر مؤشرات هذا النموذج تم إقتراحها من قبل المهتمين بمدخل العلاقات الإنسانية في المنظمة وقد حدد "دافت" "Daft" سبعة مؤشرات لقياس فعالية وفقاً لهذا المدخل هي: ثقافة قوية ومناخ العمل إيجابي وروح الفريق والولاء للجماعة وعمل الفريق، والجرأة والثقة والإتصال بين الإدارة العليا والعاملين وإعتماد صناعة القرار على المعلومات أياً كان موقع هذه المعلومات بالمنظمة، وعدم تحريف الإتصالات الأفقية والعمودية ومكافأة المديرين على الإنجاز، ونمو وتطوير المرؤوسين وإيجاد العمل

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 281.

(2): حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 94.

(3): علي سوسي: مرجع سبق ذكره، ص 294.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

الجماعي الفعال، والتفاعل بين المنظمة وأجزائها.(1)

2. النماذج المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، إتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، واعترفت هذه النماذج بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم النماذج المعاصرة: نموذج الأطراف الإستراتيجية، نموذج النظامي ونموذج القيم التنافسية.

1.2. نموذج الأطراف الإستراتيجية:

يطلق على هذا نموذج أيضاً نموذج الأطراف الإستراتيجية. والفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على رضا الأطراف المختلفة، التي ترتبط بمصالح وتتعامل مع المنظمة، ويلاحظ أن هذه الأطراف لها رغبات مختلفة يمكن لمنظمة تحقيقها، ولكن عند تحقيقها يتبين أنها متعارضة.(2) والجدول التالي يبين أهم الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة:
الجدول رقم (2): أطراف التعامل مع المؤسسة.

التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية.
الحصول على أعلى أجر وتوفير ظروف عمل ملائمة قدر الإمكان.
تحقيق أعلى عائد استثمار.
الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة.
الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط.
المساهمة في التنمية الشاملة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

المصدر: عبد الوهاب سويسبي: مرجع سبق ذكره، ص 21.

ما يلاحظ على الجدول (2) أن هذا النموذج يشبه مدخل النظم الذي ناقشناه من قبل، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة. رغم أن النموذج الإستراتيجي لا يركز على التفاعل

(1): عبد الكريم وصفي الكسابية: مرجع سبق ذكره، ص ص 97، 98.

(2): أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2007، ص

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

مع كل المتغيرات وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر البيئية أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة. كما يفترض أصحاب هذا النموذج أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد المختلفة.

ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل. والمشكلة الرئيسية هنا هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان. مما يجعل إمكانية تلبيةها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمراً في غاية الأهمية.⁽¹⁾

2.2. النموذج النظامي:

تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.⁽²⁾

حيث أنها تنظر للمنظمات باعتبارها أنظمة مفتوحة تحتاج إلى مدخلات وفيها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة، حيث أن المنظمة يجب أن تقيم من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات، إلى جانب مقدرتها على حفظ التوازن والإستقرار، أي أن هناك أسلوب آخر للنظر إلى الفعالية من خلال نموذج النظم.

وما يعاب على هذا النموذج صعوبة قياس بعض المعايير، فكيف نقيس معار المرونة إستجابة المنظمة للبيئة المتغير، وإلى جانب ذلك هناك مشكلة إعطاء نفس الأهمية للوسائل مقارنة بالغايات أو الأهداف، ولقد قبل في كرة القدم، إن المهم هو أن يريح الفريق وليس المهم كيف يلعب.⁽³⁾

لذلك قدم هذا النموذج أساليب يمكن أن تساعد التنظيم في تحديد الطرف الأحق بالاهتمام أكثر من الآخرين، وعلى التنظيم أن يختار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة عمله وهي كالاتي:

1. الأسلوب النسبي: ويرى ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على آخر، فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.
2. الأسلوب القوة: المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف للتعامل معها، ثم يحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار التنظيم.

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 283.

(2): Malarewicz.JA : systemique et entreprises, éd, village mondial, paris, 2000, p19

(3): مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص ص 44، 45.

الفصل الثالث.....الفعالية التنظيمية

3. أسلوب العدالة الاجتماعية: وهو عكس نموذج القوة، والتنظيم وفق هذا النموذج عليه أن يبحث عن أقل الأطراف رضا، وذلك من أجل تقليل عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل، والتقليل من الشكاوي.

4. الأسلوب التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الوقت وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة التنظيم.⁽¹⁾

قد وجهت انتقادات لهذا المدخل، "حيث يرى "برينكرهوف" و"كانتير" "Brinkerhoff Brickman" " and "Kanter" أن مختلف العوامل داخل حول التنظيم، تتطلب قدرات مختلفة، كما أنه لا يكفي معيار واحد أو حتى قائمة من المعايير لتعريف الفعالية.

ويرى "كامبيل" "Campbell" أن هناك حدود لقدرة التنظيم على إرضاء رغبات المشاركين، والأهداف الذاتية لهؤلاء المشاركين ترتفع مع زيادة قدرة النسق على تلبية هذه الرغبات، وهو يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف.⁽²⁾

3.2. نموذج القيم التنافسية:

قدم "كوين" و"روربايف" نموذجا لقياس فعالية المنظمة يأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها النماذج السابقة لقياس الفعالية، فقد قام الباحثان بدراسة وجهات المديرين في العديد من المنظمات ومكنها من التميز بين نوعين من التوجهات:

- التوجه الداخلي: إهتمام المنظمة برضا العاملين والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.
- التوجه الخارجي: إهتمام إدارة المنظمة بتدعيم مراكز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

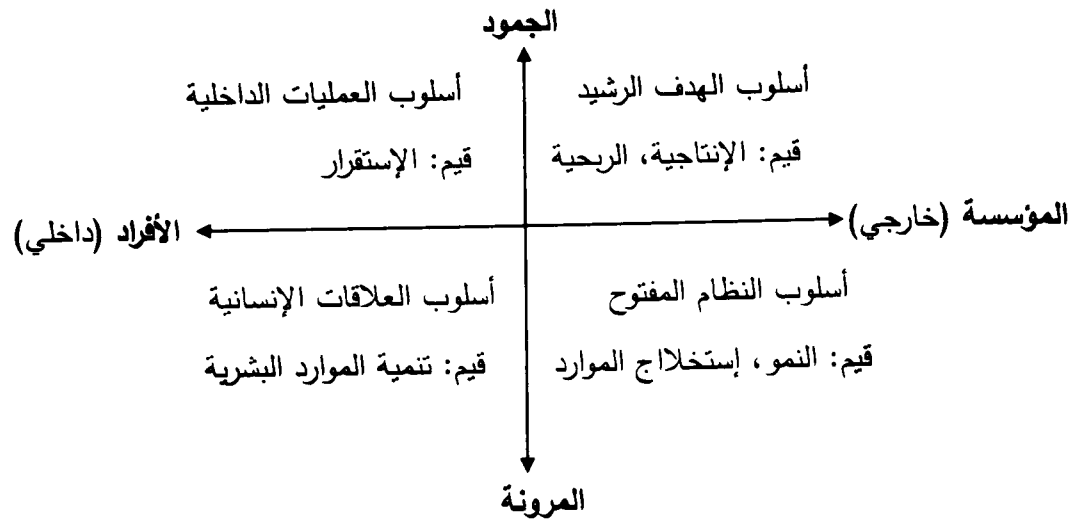
- وقام الباحثين بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:
- الهيكل الجامد: تهتم الإدارة بإحكام الرقابة من الأعلى إلى الأسفل والإلتزام بالإجراءات ونظم العمل.
 - الهيكل المرن: تهتم الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة إلى أخرى وهو نمط شبيه بالهيكل العضوي.⁽³⁾

ويمكن تقديم الشكل(5) والذي يعكس نموذج القيم المتنافسة أو المتناقضة:

(1) علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص ص 175، 156.

(2) حنان تيفزة: مرجع سبق ذكره، ص 160.

(3) علي عبد الهادي مسلم: مرجع سبق ذكره، ص ص 177، 178.



الشكل (5): يوضح نموذج القيم المتنافسة.

المصدر: عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 23.

و بناء على هذا الشكل يمكن القول أن نموذج القيم التنافسية يتكون من أربعة أساليب مختلفة لقياس الفعالية حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة وهي:

1. أسلوب العلاقات الإنسانية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع إستخدام الهيكل المرن .
 2. أسلوب النظم المفتوحة: يعكس توجه الخارجي للإدارة مع إستخدام الهيكل المرن .
 3. أسلوب العلاقات الداخلية: تعكس التوجه الخارجي للإدارة مع إستعمال الهيكل الجامد.
 4. أسلوب الهدف الرشيد: يعكس النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع إستخدام الهيكل الجامد.
- وتعكس هذه النماذج الأربعة تعارض القيم التنظيمية، وتعتمد هذه الفكرة لهذا المدخل على أن المدير يحتفظ بمكانة وسط بين هذه النماذج الأربعة فكل نموذج يتعارض مع النموذج الذي قبله.⁽¹⁾
- لذلك فمدخل القيم التنافسية يعتمد على بعدين أساسيين كمؤشرات للفعالية في المؤسسة وهي:
- البعد الأول: يتصل على الجوانب الداخلية أو الخارجية للمنظمة، والتركيز الخارجي يعكس إتجاه الإدارة نحو الرضا العاملين، والتركيز الخارجي يعكس رفاهة المنظمة نفسها بالعلاقة مع بيئتها.
 - البعد الثاني: يتصل هذا البعد بهيكل المنظمة، فيما إذا كان على الثبات أو مرونة، فثبات يعكس قيم الإدارة للرقابة من الأعلى إلى الأسفل، والمرونة تقدم قيم التكيف والتغيير.⁽²⁾

(1) طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2007، ص 123.

(2) محمد حسن آل ياسين: "تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، الجامعة الرسمية العراقية، العراق، 2013، ص 63.

خلاصة الفصل:

يمكن القول بأننا قد تناول في هذا الفصل جانب تنظيمي في غاية من الأهمية ألا وهو الفعالية التنظيمية. حيث تبين أن أنها موضوع معقد ومتجدد فمؤشراتها ومقاييسها تختلف باختلاف الزمان والمكان، وذلك راجع إلى تعدد النماذج والمداخل التي تناولت الفعالية التنظيمية، فكل مدخل يتناول تنظيمي معين للوصول إلى نتائج إيجابية تتطلب توحيد مداخل دراسة الفعالية للخروج بمدخل واحد يتناول جميع أبعادها، كما تم التطرق للمفاهيم المرتبطة بها والمتمثلة في الكفاءة والأداء، باعتبارها من المصطلحات الأكثر تداول في أوساط الممارسين للعملية الإدارية.

مما سبق ذكره نستخلص أن الفعالية التنظيمية التي مفادها إنجاز أهداف المنظمة وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه قد أصبحت مركز الجهد الذي تبذله المنظمات من أجل تحقيق أهدافها، لقد بات أنه لا يوجد تعريف جامع للفعالية التنظيمية، وعلى هذا كان البحث في فعالية التنظيمات يؤدي إلى البحث في معايير وأساليب قياسها، الموضوعية وغير الموضوعية والتي أنتجت ثلاثون عاملا تستخدم لقياس الفعالية والتي وضعها العالم كامبل، وتناديا للتعقيد الذي اكتنف موضوع الفعالية ظهرت نماذج مختلفة تقليدية ومعاصرة، بحيث يختلف تركيزها على مقاييس دون أخرى، وهذا بحسب نشاط المنظمة، لنصل في الأخير إلى كونها ظاهرة صحية مرغوب فيها

أخيرا نقول أن الفعالية التنظيمية تعني قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف إقتصادية مدروسة. حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه (خارجية وداخلية). وعليه فالفعالية التنظيمية لها درجة عالية من الأهمية، وبالتالي فإننا ما قدمناه نظرة بسيطة على هذا الموضوع، وقد توصلنا إلى أنه جدير بالدراسة والبحث المعمق إذا أردنا تطوير والنهوض بالمؤسسات الصناعية، ومن ثم تنمية الإقتصاد الوطني والمجتمع.

الفصل الرابع: الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

- تمهيد

أولا: النظريات الكلاسيكية

1. التنظيم العلمي للعمل "فريدريك تايلور"
2. التنظيم الإداري "هنري فايول"
3. التنظيم البيروقراطي "ماكسفيلر"

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

1. مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
2. المدرسة السلوكية
 - 1.2. نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو"
 - 2.2. نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماكجريجور"
 - 3.2. نظرية الدافعية "رنسيس ليكرت"
 - 4.2. نظرية العاملين "فريدريك هارزبورغ"

ثالثا: النظريات الحديثة.

1. نظرية إتخاذ القرارات "هربرت سايمون" و"شيستر برنارد"
2. نظرية النظم كاتز "و"كان"
3. النظرية الموقفية "لورنس" و"لورش"
4. نظرية Z "وليام أوشي"

رابعا: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

- خلاصة الفصل

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

تمهيد:

حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين في العلوم الإدارية في السنوات الأخيرة، وذلك لارتباطه بالعديد من المتغيرات المؤثرة في إنتاجية وفعالية تلك المنظمات، ويتفق المدبرون والباحثون على أن الرضا الوظيفي، وفعالية التنظيم تعتمد على المناخ التنظيمي للمنظم، فنجاح المنظمة لا يرتبط بمتغير واحد بعينه، فطبيعة عمل تلك النظم وشبكة العلاقات والتفاعلات التي تنشط عبر مكوناتها الفرعية تؤثر في نجاحها وتحقيق الأهداف التي تتشدها.

ولذلك ومحاولة منا تسليط الضوء على المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية سنحاول فيما يلي أن نستعرض أهم الإتجاهات النظرية التي تناولت هذان الموضوعين، فكل تلك النظريات لقيت إهتمام مجموعة من العلماء الذين شكلوا مدرسة علمية حولها، وكل هذه المدارس ظهرت في الثلث الأول من القرن العشرين، وعلى الرغم من التقدم العلمي الحاصل من ذلك الحين، مازالت أثرها مستمرة إلى يومنا هذا.

وتجدر الإشارة في هذا السياق، أن التصورات النظرية التي تناولت المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية قد تعددت بصورة عامة، وقليل ما تناولت هذه النظريات العلاقة القائمة بينها. لهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مضامين هذه النظريات. وذلك بالإستناد إلى السياق التاريخي على النحو التالي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: وتمثل نظريات التنظيم المغلق، حيث كانت تركز على مفهوم التنظيم الرسمي كوسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة. وقد إستمدت مفاهيمها من مؤسسات تتسم بالتركيز على سلطة الرؤساء وضرورة خضوع المرؤوسين وتشمل: التنظيم العلمي للعمل، التنظيم الإداري والتنظيم البيروقراطي.

ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية: والتي إهتمت بالعوامل النفسية والاجتماعية وتأثيرها على المردودية والأداء كإمتداد للأولى وتشمل: مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية.

ثالثاً: المدارس الحديثة: هي مجموعة الإتجاهات الفكرية والإمبريقية التي حاولت أن تضع أسس جديدة لدراسة التنظيم، وقد جاءت نتيجة لضخامة المؤسسات والتغيرات المتسارعة في ظروف البيئة وإستداد التنافس وتشمل: نظرية إتخاذ القرار، نظرية النظم، النظرية الموقفية وأخيراً نظرية Z.

رابعاً: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في أوروبا وأمريكا خلال القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وتركز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم، وتعتبر الجوانب المادية أهم مؤثر على تحقيق الأهداف ومنه خلق مناخ تنظيمي مناسب يسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية وقد ساهم التطور الصناعي في جعل تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، التخصص وزيادة الإنتاجية. وفيما يلي سنتطرق لمضامين أهم النظريات الكلاسيكية.

1. التنظيم العلمي للعمل "فريدريك تايلور":

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية لتكون انعكاساً لطبيعة المجتمع والظروف التي نبعت فيها النظرية، وهي مرحلة التوسع في التصنيع وتوفر عدد من العوامل المساعدة على ازدهار الحركة الصناعية مثل: توفر الموارد الطبيعية وكفاية أعداد العاملين وظهور الإختراعات العلمية. (1) فإفترضت هذه النظرية أن العمال كسالى ولا يحبون العمل، وأن على إدارة المنظمة أن تكون أكثر رشداً من خلال فرض تنظيم معين يلتزم به كل من الإدارة والعمال. حتى يؤدي ذلك إلى كفاءة وفعالية عالية للمنظمة، ومن رواد هذه المدرسة "فريدريك تايلور" "Frederik Taylor" (1856-1915) وهو مهندس يؤمن بضرورة دراسة العمل والأدوات وطريقة أداء العاملين، بطريقة علمية حتى تكون النتيجة تصميم جيد للعمل، وإختيار سليم للعاملين. (2)

حيث لاحظ "تايلور" أن مفهوم الفعالية التنظيمية إرتبط بالمستوى الأسفل من المؤسسة والذي نجده "على مستوى كل الورشات" وتتحقق الفعالية من خلال:

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة وتعتبر الكفاءة الإنتاجية عن النسبة بين كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجه.
2. التخصص بالعمل: قام بتقسيم العمل بين العمال والإدارة. (3)
3. إستخدام الأساليب العلمية: أي إستخدام أساليب البحث العلمي المعروفة من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين الإنتاجية. ومن أمثلة ذلك إستخدام أسلوب الملاحظة والتجريب.

(1): محمد القريوتي: السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، عمان، دط، 2002، ص57.

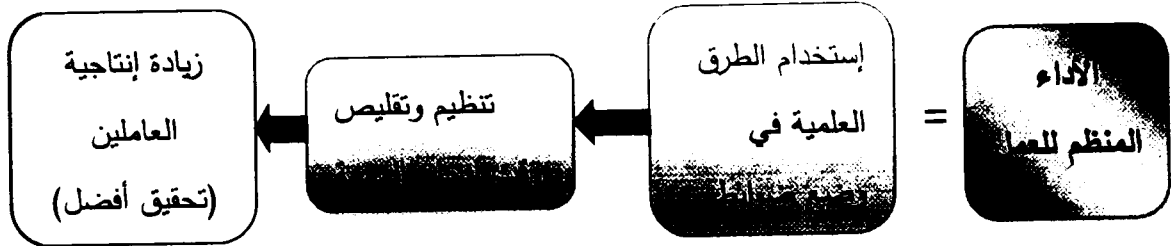
(2): أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(3): محمد أحمد فياض: مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

4. القيام بدراسة عمل معين وتحليله إلى أبسط عناصره، ومن ثم إكتشاف أفضل طريقة لأدائه (دراسة الزمن، الحركات، المواد، الوسائل) ومن ثم الوصول إلى الطريقة الوحيدة والأفضل لإنجازه "The one best way"، ومنها رفع مردودية إنتاج العمل.⁽¹⁾

وعليه يمكن القول أن تايلور كان مهتما بالأداء المنظم للعمل وفق طرائق محددة، وإستخدام تقنيات علمية لتحسين الإنتاجية الأفراد في عملهم وفق الموضح في الشكل التالي:



الشكل (6): يوضح الأداء المنظم للعمل.

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2008، ص 56.

ومن خلال هذا الشكل يتبين أن الأجر إذا كان يحسب على أساس عدد القطع المنتجة، فإن زيادة إنتاجية العامل، وتحسينها سيعود بالفائدة عليه، من خلال زيادة قيمة الأجر المدفوع عن الكمية الإضافية التي ينتجها، كما تعود بالفائدة على المنظمة نتيجة زيادة الكيات المنتجة من بل العاملين ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

ونخلص إلى أن مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور" قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة، وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ. وتركيز إهتمامها على زيادة الإنتاجية، هذه الأخيرة يعتبر من أهم مؤشرات قياس للفعالية.

لكن من جهة أخرى فقد أغفلت هذه المدرسة عدة أمور هامة التي أخذتها المدارس التي جاءت بعدها بعين الإعتبار. وعلى رأسها الجانب الإنساني حيث أهمل الفروق الفردية بين العاملين ومنها الفروق

(1) :Michel Foudriat: Sociologies des Organization, Pearsoneducation France, Paris ,2edition, p 77.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

المورفولوجية والذهنية والنفسية. (1)

فتركيزها على التخصص الدقيق في العمل وتنميط العمليات يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يشعر فيه العامل بالسأم والملل، ويقفل الطموح فيه ويعطل طاقاته وقدراته، بالرغم من إرتفاع معدلات أدائه، كما أن الرقابة المباشرة وتضييق نطاق الإشراف، يعوقان حرية الأفراد في التصرف ويقتلان روح المبادرة والابتكار لديهم ويحملان الإدارة تكاليف رقابية هائلة، هذا ما يؤدي إلى خلق مناخ جامداً خالياً من المشاركة العمال الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أهداف المنظمة وبالتالي على فعاليتها التنظيمية.

2. التنظيم الإداري "هنري فايول":

نظرية التقسيم الإداري عبارة عن مجموعة من التصورات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقارباتها إلا أنها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية وترجع البدايات الأولى لهذه النظريات إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث: تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة، تحديد الأهداف تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقات، لتحقيق هذه الأهداف بين وحدات البناء التنظيمي. حيث كانت المشكلة الرئيسية هي: " كيف يمكن تجميع هذه الأعمال في شكل مهام فردية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الإدارية في وحدات أكبر وأخيراً تحديد المستوى الأعلى؟(2)

لهذا نجد الافتراضات التي إستندت إليه العملية الإدارية تتشابه إلى حد كبير والتي جاءت بها الإدارة العلمية، حول تفسير السلوك الإنساني ولكن الأسلوب الذي تعتمد المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني يختلف، حيث أنه إذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوجد لأداء العمل مع الحوافز المادية، فإن نموذج العملية الإدارية يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد.

وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. لذا فقد إهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور إهتماماتها ما يلي:

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 167.
(2): محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيمي (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003 ص 142.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

1. تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 2. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 3. تجميع القيام بالأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات إدارات (متماثلة أو متكاملة).
 4. تجزئة الأفراد المهام كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة.⁽¹⁾
- ومن أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" "Henry Fayol" (1841-1925) حيث كان إدارياً ومهندساً فرنسياً متميزاً عمل في الحكومة وفي القطاع الخاص، وقد عين مديراً لشركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت تعاني من مشاكل إدارية وإنتاجية كادت تؤدي إلى الإفلاس فتمكن من إنقاذها ومعالجة أمورها بعد أن قام بدراسة وتحليل تلك المشاكل واستنبط منها قواعد عامة تتعلق بالإدارة.⁽²⁾
- وقد وضع أفكاره في كتاب أصدره عام 1916 وأسمه "الإدارة العامة والصناعة"، هذا الكتاب الذي قوامه فكري الوظيفة الإدارية، ومبادئ الإدارة:

- الوظيفة الإدارية: وتتمثل في التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، والرقابة.
- المبادئ الإدارية: وقد وضع "فايول" 14 مبدأ سماها مبادئ الإدارة، إعتقد أن هذه المبادئ صالحة ويمكن تعميم وتطبيقها على جميع المواقف الإدارية. بمعنى أنه يمكن من خلالها الإطلاع بأنشطة الإدارة على أكمل وجه، وبأن الالتزام بها من شأنه أن يضمن الفعالية. وهذه المبادئ هي: التخصص وتقسيم العمل السلطة والمسؤولية، الضبط، وحدة الأمر، وحدة الهدف، الأولوية لمصلحة المؤسسة، عدالة العوائد المركزية، التسلسل الرئاسي، النظام أو الترتيب، العدالة والمساواة، استقرار العمال، المبادأة والتعاون وتنمية روح الجماعة.⁽³⁾

ويلاحظ من خلال إستعراض هذه المبادئ أن المحاور الأساسية التي تركز عليها هذه المبادئ هي: الكفاءة، إدارة الموارد البشرية، والممارسات الإدارية. حيث إعتبر "فايول" أن تبني هذه المبادئ من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة لنفسها. الأمر الذي يؤدي بها إلى زيادة فعاليتها، ويضمن بقائها وإستمراريتها.

(1): نور الدين تاويريت: مرجع سبق ذكره، ص 42

(2): صبحي حبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 21.

(3): إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو - تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، سطيف، ط1، 2013، ص ص 24، 25.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

ولكن من خلال الإطلاع على مبادئ هذه النظرية تبين بأنها تعاني من بعض النقص من خلال إهتمامها بالجهد العضلي لدى الإنسان وإهمال الجهد النفسي عند تحديد إنتاجية العامل والتركيز على الأسلوب العلمي الوحيد في حل المشكلات، وهو ما لا يتفق مع طبيعة المشكلات الإنسانية التي تتطلب أسلوباً متكاملًا لمواجهتها، كما تفترض هذه النظرية أن الإنسان مادي وأن الحوافز المادية هي الوسيلة الوحيدة لحفز الأفراد ودفعهم للعمل، في حين أن حاجات الإنسان ليست كلها مادية. وهو ما يجعل مناخ المؤسسة يتسم بالجمود والروتين.

3. التنظيم البيروقراطي "ماكس ويبر":

ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر" "Max Weber" (1864-1920) وقصد بهذا التعبير أن يصف النموذج المثالي للتنظيم، القائم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي. وقد هدف من نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. ويرى أن النموذج البيروقراطي المثالي يقوم على مجموعة من الخصائص باعتبارها واجبات رسمية وطريقة ثابتة.⁽¹⁾ كما هي مبينة في الجدول (03):

الجدول (03): يوضح خصائص التنظيم البيروقراطي.

قواعد وإجراءات العمل	إشادات مكتوبة تستخدم في رقابة سلوك العاملين.
معاملات غير شخصية	تجنب المحاباة في كل علاقات العمل والتركيز على معايير موضوعية.
تقسيم العمل	كل الواجبات يتم تقسيمها إلى عمليات متخصصة من أجل قيام بها بكفاءة.
شكل هرمي	المراكز الوظيفية يتم ترتيبها وفقاً لمستوى السلطة في نسق واضح.
هيكل السلطة	إتخاذ القرار يحدده الأفراد ذوي المناصب العليا.
وظيف دائم	التوظيف ينظر إليه باعتباره عملية دائمة وليست مؤقتة
شدة	المنظمة ملزمة بتحقيق أهدافها مثلاً الربحية.

المصدر: جيرالد جرينبرج، وريت براون: مرجع سبق ذكره، ص 35.

(1): محمد سليمان وآخرون: العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 2003، ص 38 .

الفصل الرابع... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

هذه الخصائص كما رسمها "ماكس ويبر" للتنظيم البيروقراطي تدل على اهتمامه بتقديم نظرية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي. أما عن مركز الموظف في التنظيم البيروقراطي فيعتبر مهنة تتخذ شكل الواجب وحصول الفرد على وظيفة يتطلب تدريباً وخبرة، ويتمتع الموظف فيه بأهمية وقيمة اجتماعية مستمدة من موقعه الوظيفي، كما أنه يعين بواسطة سلطة عليا، ويحتفظ بوظيفته مدى الحياة عادة، ويتقاضى راتباً تقاعدياً عند بلوغ سن معين، ويتردد في سلم الوظائف تبعاً لأقدميته. (1)

وعلى الرغم من اهتمامه بوصف التنظيم البيروقراطي، وأنه لكي يعمل هذا التنظيم بكفاءة لا بد من أن يتوفر على الخصائص ويتوفرها يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة. لكن ظهرت مجموعة من الدراسات الإنتقادية لنظرية البيروقراطية تنظر لظاهرة التنظيم على أنها ليست فقط مجموعة أفراد وإنما مجموعة من العلاقات بين الأفراد "ظهور مصطلح الجماعة" ومنه لا يمكن تحقيق الفعالية بالمنطق السابق الذكر. لذلك ارتأت إدخال مجموعة من التعديلات لتكييف البيروقراطية مع عناصر العملية التنظيمية. (2)

فقد ركز "ميرتون" "Merton" على العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي ومنه زيادة الفعالية التنظيمية. حيث لاحظ أن أعمال وسلوك أعضاء التنظيم وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد، فيطغى الاهتمام بمظاهر العمل وشكليته على الاهتمام بمحتوى العمل ويصبح التمسك بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية مصالح المنظمة ومظاهر الروتين هذه تعكس آثارها الواضحة في التنظيمات البيروقراطية على انخفاض الإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للعاملين عامة نتيجة عدم الشعور بالانتماء والرضا أو حرية التصرف والمبادأة والابتكار، الأمر الذي يؤدي دائماً إلى شكوى العاملين وتذمرهم بغض النظر عن طبيعة أعمالهم أو مستوياتهم الوظيفية، كما تظهر آثاره في انعزال وفردية العاملين، مما يجعلهم يعملون في مناخ متوتر. (3)

وختاماً لما سبق ذكره، من إنتقادات التي وجهت إلى المدرسة البيروقراطية والمتمثلة أساساً في التجرد من الاعتبارات الإنسانية بالتنكر لدور العنصر البشري في العمل، وإغفال المؤثرات البيئية الخارجية وبطء الاستجابة للحالات الطارئة، وإغفال الآثار النفسية التي يحدثها تقسيم العمل والالتزام بالقواعد والإجراءات

(1): علي السلمي: الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، شركة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دط، 2004، 148.

(2): إبراهيم المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق للإبداع للنشر والإعلام، الرياض، دط، 2000، ص 109.

(3): غريبي بن مرجي السلماني الشمري: مرجع سبق ذكره، ص 57.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

مما يخلق مناخ تنظيمي يتسم بروتين وقتل فرص الإبداع والطموح لدى العاملين وإشعارهم بالاغتراب في بيئة العمل وتفقيد كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات والتركيز على اللوائح والأنظمة وتنفيذها حرفياً دون مراعاة العلاقات الإجتماعية وتصبح ملامح المناخ التنظيمي غير صحية لتحقيق الفعالية.⁽¹⁾

ثانياً: المدرسة النيوكلاسيكية:

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال وضع مجموعة من المبادئ القائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، وتبين أن هذه الدراسات أهملت العنصر البشري وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية. وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل كمحدد للفعالية التنظيمية، وظهرت مجموعة من الدراسات تحت تأثير مداخل تتبنى العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تعتبر أن للعوامل النفسية تأثير على فعالية المؤسسة.

1. مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتبين أنه لكي يمكن زيادة الفعالية التنظيمية، يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة التي لطالما أهمية من طرف النظريات الكلاسيكية.

ويعتبر "إلتون مايو" (Elton Mayo) (1880-1949) مؤسس الإتجاه الإنساني في التنظيم، وهو أب علم الاجتماع الصناعي، وقد استمر إتجاهه الإنساني إلى يومنا هذا، وذلك من خلال تجارب "هاوثون" الشهير التي قام بها في الفترة بين (1930 - 1940).⁽²⁾

ونبتهت تجارب "هاوثون" الشهيرة في شركة وستيرن إلكتريك الأمريكية إلى أهمية مشاعر الأفراد إتجاه العمل ودوافعهم وعلاقتهم وقيمهم الإجتماعية، وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم في العمل، رغم أنها لم تعطي إجابات واضحة وحاسمة عن دور المتغيرات.⁽³⁾ ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1. عدم إعتبار الدوافع المادية أساسية لإنتاجية العمل، إذ أن العامل غالباً ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل ويرتبط بأدائه تبعاً لإعتبارات الشخصية والقيمة التي ترتبط فيما بينها.

2. التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، وإنما التفاعل

(1): علي الشرفاء: أصول التنظيم، الدار الجامعية، بيروت، ط2، 2000، ص 84.

(2): بوفلجة غايث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص 25.

(3): منير نوري: مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

- وتبادل الأدوار بين الأفراد هي التي تلعب دور كبير في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.(1)
3. إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط إجتماعية ناشئة عن التقاليد والعرف التي تؤمن به الجماعة وتجعله ملزما لأعضائها.
4. إن القيادة الإدارية تلعب دورا رئيسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير رسمي.
5. إن الإتصال بين أجزاء التنظيم لا تقتصر على شبكة الإتصال الرسمية بل هناك شبكة إتصال غير الرسمية والتي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.(2)
- وقد اتضح أثر خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية على أبعاد المناخ التنظيمي في العديد من سلوكيات العمل، فأظهرت دراسات "التون مايو" أن الأفراد لا يتأثر سلوكهم وأدائهم بالظروف المادية التي توفرها المنظمة من إضاءة وتهوية ومكافآت مالية فحسب - كما افترضت مدرسة الإدارة العلمية - وإنما تتأثر وبدرجة أكبر أحيانا بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بها، وبالتالي أهمية تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وهي مؤشرا على الفعالية التنظيمية، كما أبرزت أهمية النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي يتأثر بالبيئة المحيطة به، وهي بذلك تعكس وجود مناخ التنظيمي المفتوح، يسود فيه الشعور بالانتماء وتحقيق الذات. كما ساعدت هذه المدرسة على تحديد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المناخ التنظيمي الإيجابي لإيجاد التعاون الفعال بين الإدارة والعمال الذي من شأنه تحقيق الفعالية التنظيمية.(3)
- ولكن رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها أغفلت بعض الجوانب، حيث أنها لم تقدم نظرية متكاملة حول التنظيم لتفسير السلك الإنساني داخل المنظمة، كما أنها أغفلت واقع التفاعل الإجتماعي للأفراد والجماعات، وركزت على الجوانب الإجتماعية ونسيت الجانب الرسمي للتنظيم.(4)
- بالإضافة إلى تلك الإنتقادات فمدرسة العلاقات الإنسانية قد ركزت تجاربها على الحياة الداخلية للمصنع،

(1) : خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: مرجع سبق ذكره، ص 68.

(2): علي صالح حامد جوهر، علي إبراهيم الدسوقي علي: مرجع سبق ذكره، ص ص 26، 27.

(3): غريبي بن مرجي السلماني الشمري: مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

(4): لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، ص، 84.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

وكانه المشروع الصناعي معزول عن البنية الاجتماعية التي لا تقل في تأثيريتها عن التأثيرات الداخلية للمصنع، ربما تزيد عليها في كثير من الأحيان. كما استبعدت مسائل الصراع بين العمال وأرباب العمل مما جعل معظم هذه الدراسات والنتائج المرتبطة بها في وضع يناسب أصحاب المشاريع بالدرجة بدلالة أن هذه التجارب قد تمت بإشراك أصحاب المشاريع أنفسهم.

2. المدرسة السلوكية:

برزت المدرسة السلوكية بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية، فاهتم هذا التيار ببيئة العمل الاجتماعية والعاملين ومشاعرهم الإنسانية، وتقول بأنه على المدير أن يهتم بحاجات العاملين ومقابلتها. لأن الإنتاجية تتطلب توفير مناخ عمل يهتم بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل العمل، وهذا يضمن تحقيق الفعالية للمنظمة.

1.2. نظرية الحاجات "إبراهام ماسلو":

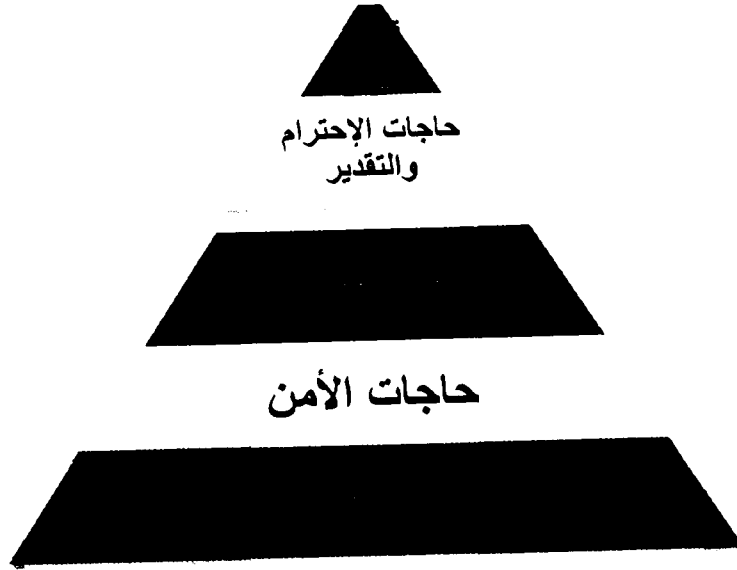
تعرف هذه النظرية بإسم "نظرية سلم الحاجات" عند عالم النفس "إبراهام ماسلو" "Maslow" 1943، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبراً أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمسة مجموعات، وتضل الحاجات غير المشبعة هي المتحركة في السلوك والتي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، بالتالي ينتهي دورها في التحفيز. كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى وتنقسم هذه الحاجات إلى خمسة⁽¹⁾.

وهكذا اعتقد "ماسلو" أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والإرتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

(1): محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004، ص 88.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

والشكل التالي يوضح هرم "ماسلو" للحاجات:



الشكل رقم (07): يوضح هرم "ماسلو" للحاجات.

المصدر: أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2001، ص 322.

- واعتقد "ماسلو" أن هذه الحاجات ترتب تدرجيا حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل تبدأ بالحاجات الاقتصادية وصولاً إلى الحاجات الإجتماعية وتتمثل في :
1. الحاجات الفسيولوجية: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والنوم.
 2. حاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق.
 3. حاجات الانتماء: تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
 4. حاجات الاحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.
 5. حاجات تحقيق الذات: وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.⁽¹⁾

(1): عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 277، 278.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

وقد توصل "ماسلو" انطلاقاً من تصنيفه لهذه الحاجات إلى أن تتحقق الفعالية التنظيمية تكون من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية، وكذا عن طريق توفير المناخ الوظيفي الذي يتحقق فيه الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، يمكن العامل من تأدية واجباته، إضافة إلى إبداء أرائه وإجتهاداته وتقديم إقتراحاته وتوصياته وكل ما يتطلبه العمل الإداري الجيد بما يخدم المصلحة العامة ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. كما أن جو عمل يسوده نظام إشراف فعال يقوم على أساس الإهتمام بجماعات العمل وتفاعلاتها داخل التنظيم، وإستخدام ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة، والسعي تنمية علاقات تنظيمية طيبة بين الأفراد والجماعات المختلفة في مواقع العمل، والنظر للمنظمة كنظام وكائن حي له أبعاد إنسانية واجتماعية واقتصادية، والإنسان خلية أو جزء من التنظيم لا يمكن إصلاح التنظيم إلا بإصلاحه. كل هذه المبادئ تعكس وجود مناخ تنظيمي يتسم بديمقراطية يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ومما سبق نقول أن "ماسلو" استطاع أن يقدم إطاراً علمياً عاماً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، وقد تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الإنتقادات كونها قد أغفلت عدة جوانب أهمها:

1. عدم وجود فاصل زمني في سعي الفرد لإشباع حاجاته المختلفة، بمعنى أن طموحات الفرد المتسعة ومحاولة تحقيقها.

2. أن التاريخ يقدم الكثير من الأدلة العلمية التي تشير إلى أن الفرد قد يسعى إلى إشباع حاجة الإنجاز الذاتي التي تقع على قمة الهرم على حساب الحاجات الأخرى.

3. لا يوجد دائماً خمس مستويات للحاجات ولا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح.

4. هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور.⁽¹⁾

2.2. نظرية الفلسفة الإدارية " دوغلاس ماك جريجور":

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لـ "دوغلاس ماك جريجور" " Douglas Mac grigor " إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري في التنظيم يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، ومن هنا يمكن القول بأن التصرفات الإدارية لكل مستوى إداري تقوم على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى، ويرى "ماك جريجور" أن الاتجاه السلوكي للمدراء، سواء حصل بوعي وإدراك منهم أم بدون ذلك

(1): عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص ص

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

إنما يعتمد على المبادئ والأطر الفلسفية والفكرية للمدير، كما أن الأفراد العاملين في التنظيم يتأثرون جزئياً بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة فلسفة المدير في المستوى الأعلى وهذا يبين مدى تأثير القيادة الرسمية على الأفراد، كما أن ماك غريغور يؤكد على ضرورة الإعتراف بالقيادة غير الرسمية في التنظيم.⁽¹⁾ ويمكن إيجاز خصائص كل من نظرية "X" ونظرية "Y" حسب الافتراضات التي وضعها كما يلي:

1. نظرية "X":

تعتبر نظرية تقليدية للعمل، فهي ترى أن العامل كسول بطبعته، ينقصه الطموح وليس لديه الإستعداد لتحمل المسؤولية ويفضل أن يقاد لا أن يقود، يكره العمل ويتجنبه ولذا يلجأ صاحب العمل إلى الشدة والقوة لأنها في نظره هي الوسيلة الوحيدة لإثارة حماسه وتنشيطه فهذه النظرية الذي ينظر إلى العامل على أنه أناني بفطرته ومجبر على العمل، لذلك لابد من ضبط تصرفاته، وتوجيه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها بفعالية.⁽²⁾

2. نظرية "Y":

يقدمها ماكرو جر كبديل للإفتراضات السابقة. وتتميز بأنها أكثر مرونة وحركية، بصورها عن فلسفة تفاعلية. حيث ترى أن العمل حاجة طبيعية للإنسان فهو ليس فقط يتحمل المسؤولية بل يسعى إليها أيضاً. فهم يضبطون أنفسهم ويراقبونهم من أجل بلوغ أهداف المنشأة. بالإضافة أن طاقات الإبداع والإبتكار متوفرة لدى الأفراد، لكن التنظيمات السائدة لا تسمح إلا بإستعمال جزء محدود منها.⁽³⁾

كما أن هذه النظرية آمنت أن للإنسان حاجات متعددة، وما أن يرضي حاجة حتى تحل محلها حاجة لاحقة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محركة لسلوكه حتى يتم إشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد أهم مهامها الأساسية حسب "ماك جريجور" وهي بأن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد داخل التنظيم مصدر إشباع لرغباته، وذلك من خلال العمل الكفاء والإنجاز الجيد بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتمميتهم

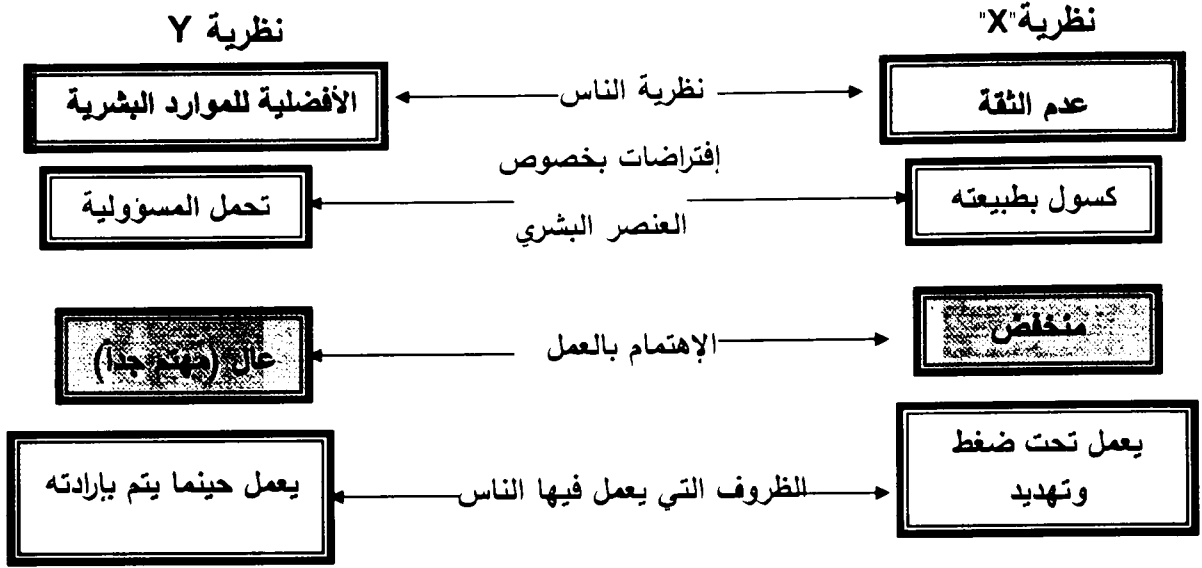
(1): حنان تيفزة: مرجع سبق ذكره، ص 123.

(2): أوجي مدانات: مرجع سبق ذكره، ص 28.

(3): محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

ويمكن تلخيص النظرية في الشكل التالي من خلال إجراء مقارنة بين هاتين النظريتين:



الشكل رقم (08): يوضح الفرق بين نظرية "X" و نظرية "Y".

المصدر: جيرالد جرينبورج، روبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص 39.

من خلال الشكل يتضح أن نظرية "X" تعكس المناخ المغلق الذي يتميز بأن العامل كسول والإهتمام بالعمل يكون منخفض من قبل العاملين بالإضافة إلى العامل يقوم بعمله تحت ضغط وإكراه، في حين أن نظرية "Y" تعكس المناخ المفتوح الذي يتميز بكون العامل يتحمل للمسؤولية ويحب عمله ومهتم به، ويقوم به بإرادته بدون ضغط أو تهديد وهذه السيمات التي تتمتع بها نظرية "Y" من شأنها أن تزيد من فعالية المنظمة.

وعليه يمكن القول أن العنصر الرئيسي والمؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية وفق تصورات نظرية هو اعتماد السلطة والرقابة والإشراف. حيث نجد النظرية تسعى لبلورة مبدأ تكاملي بين الفرد والمنظمة. بمعنى أن المنظمة تحاول خلق مناخ تنظيمي يتيح للعاملين فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف التنظيم.⁽¹⁾

3.2. نظرية الدافعية "رنسيس ليكرت":

تمثل نظرية "رنسيس ليكرت" "Rensis Likert" نموذجاً جديداً لنظرية التنظيم المستمد من البحث

(1): شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010، ص 99.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

الميداني في التنظيمات، وتستند هذه النظرية إلى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، حيث ركز "ليكرت" على الأداء العام في العمل الذي يلعب دوراً كبيراً في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية. وتدور هذه النظرية حول نقاط أساسية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وهما:

1. **الدافعية:** حيث يرى ليكرت أنه إذا أراد التنظيم استخدام عنصر الدافعية يجب عليه تبني نظاماً محفزاً يأخذ بعين الاعتبار الدوافع الذاتية دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الإستطلاع والإبتكار، ودوافع اقتصادية لكي يستطيع أن يمارس تأثيراً بارزاً على الفرد وذلك لخلق الإتجاهات المؤيدة له وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج بينه وبين المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف كلا الطرفين.

2. **جماعة العمل:** يرى ليكرت أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كبر حجم جماعة العمل ينعكس ذلك سلباً على فعالية التنظيم.⁽¹⁾

ونفهم من ذلك أن التنظيم حتى يضمن إستمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، عليه أن يفهم دوافع وتصرفات العاملين وبالتالي يقوم بتحفيزهم ودفعهم لأداء العمل بطريقة فعالة، تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

3. **المناخ:** إستخدم ليكرت مصطلح المناخ ليشير إلى مجموعة الخصائص التي تصف طبيعة التنظيم، ومن ثم يقول أن التنظيم يعمل على أساس محدد من العلاقات المدعمة التي يشعر فيه الأفراد بأنهم محل تقدير وإحترام، كما تنمو فيه الثقة بالنفس وبالآخرين وينمو هذا الجو من خلال إدخال الذات في المهمة وليس إبعادها والتهديد بفرض وجهات نظر الأفراد.⁽²⁾

4. **القيادة:** في عام 1967 نشر "ليكرت" نظرية "الإدارة الشاملة"، كما صمم إستبيان يملؤه الموظفون تصف مميزات التنظيم: طرق القيادة، القوة الدافعية، وسائل الإتصال، وسائل صنع القرار، وسائل وضع الأهداف والسيطرة. ومن خلال هذه المميزات أستنتج ليكرت أربعة أنماط للتنظيم حيث تشير تلك الأنماط وخصائصها السلوكية إلى نوعية المناخ التنظيمي لكل نمط والتي تتراوح من المناخ الإستبدادي إلى المناخ الجماعي المشارك وفيما يلي طرح لتلك الأنماط:

(1): لو كيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص ص 94، 95.

(2): علي صالح حامد جوهري، علي إبراهيم الدوسوقي علي: مرجع سبق ذكره، ص 36.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

1. النمط المستبد: يتميز بمركزية إتخاذ القرارات، الإهتمام الشديد بالنظام، التطبيق الحرفي للوائح، إنخفاض مستوى الولاء نحو التنظيم، ضغوط العمل، وإنخفاض مستوى الرضا الوظيفي.
2. النمط المستبد العادل: الإستئثار بإتخاذ القرار، نادر التشاور مع الأفراد، الشعور بالمسؤولية، إنخفاض مستوى العمل الجماعي، إنخفاض مستوى الإتصال الرأسي، ظهور الجماعات غير الرسمية.
3. النمط الإستشاري: يمثل هذا النمط الإدارة الإنتقالية، ويتميز بالإرتفاع النسبي في مستوى الثقة والتعاون بين القائد والأفراد، إنساع نطاق المسؤولية، المشاركة في إتخاذ القرار، والشعور النسبي بالرضا عن العمل.
4. النمط الجماعة المشاركة: إرتفاع مستوى الثقة بين الجميع، إنتشار المسؤولية الجماعية، الإتصال المفتوح، إرتفاع الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

ونلاحظ من خلال تصنيف "ليكرت" لأنماط القيادة بأن النمط (1) (2) يعكس نظرية " X " "لماجرجور" في حين أن النمط (3) (4) فهي تستند لإفتراضات نظرية " Y " .

بعد عرض أهم الأفكار التي جاء بها "ليكرت" تبين لنا أن "ليكرت" قد إهتم بالعمل والأفراد على حدأ سواء من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتبر الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر النجاح أو الفشل، لذلك لا بد عل المديرين أن يهتموا بتهيئة مناخ تنظيمي ملائم للأفراد العاملين الدافعة الأساسية التي تحكم سلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه. وترفع الروح المعنوية وتؤمن الإستقرار وزيادة الإنتاجية الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

4.2. نظرية العاملين "فريدريك هارزبورغ":

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني قام به "هارزبورغ" " Herzbeg " من أجل معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب، وضعه ضمن كتاب نشره سنة 1959، وقد توصل إلى حقيقة مؤداها أن عدم الرضا لدى الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفير بيئة العمل المناسبة، كما أن الشعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته وبناءاً عليه فقد وجد "هارزبورغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل.⁽²⁾

وتتدرج ضمن مجموعتين من العوامل هما:

1. مجموعة العوامل الوقائية: وتدعى أيضا بالعوامل للإشباعية لأن عدم وجوده يؤدي إلى حالة عدم

(1): محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 93، 94.

(2): علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار العجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 213.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

الرضى وتتمثل في: الأجر، العلاقات مع الأقران، ضمان العمل وإستقراره، المراكز والمكانة في الجماعة أو المنظمة، ظروف العمل المادية وغير المادية والعلاقة مع الرئيس الأعلى المباشر. فإذا إستطاعت قيادة المنظمة أن توفر المناخ المناسب لنشرها ونشر تأثيرها، فإن من شأن ذلك منع حدوث حالات عدم الرضا عند العاملين. إن إستخدام هذا الأسلوب التحفيزي بكفاءة يكون من خلال تحريك الدوافع الداخلية للفرد. بمعنى أن مفعول الحافز المالي والمادي لتنشيط الأعمال الكاملة فيه تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، هذه الأخيرة التي تعد مؤشراً من مؤشرات الفعالية التنظيمية.

2. مجموعة العوامل الدافعية: وهي من العوامل التي لولا تعطفها مع المجموعة الأولى، لأصبح من غير الممكن بلوغ المستوى الرضا المنشود عند الفرد العامل. فهي تنشط الدافعية عند الفرد، وتتمثل في: شعور الفرد بالطبيعة المريحة للعمل، شعور الفرد ببلوغ مستويات إنجاز ذات مغزى، شعور الفرد بأنه محط إهتمام، وأن إدارة المنظمة تهتم بهذه المسؤولية. وهذه أمور أساسية في تحقيق مستويات أداء أفضل وترتفع الإنتاجية تبعاً.⁽¹⁾ والجدول التالي يوضح العلاقة بين عوامل الرضا وعدم الرضا.

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة بين عوامل الرضا وعدم الرضا.

	موجودة	
موجودة	الرضا	عدم الرضا
غير موجودة	لا وجود للرضا	عدم الرضا
	ولا وجود لعدم الرضا	

المصدر: عبد الوهاب السوسي: مرجع سبق ذكره، ص 52.

ومن خلال الشكل نقول بأن "هارزبورغ" ينظر للفعالية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ليس من زاوية التخصص وتقسيم العمل إلى وحداته الأساسية "تبسيط العمل". وإنما يتطلب من المؤسسة إثراء أو إغناء الوظائف. إذ نجد مجموعة العوامل الدافعية تتركز حول طبيعة العمل نفسه في حين أن مجموعة العوامل الوقائية فإنها تشير إلى ظروف العمل وبيئته. بحيث يوفر ذلك مناخاً ملائماً جداً لإزالة مسببات عدم

(1): شوقي ناجي جواد: مرجع سبق ذكره، ص 100، 101.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

الرضا عن الفرد. وإلى جانب ذلك أيضا فإن خلق مناخ تنظيمي محفزاً للعامل يرتبط بقيام الفرد بالمهام والأعمال التي يرغب بها. والتي من شأنها تفجير الطاقات الإبداعية لدى الفرد.

وخلاصة مما سبق، يتضح أن الأفكار التي جاء بها رواد "مدرسة العلوم السلوكية" لها أثر على أبعاد المناخ التنظيمي من خلال خصائصها، إذ عملت على معرفة الحاجات الإنسانية وسعت لإشباعها، كما منحت الثقة في قدرات الإنسان الإبداعية وفسحت المجال أمامه للانطلاق وتحقيق أعلى معدلات الأداء، وافترضت أن أهداف العاملين تتسجم مع أهداف المنظمة ومن ثم عملت على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف، وبالتالي تضمن تحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد أعطت أهمية لتحسين ميول العاملين وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، وعملت من خلاله توفير مناخ تنظيمي يسوده نظام إشراف فعال، كما تولي اهتماماً بالغاً لجماعات العمل وتفاعلاتها داخل التنظيم، فتستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وتسعى إلى تنمية علاقات تنظيمية طيبة بين الأفراد والجماعات المختلفة في مواقع العمل، تنظر للمنظمة كنظام وكان حي له أبعاد إنسانية واجتماعية واقتصادية. يتأثر ويؤثر على الأفراد العاملين.

ثالثاً: المدارس الحديثة:

تطور الفكر التنظيمي من خلال توجهات حديثة في نظرية المنظمة أهمها، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والفرد إلى حد بعيد، وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق فالمنظمة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تأثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، والفرد هو جوهر المنظمة، وركيزتها الأساسية في تحقيق أهداف التي تنشدها المنظمة نظراً لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة، ومن أبرز النظريات الحديثة التي تؤيد هذه الفكرة مايلي:

1. نظرية إتخاذ القرارات "هربرت سايمون" و"شيستر برنارد":

أراد أصحاب هذا الإتجاه تقديم نظرية متكاملة حول التنظيم، بحيث تغطي كل الجوانب التي أغفلتها الإتجاهات السابقة، حيث كانت النظريات الكلاسيكية تنظر إلى السلوك الإنساني على أنه سلوك موجه من خلال الأوامر الصادرة من أعلى المسؤولين داخل التنظيم. إلا أن هناك بعض العوامل منها ما هو متوقع وغير متوقع تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم حيث يرجع الفضل في تطوير نظرية صنع القرار إلى " سايمون" Simon " الذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكاً هادفاً. لأن الأفراد ينتظمون في تنظيمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة.(1)

فيعتبر "سيمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وبالتالي فإن فهم السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات. وقد قسم صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع تتمثل فيما يلي:

1. القرارات الرشيدة موضوعياً: ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
2. القرار الرشيد شكلياً: وذلك القرار الذي يعظم طريقة التواصل إلى قيمة معينة في إطار المعرفة.
3. القرار بطريقة واعية: تقوم على عملية لتطويع الوسائل التلائم الغابات الموجودة.
4. القرار الرشيد وصيد: يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.
5. القرار الرشيد تنظيمياً.
6. القرار الشخصي الرشيد: هو القرار الذي يوجه لتحقيق الأهداف الشخصية.(2)

وللإشارة فإن "سيمون" في نظرية إتخاذ القرارات قد أوضحت أن الفعالية التنظيمية ترتبط بالطريقة التي يتم في ضوءها إتخاذ القرار الفعال والأنسب للمواقف والمشكلات التي تعترض التنظيم ومن ثم مدى كفاءة ومهارة متخذ القرار في إختيار البدائل المناسبة من بين البدائل المتاحة .

وعليه فهذه النظرية تؤكد على الدور الذي يلعبه إتخاذ القرار، كعنصر مهم في تشكيل المناخ التنظيمي بالمؤسسة، حيث أنه إذا تم إشراك العاملين في عملية صنع القرار من شأنه أن يخلق مناخ عمل تسوده علاقات تعاونية داخلية بين جماعات العمل ويجعل الأفراد العاملين يشعرون بالإشباع النفسي والرضا، هذا الأخير الذي يعد من أهم مؤشرات لقياس مدى فعالية التنظيم. في حين أن المناخ التنظيمي يكون متدني عندما يكون متخذ القرار هو المدير وحده بدون إشراك العاملين، يؤدي إلى تدني مستوى التنظيم الأمر الذي يؤثر على فعالية هذه المؤسسة.

يعتبر كذلك " شيبستر برنارد" " Chester Bernard "من المساهمين في تطوير نظرية إتخاذ القرار، حيث نظر إلى المؤسسة نظام رسمي لمجموعة جهود أو قوى منسقة لشخص أو أكثر، كما نظر إلى الجانب غير الرسمي وحدده على أنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف. وقد فرق برنارد بين القرار الشخصي

(1): رابع كعباش: علم إجتماع التنظيم، مختبر علم إجتماع الإتصال، قسنطينة، دط، 2006، ص ص 141، 142.

(2): خليل محمد الغزالي: إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 103.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

والقرار التنظيمي:

- القرار الشخصي: قرار المساهمة في أعمال المنظمة ولا يفوض؛
- القرار التنظيمي: عملية تجرد القرار من صفاته الشخصية لأنه جزء من العمل التنظيمي وعليه حدد ثلاثة أنواع من القرارات:

1. القرارات التنازلية: تتمثل في القرارات التي تأتي من المستويات العليا في المنظمة في شكل أوامر؛
2. القرارات التصاعدية: التي تتبع من المستويات الدنيا وترفع المسؤولية بإتخاذ القرار النهائي بشأنها؛
3. القرارات الناتجة عن المبادرة والمبادرة الشخصية.(1)

كما أشار "برنارد" إلى أربعة تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية توجد داخل التنظيم بالفعل وهي:

1. تظهر في علاقات البيئة الفيزيقية.
2. البيئة الإجتماعية.
3. الأفراد.
4. علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.(2)

ويوضح العنصر الأول أن أي نسق تعاوني ليس معزولاً عن البيئة الفيزيقية الخارجية، بالإضافة إلى الأنساق الفرعية الأخرى داخل التنظيمات، في حين يشير العنصر الثاني إلى كل العناصر الإجتماعية في علاقتها بالموقف التعاوني. أما العنصر الثالث فيشير إلى إتحاد كل من البيئة الفيزيقية والإجتماعية التي يتميز بها التنظيم في أغراض متعددة، ويعتبر الأفراد لهم دور كبير في النسق التعاوني.

رأى "برنارد" أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التفاعل مع البيئة و متغيراتها، وأن تصميم الهيكل التنظيمي يقوم على مبدأ اللامركزية، فمشاركة العمال في إتخاذ القرار تحملهم مسؤولية تحقيق الأهداف و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، إلا أن المشاركة التي قصدها في إتخاذ القرار هي مدى قبولهم أو عدم قبولهم للقرارات.

وقد دعا أيضا " بارنارد " إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء والإنتماء للمؤسسة لدى العاملين عن طريق طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المؤسسة وكذا فتح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم، النفسية والإجتماعية، بالإضافة إلى أنه بأن فإن الفعالية التنظيمية تتحقق عبر التفاعل مع

(1): خليل محمد الغزاوي: مرجع سابق ذكره، ص ص 104 - 106.

(2): حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 102.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

البيئة ومتغيراتها من خلال تحقيق الأهداف المسطرة من بقاء وتكيف، والذي يضمن لها الاستمرارية. ولكن مدخل نظرية صنع القرار لم يسلم من الإنتقاد، فقد وجهت إلى ما زعمته هذا المدخل من حيث أنه يتخذ طابعاً تكاملياً، يسعى إلى تقديم إطار يتناول الجوانب الرشيدة وغير رشيدة للسلوك في آن واحد، ويحاول التلائم قدر المستطاع مع النتائج الإمبريقية في مجال التنظيم. لأن الطابع التكاملي قد يكون ملائم على مستوى الفرد، ولكنه غير ذلك على مستوى الجماعة أو التنظيم، لأنه يغفل بعض القوى المؤثرة التي ترتبط إرتباط وثيق بثقافة التنظيم. بالإضافة إلى أن نظرة إتخاذ القرارات مازالت تتطلب بعض التعديلات، وذلك نظراً لأنها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية تتناول عادة القرارات التي يتخذها الأفراد، أي أن الأفراد عادة هم وحدة التحليل السوسيوولوجي في الدراسات التي تنتمي إلى مدخل نظرية صنع القرارات ولا يزال في حاجة إلى الدراسات التي تنظر إلى التنظيمات عل أنها أنساق تصنع القرارات، وتتخذ من التنظيم ككل وحدة التحليل السوسيوولوجي.⁽¹⁾

2. نظرية النظم "كاتز" و"كان" :

كان للجهود التي قام بها العالم الإداري "بارنارد" من خلال نظريته إلى المنظمة كنظام إجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف جماعي محدد. الفضل في تركيز علماء الإدارة على النظم.

ومن المساهمات الهامة لفهم المجموعات والإدارة " نظرية النظم"، فلقد أوجد العالم النظرية العامة للنظم حيث قال أنه لفهم وحدة كلية لا بد من أن يفهم المرء بدقة أجزائها المعتمدة على بعضها البعض، فباستخدام مدخل النظم يمكن المدير من أن يدرك العلاقات والصلات الإعتيادية لجزيئات الأعمال في عملية ككل. وقد حدد "بيرتلافي" نوعين من الأنظمة:

- الأنظمة المغلقة: هي التي تتفاعل مع البيئة، والمدير الناجح هو الذي لا يرى المنظمة نظاماً مغلقاً.
- الأنظمة المفتوحة: الأنظمة التي تتفاعل باستمرار مع البيئة، وتعتبر هذه الأنظمة مدخلاً ضرورياً يجب على المدير الناجح أن يتبعه، ويتطلب هذا الأمر مهارة فائقة للمدير لكي يحيط بدقة بصورة الكلية للتفاعلات بين المنظمة والبيئة.⁽²⁾

⁽¹⁾: طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 116، 117.

⁽²⁾: صبحي جابر العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص 110.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

كما قدم كل من "كاتز" و"كان" "Kahn" and "Katz" تحليلاً رائداً للمنظمات باعتبار أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها. وقد قام الباحثان بتحديد خمسة مكونات للمنظمة كنظام مفتوح وهي:

1. المدخلات: ك رأس المال، التجهيزات والموارد المادية والبشرية.
 2. العمليات: وهي أنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات بشكل متميز مثل عمليات الصنيع، وتقديم الخدمة والشراء والصيانة، وأنظمة الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).
 3. المخرجات: وهي نواتج العمليات السابقة وخدمات ووظائف وأجور وخدمة للمجتمع.
 4. البيئة: ويظهر المستهلكون، الموردون، المنافسون، المساهمون والحكومة وتظهر أهميتهم من خلال تقديم الدعم اللازم للمنظمة في شكل قبول مدخلات.⁽¹⁾
- ولالإشارة فإن أخذ المنظمة بهذه العمليات بعين الإعتبار يعني بأن المنظمة تقوم بنشاط مستمر من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات. مما يضمن لها التوازن المستمر مع البيئة والمزيد من النمو والتطور. فمثل هذه الحركية المستمرة تشير إلى إمكانية المنظمة من تحقيق أهدافها وبالتالي الوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة.

ولكن نظرية النظم كغيرها من النظريات لم تسلم من الإنتقادات، ومن أهمها أنها مجردة وليست علمية فالمدبر يستطيع مناقشة المشكلات اليومية دون وضع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، فهذا الأسلوب لا يناسب الغرض من صنع القرارات في الحياة العملية. كما تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء والعناصر إلى التأثير على النظام ككل.⁽¹⁾

3. النظرية الموقفية "لورنس" و"لورش":

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية النظم، حيث إعتمدت أساساً على مفهوم "النظام المفتوح"، وهي إتجاه حديث يقوم على أساس عناصر عديدة تشكل مجموعها الموقف المحدد الذي تواجهه الإدارة، لأن ليس هناك نظرية أو مدرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات وإنما تستخدم النظرية بشكل تلقائي بحيث يتلائم مع الظروف والأوضاع التي نعيشها. وإن جوهر هذه النظرية

⁽¹⁾ :Stefan Ivanko: Modern Theory of Organization, Faculty of Public Administration, University of Ljubljana, Ljubljana, January 2013 , P 26.

⁽¹⁾ : يوسف مسعداوي: أساسيات في الإدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2013 ص 293.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

يقوم على فكرة مؤدوها: ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وتحقيق أهداف التنظيم ذلك أن المبدأ الرئيسي للنظرية.

وقد استقطب هذا المنظور إهتماماً متزايداً من قبل الكتاب والباحثين، الذين يسعون لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي، والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين أهم تلك العوامل بيئة المنظمة، عناصر المنظمة، التكنولوجيا المستخدم وثقافة المنظمة وغيرها، التي ركزت عليه الدراسات من أجل معرفة أثر هذه المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.⁽¹⁾ ولقد ساهم عدد من الباحثين في تطوير النظرية الموقفية من أمثال: "طومبسون" "Thompson"، "لورنس" و"لورش" "Lawrence" and "Lorseh"، "فروم" "Vroom"، و"ودورد" "Wood ward". حيث يرى أصحاب هذه النظرية أنه باختلاف الظروف والموقف المؤثر على المنظمة، فإنه من المتوقع أن يأخذ التنظيم تصميمياً مختلفاً يتناسب مع الظروف والموقف المحيط.⁽²⁾

وللإشارة فإن هذا المدخل قد تم إقتراحه من طرف الأستاذان الأمريكيان "لورانس" و"لورش" عام 1967، وحيث تسعى الإدارة الموقفية إلى إختيار المدخل أو المداخل الإدارية المناسبة للظروف السائدة. كما أن الباحثان من جامعة "هارفاد" في الولايات المتحدة الأمريكية حاولا الإجابة على السؤال التالي: أي نوع من التنظيم نحتاج لمعالجة الحالات الإقتصادية المختلفة الخاصة بالسوق؟ فركزا على متغيرين رئيسيين هما هيكل المنظمة والبيئة. وقد ركزت دراستهما حول المفارقة والمفاضلة بينهما. ومن أهم ما توصلا إليه هو:

1. كلما كانت البيئة متنوعة ومتغيرة كلما تطلب ذلك درجة عالية من المفاضلة والتكامل للحصول على تنظيم ناجح.
2. البيئات الأقل تغيراً تتطلب درجة أقل من المفاضلة ولكن درجة عالية من التكامل.
3. عندما تكون البيئة مستقرة يتم التكامل من خلال جهود الإدارة العليا أو من خلال المستويات الإدارية الأخرى.⁽³⁾

ومن خلال هذه الدراسة نجد أن "لورانس ولورش" قد أكدا على أهمية إيجاد التوافق الملائم بين البيئة

(1): حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2): أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3): صبحي حبر العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص ص 93، 94.

الفصل الرابع... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

الداخلية المنظمة والبيئة الخارجية من حيث التمايز والتكامل، أما البيئة الخارجية فتتكون من نظم فرعية/مكونات، وأشار إلى أن النظم الفرعية/الأجزاء المختلفة في المنظمة (تسويق، إنتاج) تتعامل مع أجزاء مختلفة من البيئة تتباين من حيث عدم الإستقرار وعدم تأكيد من طرف المستهلكون، الموردون التكنولوجيا وغيرها.⁽¹⁾

وهكذا فقد كشفت لنا هذه الدراسة عن وجود علاقة سببية بين البيئة والهيكل التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم محددات المناخ التنظيمي، حيث تبين لنا من خلال الإطلاع على هذه النظرية بأن المنظمات التي تتميز بالأداء والإنجاز تكون قد تبنت هيكلًا تنظيمياً يتوافق مع المتطلبات التي تعمل فيها ويضمن لها تحقيق الفعالية المطلوبة، في حين نجد المنظمات التي يكون فيها الأداء متدني قد طبقت هيكلًا تنظيمياً لا يتلائم مع بيئتها.

ومن هذا المنطلق فالفعالية التنظيمية تعتمد على القدرة على تحقيق التوافق مع المواقف آخذين في الإعتبار القدرات المتاحة للعاملين، وكذا النمط الفعال للمؤسسة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف الذي يتخذ فيه القرار المناسب ومن ثم فإن أساليب وطرق القيادة التي قد تثبت فاعليتها في الوقت المناسب وليس بالضرورة أن تكون كذلك في كل المواقف وكل الأوقات.

ولكن رغم ما تواجهه النظرية من إنتقادات بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسيرية والجمع بينهما، إلا أنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة بالمؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيداً يطور كفاءتها وفعاليتها.

4. نظرية Z "وليام أوشي":

تعتبر نظرية Z من النظريات الحديثة التي توضح كيف يتم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد من مؤشرات الفعالية. حيث أنه في سنوات الثمانينات من القرن الماضي حولت نظرية الإدارة تركيزها الذي كان مهتماً بنماذج تعزيز وإثراء العمل، وتحول إهتمامها للبحث عن الطرق والأساليب التي تسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية، وأصبح الجميع يدعو إلى التقليل من الإستخدام الصارم للبيروقراطية، بينما هناك من كان معجبا بالنموذج الياباني وشكل لهم ذلك النموذج مصدر إستلهام، بعض الكتاب الأمريكيين، ورأوا أن بلادهم وفق للتجارب كانت ناجحة في تحفيز ناتج عن ثقافة التنظيم.⁽²⁾

(1): حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(2): رابع كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 137.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

إذ قام صاحب هذه النظرية "وليام أوشي" William.G.Ouchi " ببحوث ودراسات لمعرفة سرّ نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الإقتصادية، حيث إعتبر منظمات الأعمال الأمريكية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J)، أي الطريقة اليابانية في الإدارة، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان أسماها (Z).⁽¹⁾

يرى الباحث الأمريكي "وليام أوشي" من جامعة سانتا مونيكا بكاليفورنيا في كتابه " Theory " Z " : How American business Can meet the Japanes Challenge " أن الفعالية هي تطوير قدرات المنظمات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية وتمر حتماً عبر وضع خطط تطوير مهارات العمال وإيجاد الهياكل التنظيمية جديدة وحوافز لتحقيق فعالية المنظمة.⁽²⁾

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الخصائص التي تؤكد على الإهتمامات الإنسانية التي ينبغي أن تتمتع بها البيئة الداخلية للمؤسسة والتي ستسمح لها بتحقيق الفعالية التنظيمية وهي:

1. التوظيف يكون طويل المدى: أي أنه غير محدد بفترة زمنية.
2. السماح للعاملين من المشاركة بإتخاذ القرارات والرقابة تكون معززة بضوابط رسمية.
3. المسؤولية لفريق العمل: أي أن المسؤولية جماعية وليست فردية.
4. الترقية تكون ببطء وعلى أساس نجاح المنظمة: بمعنى أن إذا حققت المنظمة نجاح فإنها تقوم
5. بترقية العاملين الأكفاء، في حين إن فشلت فلن يحصل العاملين على أي نوع من الترقيات
6. التخصص المعتدل نسبياً والإهتمام بشؤون العامل وأفراد عائلته.⁽³⁾

ويتضح من خلال هذه الخصائص بأنها بمثابة خطوات يسترشد بها في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية وهي مراحل لا بد منها للانتقال من نمط تنظيمي يعتمد على الطرق الكلاسيكية إلى النمط نظرية " Z " على أن هذه الخطوات ليس من الضروري ترتيبها ترتيباً دقيقاً لمشارك في المنظمات وأن بداية تطبيقها تبرز دلائل التعاون والتنسيق والإستجابة السريعة والتنظيم الفعال.

وقد ركزت إهتمامها على موضوع تحسين نوعية الحياة وزيادة مستوى الفعالية للعمال من خلال

(1): صبحي جبر العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص 104.

(2): رابع العايب: مرجع سبق ذكره، ص 136.

(3): فريد فهمي زياد: وظائف الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2009، ص 115.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

إشراكهم في الإدارة وتحمل المسؤوليات، تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة المناخ العائلي، وقد تمكن التحليل من تجميع المهام المطلوبة لوضع روتين عمل منسق يظهر على شكل وظائف متكاملة، يقوم على أدائها الموظفون كفريق موحد، يؤدي وظائف ذات معنى، تنطوي على تحمل المسؤوليات، وتتطلب مشاركة كافة أعضاء الفريق.⁽¹⁾

وللإشارة فقد حقق تطبيق هذه النظرية نتائج جيد حيث برهنت النتائج على أن النوع "Z" من التنظيم ينجح إلى أبعد الحدود لما تنطوي عليه ثقافة التنظيم من توفير الجو تنظيمي يتميز بالإستقرار والثبات الذي يرتكز عليه الفرد في حركته ويستمد منه الدعم والتأييد للتلاحم لإستكمال بناء الأجزاء الأخرى وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

حيث ركزت هذه النظرية على أهمية رأس المال الفكري حيث تحولت المؤسسات من الأعمال الروتينية إلى مؤسسات للعقول والمعرفة ترتكز على قوى عاملة يتسم أفرادها بالمعرفة والخبرة وتأخذ في الإعتبار عناصر تنظيمية مثل (الإنسان - التكنولوجيا- البيئة الإجتماعية)، ومنطلق هذه التيارات الفكرية، وجود تبادل بين الفرد والمؤسسة حيث يحاولان تحقيق التوازن بين ما يقدم وما يتم الحصول عليه، وعليه فقد حاولت خلق الجو والمناخ التنظيمي المساعد على تطوير القدرات وتحقيق التعاون ومن ثم الوصول إلى درجة متقدمة من قبول العامل للقيم وتطوير قدراته ومنه استقراره وتعاونه في العمل.

رابعا: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية:

اتفقت معظم الدراسات التي اهتمت بموضوع المناخ التنظيمي أن المناخ الذي يتكون في المنظمة له علاقة بادراك العاملين إلى محتوى العمل والذي يعزز بدوره مدى الرضا والأداء المحتمل للعاملين عن عملهم وبالتالي إلى زيادة إنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

لذا سنحاول إبراز العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال إبراز تأثير بعض مؤشرات المناخ التنظيمي (المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل الجماعي والحوافز) على بعض المؤشرات التي تقيس الفعالية التنظيمية والمتمثلة أساساً في الرضا الوظيفي، الدافعية، وكذا الإستقرار في العمل.

(1): رابع العايب: مرجع سبق ذكره، ص 140.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

1. المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

تميزت البحوث النظرية والتطبيقية التي حاولت تحليل فحص طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بالندرة، ويرجع سبب ذلك إلى حداثة الموضوع. ومع ذلك فقد ظهرت محاولات الاختبار العلاقة والأثر بين متغيرات كل المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي يعد أحد مؤشرات الفعالية التنظيمية. نذكر منها النموذج النظري الذي قدمه "Steers, 1977" حيث أنه أقر وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا لدى العاملين، وصرح بوجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا لأن المناخ هو المتغير المؤدي إلى الرضا.

وأشرت دراسة "Filed & Abeelson, 1982" إلى اثر المناخ التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي وجود الشعور بالرضا. وجود مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي لأنه يؤثر في دوافع واتجاهات الأفراد العاملين.

ولاحظ "Palmer, 1996" أن المناخ التنظيمي الايجابي يعزز الرضا الوظيفي، من خلال دراسة قام بها على عينة ضمت (130) مديراً في كليات علم الاجتماع بولاية فلوريدا.⁽¹⁾

بإضافة إلى ذلك نجد "نموذج العمليات الداخلية" الذي وجهة نظر العاملين في المنظمة، يهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ التنظيمي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا النموذج في حال تميزت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم. والعنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد. ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقاً لهذا النموذج: وجود مناخ ايجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين. الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع دافعيتهم ولولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

وما يميز "نموذج العمليات الداخلية" في دراستها لموضوع الفعالية التنظيمية هو اهتمامها بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً. ولكن رغم ذلك فهذا النموذج لا يخلو من عيوب حيث نجد أنه قد تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وكذا هذا النموذج قد أفرط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلاً عن ذلك قياس المناخ التنظيمي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من

(1) : سندس رضويو خوين: "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، الجامعة

المستصرية، بغداد، 2012 ص 241.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

العوامل التنظيمية والشخصية.

كما نجد " ليتوين وسترينجر " " Liturin et Stringer " قاما بتصميم نموذج لتقييم المناخ التنظيمي من أجل أن يساعدهم على التعرف طبيعة المناخ السائد بالمؤسسة، وكذا معرفة مدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وقد تم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات، وقد لقيت وجه نظر الباحثين اهتماما وموافقة من الباحثين الآخرين. واعتمد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي والتي سبق ذكرها وهذه الأبعاد هي: البيئة التنظيمية، المسؤولية، المكافأة والمخاطرة...إلخ.

وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي تتحدد في كون معرفة هذا الأخير تساعد على تحديد برامج وسياسات للعمل التي لها انعكاس على مستويات الرضا الوظيفي على الرغم من أن موضوع المناخ التنظيمي هو موضع قائم بذاته على مستوى أدبيات السلوك التنظيمي ويتطلب تغطية خاصة إلا أنه سيتم الإشارة إلى هذا الموضوع بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الفضاء أو الحيز الذي يحتوي العامل ويضم مختلف المتغيرات والظروف التي تؤثر على سلوكه وطريقة عمله، ولذلك فمن المهم البحث في هذه القضية ومختلف انعكاساتها على الرضا الوظيفي.

وهذا ما أكدته دراسة (Schulte et al, 2006) تحت عنوان " أنظمة المناخ التنظيمي وإدراك المناخ التنظيمي السيكولوجي: دراسة متعددة المستويات للعلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي. وقد كان الهدف الرئيسي لتلك الدراسة يتمحور حول دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على مستوى الفرد (المستوى السيكولوجي) وعلى مستوى الوحدة التنظيمية.

وقد شملت الدراسة (1076) موظفاً يعملون في (120) فرعاً لبنوك أمريكية. حيث بينت النتائج: أن للمناخ التنظيمي على مستوى الأفراد أثراً كبيراً على الرضا الوظيفي. كما أكدت الدراسة أن إدراك المناخ التنظيمي على مستوى الوحدة التنظيمية يرتبط هو الآخر بعلاقة ايجابية مع الرضا الوظيفي وبشكل مختلف عن إدراك الفرد للمناخ على مستوى الفرد.⁽¹⁾

وبالتالي فإن معرفة المناخ التنظيمي السائد يمكن من تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف

(1) : إبراهيم القطاونة: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص 165.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

العاملين، ودرجة التوافق بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد. لذلك فإن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي تتحدد في كون معرفة جو العمل السائدة في أي مؤسسة، تساعد على تحديد برامج و سياسات التي تنعكس على مستويات الرضا الوظيفي.

2. المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقرار في العمل:

يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والتي تؤثر بدورها على الفعالية التنظيمية. من بين نجد إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات، هذه الأخيرة التي تعد واحدة من مؤشرات المناخ التنظيمي، وأحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، وزيادة دافعيتهم نحو عملهم. وتحقيق الإستقرار في بيئة العمل. من خلال شعور العاملين بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل ما باستطاعتهم، لتطوير العمل ولارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

بالإضافة إلى أن المشاركة في إتخاذ القرارات تسمح بتقليص الصراع داخل المنظمة، الذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في إتخاذها. من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات يتم البحث في العديد من البدائل المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة كل بديل والعائد المتوقع منه وعلى ضوء ذلك يتم اختيار البديل النسب وفي الوقت المناسب ويتطلب ذلك إيجاد حلول ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة. فالمشاركة تعني مدى إشراك العاملين في القرارات التي يتم إتخاذها بالمؤسسة.

وهذا ما أكد عليه "نموذج التطور التنظيمي". ومن زعماء هذا النموذج "دوغلاس ماك غريغور D.mac Gregor" والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية "x و"y"، حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها.

كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من "بلاك" و"موتون" "Mouton and Blake" و"زنسيس ليكرت" "R.likert"، حيث قاموا بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما تسلطي (المناخ التنظيمي التسلطي) والآخر مشاركاتي (المناخ التنظيمي التشاركي). فالنظام الأول مبني على الاستغلال ، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

المرجوة. (1)

كما يعد "ليكرت" "Likert" من أوائل الباحثين في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو أول المهتمين بتشخيص لتأثير المناخ التنظيمي على الفعالية التنظيمية وإنتاجيتها من خلال مكونات التنظيم والتي تمثلت أساسا في الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات والإتصالات والإهتمام بالعاملين، حيث إعتبر هذه المؤشرات ذات تأثير كبير وواضح على الفعالية التنظيمية.

وانتهى " شيستر بارنارد" (1886-1961) إلى أهمية مشاركة كل المستويات الإدارية في حق ممارسة السلطة باعتبار أن المنظمة نظام تعاوني، وأكد أيضاً على أهمية إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة وما يحصل عليه منها.

إن مسألة اتخاذ القرارات هي عملية في مجملها تدبير وتحليل واستنتاج مبني على حقائق متطابقة، واضحة والمهم فيها أن تكون نتيجة كل قرار متخذ أو على الأقل مقترية أكثر من الأهداف المسطرة من قبل. لأن هذا موضوع يحتاج دوماً إلى عناية أكثر وقوة تصور أكبر وإحاطة به أوسع. ونظرا لحساسية هذا الموضوع (اشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات) فقد صاغ كل من "قروم وبيتون" " Vroom & Yetton" نموذجاً سمي باسمهم". حيث يركز هذا النموذج على الدرجة التي يمكن السماح بها لمشاركة العاملين في أنشطة اتخاذ القرارات المتنوعة بمعنى أدق فإن هذا النموذج يتنبأ بأنواع المواقف التي تستدعي درجات متنوعة من المشاركة الجماعية. وقد ناقش نموذج "قروم وبيتون" فعالية القرارات والتي يمكن الحكم عليها بطريقة أفضل عن طريق معرفة مدى الجودة في القرارات ومدى قبول القرار.

أما جودة القرارات فتشير إلى درجة التأثير العامل الموضوعي للقرار على الأداء. في حين يشير قبول القرار إلى المدى الذي يتم عنده قبول الأفراد للقرارات وأيضاً درجة انتمائهم ولانهم لها ولكي يتم تعظيم فعالية القرار يقترح "قروم وبيتون" أن يتبنى المدير أحد نماذج اتخاذ القرارات. وإختيار نموذج القرار يعتمد على الموقف الطارئ. (2)

فمنح العمال جزء من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية من شأنها أن تنعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية. وهذا عن طريق تبني مبدأ اللامركزية في إتخاذ القرارات. وهذه المشاركة تكون من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوسين.

(1): نور الدين تاوريريت: مرجع سبق ذكره، ص 160.

(2): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

حيث أن تنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين من خلال مشاركتهم في رسم السياسات اللازمة لإستمرارية نشاط التنظيم من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا والحماس، ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، ويعني ذلك إعدادهم لتحمل مسؤولية ما هم مقدمون على القيام به. بالإضافة إلى أن عملية التفويض في اتخاذ القرارات تساهم في تخفيض التكاليف المادية، وتساعد على الاسراع في الانجاز، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وبالتالي خفض قيمة المواد المستهلكة والتقليل من الاستهلاك في الآلات وكذلك الأفراد والاجور، كل ذلك يؤدي إلى ترشيد الاداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.(2)

3. المناخ التنظيمي والدافعية العاملين:

تتمثل الدافعية لدى العاملين في ذلك الطموح الذي يدفع العامل للمثابرة والقيام بعمله على أكمل وجه. حيث أن هذه الرغبة والطموح التي تدفع العامل لها علاقة بالمناخ السائد في المؤسسة التي يعمل فيها، حيث يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين من حيث التشكيل وتعديل السلوكيات التي يظهرونها في أماكن العمل، وتتوقف فعالية التنظيمية داخل المؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية.

فمن خلال توفير مناخ تنظيمي وجو عمل مناسب في المؤسسة يتم إثارة دافعية العاملين لأداء المهام الموكلة لهم. وإستغلال قدراتهم وطاقاتهم أحسن الإستغلال وبلوغ التميز وتحقيق الفعالية التنظيمية، وعليه فالدافعية لها وجهان وجه خارجي ظاهر ووجه داخلي كامن داخل العامل، فهي بمثابة الرغبة الداخلية لديه للقيام بمهنته وتوجه سلوكه للأداء وبلوغ الأهداف المسطرة على أكمل وجه.

حيث تعتبر الدافعية بمثابة العملية التي يمكن أن توجه السلوك الإنساني وهي تبنى على أساس مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص، فهي التي تحدد له أهداف سلوكه وتمهد له طريق إشباع حاجاته وقد يظل العامل في حالة توتر وإضطراب سلوكي حتى يتم إشباع هذا الدافع أين يهدأ السلوك ويستقر. لذا يجب على القائمين على أي مؤسسة الإهتمام بالمناخ التنظيمي أو بيئة العمل الداخلية، وإلّا فما الفائدة من عامل يحضر عمله دون نشاط وفعالية ثم يغادر عمله دون أن تكون له أي رغبة أو دافع أو إنتماء لهذه المؤسسة، وهذا ما دفعنا إلى إنجاز هذه المداخلة التي من خلالها نوضح كيفية تأثير المناخ التنظيمي على

(2): ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري: تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص ص 68، 69.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

دافعية العامل. حيث يتضح أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي وكان جيدا وملئنا كلما ارتفع مستوى دافعية العاملين نحو عملهم.

4. العمل الجماعي والفعالية التنظيمية:

يتلقى العامل تأثير المحيط الإجتماعي للعمل من مجموعات العمل سواء كانت رسمية أو غير رسمية التي تنشأ داخل المؤسسة التي يعمل فيها. فهي (المؤسسة) تشكل جزء من واقعه الاجتماعي، فحتى نستطيع فهم سلوك العاملين، يجب فهم سلوكهم داخل هذه الجماعات. فالسلوك الذي يصدر من العامل داخل الجماعة التي ينتمي إليها يكون مختلفاً عن السلوك الذي يبديه وهو منفرد، لأنه يأخذ بعين الإعتبار اتجاهات وميولات الجماعة التي يعمل فيها.

لذا فتماسك الجماعة وتضامنها، يجعل العاملين يقومون بتأدية أعمالهم في شكل فريق متماسك، وهذا يعتبر دليلاً على إرتفاع الروح المعنوية. هذه الأخيرة التي تعتبر من بين مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية. فوجود روح معنوية عالية يجعل أداء العمال مرتفعاً وأكثر جودة. لأنه بإرتفاع الروح المعنوية تكون النتائج المرغوب فيها قد تحققت حسب أهداف التنظيم.

ولكن في حال كان أفراد الجماعة غير متعاونين وغير منسجمين فإنه يؤدي إلى خلق مناخ عمل أو جو عمل يسوده التوتر وعدم الإنسجام. وهذا الوضع من شأنه أن يؤدي إلى تفكك جماعة العمل والذي بدوره سيؤثر سلباً على أداء العاملين والإنتاجية وعلى أهداف التنظيم وبالتالي على الفعالية التنظيمية.

لذلك يعد العمل الجماعي من مؤشرات المناخ التنظيمي التي لها تأثير على تحقيق الفعالية التنظيمية حيث نجد العاملين يميلون في كثير من الأحيان إلى العمل الجماعي. أي كفريق واحد أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة ويعتبر إتمامهم للعمل بصفة جماعية نوعاً من لاستمتاع الذاتي، ونجد كل فرد لديه القدرة الكاملة لمساعدة الآخرين في كل الأحوال لتحقيق أهدافهم.

فالعمل الجماعي يجعل مجموعة من العاملين يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة، فتشكيل فريق عمل والاعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

لذلك يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات والتوترات التي تظهر بين العمال والتي من شأنها أن تؤدي إلى نزيف تنظيمي. بمعنى عدم تدفق المعلومات ونقلها بصورة جيدة للعامل الأمر الذي سينعكس بصورة سلبية على الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها. لذا على المؤسسة

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

أن تعمل على تبني مجموعة من الأساليب ذات الطابع الإنساني في عملية توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

ومما سبق ذكره، يتضح أن تماسك جماعة العمل يحقق الفعالية المطلوبة، وبالإنسجام يحافظ على توازن المصالح، وبالتفاهم فيما بينهم يشعرون بالثقة التي تسمح لهم بتوطيد العلاقات وترابطهم باستمرار، وهذا الجو من التأزر يجعل المؤسسة أكثر فعالية.

5. العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي:

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف في جميع القطاعات سواء في المؤسسات الإقتصادية أو خدماتية. فالمنظمة التي تقوم بتقديم حوافز للعاملين تسعى إلى تحقيق أهداف ومكاسب وهذا يدل على وجود علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي. ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال مايلي:

- هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز وسيلة أو أداة تقدم من أجل تحقيق الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز ملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية: ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- الحوافز بمثابة دافع للعامل حيث تدفع العاملين إلى العمل بكل طاقته لتحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة التي يعمل فيها.
- تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط، من خلال تهيئة أجواء العمل الكفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله.
- الحوافز يمكن أن تزيد من حماسة ودافعية العاملين. كما أنها تساعد العامل على العمل مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء وزيادة الإنتاجية.

وعموماً تعد الحوافز المادية أو المعنوية من العوامل المهمة التي ينبغي توفرها في المؤسسة لأن شعور العامل بالرضا في مكان العمل يكون عن طريق تقديم حوافز عالية. حيث نجد للحوافز التي تعد واحدة من مؤشرات المناخ التنظيمي يمكنها أن تلعب دوراً هاماً على صعيد رفع الروح المعنوية للعمال وجعلهم يؤدون

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

أعمالهم بكل حيوية ونشاط، أما يمكن لهذه التحفيزات أيضا أن تؤدي إلى سيادة روح التضامن والولاء، وإلى تبني سلوك تنظيمي إيجابي يستهدف العمل على تحقيق الفعالية التنظيمية والمحافظة على نظام المؤسسة وطريقة عملها الأساسية.

6. الحوافز وتأثيرها على الفعالية التنظيمية:

تعد الحوافز أحد أبعاد المناخ التنظيمي، لذا نجد المنظمة تقوم بتحفيز عاملها من خلال الحاجات التي لم تشبع بعد فالحاجات المشبع لا يمكن إعتبارها محفزا فالعامل ذو الأجر المتدني الذي لا يكفي أجره لإشباع حاجاته الإقتصادية والفسولوجية لا يمكن تحفيزه إلا من خلال رفع أجره أو منحه مزايا مالية تكفل له زيادة الدخل. فحسب خبراء علم النفس الصناعي لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة ما لم تكن هناك حوافز تحفزه، وتؤثر على سلوكه وتوجهه بشكل المطلوب، لذا تعمل المنظمات على تغطية هذا الجانب عن طريق تقديم مجموعة من الدوافع والحوافز المادية التي تسمح بتحقيق الرضا الوظيفي.

حيث تضمن نموذج " وسترينجر ليتوين [Litwin&Stringer,1968] بعد " المكافأة " ويشير إلى مدى توافر نظام مكافآت بالمنظمة، كما أورد "كامبل" [Compbell,etal,1974] وزملائه بعد المكافأة والعقاب "Reward and Punishment" الذي يصف درجة اعتماد إدارة المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته، وليس على أسس أخرى كالمحسوبية.

وعليه ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن القول بأن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية. فمن خلال خلق جو اجتماعي في مؤسسة يضمن خلو العاملين من الصراع الداخلي والاضطراب النفسي والتوتر المرضي، ويساعد على تكوين الشخصيات الصالحة المتعاونة المرتبطة بالمؤسسة، أو بمعنى آخر تحقيق التوافق مع بيئة العمل ويساعد هؤلاء العمال على مواجهة الأزمات النفسية التي تعترضهم في حياتهم، وتجعلهم يحسون إحساساً إيجابياً بالسعادة والكفاية والروح المعنوية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمي.

وهذا ما قد أكد عليه نموذج "المساومة أو رضا المشارك" الذي وضعه الباحث "برنارد" Barnard حيث أنه وضع تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي: "الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة، تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين ". وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث "برنارد" "Barnard" دوافع الأفراد العاملين في المنظمات

الفصل الرابع... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

محددات جوهرية، لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا، أما الباحث "جورجيو" "Georgiou" فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم.⁽¹⁾

ومما سبق يمكن القول بأن علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية تظهر من خلال تأثيره على أداء وكفاءة العاملين داخل المؤسسة، لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المنوطة بها يتوقف على الصورة الموجودة في أذهان العاملين بهذه المنظمة. وتعد المشاركة في إتخاذ القرارات من أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على الفعالية التنظيمية حيث أن السماح للعاملين بإتخاذ قرارات تتعلق بالعمل من شأنه أن يثير إهتمام العاملين ويحفزهم على بذل أقصى ما لديهم حتى يكونون بقدر المسؤوليات التي منحت لهم من قبل مسؤوليهم. حيث نجد مسألة اتخاذ القرار داخل المؤسسة حيزا من اهتمامات "دافيد إمري" في الإتجاه السلوكي في نظرية التنظيم و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وإرتباطها بمعادلات الأداء، هذه الأخيرة التي تعد أحد مؤشرات الفعالية التنظيمية، يزيد من ثقتهم بأنفسهم، والإنتماء لعملهم، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم على بذل الكثير من الجهد وفق هامش الحرية في التصرف التي منحت لهم من قبل المسؤولين لهذا يعتبر المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر على عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى للقيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة في سبيل الحصول على حافز سواء مادي أو معنوي يتأثر ببيئة العمل السائد.

وبالرجوع إلى النظرية السوسولوجية والمداخل النظرية التي تناولت موضوع الحوافز في علاقاتها بالفعالية التنظيمية نجد في حركة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" "Frederik Taylor" (1856-1915) قد إهتم بالحوافز المادية، والتي هي أحد مؤشرات المناخ التنظيمي قد إعتبر الأجر مثلاً له تأثير كبير على أداء العامل و زيادة الإنتاج. وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي مقابل ذلك نجد مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" "Elton Mayo" (1880-1949) قد أعطى أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وأهمية العمل الجماعي بل ونظر إلى التنظيم على أنه علاقات إنسانية مؤكدا على تأثير العوامل الانسانية على دافعية الأفراد و إقبالهم على زيادة ارتفاع الروح المعنوية.

(1) : نور الدين تارويريت: مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

7. الفعالية التنظيمية والكفاءة:

من المصطلحات الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية هو اصطلاح الكفاءة. فالفعالية هي القيام بالعمل الصحيح والاهتمام بالقرارات الإستراتيجية، على العكس فالكفاءة ترتبط بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية.

يعرف "بيتر دراكر" "Peter Drucker" الكفاءة Efficiency بأنها: "استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة".⁽¹⁾

وعرفها "علي شريف" على أنها: العمل بطريقة معينة بحيث يتم إستغلال الموارد المتاحة بالكامل دون إسراف أو ضياع. كترك أرصدة مالية عاطلة بالبنوك أو عمالة فائضة دون فعل يؤدونه أو الاحتفاظ بمعلومات هامة دون استخدامها والإستفادة منها، كل ذلك يعتبر أمثلة لنقص الكفاءة. ويلاحظ أن انعدام أو نقص الكفاءة يمكن أن ينطبق على كل نوع من أنواع الموارد.⁽²⁾ فالكفاءة تقاس من خلال نسبة المخرجات الفعلية على الطاقة الفاعلة وتحسب كما يلي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتائج المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

المدخلات

تسير الكفاءة من نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصل، أي أن كلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادت كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة.

المدخلات ← الأنشطة ← المخرجات.⁽³⁾

في حين الفعالية هي النسبة المتحققة من الأهداف على المخطط وبالتالي الفعالية التنظيمية في المؤسسة تقاس من خلال النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{النتائج المتوقعة}}$$

النتائج المتوقعة

وهذه الطريقة تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.⁽⁴⁾

(1): أحمد ماهر وآخرون: الإدارة(المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2001، ص 45.

(2): علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002، ص 29.

(3): علي غربي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 129.

(4): الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص ص 219،

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية.

كما أن الكفاءة مرتبطة بالفعالية بشكل أساسي فهي تنظر إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف إذ هي نسبة المخرجات على المدخلات إذ يجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد والإمكانيات المتاحة وبما أن هذه الموارد تمتاز بمحدوديتها فإن هذا الأمر يستدعي إدارتها بشكل اقتصادي. يتبلور لنا من خلال هذا التعريف أن الكفاءة تتلخص ف إمكانية الحصول على أكبر قدر من المخرجات (سلع، خدمات) باستخدام كميات قليلة من المدخلات (عناصر الإنتاج كالعامل رأس المال، الوقت، الآلات)

بناءً على ما سبق نلاحظ أن مفهوم الفعالية أوسع وشمل من مفهوم الكفاءة، بمعنى أن فعالية التنظيم تأخذ بعين الاعتبار العديد من المكونات والعوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز فقط على العمليات الداخلية في التنظيم.⁽¹⁾

وبناء على ذلك يمكن تشكيل المصفوفة التالية والتي تعبر عن تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة. من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (05): يوضح تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة.

		كفاءة داخلية (1)	كفاءة خارجية (2)
	تعزيز نسبة المدخلات	تعزيز نسبة المدخلات	تعزيز المركز
	تدني التكاليف	تدني التكاليف	العلاقة القائمة
	فعالية داخلية (3)	فعالية خارجية (4)	
	تعزيز تحفيز أعضاء المؤسسة	تعزيز الإشباع المؤسساتي	

المصدر : عبد الوهاب السوسي: مرجع سبق ذكره، ص 29.

(1): حنان تيفزة: مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

من خلال مصفوفة التشخيص السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية - الاقتصادية والمعلومات - على العكس فإن الفعالية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي. كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام ببعض وقبولها وإهمال البعض الآخر. وذلك من منطلق أن كل من مجموعة متغيرات تشكل جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة.

من هنا يتبين أن مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية لكن لا يجب إستخدامها بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها غير كفؤ أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، ويمكن إعتبار الكفاءة أنها: "إنجاز العمل بشكل صحيح"، بينها الفعالية هي "إنجاز العمل هو الشيء الصحيح"، وهكذا فالمفهومين يكمل كل منهما الآخر. (1)

كما أنه توجد فوارق جوهرية بين الفعالية الكفاءة لا يجب إغفالها حيث الفعالية هي مفهوم أوسع وأشمل من الكفاءة فالفعالية تأخذ في الإعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أم الكفاءة فغالبا ما تركز على العمليات الداخلية للمنظمة، لأنها تعبر عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات بإستخدام قدر أقل من المدخلات وبالتالي تشير إلى قدرة المنظمة على تخفيض تكلفة الإنتاج.

8. الفعالية التنظيمية والأداء:

عرف "أندرو" " Andro " الأداء performance بأنه: "تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة". (2)

كما يعرف الأداء على أنه: "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص". (3)

وتجد الإشارة إلى أن الإنتاجية هي أهم مجالات لكونه المجال الذي تعتمد المؤسسة لقياس كفاءتهم وتستخدم لذلك مقياسين هما تكلفة العمل وقيمة الإستهلاك وهما متساويين لحجم الإنتاج وعن طريق ذلك تتمكن المؤسسة من تقويم درجة فعاليتها في إستخدام كل العمالة والمعدات. (4)

(1): طلعت مصطفى السروجي: مرجع سبق ذكره، ص 454.

(2): راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دط، 2004، ص 215.

(3): فيصل عبد الرؤوف الحلة: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، دط، 2001، ص 96.

(4): راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، المرجع السابق، ص 212.

الفصل الرابع.... الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

ومنه يمكن القول أن عنصر الأداء يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات. ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف .

حيث إستعمال البعض الأداء للتعبير على مستويات الكفاءة والفعالية التي يحققها الأفراد، إلا أنه لا يعدو أن يكون مقياسا للحكم على الفعالية. فإذا كان الأداء موجه في الطريق الصحيح ، يمكن نقول أن التنظيم يسير نحو تحقيق لفعالية، والعكس صحيح.⁽¹⁾

يحصص بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء. فالأداء هو العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان، تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف المخططة من طرف المنظمة. ويمكن تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين الأداء والفعالية

	الفعالية	الأداء
المفهوم	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing right
المدى	شامل أفقي نوعي	متكامل

المصدر: عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 34.

ويمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن الفعالية ترتبط بالمدى الطويل بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلنة عنها. وبعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية:

1. شروط العمل: الشروط الفيزيائية وعلاقات العمل.

⁽¹⁾: حنان تيفزة: مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفصل الرابع....الإتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية

2. تنظيم العمل: ويرتبط بتوزيع الوظائف داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام.
3. التنسيق: والذي يعبر عن الترابط العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.
4. تسيير الوقت: وتعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام.
5. التكوين المندمج: والذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، وهذا ما يؤدي إلى تعريف الأداء على أنه "الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية"⁽¹⁾.

وعلى هذا الأساس يتضح أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بالفعالية الكفاءة، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الأفراد، ملائمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد والمعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف والمهام التي يقوم بها الأفراد. لذا لا يمكن أداء شيء ما إلا في ظل معيار الكفاءة والفعالية. إذ تشير العديد من الدراسات الحديثة على وجود علاقة إيجابية أو سلبية بين المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة والفعالية التنظيمية. فتوفير الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما. كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف لأن هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص واثقان من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

ومن خلال النظر إلى الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي يبدو واضحاً تأثيره في أداء العاملين ودافعيتهم في العمل، مما يترتب عليه من نجاحات للمؤسسات في تحقيق أهدافها مما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة وتحديد طبيعتها. فالربط بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية ليست بالأمر السهل، لكون المناخ التنظيمي يخلق الموائمة بين المهارات الأفراد في الأداء من جهة وبين متطلبات الوظائف أو المهن التي يشغلونها من جهة أخرى. في تحقيق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها بتوفير ظروف عمل مساعدة على تأكيد الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين وحتى يسهم المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة في الإرتقاء بمستوى أدائها ويحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد في العمل وبالتالي تحقيق الفعالية المطلوبة.

(1): عبد الوهاب سويسي: مرجع سبق ذكره، ص 34.

خلاصة الفصل:

ما يمكن إستخلاصه نهاية هذا الفصل أنه جاء لعرض أبرز النظريات التي مست المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، إبتداء من النظريات الكلاسيكية التي كانت تركز على مفهوم التنظيم الرسمي كوسيلة لتحقيق الأهداف الخاصة بزيادة الإنتاجية مع تهميش أهمية العنصر البشري. وبعدها جاءت النظريات النيوكلاسيكية وبعد إطلاعنا عليها وجدناها قد تناولت جوانب التنظيم التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية. فقد إهتمت هذه النظرية بالفرد العامل في الجماعة، وضرورة توفير كل الإحتياجات الضرورية له لأنه أساس الفعالية التنظيمية.

وصولاً إلى النظريات الحديثة النظريات الحديثة مرتبطة بتصورات مجموعة من الباحثين، والتي سعت إلى تفسير طبيعة التنظيم ومختلف العمليات الإدارية والتنظيمي، حيث تركت تراثاً علمياً متميزاً يسهم في توجيه الدراسات والبحوث العلمية من خلال إلغاء الضوء على مختلف القضايا كما ساهمت هذه النظريات الحديثة في تعميق الفكر وتعدد الرؤى التصورية لدى الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم.

ولكن الجدير بالذكر، أنه رغم إختلفت النظريات التي تطرقت إلى تفسير سلوك الإنسان الظاهر والباطن، إلا أنها جميعاً حاولت أن تعمل على إستغلال أقصى ما يمكن من طاقة الفرد. فجلّ هذه النظريات إن لم نقل كلها ركزت على أهمية خلق جو عمل صحي للعامل بغية رفع الروح المعنوية وزيادة الفعالية التنظيمية.

بالإضافة إلى أنه قد تم التوصل من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية من خلال إبراز تأثير بعض مؤشرات المناخ التنظيمي (المشاركة في إتخاذ القرارات، العمل الجماعي والحوافز) على بعض من مؤشرات التي تقيس مدى فعالية التنظيمية والمتمثلة أساساً في الرضا الوظيفي، الدافعية، وكذا الإستقرار في العمل. إلى أن العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية هي علاقة سببية، بمعنى أنه كلما كانت أجواء العمل بالمؤسسة تتسم بالديموقراطية والمشاركة العمالية في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وتقديم مجموعة من الحوافز والعمل بروح الفريق فإن ذلك من شأنه أن يجعل المؤسسة تحقق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها وبالتالي تجعل المنظمة تتسم بالفعالية. والعكس صحيح.

وبالتالي، فإن هذا الفصل هو محاولة للتوصل إلى تشكيل صورة نظرية عن المعالجات النظرية لموضوع الدراسة للتمكن في الفصول القادمة من تقصي الحثيات الدقيقة لكلا المتغيرين، وأي النظريات يتضح تجليها في الواقع الجزائري.

الحبيب المصطفى
الذي أتت به
الرسالة

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي

2. المجال البشري

3. المجال الزمني

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة

2. المقابلة

3. الإستمارة

4. السجلات والوثائق

خامسا: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية

سادسا: أساليب التحليل

1. الأساليب الكمية

2. الأساليب الكيفية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

إنطلاقاً من التصور النظري وما تضمنه من قضايا معرفية ومفاهيم نظرية، قمنا بإعتماد طريقة منهجية متسقة ومتماشية مع الإطار العام للدراسة، من أجل الوصول إلى الحقائق والبيانات المطلوب جمعها وتحليلها بطريقة موضوعية، بهدف الكشف عن الحقيقة وواقع المشكلة البحثية المدروسة.

ويمكن القول أن الإطار المنهجي هي امتداد للفصول النظرية السابقة. حيث تقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد متعلقات دراستنا الراهنة وما تضمنته من قضايا تجسيدا إمبريقياً وإحصائياً.

وبناءً على ما تقدم، فإن هذا الفصل يحتوي على مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية والتي تم استخدامها أثناء مرحلة إنجاز الدراسة الميدانية وهي: مجالات الدراسة وتم فيها التعرف على مكان وزمان إجراء البحث ومجتمع الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة ومبررات ومدى ملائمة لطبيعة موضوع البحث، أدوات ووسائل جمع البيانات للتعرف على كيفية الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة، وعينة الدراسة والتي تم اختيارها على ضوء متطلبات البحث، وطبيعته الميدانية لتحديد الأفراد المبحوثين الذين سيجري عليهم البحث، وكذا أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

أولاً: مجالات الدراسة:

التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الإجتماعي، لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك مسبقاً أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة أمكننا فيما بعد من مواجهة المشكلة القائمة في البحث بكل موضوعية وعلمية. وقد أجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الإجتماعي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

1. المجال الجغرافي:

ويقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، حيث تم إجراء الشق الثاني (الميداني) من هذه الدراسة بالمؤسسة الإفريقية للزجاج وهي شركة تأسست سنة 1982 بالمنطقة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، تبلغ مساحتها حوالي 17 هكتار، وتقع شمال شرق مدينة جيجل حيث تبعد عنها مسافة 17 كلم، وغرب الطاهير بمسافة 2.5، وتبعد عن مطار " فرحات عباس " بمسافة 2 كلم، وعن مئاء " جن جن " ومحطة SNTP بمساحة 6 كلم. وهي شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997 برأس مال قدره 5.000.000.00 دج.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

كانت سابقاً عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة التي يوجد مقرها الإجتماعي بوهران.

وتعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج 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 و المواد الكاشطة(GROUPE-ENAVA).

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

1.1. مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج:

- مرحلة النشأة 82-87 : في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماائية SNIC والشركة الفرنسية(TECHNIP) سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و86 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي :

• شركة SNIC: 82-84 انجاز .

• شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال.

• شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

- مرحلة التوسع 87-96 : بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير

معتمدة أندلك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة

أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز:

1. وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف -feuillete- زجاج

مقاوم -trempe- زجاج مصقع - blinde- انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة

فلمندية تدعى TAMGLASS.

- الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200.000 وحدة سنويا.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

- زجاج مصفف 80.000 م/س.

أ/ الزجاج الأمني:

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

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

1. أهم زبائن الشركة:

➤ زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات و الشاحنات بروبية - SNVI -
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة.
- ENMTP وكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

ب/الزجاج المصفف - FEUILLETE - و الزجاج المقاوم - TREMPE -

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

2. وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE 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 بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع ولمواجهة إشكالية استغلال هادان 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.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

• شركة هنكل (HENKEL).

• شركة خاصة مثل النسر GSPIH و VOR.

- الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.

- سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

3. وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

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

- طاقة الإنتاج النظري:

1. رمل سيليس 30.000 طن/س .

2. معالجة الدولومي (Dolomie).

3. معالجة الفلدسباط. (FELDSPATH).

4. 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 انجازها مصدره خزينة الدولة فان عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

1- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة و تسع سنوات فان فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994، بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط و نظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينها و نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من انجاز مشروع زجاج الفلوت --FLOAT الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2- مشروع الزجاج المقعر H 28:

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

رغم اكتمال انجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فان 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 و سعر التكلفة.

3-مشروع الزجاج الحراري BOROSILICATE:

نسبة انجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

- مرحلة الاستقلال مند 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية.ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

- تحسين وتطوير منتوجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع.

2.1. أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج:

- أهمية الشركة: تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات

المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة.

تلعب دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية، في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

تشكيلة منتجات الشركة الإفريقية للزجاج، تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

- أهداف الشركة: تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق مايلي:

1. تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
2. تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
3. قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
4. مواكبة التطور التكنولوجي.
5. العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
6. تحسين رأس مال الشركة والمساهمة في ترقية السوق الوطني.
7. وضع سياسة تجارية فعالة لاقترام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
8. تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

31.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 القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
 - إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
 - تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.
- 1- السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:
- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
 - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
 - تحرير المراسلات.
 - استقبال وإرسال الفاكس.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.
- 2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة: يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة، يتولى المهام التالية:
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرات.
 - 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.
 - تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- 3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة : يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو وتمثل مهامها في:
 - تطبيق سياسة الجودة بالشركة.
 - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل
 - الشركة للحصول على شهادة ISO.
 - 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.
 - التحاليل والمراقبة.
- 4- مسؤول إدارة الجودة: هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:
 - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعرف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
 - العلم بجميع التغيرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.
- 5- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:
 - مراقبة تطبيق طرق و قواعد 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. ويتولى المهام التالية:
 - إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين، والعمل بالتنسيق مع جميع المديريات.
 - السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة، وإصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.
- 7- المكلف بالمنازعات: هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:
 - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
 - تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
 - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
- 8- مسؤول التجاري: وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، 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 في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة والزبائن .
- ثانيا- مديرية الإمداد والصيانة: مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

1- بالنسبة للقسم الأول:تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان 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 الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد.

إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتوجات الجاهزة.

ثالثا- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مدا خيل الشركة وتكاليف الإنتاج.

وتشرف على:مصلحة المالية والمحاسبة، ومصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعا-مديرية الاستغلال: وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1- وحدة الزجاج السائل:وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء وكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ: 15000 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 80.000 م² سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

-فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م² 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 والسيليكات كالكالكير، الفلدسباط والدولومي ...إلخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

خامسا- مديرية الموارد البشرية: تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية و المتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور وتسيير المستخدمين.

• مديرية الموارد البشرية: تتمثل وظيفتها في :

- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية إلى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وقفا للاتفاقية 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 و حركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعينهم إلى يوم استقبالهم أو تقاعدهم و تندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة و هي:

- 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، ومتابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.

- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

- متابعة عملية التفتيش اليومية، ومتابعة 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 و إعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب و كل ذلك من خلال:
- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور. وإعداد تقارير عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.
 - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور. والمحافظة على الجداول السنوية للأجور.

2. المجال البشري:

عملية تحديد المجال البشري للدراسة خطوة هامة في مسار البحث الاجتماعي سواء تعلق الأمر بالمسوح الاجتماعية أو في حالة إختيار العينة. لأن معرفة خصائص ومميزات المجتمع الأصلي للدراسة يمكن الباحثين من تحديد أنسب الكيفيات لإختيار العينات المطلوبة للدراسة، ويساعد كذلك على إختيار الأدوات والوسائل الملائمة لجمع البيانات والمعلومات من المبحوثين. ويقدر عدد المجتمع الأصلي للدراسة الحالية ب263 عاملا، منهم 172 دائمين و 91 المؤقتين موزعين حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(07): يوضح المجال البشري.

العدد الإجمالي	عمال الإدارة			عمال الصيانة			عمال الإنتاج		
	إطار	عون	إطار	عمال	عون	إطار	عمال	عون	إطار
	التنفيذ	تحكم		التنفيذ	تحكم		التنفيذ	تحكم	
172	02	05	10	49	09	11	58	15	13
91	04	/	04	30	04	01	47	/	01
		05	14	79	15	12	105	15	14

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

3. المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين هما:

1.3. الجانب النظري: وتم في هذه المرحلة عملية الإستقرار على موضوع الدراسة، حيث قمنا بجمع

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

المادة العلمية من خلال جمع المراجع، المجلات ومواقع الأنترنت التي تعرضت للموضوع، وقامت الباحثة بتقديم العمل كمشروع بحث في جوان 2014، أين تم قبوله من طرف اللجنة العلمية للكلية في أكتوبر 2014. وبذلك بدأ التوسع في مختلف أجزاء الجانب النظري. والتي إحتوت على أربعة فصول نظرية، وقد دامت إلى أواخر شهر فيفري.

2.3. الجانب الميداني: وقد قسم هذا الجانب بدوره إلى أربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: عبارة عن جولة إستكشافية أو إستطلاعية بدأت في 23 فيفري 2015، وكان أول اتصال للباحثة بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل والتي سيتم فيها إجراء الدراسة الميدانية. وتم خلال هذه الزيارة الإتصال بمدير الموارد البشرية الذي قدم لنا الموافقة على إجراء البحث الإمبريقي بهذه المؤسسة. كما اتفقنا فيها مع المسؤولين على إعداد برنامج للزيارات لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

- المرحلة الثانية: بعد الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، قامت الباحثة بعدة زيارات استطلاعية للمؤسسة وذلك يوم 4 مارس، 11 مارس 2015، 20 مارس 2014، حاولت من خلالها جمع المعلومات والوثائق اللازمة حول المجال البشري والجغرافي لمكان إجراء الدراسة الميدانية.

وكان الهدف من هذه الزيارات أيضا التعرف على المؤسسة وأجواء العمل السائد داخلها، وجمع بعض الملاحظات عن طبيعة الأعمال وتوزيع فترات الراحة، وملاحظة تصرفات العمال داخل ورشات العمل وكيفية أداءهم للمهام الموكلة لهم ، وكذا التعرف على العمال الذين بصدد تجريب الاستمارة معهم، وتحديد الأفراد الذين سيتم إجراء الدراسة معهم.

- المرحلة الثالثة: قمنا خلالها بتجريب الإستمارة، عن طريق توزيع 20 إستمارة تجريبية على 20 مبحوث. وذلك لمعرفة مدى استجابة المبحوثين لها، ومدى استيعابهم لنوع الأسئلة التي تضمنتها. بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين حول نقاط يمكن أن تخدم موضوع الدراسة بصورة مباشرة.

- المرحلة الرابعة: وفقا لما لمسناه في الواقع، وبعد التعديلات التي أجريت على الإستمارة بما يضمن الحصول على أدق المعلومات وأكثرها إفادة، وذلك وفقا للإنتقادات والإقتراحات والملاحظات التي غطتها الإستمارة التجريبية، وقد استغرقت هذه المرحلة حوالي أسبوع من 18 أفريل 2015 إلى غاية 25 أفريل 2015 . حيث قمنا خلالها تم تطبيقها في شكلها النهائي من خلال توزيع 79 استمارة، مقترنا بمقابلة

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

أغلبية أفراد العينة حتى يتسنى التعرف على المبحوثين وتوضيح أي سؤال لم يفهموه. وأخذ فكرة عن نظرة العامل للجو السائد بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، سواء كان إطارا أو عون تحكم أو عون تنفيذ.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

لنتمكن من إعطاء صيغة علمية للمشكلة المدروسة لابد من صياغة فرضيات، لكونها تلعب دور أساسي في البحث العلمي، فهي: أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر محل الدراسة والبحث، والعوامل المؤثرة فيه، كما تعد إجابات أنية للظاهرة المدروسة. ⁽¹⁾ وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية. وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية، فرضيات فرعية تعبر عن المحاور الأساسية في الإستثمار وتتجلى هذه الفرضيات فيما يلي:

- الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة طردية بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الصناعية.

- الفرضية الجزئية الثانية:

يؤدي الإعتماد على مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة طردية بين الحوافز وخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة:

لكي ننطلق في أي دراسة لا بد أن تتوفر على خصائص معينة تؤهلها لأن تكون كذلك ومن بينها وجود منهج علمي، لأن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المنهج المستخدم. والمقصود به: "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه". ⁽²⁾

(1): إحصان محمد الحسن: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 48.

(2): وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

ط2، 2007، ص 48.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

وللإشارة فإن إختيار الباحث لمنهج الدراسة، لا يكون صدفة وليس له الحرية في ذلك، فطبيعة موضوع الدراسة تفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب. وإذ حاول الباحث أن يفرض منهجاً خاص لدراسته، فلن يكون بمقدوره التوصل لنتائج منطقية وموضوعية تعكس واقع الدراسة.

وعليه، وبعد فحص وتحليل موضوع الدراسة الراهنة والمعنون بـ: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رأينا بأن المنهج الوصفي هو الأنسب والأكثر ملائمة لبلوغ الأهداف التي وضعناها منذ بداية. فهو يمثل "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها أو الوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة موضوع الدراسة".⁽¹⁾

ولقد جاء إختيارنا للمنهج الوصفي نظراً لتفاصيل هذا المنهج والذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العملية في مجال البحوث والدراسات السوسولوجية على وجه التحديد. فهو يهتم بوصف الظاهرة، ويقوم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً، أي أنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسير وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع، كما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة، إذ يسمح بوصفها والتعبير عنها كما وكيفاً، فهو كفيل بإبراز خصائص الظاهرة ومؤثراتها، والعوامل التي تتحكم فيها والظروف التي تحيط بها، ويقوم بتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم بغرض الوصول إلى استنتاجات تسمح بفهم الظواهر كما هي على الأرض الواقع، ويساهم أيضاً في الكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة بمتابعتها ميدانياً.

وفي هذا الإطار بذات إعتدنا على العينة التي تعتبر أحد خطوات المنهج الوصفي، لأنه يكفي بدراسة عدد محدود من الحالات أو الفقرات في حدود الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة لدى الباحث. فهو يسمح لنا بتوفير كم مناسب من البيانات، والتي سنقوم بتحليلها والربط بينها بهدف تفسير المشكلة موضوع الدراسة، ومعرفة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية وهو ما يمثل الغاية التي نسعى إلى تحقيقها، بحيث يمكننا من جمع البيانات المطلوبة بأقل تكلفة وبدون مشقة وخلال فترة زمنية معقولة. لذا فالمنهج الوصفي هو الذي يفي بأغراض الدراسة الراهنة.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن الدراسة الحالية من الدراسات السوسولوجية "الوصفية"، تهدف إلى وصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة، وذلك للإقتراب

(1): شحاتة سليمان محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، نط، 2005، ص 337.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

أكثر من الموضوعية والدقة، ولتجسيد ذلك بطريقة علمية وواقعية إنتهجنا نهجاً وصفاً عبر مختلف مراحلها. إنطلاقاً من جمع المادة النظرية المتوفر في الكتب والدوريات العربية والأجنبية حول المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية. وكذا إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، والنزول إلى ميدان الدراسة بهدف جمع المعطيات والبيانات حول الظاهرة، وللإشارة فقد كانت المعطيات والبيانات متنوعة ومتعددة منها البيانات الشخصية ومنها ما تعلق بفروض الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث معتمدين في ذلك على مجموعة من الأدوات.

وقد حاولنا صياغة تلك البيانات المتحصل عليها صياغة إحصائية تماشياً مع طريقة تكميم المعطيات التي تم جمعها من الميدان، حيث قمنا بتحديد متغيرات الظاهرة المدروسة بطريقة كيفية وأخرى كمية وذلك من خلال التعامل مع الأرقام والنسب الموجودة في شكل جداول إحصائية ثم تحليلها بأسلوب رياضي، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج نهائية تحمل دلالة سوسيولوجية يمكن تعميمها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

بعد الإنتهاء من الإطار النظري للدراسة تأتي مرحلة جمع البيانات من ميدان الدراسة، بإستخدام مجموعة من الأدوات. فلا يمكن لأي بحث من الأبحاث السوسيولوجية أن يتمحور بنائياً ووظيفياً، إلا بتوفر أسس وأدوات تساعد الباحث في الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم بحثه، ولكن مع الإلتزام بطبيعة البحث ونوع البيانات المراد جمعها.

ولأن أغلب الباحثين الإجتماعيين إقتصروا في إستعمالهم لأدوات جمع البيانات على الوثائق والسجلات الملاحظة، المقابلة والإستمارة ، فإننا سنركز هذا الجزء على هذه الوسائل بالشرح والتحليل:

1. الملاحظة:

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية، حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية لكونها تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تجمع المعلومات التي تتعلق بسلوك الأفراد وأفعالهم، وملاحظة تصرفاتهم وحركاتهم في المواقف الواقعية، وهذه التقنية لا تتطلب من الباحث جهداً كبيراً، و لكنها تعتمد على مدى خبرته ومهارته.

وتعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يعتمدها الباحث وفق قواعد محددة لرصد السلوك الإنساني، وجمع البيانات حوله في بعض المواقف الحياتية التي لا يستطيع الإنسان أن يعطي فيها

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

معلومات أو تلك التي يخجل أن يصرح بها في موقف. (1)

إذ تسمح هذه التقنية من الكشف عن تفاصيل الظواهر، ومعرفة العلاقات التي تربط بين عناصرها حيث يقوم الباحث بملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، وتسجيل ملاحظاته وجمعها لإستخلاص المؤشرات التي تساعد في بناء الموضوع. ولقد استخدمنا هذه الأداة في مرحلتين متباينتين من هذه الدراسة:

- **المرحلة الأولى:** من نتائجها أنها ساعدتني على اختيار المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية كموضوع ماجستير دون سواه. لأن ما يلاحظ على الإقتصاد الوطني بداية من المراحل الأولى الإستقلال. أنه لم ينمو بالشكل والمستوى المطلوبين لعدة أسباب يصعب حصرها. ولكن يمكن القول أن من بين هذه الأسباب على سبيل المثال الإفتقار لوجود مناخ عمل ملائم عبر مختلف هذه المراحل كما سبق وذكرت. وإنطلاقاً من هذه الملاحظة فكرت في دراسة هذا الموضوع لعلمي أساهم في تحديد بعض الجوانب التي من شأنها أن تساعد المؤسسات الصناعية الوطنية على وضع تصور نظري لما يجب القيام به عمليا داخل هذه المؤسسات. وذلك حينما أعرف وجهات نظر المعنيين من العمال على إختلاف مستوياتهم الوظيفية.

- **المرحلة الثانية:** إستخدمنا الملاحظة المباشرة في جمع البيانات من الدراسة الميدانية نظراً لطبيعة موضوع دراستنا، وكذا الوقت المخصص لتواجدنا في المؤسسة.

حيث قمنا بدراسة استطلاعية لميدان الدراسة، والتي أعطت نظرة مجملية عن كيفية بناء الإستثمار في شكلها النهائي، بعد أن تمت ملاحظة مواقف العاملين الذين طبقت معهم الإستثمار التجريبية من بعض الأسئلة. وقد ساعدتني الملاحظة المباشرة في الإطلاع على بعض المسائل التي يصعب الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى. ومن الأمور التي تمكنت من رآيتها أثناء وجودي بالمؤسسة محل الدراسة مثلاً: أن الإدارة لها مدخل خاص بها بعيدا عن ورشات العمل لذلك فعمال ليس لهم إحتكاك كبير بالإدارة، وكذا سمحت لي بملاحظة العمال وهم يؤدون مهامهم داخل ورشات العمل وطرق تنفيذها، كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض وكذلك تمكنت من مشاهدة كيفية صنع الزجاج من المرحلة الأولية إلى غاية إخراجها في شكلها النهائي وإخضاعه للمراقبة من قبل هيئة المراقبة التي تعطي الترخيص لذلك المنتج. وتمكنت من ملاحظة التغيرات الفيزيولوجية التي تطرأ على بعض المبحوثين خصوصا عند تطبيق

(1) : بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2009، ص 66.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

إستمارة البحث، حيث لاحظت تهرب بعض العمال وتخوفهم من الإجابة عن بعض الأسئلة، فكان لابد من طمأننتهم بأن تعاونهم يفيد في إعداد بحث علمي مكمل لنيل شهادة جامعية.

وللإشارة قد تم تطبيق بعض الاستمارات بوجود رؤساء العمل. ما جعلني ألاحظ بأن العامل كان لا يتملقون في الإجابات الخاصة بالعلاقة بينه وبين رئيسه، لذلك العلاقة بينهم تميزت على العموم علاقة حسنة، من طريقة كلامهم وتعاملهم مع بعضهم البعض خلال تواجدي بالمصنع.

بالإضافة إلى أن هذه التقنية سمحت لنا بالتعرف عن كثب على ميدان الدراسة، وقد إستغلّيت فرصة وجود هناك وقمت بزيارة بعض المصالح والمنشآت وورشات العمل، وذلك لإطلاع على مختلف نشاطاتها، ومشاهدة التجهيزات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في عمليات الإنتاج. والتعرف على جماعات العمل وخاصة تلك التي تمثل عينة البحث.

والجدير بالملاحظة أن العمال كانوا يرتدون لباساً خاصاً بالعمل حيث نجد عمال ورشة الإنتاج وعمال ورشة الصيانة يرتدون مآزر زرقاء تحمل كل منها شعار المؤسسة. وما شدّ انتباهي أثناء تجولي في أرجاء المصنع، نظافة محيط المؤسسة وإنضباط العمال داخل المؤسسة، فلا تجد العمال والإداريون يجولون في أرجاء المصنع أثناء فترات العمل، فالكل يقومون بأعمالهم.

2. المقابلة:

في الحقيقة الملاحظة ليست كافية لإستقراء الوقائع الاجتماعية بصفة عامة، وموضوع دراستنا على وجه الخصوص. لذلك فقد إستعانا في دراستنا الميدانية بأداة المقابلة التي لا تقل أهمية عنها. والتي تعرف على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وأراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات الموضوعية."⁽¹⁾

وتعتبر المقابلة تقنية مكتملة للملاحظة في حالة عدم فهم بعض أفعال المبحوثين، وقد إستعملنا لها لتدعيم المعلومات والبيانات المتحصل عليها عن طريق الملاحظة، بحيث استخدمنا إجابات المستجوبين كإستشهادات تدعم وتبرر أكثر أفعال وسلوكيات المبحوثين. لذلك قومنا بمقابلات استكشافية، قصد تحديد المؤشرات البحثية بصفة أكثر شمولية من أجل بناء استمارة قابلة للإختبار ميدانياً واستخدمت

⁽¹⁾: رشيد زرواتي: تدريبات على المنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008،

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

هذه الأداة في جمع البيانات لأنها أتاحت فرصة لتحقيق الكم والنوع المناسب من المعلومات حول الموضوع. وقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة نوعين من المقابلة:

1.2. المقابلة الحرة:

تم إستخدام هذا النوع من المقابلة أثناء الدراسة الإستطلاعية. حيث لم نقم بتحديد الأسئلة التي توجه إلى المبحوث فقد تركنا للمبحوث حرية الإفصاح عن آرائه وإتجاهاته وإنفعالاته، وقد تم إجراء هذه نوع من المقابلة مع:

- **المقابلة مع الإدارة:** حيث حاولنا من خلال هذه المقابلة كسب تعاونهم ومساعدتهم لنا لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسساتهم، وهذا ما يعرف بعملية إقناع إدارة المصنع بأهمية البحث وتهيئتهم لتقبل العمل الميداني. ولقد كانت هذه المقابلة مع مسئول الموارد البشرية، وكان صريحاً ومتفهماً وقد أفادنا بكل ما طلبناه من معلومات والبيانات خصوصاً حول عدد العمال. مع الإشارة إلى تحفظه عن بعض المعلومات ذات الطابع السري للمؤسسة، وقد وجدنا عنده إضطلاعاً واسعاً حول موضوع الدراسة، وكان حديثه متنوعاً ومطولاً وصريحاً، حيث أشار إلى الكثير من الجوانب الإيجابية والسلبية التي يعرفها قطاع الصناعة بصفة عامة والشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير بصفة خاصة.

كما تمحورت تدخلاته حول الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في ظل التحول السريع إلى المنافسة العالمية رغم تبنيها بعض الأساليب الحديثة في إدارة المؤسسة.

-**المقابلة مع العمال:** وقد إستعملنا المقابلة الحرة، كطريقة لإقناع العمال بأهمية وأهداف البحث ومحاولة كسب ثقتهم عن طريق التأكيد على سرية البيانات والمعلومات الخاصة بالعمال المبحوثين. حيث من خلالها تم مقابلة عدد من العمال حسب طبيعة الأعمال الموجودة في المؤسسة، وهذا أثناء فترة الراحة وقد كان جو المقابلة ودياً مع المبحوثين، وهذا لكسب ثقتهم من أجل الحصول على إجابات صادقة.

حيث تمت هذه المقابلة مع مسير آلة القطع الذي قدم لنا المساعدة التي نحتاجها حيث أخذنا في جولة في أرجاء المصنع وشرح لنا كيفية تصنيع الزجاج الأمني من مرحلته الأولى إلى المرحلة النهائية.

كما أوضح لنا من خلال هذه المقابلة أن الآلات بسيطة جداً ولكنهم قاموا حديثاً بإدخال تكنولوجيا حديثة. وحسب رأيه الوسائل المستخدمة تساعدهم كثير في إستغلال الوقت ومنع التبذير من خلال إعادة

تدوير الزجاج الغير صالح للاستعمال، كما أوضح لنا المسير بأن عدد العمال قد أصبح قليلاً بعد إحالة

عدد من العاملين على التقاعد.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

بالإضافة إلى أن هذه المقابلة قد أفادتنا في التعرف على أهم الآلات التي تستعمل لصناعة الزجاج مثل (آلات تقب الزجاج، آلات الغسل، آلات تقويض الزجاج، الفرن بنوعيه الخاص بالزجاج صغير الحجم وكبير الحجم)، وبعدها تم إدخالنا إلى قاعة التجميع حتى يتسنى لنا معرفة المزيد عن طريقة عملهم وللإشارة فقط فهذه القاعة يمنع على أي عامل الدخول إليها لأنها غرفة لابد أن تكون باردة. والبقاء في هذه الغرفة لمدة طويلة تعرض العامل إلى أخطار صحية لأنها وتتميز برائحة غريبة جدا وهذا على حد قول المسير. وحاولنا من خلال إجراء المقابلة الحرة التقرب أكثر من العمال خاصة أثناء توزيع بعض الاستثمارات فقد تحدثنا معهم حول بعض القضايا التي لها علاقة بأجواء العمل.

وأفادتني هذه المقابلة في الوصول إلى معلومات يصعب الحصول عليها بواسطة الملاحظة منها: معرفة العلاقات القائمة بين عمال التنفيذ ورؤساء المصالح والمشرفين حيث أنه من خلال الملاحظة رأيت أن العلاقة فيما بينهم حسنة ولكن من خلال إجراء هذه المقابلة تبين لنا أن هناك بعض المشاحنات فيما بينهم، وقال بعض العمال أنهم متذمرين من كثرة الأعمال والمسؤوليات وعدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه وهذه نقطة سلبية في المؤسسة حسب رأي بعض العمال وتؤثر على استقرارهم في العمل. حيث قال البعض انه لو يتيح له العمل في مكان آخر فإنه سيترك العمل بهذه المؤسسة.

2.2. المقابلة المقتنة:

- المقابلة مع الإدارة: وقد تمت هذه المقابلة مع مسؤولين إداريين (رئيس مصلحة المستخدمين، إطار في المؤسسة) لمعرفة آرائهم في موضوع الدراسة نفسه، فوجدت أنه مقبول حسب قولهم ولهم الإستعداد التام للتعاون معي بغية تحقيق الأهداف التي سطرتها بالنسبة لهذا الموضوع. وكانت جميع المقابلات مقتنة، من خلال إعداد دليل مقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة تم ضبطها مسبقاً ومتعلقة بموضوع الدراسة.

وتمحورت المقابلة أساسا حول رأي المسؤولين في المناخ العام للعمل والفعالية التنظيمية، وكذا الإقتراحات التي يروها مناسبة لتحقيق هذه الفعالية. وقد أوضح المسؤولين بأن أجواء العمل السائدة داخل مؤسسة جيدة على العموم ويمكن اعتبارها في الوقت الحاضر تتميز بمناخ عمل جيد كفيل بتحقيق النجاح للمؤسسة حيث هناك مشاركة في عملية اتخاذ قرارات بين العمال والمدير بالمؤسسة ليس بشكل مباشر ولكن كل عامل يتاح له فرصة مناقشة قراراته مع رئيسه المباشر، بالإضافة إلى أن هناك إستماع لاقتراحات العمال وآرائهم فيما يخص المشاكل والانحرافات الحاصلة في العمل وهذا حسب رأيهم يشعروهم

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

بالرضا في العمل. كما أن العلاقات السائدة في المؤسسة سواء بين العمال فيما بينه أو مع الرئيس المباشر تتميز بكونها علاقات حسنة مبنية على أساس التعاون والتفاهم والإنسجام، وهذا ما جعل الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل حسب رأيهم فعالة، وما جعلها تتميز بهذه الفعالية هو التركيز على إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين وذلك من أجل تحفيزهم على بذل الجهد وكذا التركيز على الظروف الداخلية للعمل. لأن في حقيقة الأمر أن مساهمة المؤسسة في خلق الظروف الملائمة للعمل للموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح للمؤسسة.

وحسب أقوالهم أيضا هناك عوامل أخرى تسمح بتحقيق الفعالية والنجاح للمؤسسة مثل الإهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل، العدل في توزيع الترقيات على العمل الصرامة في تطبيق اللوائح والقوانين حيث أوضح مسؤول مصلحة المستخدمين بأن مخالفة القوانين يعرض العامل إلى عقوبات قد تؤدي به إلى التسريح وهذا حسب نوع الخطأ مثلاً سرقة معدات العمل. أنظر الملحق رقم (1)

- مقابلة العمال: أستخدم هذا النوع من المقابلة عند تطبيق الإستمارة على العمال المبحوثين الذين تم اختيارهم كعينة تجريبية أو كعينة بحث. حيث قمنا بتوضيح الأسئلة للمبحوثين من أجل الحصول على الإجابات المطلوبة جمعها والتي تخدم البحث.

3. الإستمارة:

تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية، وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، لأنها أقل تكلفة واختصاراً للجهد بالإضافة إلى سهولة معالجة بياناتها إحصائياً. وتعني الإستمارة: "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة".⁽¹⁾

وللإشارة فإن نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخدم البحث تتوقف على مدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية، وذلك بغرض إكتساب الاستبيان المصدقية العلمية، وتكون نتائجه أكثر قابلية للتعميم. وذلك مجموعة من القواعد المنهجية.⁽²⁾

(1): سعيد سبعون، حفصة جردادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط2، 2012، ص 156.

(2): عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010، ص 147.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

لذا قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة لمعرفة أثر المناخ التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية بالطاهير من وجهة نظر العاملين، وقد اتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستمارة:

1. مرحلة الصياغة الأولية:

بعد اطلع الباحثة على الدراسات السابقة الذي له صلة بمشكلة الدراسة، واستشار عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستمارة وفقراتها. وإجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهر، ذوي الخبرة في مجال الإدارة لتحديد فقرات الإستمارة. تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال وقد تكونت من 51 فقرة .

2. مرحلة عرض الإستمارة على المحكمين:

بعد الإنتهاء من الصياغة الأولية لمحاور وأسئلة الإستمارة، وبعد مناقشتها مع الأستاذة المشرفة على البحث. قمنا بالتأكد من صدق أداة الدراسة على أنه الذي يعني "مدي تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة كما يقصد بالصدق شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها".⁽¹⁾

وتم التأكد من صدق أداة الإستمارة من خلال عرضها ومناقشة بنودها مع مجموعة من الأساتذة المحكمين. حيث قامت الباحثة بعرض مسودة أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين وقدر عددهم بـ 7 محكمين من ذوي الإختصاص في علم الإجتماع تنظيم وعمل. وهذا ما يسمى بالصدق الظاهري. وذلك لمعرفة مدى وضوح البنود وسلامتها اللغوية.

وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم، ومدى وضوح مدلول عبارات أداة الدراسة ومناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه، والتوجيه بتعديل صياغة ما يروه من العبارات أو حذف بعضها أو إضافة عبارات جديدة يرونها ضرورية لتحقيق الصدق الظاهري. ويمكن تلخيص ملاحظات المحكمين فيما يلي:

(1): ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، ط2، 2001، ص 179.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

- يجب تحديد الفئة المبحوثة بدقة لأن أسئلة الإستمارة لا يستطيع جميع فئات العمال الإجابة عليها لعدم علاقتهم المباشرة بالمعلومات المطلوبة الحصول عليها.
 - تجنب الأسئلة المركبة يتسنى لنا الحصول على معلومات دقيقة وكافية.
 - بالإضافة إلى ملاحظات أخرى مثل ضرورة تقليص عدد الأسئلة، وتعديل صياغة الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى ضرورية لخدمة البحث.
- بعد إسترجاع المسودة تم تعديل الفقرات بناءً على ملاحظتهم واقتراحاتهم، حيث تم إلغاء البنود التي إتفقوا على أنها لا تقيس موضوع الدراسة. وأصبح عدد الفقرات الدراسة (50) بعد أن كانت (51)، حيث تم إسقاط سؤاليين منها لعدم ملائمتها لأغراض الدراسة. وهكذا أصبح ما تبقى من بنود الإستمارة يملك صفة الصدق الظاهري. والجدول التالي يوضح قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم .
- الجدول رقم (08): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
د.بوربيع جمال	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة جيجل
د. كوسة بوجمعة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة جيجل
د. بوالفلل إبراهيم	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة جيجل
د.حديد يوسف	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة جيجل
د.بواب رضوان	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة جيجل
د.لعويي يونس	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة جيجل
أ.د. قيرة إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة

3.مرحلة الدراسة الإسترشادية:

للووصول إلى أبعاد المناخ التنظيمي قامت الباحثة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية باختبار استمارة البحث عمليا، وهذا من أجل معرفة مدى ثبات الأداة، وقد إعتدنا على طريقة التجريب وإعادة التجريب والتي تعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم".⁽¹⁾

حيث تم النزول إلى الميدان وتجربة الإستمارة، حيث تم إختبار أداة البحث عملياً على عينة عشوائية من الأفراد المبحوثين بلغ عددهم حوالي 20 مفردة، إذ قمنا بتحديد الإستمارات التي أجابوا عنها سابقا من

(1): صالح بن حمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط2، 2000، ص 43.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

دون علمهم بذلك، وأعيد توزيع الإستمارات مرة أخرى عليهم، حيث لوحظ أن الإجابات كانت بقدر كبير نفسها سوى بعض الإختلافات في التعبير والصيغة. مما يدل على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وقد ساعدتنا في بعض التعديلات كإلغاء أسئلة غير مجدية وتعديل أسئلة أخرى وطرح أسئلة أخرى أكثر دقة وتعبيراً وأهمية حول موضوع الدراسة. بالإضافة إلى أنها سمحت لنا بمعرفة الزمن الذي تستغرقه كل إستمارة لمأها مما يساعدنا على تقدير الفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة الميدانية.

4.مرحلة الصياغة النهائية:

بعد تقنين فقرات الاستمارة والتأكد من صدقه وثباته، والقيام بإدخال التعديلات سواء الناتجة عن عرضها على المحكمين أو تجربتها ميدانياً، وقبول المبحوثين الإجابة عليها دون إحراج وقل أسئلة مفتوحة وإضافة أسئلة أخرى، وتعديل أسئلة أخرى لم تكن تفي بالغرض من وضعها، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تم إعداد وصياغة وتجربة الإستمارة في شكلها النهائي. وذلك تحت إشراف الأستاذة المشرفة، التي كان لها الفضل في إخراجها على هذه الصورة التي هي عليها. وقد تضمنت 50سوالاً موزعاً على أربعة محاور كالآتي:

- المحور الأول: الذي خصص لتحديد البيانات الشخصية والمهنية لكل مبحوث(الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد الأولاد، الفئات المهنية، الأقدمية والأجر).

- المحور الثاني: المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية. ويتكون هذا المحور 16 فقرات.

- المحور الثالث: العلاقة بين العمل بمبدأ العمل الجماعي وزيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية، واشتمل على 13فقرة.

- المحور الرابع : الحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، واشتمل على 13 سؤال.

4.السجلات والوثائق:

الوثائق والسجلات هي مصدر آخر مهم للحصول على البيانات والمعلومات حول موضوع البحث المراد دراسته، حيث ساعدتنا في توفير الوقت والجهد، كما أنها ساعدتنا في معرفة طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة محل الدراسة والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة عبر الزمان، وعلى معرفة أسباب

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

التغيرات ونتائجها. كما نحصل من خلالها على المعلومات تساهم في إثراء بحثنا.ومن أهم الوثائق التي تحصلنا عليها:

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة.
 - تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - الحصول على القانون الداخلي للمؤسسة.
 - الحصول على بعض الدراسات التي أجريت بهذه المؤسسة.
 - تحديد عناصر العينة من خلال الحصول على العدد الإجمالي العمال في كل مديرية من المديريات.
- وللإشارة، فقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات أيضا في تحليل وتفسير المعطيات الميدانية، بالإضافة إلى تحديد نوع وحجم العينة وأخذ صورة عامة عن مهام المؤسسة وأهدافها.

خامسا: عينة الدراسة وخصائصها السوسولوجية:

عند بزوغ فكرة البحث لدى الباحثة كان العمال بالمؤسسات الصناعية هو الإطار العام الذي يوظف تلك الفكرة، وعند مناقشة موضوع حدود البحث وجدت الباحثة الشركة الإفريقية للزجاج هي المجال الأنسب للبحث والتحليل.

ولأن الدراسة الميدانية تفرض على الباحث أن يختار عينات للدراسة، والتي تعد من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث إتباعها في الدراسة العلمية، وهي مرحلة مهمة وحاسمة في نجاح الباحث أو مجموعة البحث في جمع بيانات ومعلومات تعبر بصدق عن المجتمع الكلي الذي نريد دراسته، لذلك تتطلب عملية إختيار العينة دقة متناهية للتوصل إلى عينات مماثلة للمجتمع الأصلي وتحمل نفس الخصائص والمميزات التي يتميز بها المجتمع الذي أخذت منه، حتى تكون نموذجا صحيحا للتوصل إلى بيانات يمكن تعميمها على كافة أفراد المجتمع الأصلي. وهذا ما يفرض على الباحث الإعتقاد على أسلوب المعاينة وهو: "عبارة عن مجموعة من العمليات التي تسمح بإنتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة"⁽¹⁾ لأنه لا يمكن أن يدرس كل أفراد المجتمع بل جزء منه فقط.

وإنطلاقاً من المعطيات الميدانية، التي وضحت أن وظائف أفراد مجتمع الدراسة غير متجانسة وهذا

(1): موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، دط، 2004،

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

حسب التقسيم المطبق في المؤسسة فلقد تم تقسيمهم إلى ثلاث فئات تمثلت فيما يلي: إطارات، أعوان التحكم (الموهلين) وأعوان التنفيذ حيث أن كل فئة تتميز بالتجانس فيما بينها ولكنها غير متجانسة مع الطبقات الأخرى.

ونظراً أيضاً للإستحالة القيام بدراسة ميدانية تشمل جميع وحدات المجتمع الأصلي للظاهرة الإجتماعية لأن حجم مجتمع الدراسة كبيراً نوعاً ما والذي يبلغ 263 عضواً وقت إجراء البحث الميداني. بالاعتبار أن هذا العدد متغير من وقت لآخر وذلك حسب حاجات المؤسسة وكذا نظراً لصعوبة التعامل مع كل العمال نظراً لكثرة الأعمال وانشغالهم وكبر حجم المصنع وطريقة العمل بالفرق التناوبية والعمل الليلي.

وعليه، فإن عملية التعيين تعد من الأهمية البالغة لدراسة المجتمع بكل تفاعلاته، ومكوناته. لذلك فالدراسة الراهنة لجأت لإستعمال العينة كنموذج مصغر عن المجتمع الكلي لأنها الأكثر ملائمة لإجراء الدراسة الميدانية ويمكن تعريف العينة بشكل مبسط، بأنها مجموعة من الأفراد المختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة. وتأخذ أشكالاً مختلفة بناءً على نوعية وظروف البحث. وقد تستخدم لتسهيل عملية البحث.⁽¹⁾ ويعني ذلك أن "العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي".⁽²⁾ وكذا وقد تم تقسيم عينة الدراسة إلى نوعين هما:

- العينة الاستطلاعية: قامت خلالها الباحثة بتوزيع 20 إستمارة على عينة إستطلاعية تم إختيارها بشكل عشوائي، وقدر حجمها 20 مفردة وذلك لإختبار مدى ثبات الإستمارة.

- العينة الكلية: وهي العينة التي تم إختيارها لتمثيل مجتمع الأصلي وقدر عددها بـ 79 مفردة.

• طريقة اختيار العينة:

تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث. لذلك كانت هذه الخطوة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه. وقد حاولت الباحثة من خلال الدراسة الراهنة، أن تكون العينة التي تم إختيارها متضمنة لكل المواصفات التي من شأنها أن تعطي البحث

(1): عامر مصباح: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010 ص 211.

(2): سعيد القل وآخرون: مناهج البحث العلمي (الإحصاء في البحث العلمي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

نسبة مقبولة من المصادقية العلمية، ونظراً لعدم إمكانية اعتماد المسح الشامل للمجتمع الأصلي للبحث، لتعذر الحصول على قوائم خاصة بمفردات العينة ولضيق الوقت اكتفينا بأخذ عينة من المجتمع الكلي للبحث وتمثلت في العينة العشوائية الطبقية على المجتمع البحث.

ويستخدم هذا النوع من العينات العشوائية الطبقية بهدف الحصول على بيانات دقيقة وهي عملية يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات متجانسة الخصائص ومنسجمة مع المتغيرات التي لها علاقة بالظاهرة المدروسة. ثم يأخذ الباحث من كل شريحة عدداً من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي لأفراد تلك الفئة وهذه الطريقة تسمى بالعينة العشوائية الطبقية. وهذه الأخيرة يلجأ الباحث الإجتماعي إلى إستخدامها إذا أراد أن يختار عدداً من أفراد كل فئة تتناسب مع حجمها، وفي هذه الحالة لا يوزع أفراد العينة بالتساوي مع فئات المجتمع.⁽¹⁾ وتعني بذلك تجزئة المجتمع الأصلي للبحث إلى مجموعات غير متداخلة، وإختيار عينة عشوائية بسيطة من كل منها. وتستخدم حسب التقسيم الإداري للهيكل التنظيمي للمؤسسة ويعني بلغة البحث أن العينة طبقية تشمل كل فئات العمال في مختلف المستويات الإدارية وورشات العمل.

حيث قامت الباحثة من خلالها بتقسيم الجمهور الأصلي إلى درجات أو فئات، ومن ثم يتم الإختيار عدد من المبحوثين من بين هذه الفئات يتناسب مع حجم الفئة، وهذه الطريقة هي الأنسب لأنها تكون أكثر دقة من استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو المنتظمة وذلك لقدرتها على تمثيل جميع فئات المجتمع الأصلي للدراسة. ونظرا لكون المجتمع الأصلي للبحث يقدر عدد مفرداته بـ263 عامل فهو ينقسم إلى ثلاث طبقات متباينة الحجم والخصائص كما هي مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): يوضح توزيع الفئات المهنية حسب العدد والنسب.

الفئة المهنية	العدد	النسبة
الإطارات	40	15,21%
أعوان التحكم	33	12,55%
أعوان التنفيذ	190	72,24%

المصدر: من إعداد الطالبة.

(1): عامر مصباح: مرجع سبق ذكره، ص 218.

الفصل الخامس.....الإطار المنهجي للدراسة

بما أن المجتمع الأصلي كبير نوعاً ما وكما سبق وأن ذكرنا، بأنه يشترط في العينة أنفاً أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج معبرة للواقع قمنا بالإستعانة بطريقة التوزيع المتساوي حيث أخذنا عينة تمثيلة بنسبة 30% من كل فئة ولذا يمكن حساب حجم العينة كالآتي:

$$78.9 = 100/30 \times 263$$

ومنه نتحصل على حجم العينة الأصلي أو الكلي وهو 79 مفردة.

ويمكن أن حساب عدد المبحوثين في كل فئة مهنية كما يلي:

- فئة الإطارات: $12.00 = 30 \times 40$.
- فئة أعوان التحكم: $9.90 = 30 \times 33$.
- فئة عمال التنفيذ: $57.00 = 30 \times 190$.

إذن تضم عينة الدراسة 79 مفردة موزعة كالآتي: 12 إطار، 10 أعوان تحكم، و 57 عون تنفيذ.

سادساً: أساليب التحليل:

1. الأساليب الكمية:

تمت عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج: spss) (Statistical Package for the Social Sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات، حيث تم إستعمال برنامج التحليل الإحصائي المعالجة الإحصائية من خلال العمليات الإحصائية التالية:

- تفرغ المعطيات الخام المتحصل عليها بواسطة الإستمارة في جداول وتحويلها إلى نسب مئوية للكشف عن صحة الفرضيات. وتطبيق العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة المتعارف عليه لدى الباحثين في: حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

- الإعتماد على البرنامج الإحصائي في حساب معاملات الارتباط كل من معامل التوافق، معامل كاف تربيع، وكذا تم إستخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson) وذلك من أجل قياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع (dependent) ويرمز له y ، عندما تتغير قيم المتغير المستقل (Independent) ويرمز له x . وذلك من أجل معرفة العلاقات التي تربط بين فرضيات الدراسة.

2. الأساليب الكيفية:

ويعنى تحليل البيانات وتفسيرها، واكتشاف العلاقات بينها، ومحاولة ربطها بالإطار النظري لمعرفة مدى تحقق بعض الأفكار ومستوى صدقها بالنسبة لموضوع الدراسة.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل والمعنون بالإطار المنهجي للدراسة، بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة من خلال التعريف بمؤسسة الإفريقية للزجاج إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة "المجال المكاني"، "المجال البشري" و"المجال الزمني"، كما تطرقنا إلى منهج البحث والمتمثل في المنهج الوصفي وتحديد الغرض والهدف من استخدامه، وتوضيح أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية وتمثلت في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق والأدوات الإحصائية. وآخر خطوة في هذا الفصل كانت تحديد مجتمع الدراسة وطريقة تحديد واختيار نوع وحجم العينة لموضوع الدراسة.

حيث شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسهيل معالجة موضوع الدراسة ميدانيا، وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، وكانت في نفس الوقت مسار المرور إلى المراحل الأخيرة في البحث الميداني والدراسة ككل والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات وتساؤلات وفرضيات الدراسة الأساسية، ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية على قدر لا بأس به من الموضوعية الأمر الذي تحاول الدراسة الراهنة الوقوف عليه في الفصل اللاحق.

الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات

- تمهيد

أولاً: البيانات الشخصية

ثانياً: البيانات الخاصة بالمشاركة في إتخاذ القرارات

والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية

ثالثاً: البيانات الخاصة بالعمل الجماعي ودافعية العاملين

نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية

رابعاً: البيانات الخاصة بالحوافز والرضا لدى العاملين

بالمؤسسة الصناعية

- خلاصة الفصل

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

بعد الإنتهاء من عرض الإطار التصوري والنظري وكذا المنهجي، سنحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض تقصي واختبار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات المتضمنة في المشكلة البحثية والأهداف.

وفي هذا الفصل سنقوم بإلقاء الضوء بشكل مفصل على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وتحليلها وتفسيرها، ويتم استعراض البيانات أو النتائج للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات (الأولية أو الشخصية). هذه الأخيرة تشكل الخلفية العملية التي ننطلق منها لتفسير العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، بإعتبار أن تحديد خصائص وسمات المجتمع المدروس يعطينا نظرة شاملة عن مدى تجانسه وتنوعه، ومدى إرتباطه بالأسئلة والقضايا المدروسة. ثم نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة.

حيث يتعرض هذا الفصل إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من خلال التعرف على آراء وإستجابات أفراد العينة المدروسة نحو المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية .

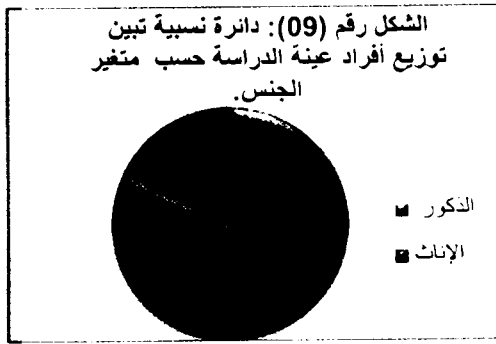
وفي سبيل تحقيق ذلك قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية للتحقق من إجابات أفراد العينة على الإستمارة، مع حساب كاي تربيع لبيان درجة التطابق بين توزيع العينة وتوزيع المجتمع الأصلي إضافة إلى حساب معامل الإرتباط التوافق لقياس تجانس الإستجابات.

أولا- عرض وتحليل نتائج المتغيرات الأولية أو الشخصية للدراسة الميدانية:

ارتأينا أن نقوم بعرض وتحليل البيانات الأولية، لأنها بمثابة الإطار المنهجي لأية دراسة ميدانية، بحيث تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه، وهذا ما يساعد على تحليل وتفسير البيانات الميدانية وربطها بالإطار التصوري والنظري للدراسة. وفي هذا الإطار نشير إلى أن البيانات الأولية لدراستنا الراهنة اشتملت على ثمانية أسئلة تدور حول الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، عدد الأولاد، الفئات المهنية، والخبرة في العمل (الأقدمية) والأجر. وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بها والتي تتمثل في إجابات عينة الدراسة على بنود الجزء الخاص بالبيانات الشخصية على النحو التالي:

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



النسبة المئوية	التكرار	الجنس
82,28%	65	الذكور
17,72%	14	الإناث
100%	79	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس الواردة في الجدول رقم (10) أن فئة الذكور تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة. حيث بلغ عددهم 65 عامل بنسبة 82,28% من إجمالي العينة. أما فئة الإناث فقد بلغ عددها 14 عاملة بنسبة 17,72% من إجمالي العينة. إذا نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من بين السمات المسيطرة لهؤلاء العمال أن غلبتهم ذكور أي تفوق الجنس الذكوري في الشركة الإفريقية للزجاج.

ومن خلال قراءتنا الأولية لنتائج هذا الجدول يمكن أن نفسر هذا الحضور القوي للذكور يعود لعدة عوامل أهمها:

- طبيعة العمل في الشركة الإفريقية للزجاج يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي خاصة في المصالح الإنتاجية ومصالحة الصيانة أين يلعب الجهد العضلي دوراً محورياً كبيراً يتناسب مع طبيعة البنية الجسدية والفيزيولوجية للرجل مقارنة بالمرأة. ومن جهة أخرى تلعب الجوانب النفسية مثل الجرأة والشجاعة والتركيز الشديد في كل المراحل الإنتاجية دوراً أساسياً في مثل هذه الأعمال، وهذه الصفات بلا شك متوفرة عند الرجال أكثر من النساء.
- طبيعة الأشغال بالشركة الإفريقية للزجاج تتطلب حضور دائم للعمال بالليل والنهار (العمل بالتناوب) وهو الأمر الذي قد لا تستطيع فئة الإناث القيام به.

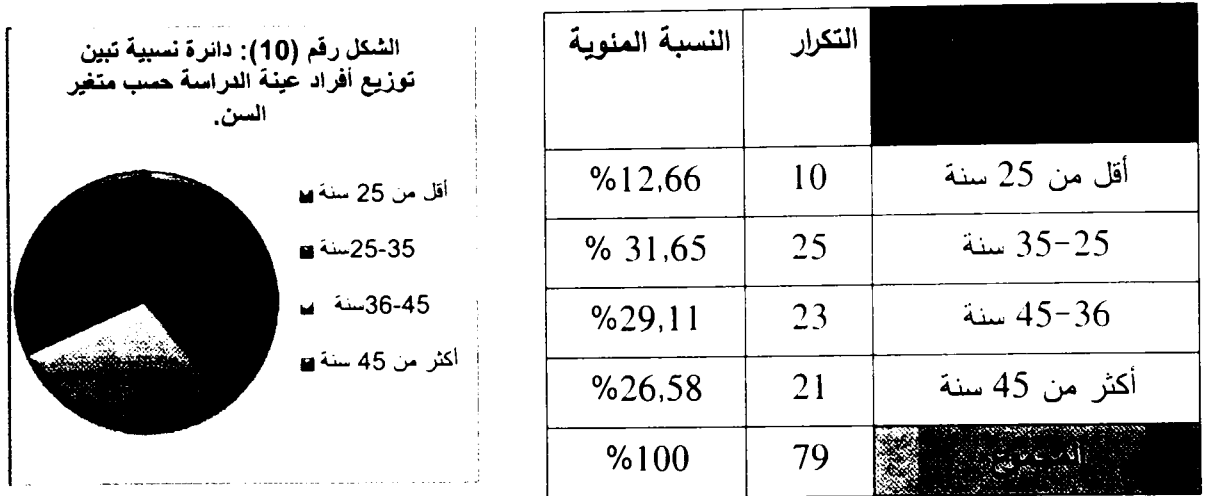
وهذا التحليل يتماشى مع ما صرح لنا به العديد من إطارات هذه المؤسسة ومسؤوليها. كما أننا قد نلمسناه أثناء جولاتنا الإستطلاعية المتكررة فقد وجدنا وجود العنصر الرجولي في مختلف مديريات المؤسسة. في حين إقتصرت العنصر النسوي في الإدارة فقط لأنها تتلائم مع بنيتهم الفيزيولوجية. فرغم تنوع مجالات وتخصصات الدراسة بالنسبة للنساء إلا أن العنصر النسوي ظل منخفضاً في القطاع

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الإقتصادي. وربما أمكن إرجاع ذلك إلى نظرة المجتمع الجزائري السلبية لعمل المرأة في القطاعات الاقتصادية.

ويفيد العرض التحليلي والتفسيري الموجز للبيانات التي جاءت في الجدول أن العمال بالشركة الإفريقية للزجاج والذين تتكون منهم العينة الحالية يغلب عليهم تمثيل العنصر الرجالي أكثر من النسوي فالمرأة تفضل الوظائف التي تتيح لها فرصة الاستفادة من العطل مثل التعليم.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



من خلال الشواهد والدلالات الإحصائية المبينة في الجدول (11) تبين أن معظم المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة بنسبة تقدر بـ 31,65% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى. وإن دل على شيء فإنما يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في هذه المؤسسة موضوع الدراسة. لذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية وقدرة على الإنتاج. بالإضافة إلى طموحاتها المستقبلية بحيث لو استغللتها بشكل الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف الطموحة للمؤسسة. وهذا سينعكس إيجابا على المؤسسة لأنها تملك التفكير والطموح والعمل وتجعلهم يشكلون جماعات متضامنة. إلا أن كثرة هذه الفئة في ميدان العمل قد يكون له أثر سلبي على المؤسسة إذا لم يحسن الإهتمام بها وخاصة عندما لا تشبع طموحات الشباب الكبيرة والمتنوعة، ولا توافق أهدافه الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة. عندها يبدأ العامل بالتمنر والتطلع إلى عمل أفضل في مؤسسة أخرى ما دام سنهم يسمح لهم بخوض تجربة أخرى في أي مؤسسة عندما تحين الفرصة لذلك.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال والتي تتراوح ما بين 36-45 سنة بنسبة 29,11% وهي فئة الكهول. وهم الأنسب لمثل هذه المناصب لأنهم تتوفر فيهم القوة العضلية التي تتماشى مع طبيعة العمل الواجب القيام به.

ثم تليها فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة 26,58 % وهم فئة تتميز بالخبرة المطلوبة لمثل هذه الأعمال.

وأخيرا الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 12,66% ما تمثل 10 عامل والتي تعني أن المؤسسة تقوم بدور إستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري.

وبقراءة هذه النتائج نجد أن غالبية عمال الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير. هم من الشباب باعتبار أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح بإستغلال الطاقات الشابة المفعمة بالحياة والنشاط والتي بإمكانها أن تعطي الكثير، ولكن بشرط تحفيزها على البذل والعطاء، وذلك بتوفير جملة من الحوافز المتنوعة والتي يجب أن تتوافق مع كل فئة من مختلف الأعمار. وقد أخذنا هذا المتغير بعين إعتبار لمعرفة إن كان سن العاملين يؤثر على الفعالية التنظيمية.

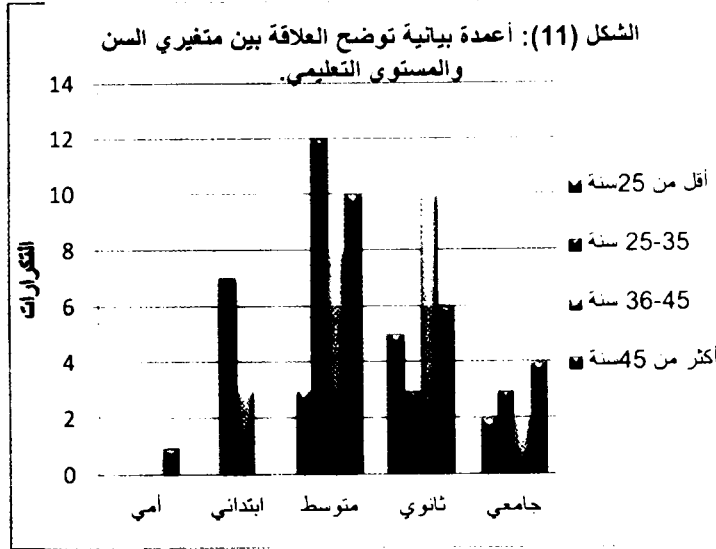
الجدول (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة العلاقة بين متغيري السن والمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	أمي		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
أقل من 25 سنة	-	-	-	-	3	3.80	5	6.33	2	2.53	10	12.66%
25-35 سنة	-	-	7	8.8	12	15.18	03	3.80	03	3.80	25	31.65%
36-45 سنة	-	-	3	3.8	8	10.13	10	12.66	2	2.53	23	29.11%
أكثر من 45 سنة	1	1.27	-	-	10	12.66	06	7.59	4	5.06	21	26.58%
المجموع	1	1.27	10	12.66	33	41.77	24	30.38	11	13.92		

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول أعلاه الذي حاولنا من خلاله الربط بين متغيري سن المبحوث ومستواه التعليمي. أن غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم 31 عاملا متركزون في الفئتين العمريتين 25-35 سنة وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول والمقدر بـ 31,55% من المبحوثين وهي فئة الشباب التي تملك مستوى تعليمي متوسط حيث قدرت نسبتهم بـ 15,18% من المبحوثين.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ونلاحظ على هذه الفئة العمرية بأنها لا تملك مستوى تعليمي أمي وإبتدائي. وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة وعليه فعالية مجتمع البحث من ذوي المستوى المتوسط وذلك بنسبة قدرت بـ 41,77% من المبحوثين. وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل في المصنع حيث لا يعتمد بدرجة كبيرة على ذوي الشهادات العليا. لأن أغلب الأعمال التي يقومون بها تتطلب جهد عضلي، أكثر منه فكري أما نسبة الجامعيين المسجلة فهم العمال الذين يقومون بالأعمال الإدارية.



تليها فئة الكهول 36-45 سنة بنسبة 30,18% من عينة الدراسة. وهذا يؤكد أن لهم أقدمية في العمل وهي ذات مستوي ثانوي 12,66% وهذا بدوره مؤشر إيجابي لأنه يساعد على الاستيعاب الجيد لمتطلبات العمل الذي أصبح يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا والآلات المتطورة. في حين نجد فئة المبحوثين الأكثر من

45 سنة هي لأكثر ذات مستوى متوسط بنسبة 12,66% من أفراد عينة الدراسة. وتوجد مفردة واحدة أمي وقد قدرت نسبته بـ 1,27% من أفراد عينة الدراسة.

وأخر فئة هي فئة الأقل من 25 سنة نسبتها 12,66% من أفراد عينة الدراسة. حيث لا يوجد فيها تعليمي أمي وإبتدائي وغالبيتها ذات مستوى ثانوي بنسبة 6,33% من أفراد عينة الدراسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المبحوثين تعليمي لهم مستوى لا بأس به يتلائم مع طبيعة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير. ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع أفراد العينة سواء إطارات، أو أعوان تحكمت بالوقوف على عدة أمور مستترة وغير مرتبطة بالمتغير التعليمي حيث أكد لنا البعض منهم أن صاحب الشهادة لا يشغل المنصب المناسب له.

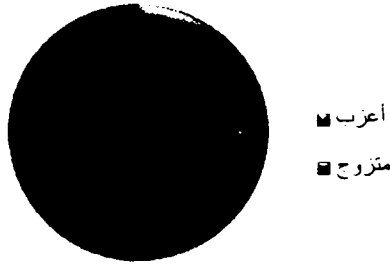
في حين يوجد البعض الآخر أقل مستوى لكنهم يشغلون مناصب مهمة وقد عبر أحد الإطارات: "إن الأشخاص ذوي الشهادة في بلادنا ليس له أي قيمة، وذلك لوجود الوساطة والمحابات والتوظيف على أساس العلاقات الشخصية. فالمؤسسات الجزائرية تسير بمنطق الرجل مناسب في المكان الغير المناسب وهذا هو الواقع المزري الذي نعيشه".

وللتأكد أكثر من نتائج الواردة في الجدول قمنا بحساب ك² فوجدناها 19,98 أما قيمة ك² الجدولية

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

فقدت بـ 21.026 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12. حيث نلاحظ كا² المحسوبة أصغر من قيمة كا² الجدولية. مما يدل على وجود علاقة بين المستوى التعليمي والسن. ولمعرفة درجة الارتباط بين المستوى التعليمي والسن قمنا في هذه الدراسة بحساب معامل "التوافق" وجدته الدراسة يساوي 0,83. أي ارتباط طردي قوي ما بين المتغيرين. الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الحالة العائلية.

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية.



النسبة المئوية	التكرار	
36,71%	29	أعزب (ة)
63,29%	49	متزوج (ة)
-	-	مطلق (ة)
-	-	أرمل (ة)
100%	79	المجموع

العاملين ليسوا بمنأى عن تأثير الظروف الإجتماعية والنفسية، وانعكاسات ذلك على مهنتهم. وتبين البيانات والمعلومات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) أن الفئة الغالبة من مجتمع البحث هم المتزوجين حيث بلغت نسبتهم بـ 63,29% من أفراد عينة الدراسة. الأمر الذي يشير إلى وجود استقرار نفسي وإجتماعي والعائلي. وهذا طبعا يكون له تأثير ايجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة وخارجها. بالإضافة إلى أن الأفراد المتزوجون يكونون أكثر قدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها. لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها.

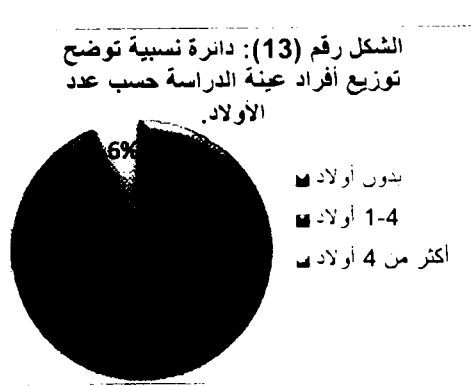
أما فئة العزاب فتمثل نسبة بـ 36,71% من النسبة الإجمالية وهي نسبة بعيد عن فئة المتزوجين هذا طبعا راجع إلى كثرة عنصر الشباب في الشركة الإفريقية للزجاج، ويرجع تأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة عند أغلب العزاب بسبب ارتفاع متطلبات المعيشة وتكاليف الزواج. حيث أنهم يفكرون في الإستقرار وبناء أسرة بعد أن يؤمنوا مستقبلهم. والجدير بالملاحظة هو وجود الحماس والجدية في العمل والرغبة في الحصول على المكانة الإجتماعية الملائمة التي تضمن لهم الترقية في السلم المهني قصد زيادة الأجر من أجل التفكير في الإستقرار العائلي والشعور بالتقدير والأهمية.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

أما بالنسبة للعمال المطلقين والأرامل فكانت النسبة معدومة وهذا مؤشر جيد للإستقرار النفسي والإجتماعي للعمال وقلة المشاكل العائلية.

من خلال تحليل وتفسير البيانات التي جاءت في الجدول تجدر الإشارة إلى أهمية الحياة الزوجية، بالنسبة للعمال من الرجال والنساء كون العمل بهذه المؤسسة يتطلب خبرة واستقرارا نفسيا واجتماعيا يساعدهم على التعامل مع متطلبات العمل بكل تركيز وخبرة ومع كل الأطراف سواء مع الرؤساء أو الزملاء. كما أن الحياة الزوجية الهادئة تخفف من عبء ومشاكل العمل وكلها مؤشرات لها آثار ايجابية على العينة الممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة. وأردنا من خلال هذا المتغير إيجاد العلاقة بين الحالة المدنية للعامل وفي إطارها المسؤولية الإجتماعية ومدى تأثيرها على الإسقرار في المؤسسة.

الجدول (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد.



النسبة المئوية	التكرار	
45,57%	36	بدون أولاد
48,10%	33	1-4 أولاد
6,33%	10	أكثر من 4 أولاد
100%	79	المجموع

إن البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بحجم العائلة تجعلنا نقف عند أول ملاحظة وهي قلة عدد أفراد العائلة إذ لا يتعدى في الغالب 4 أطفال بالنسبة للمتزوجين بحيث سجلنا لدى 33 عائلة عددا الأطفال يتراوح بين طفل إلى 4 أطفال بنسبة 48,10% من إجمالي العينة. في حين نسجل أعلى نسبة في الجدول والتي تقدر بـ 45,57% من إجمالي العينة بدون أولاد وهي تجمع بين فئة العزاب والمتزوجين. في حين نجد 6,33% من إجمالي المبحوثين أقروا بأن لديهم أكثر من 4 أطفال. ويمكن إرجاع سبب تفاوت في ذلك يعود إلى:

- كثرة عنصر الشباب في المؤسسة كما أشرنا إليه سابقا منهم العزاب ومنهم من لم يمض على زواجه فترة طويلة.

- زيادة الوعي لدى العائلات خاصة مع الوضع المادي الإقتصادي الصعب في الآونة الأخيرة حيث أصبح تنظيم النسل هو الوسيلة من أجل التغلب على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية غلاء المعيشة.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

فقلة الأولاد يخفف من متطلباتهم ومتطلبات الحياة الكثيرة والمتزايدة، وهذا ما أقره لنا بعض المبحوثين حيث أنه يعاني في بعض الأحيان من العجز في إعالة طفلين فما بالك بـ 4 أو 6 أطفال.

وعلى ضوء تحليل مجمل البيانات التي وردت في الجدول يمكن الوصول إلى إقرار حقيقة. وهي تراجع كبير في حجم العائلة بالنسبة لمجتمع الدراسة. نتيجة للوعي الكبير للمتزوجين واعتمادهم بالدرجة الأولى منحدر على فكرة تنظيم النسل. وتفيدنا البيانات الإحصائية السابقة في التعرف على أن الأولاد قد يمثل دافعا قويا لإستقرار العامل والتمسك بعمله. بخلاف ما إذا كان الفرد أعزب أو بدون أولاد فإنه لا يشكل له عائقا أمام تغيير عمل الذي يمارسه أو التفكير في مغادرة مؤسسته.

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الفئات المهنية والمستوى التعليمي.

الفئات المهنية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ	
	ك	%	ك	%	ك	%
أمي	-	-	-	-	1	1,27%
إبتدائي	-	-	-	-	10	12,66%
متوسط	-	-	4	5,07	29	36,70%
ثانوي	2	2,53	5	6,33	17	21,52%
جامعي	10	12,66	1	1,27	-	-
	12	15,19%	10	12,66%	57	72,15%

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول الذي حاولنا من خلاله الربط بين متغيري المستوى التعليمي للمبحوثين وفئاتهم المهنية. أن غالبية المبحوثين وبنسبة 72,15% من أفراد العينة هم أعوان التنفيذ وهم الأكثر وغالبيتها ذات مستوى متوسط بنسبة مقدرة بـ 36,70% من أفراد العينة. في حين لم نسجل أي عامل يملك مستوى جامعي. وهذا راجع إلى كون الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ذات طابع اقتصادي (إنتاجي) يقتضي العمل بها توفر عمال تنفيذيين أكثر من عمال التحكم والإطارات لأن طبيعة الأشغال بها تتطلب ممارسة عملية في الميدان.

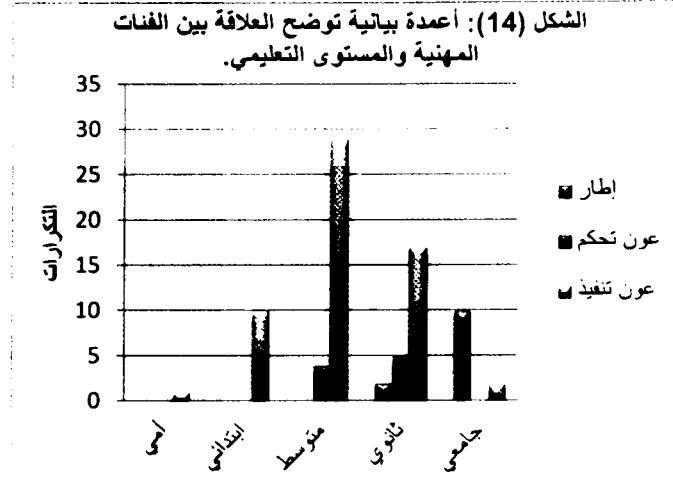
بينما تمثل فئة الإطارات في 15,19% من إجمالي المبحوثين، وغالبيتها ذات مستوى جامعي بنسبة

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

12,66% من المبحوثين. واتلها فئة أعوان التحكم بنسبة تقدر بـ 12,66% من أفراد العينة وهي نسبة متقاربة بعض الشيء مع فئة الإطارات وغالبتها ذات مستوى بنسبة قدرت بـ 6,33% من أفراد العينة.

وهذا لإقتصار عملهم على الإشراف ومتابعة سير الأعمال وعلى التنظيم أي تركز عملهم على العمل الإداري الذي يتطلب عمال يكتسبون مهارات معينة ويشغلون في مناصب محددة.

وللتأكد أكثر من نتائج الواردة في الجدول قمنا بحساب كا² فوجدناها 59,55 أما قيمة كا² الجدولية فقدرت بـ 16,91 وذلك عند مستوى الدلالة



0.05 ودرجة حرية 9. حيث نلاحظ كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة طردية بين المستوى التعليمي للمبحوثين وفتتهم المهنية. وعند حساب لمعامل الارتباط التوافق وجدته الدراسة يساوي 0,66 بمعنى إرتباط طردي قوي ما بين المتغيرين. وسيتم إستغلال متغير الفئات المهنية في إنشاء جداول لربط العلاقة بينه وبين متغيرات أخرى تخدم فرضيات هذا البحث.

الجدول (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الأقدمية والسن.

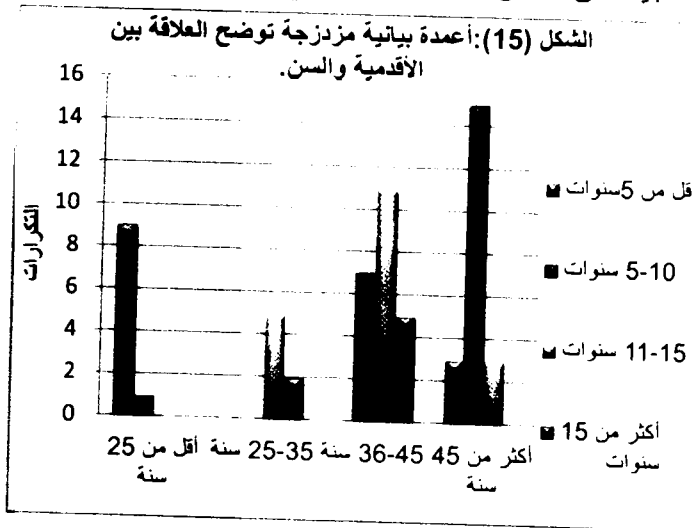
الجنس	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		11-15 سنة		أكثر من 15 سنة		المهنة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أقل من 25 سنة	09	11,39	01	1,27	-	-	-	-	
25-35 سنة	-	-	-	-	05	6,33	20	25,32	
36-45 سنة	-	-	07	8,86	11	29,11	05	6,33	
أكثر من 45 سنة	03	3,80	15	18,99	03	3,80	-	-	
	12	15,19	23	29,11	19	24,05	25	31,65	

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه يوضح أقدميه العامل داخل المؤسسة حيث تساهم الفترة التي يقضيها العامل في المؤسسة بشكل أو بآخر في خلق نوع من الإلتواء والإرتباط بين مستويات التنظيم المختلفة، وذلك لأن هذه المدة تمكن العامل من تكوين علاقات اجتماعية وتكسبه قيم ومعايير الجماعة التي ينتمي إليها كما تكسبه قناعات ومواقف معينة نحو العمل والعمال والإدارة ككل. ولهذا فإن استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشراً هاماً للإستقرار الوظيفي الذي تتميز به المؤسسة وفرصة للعامل لاكتساب المهارة والخبرة اللازمة التي يحتاجها للتقدم في السلم المهني.

وما نلاحظه من خلال الجدول أن أغلب العمال لديهم أقدمية في العمل لا يستهان بها. أي أن عدد كبير من العاملين ذوي الخبرة الطويلة يعمل بهذا المصنع. إذ أن الذين يفوق خبرتهم 11 سنة تقدر نسبتهم بـ 55,7% من إجمالي المبحوثين. أي يبلغ عددهم 44 عامل. وهو عدد كبير إذ نجد أن الذين تفوق خبرتهم 11 سنة يمثلون تقريباً نصف مجتمع البحث.

وهذا ما ينعكس إيجابياً على العملية الإنتاجية لأن الخبرة توفر السهولة في تحقيق الأهداف. ومن



ناحية أخرى فإن طول سنوات الخبرة تعتبر مؤشراً إيجابياً لربط العلاقات المهنية والإنسانية بين العمال وإفادة بعضهم لبعض في مجال العمل مما يمكن أن يحقق الشعور بالإرتياح والرضا وشعور بالولاء نحو مؤسسة العمل.

حيث نجد سوى نسبة 11,3% من المبحوثين تنحصر أقدميتهم في العمل

بين 1-5 سنوات ضمن العينة المختارة وهذا راجع كما قلنا إلى كثرة عنصر الشباب. أي يتميزون بالحدثة في مناصبهم.

وبالنسبة أيضاً إلى مدة العمل التي تزيد عن 5 سنوات فقد أظهرت البيانات الإحصائية الواردة في الجدول نسبة تقدر بـ 29,11% من إجمالي المبحوثين تفوق أقدميتهم عن خمسة سنوات، وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تفتح مجال التوظيف للشباب وخاصة خريجي الجامعات الذين يمكن أن يكونوا

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

طاقة حية مهياةً بدنيا اجتماعيا ذهنيا وأكثر ديناميكية إذا ما أحسن استغلالها وخاصة في بعض المصالح والصناعات ذات الطبيعة التقنية والإستراتيجية.

في مقابل ذلك نجد المبحوثين الذي تنحصر أعمارهم 36-45 سنة يمتلكون أقدمية في العمل تفوق 11 سنة وذلك بنسبة 29,11% من إجمالي المبحوثين.

ويبدو من عمليتي التحليل والتفسير للبيانات التي جاءت في الجدول أن أغلبية العمال لديهم فترة معينة لا بأس بها في العمل بهذه المؤسسة ولديهم الرغبة في الاستمرار في العمل ومن هنا تبرز المدة الزمنية التي يقضيها العامل بالمؤسسة.

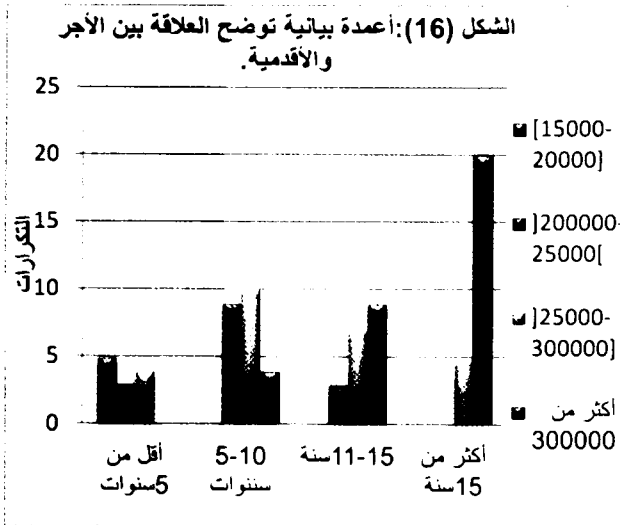
وللتأكد أكثر من نتائج الواردة في الجدول قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 103.4 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 16.91 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9. حيث نلاحظ χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة مما يدل على وجود علاقة بين سن المبحوثين وأقدميتهم المهنية حيث أنه كلما زاد سن المبحوثين زادت أقدميتهم المهنية، وعند حساب لمعامل الارتباط التوافق وجدته الدراسة يساوي 0,75 بمعنى إرتباط طردي قوي ما بين المتغيرين. جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين الأجر والأقدمية.

		أكثر من 30000		-25000[[30000		-20000[[25000		-15000[[20000		الأجر
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
15.19%	12	-	00	5.06	4	3.80	03	6.33	5	أقل من 5 سنوات
29.11%	23	5.06	04	12.66	10	11.39	09	-	-	5 - 10 سنوات
24.05%	19	11.39	09	8.86	07	3.80	03	-	-	11 - 15 سنة
31.65%	25	25.32	20	6.33	05	-	-	-	-	أكثر من 15 سنة
		41.77	33	32.91	26	18.99	15	6.33	5	

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (17) والذي حولنا من خلاله الربط بين متغيري الأقدمية والراتب الشهري. أن إتجاهه العام يتجه نحو فئة العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج يتقاضون أجر أكثر من 30000 دج بنسبة 41,77% من أفراد عينة الدراسة، أي ما يعادل 33 عامل. وهذا راجع إلى طول مدة خدمتهم بالمؤسسة.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

حيث نجد 25,32% من المبحوثين تزيد أقدميتهم على 15 سنة يتقاضون ذلك الأجر بالإضافة إلى كونهم من فئة الإطارات ولهم مستوى تعليمي لا بأس به وهذا مؤشر إيجابي على الإستقرار. بينما بلغت نسبة الذين يتقاضون أجر ما بين [25000-30000] دج بنسبة تقدر بـ 32,91% من عينة الدراسة، خاصة عند العمال الذين لا لهم أقدمية تتراوح بين 6-10 سنوات عمل بالمؤسسة. في مقابل ذلك نجد من إجمالي المبحوثين أكدوا لنا بأنهم يتقاضون أجر يتراوح بين [20000-



25000] دج 18,99% من أفراد عينة الدراسة.

أي ما يعادل 15 عامل، حيث عبروا عن إستيائهم وعدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه، خاصة وأن مدة عملهم بهذه المؤسسة تتراوح بين 6-10 سنوات.

في حين نجد يتقاضون أجر يتراوح بين [20000-15000] دج بنسبة 6,33%

من أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة ضئيلة جدا

مقارنة بالنسب السابقة. ويعود هذا إلى كون أقدمية العامل لا تتعدى 5 سنوات بإضافة لأن هؤلاء العمال يعملون وفق عقود محددة المدة وهذا ما قاله لنا هؤلاء العمال أثناء إجراء مقابلات معهم أثناء ملء الإستمارات.

وعلى ضوء هذه الدلالات الإحصائية نستطيع أن نقول أن نسبة 41,77% من أفراد عينة الدراسة أجرتهم أكبر من 30000 دج . وهي نسبة كما هو معلوم جد معتبر مقارنة بأجور العمال في بعض المؤسسات الوطنية الأخرى، إلا أن الملاحظة التي تجدر الإشارة إليها أن أغلبية العمال أبدوا عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه معللين ذلك بضعف القدرة الشرائية أمام غلاء المعيشة و انعدام التوازن بين الحاجات المتجددة و المتنوعة و قيمة الأجر الذي يتقاضونه.

وللتأكد من النتائج الواردة في الجدول قمنا بحساب كا² فوجدناها 44 أما قيمة كا² الجدولية فقدرت بـ 16.91 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9. وعليه كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي هناك علاقة بين الأقدمية في العمل والأجر الذي يتقاضاه العامل.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ولمعرفة مدى ارتباط المتغيرين قمنا بحساب معامل الارتباط التوافق، وقد وجدته الدراسة يساوي 0,60 بمعنى ارتباط طردي قوي ما بين المتغيرين. فكلما زادت أقدمية العامل زاد الأجر الذي يتقاضاه.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة:

بعد عملية جمع مختلف البيانات باستخدام أدوات ووسائل البحث المناسبة، وكذا التعرف على خصائص مجتمع البحث ننقل إلى تشخيص واقع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالشركة الإفريقية للزجاج -جيجل- باعتبارها مجال الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تفرغ بيانات الفرضيات الجزئية الخاصة بالعلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الإستقرار الوظيفي، والعمل الجماعي ودافعية العاملين نحو عملهم، والحوافز والرضا الوظيفي .

وذلك في جداول على شكل تكرارات واستعمال المعالجة الإحصائية SPSS لحساب مختلف الإرتباطات الإحصائية التي من شأنها أن تسهل عملية تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليه.

1. المشاركة في إتخاذ القرار والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية:

الجدول رقم (18): يوضح قيام المؤسسة بسياسة المشاركة في إتخاذ القرارات.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				ملاحظات	
% 69,62	27,27	55	15	الإجتماعات	نعم
	9,09		5	التقارير	
	63,64		35	جمع الآراء	
%30,38		24		لا	
%100		79		المجموع	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (18) والمتعلقة "بتبني المؤسسة سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات بالشركة الإفريقية للزجاج". وهذا بناءً على آراء أفراد المدروسة وكما هو واضح فإن الإجابات كانت كالآتي:

أعلى نسبة تقدر بـ 69,62% من أفراد مجتمع البحث أجابوا "بنعم" أي أنهم يشاركون رؤساءهم في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. منهم 63,64% من أفراد مجتمع البحث. أقرروا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق جمع الآراء. حيث يدلي كل واحد في فريق العمل برأيه بطريقة بسيطة لا تضبطها تعقيدات الاجتماعات.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

أما 27,27% منهم أجابوا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق الاجتماعات، كون فريق العمل يجتمع ولو لوقت قصير بعماله للخروج بقرار يتعلق بموقف ما خاص بالعمل، حيث يتم خلال الاجتماع تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتسنى للرؤساء التعرف على مطالب العمال وحاجياتهم ومشكلات العمل، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب (الاجتماعات) يسمح للرؤساء من توصيل أوامره وتعليماتهم ووجهات نظرهم للعاملين.

في حين نجد نسبة قليلة والتي تقدر بـ 9.09% من أفراد العينة قد أجابوا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق التقارير. وقد تم تبرير ذلك بأنه إذا أراد العامل أي شيء فإنه يقوم بكتابته لأن العامل قد لا يستطيع أن يعبر عن آرائه إلا من خلال الاعتماد على الطريقة الكتابية.

وعلى ضوء التحليل والتفسير لمجمل البيانات الميدانية التي وردت في الجدول (18) يتبين لنا أهمية المشاركة في إتخاذ القرار. حيث نجد أن الرؤساء يهتمون بإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات وهذا ما أشارت إليه النسبة العالية لإجابات المبحوثين.

وفي هذا الخصوص قال لنا المدير أثناء مقابلتنا له: "إننا نعرف أهمية أن يشاركنا عمالنا في عملية

الشكل (17): دائرة نسبية توضح تبني المؤسسة سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات.



■ نعم
■ لا

اتخاذ القرارات لأنه يجعلهم يشعرون بالإنتماء للعمل ويزيد من دافعيتهم ويجعلهم يعملون بكل طاقاتهم ويجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، وبالتالي سينعكس إيجابيا على الزيادة في معدلات الإنتاج ولذلك فمن المهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالشركة الإفريقية للزجاج."

وفي المقابل نجد 30.38% من إجمالي العينة أقرروا بأن المؤسسة لا تعتمد مبدأ اشتراك العمال في قراراتها. ويرجع ذلك في رأيهم إلى كون الرؤساء مستبدون بآرائهم. وهذا يجعلهم يشعرون أن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر الفوقية، الأمر الذي ينعكس سلبا على أداءهم ويضعف شعورهم بالاستقرار داخل مؤسستهم. وهذا ما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي غير صحي، يحد من مساهمة العاملين نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويقلل روح التنافس.

وعليه وبناء عن النتائج التي أسفر عنها الجدول (18) يمكننا القول أن أي مؤسسة لا يمكنها أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها إلا إذا قامت بتوفير كافة الشروط للمورد البشري وعلى رأسها السماح للعمال بالمشاركة في صنع القرارات حتى يصبح الجميع مسؤولاً عن عمله ولا يتحول الأمر إلى

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

مركزية كاملة حتى تتمكن من تحقيق النجاح والاستقرار. هذا الأخير الذي يعد من أهم معايير الفعالية التنظيمية.

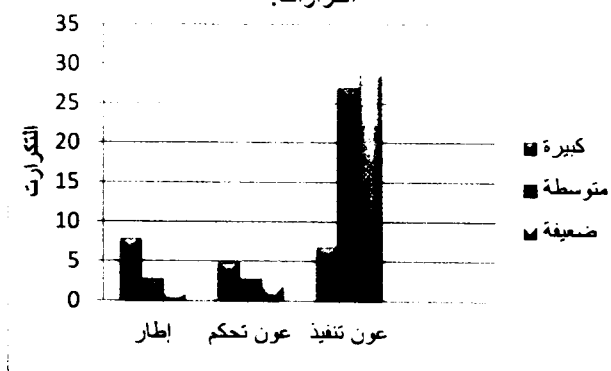
وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 12.16 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 3.84 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. حيث نلاحظ χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعليه فإن الجزء الأول من الفرضية الأولى قد تحقق حيث أن أغلب أفراد العينة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات.

وهذه هي أبرز سمة من سمات الإدارة اليابانية. حيث نجد نظرية "Z" لـ "وليم أوشي" تقر بضرورة الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات وذلك عن طريق التشاور والإجماع، والتركيز على جماعات العمل وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة. الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الفئات المهنية وتقييم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

الإحتمالات		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الفئات المهنية
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
08	10,13	3	6,33	1	8,86	12	15,19	إطار
5	6,33	3	3,80	2	36,71	10	12,66	عون تحكم
7	1,26	27	2,53	29	26,58	57	72,15	عون تنفيذ
20	25,32	35	44,30	24	30,38	9	100	المجموع

كمحاولة لمعرفة طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات لدى عمال المصنع بالشركة الإفريقية للزجاج فإن

الشكل رقم (18): أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الفئات المهنية وتقييم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.



البيانات الواردة في الجدول تفيد أن:

- 44,30% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات بنسبة متوسطة.
- 30,38% من المبحوثين أكدوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات بصورة ضعيفة.
- 25,32% من إجمالي أفراد العينة أقروا

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

مشاركتهم في اتخاذ القرارات تكون بصفة كبيرة.

ويمكن تفسير هذه النتائج أن نسبة مشاركة العاملين تختلف تبعاً لنوعية القرارات التي تتخذ خاصة بالنسبة للقرارات الهامة. إذ نجد فئة عون تحكم وفئة عون تنفيذ يشاركون في اتخاذ القرارات بشكل متوسط. ويمكن إرجاع ذلك إلى كونهم يشاركون فقط في القرارات التي تخص ميدان عملهم. وهذا ما لاحظنا عند زيارتنا المتكررة للمصنع حيث وجدنا أن المؤسسة تفتح لهم المجال للمناقشة حول أمور العمل. بالإضافة إلى الفئة التي تشارك بصفة متوسطة هم رؤساء الأفواج في الورشات وكذلك المساعدين في المصالح حيث تكون مشاركتهم محدودة وذلك تبعاً للأمور المتعلقة بعملهم وغالباً ما يشاركون في المراحل الأولى لإتخاذ القرار.

في حين نجد الفئة التي تشارك بصفة كبيرة هم فئة الإطارات بنسبة 10,13% من أفراد مجتمع الدراسة، وهذا راجع إلى كونهم يمتلكون خبرات ميدانية واسعة وأقدمية في المجال. وبالتالي تكتسي مشاركتهم طابعاً مهماً في اتخاذ القرارات، وعليه يتبين من خلال طبيعة المشاركة أنها تحكمها معيارين هما: الخبرة أو الأقدمية في الميدان والمستوى التعليمي.

وتجدر الإشارة في هذا السياق أنه يوجد بعض من عمال يرون بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ضعيفة. ويمكن إرجاع ذلك نتيجة اقتناع شخصي لدى هؤلاء بعدم الدخول في أمور لا تهمهم. وقد أرجعوا عدم مشاركتهم إلى أسباب شخصية وإلى ظروف العمل وهناك أيضاً من يرجع السبب في عدم مشاركتهم إلى عدم رغبتهم في تحمل مسؤوليات زائدة ولا الدخول في أمور هم عن غنى عنها. وهذا ما عبروا عنه صراحة خاصة عمال التنفيذ وذلك بنسبة 26,58% من أفراد مجتمع الدراسة. حيث أكدوا أنهم لا يرون فائدة في المشاركة، وأنهم غير مقتنعين بجدوى المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك لإنشغالهم بالعمل الذي قد لا يسمح لهم بإضافة أعمال أخرى. وما نلاحظه من خلال تحليل وتفسير البيانات الميدانية هناك تفاوت في المشاركة، وهذا يعني أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 7,75 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 9.488 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4. ونلاحظ أن χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. ونرفض الفرضية البديلة. أي ليس هناك علاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في إتخاذ القرارات.

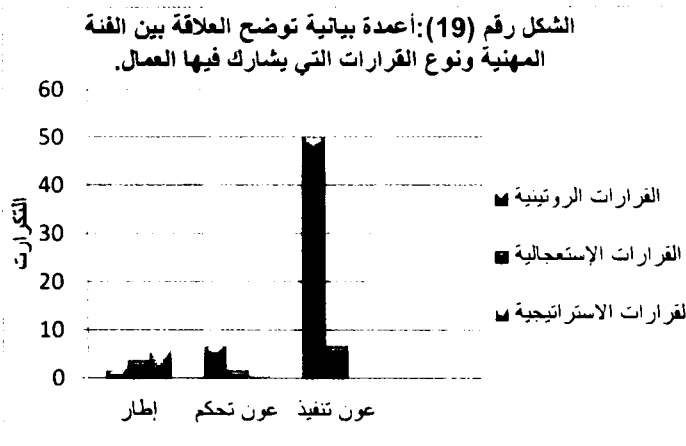
الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ولمعرفة درجة العلاقة بين الفئة المهنية والمشاركة في إتخاذ القرار قمنا في دراستنا بحساب معامل الارتباط التوافق وجدته الدراسة يساوي 0.30. بمعنى ارتباط طردي ضعيف ما بين الفئة المهنية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية ونوع القرارات التي يشارك فيها العمال.

الفئة المهنية	القرارات الروتينية		القرارات الإستيعجالية		القرارات الإستراتيجية		الإجمالي
	ك	%	ك	%	ك	%	
إطار	2	2,53	4	5,06	6	7,59	12
عون تحكم	7	8,86	2	2,53	1	1,27	10
عون تنفيذ	50	63,29	7	8,86	-	-	7
إجمالي	59	75,69%	13	16,46%	7	8,86%	79,75%

بالنظر إلى البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (20) والمتعلقة "بالعلاقة بين الفئات المهنية ونوع القرارات التي يشارك فيها العمال". نجد أن 79,75% من إجمالي أفراد العينة يشاركون في القرارات



الروتينية وهم فئة عمال التنفيذ حيث قدرت نسبتهم بـ 72,15% من أفراد عينة الدراسة. ولقد أوضح لنا هؤلاء المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريناها معهم أن مشاركتهم في القرارات الروتينية هو من قبيل العمل اليومي، وأنهم يشاركون فيها باستمرار.

في مقابل ذلك نجد 16,46% من أعوان التحكم والإطارات أقروا بأنهم يشاركون في القرارات المستعجلة ويمكن إرجاع ذلك إلى قدرتهم على إتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة والتي تتطلب قرارات سريعة.

أما أقل نسبة والتي تقدر بـ 8,86% من المبحوثين . ما يمثل 7 عامل فإنهم أقروا بأنهم يشاركون في القرارات الإستراتيجية. وهم من فئة الإطارات وذلك بنسبة 7,59% من المبحوثين. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا النوع من القرارات يتميز بقدر كبير من الأهمية. ويتطلب مستوى تعليمي وأقدمية لا بأس بها

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وفئة الإطارات هي الأنسب لهذا النوع من القرارات. لذلك فإن المشاركة فيها تكون محدودة تقتصر فقط على رؤساء من ذوي الخبرات في الميدان العمل وأصحاب السلطات الواسعة والمستوى التعليمي العالي ويمتلكون الخبرة في ابدأ آرائهم حول المشكلة المطروحة وبالطبع فإن إصدار القرار يبقى خاص بالجهة الأمرة، لكن هناك نوع من الاستشارة وطلب الرأي من ذوي الاختصاص.

وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 27,75 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 9.488 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4، χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة. وعليه هناك علاقة بين نوع القرارات التي يشارك فيها العمال والفئات المهنية.

ولمعرفة درجة العلاقة بين الفئة المهنية ونوع القرارات التي يشارك فيها العمال، قمنا في دراستنا بحساب معامل الارتباط "التوافق" وجدته الدراسة يساوي 0.62. بمعنى ارتباط طردي قوي ما بين الفئة المهنية ونوع القرارات التي يشارك العمال فيها.

وعليه يمكن القول بأن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات ولكنها تدرج حسب أهمية وطبيعة القرارات التي سوف تتخذ فهي تتناقص حسب أهمية القرارات التي يتم إتخاذها. الجدول رقم (21): يوضح السماح للعمال بالإدلاء بآرائهم أثناء الاجتماعات والتفكير في ترك المؤسسة.

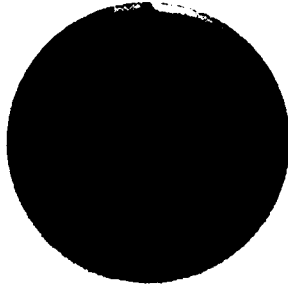
النسبة المئوية		التكرار		العينة		احتمالات
50,63%		40		نعم		
49,37%	38,46	39	15	غالبا		لا
	12,82		5	أحيانا		
	48,72		19	نادرا		
100%		79		المجموع		

يشارك الفرد في أمر ما حين يقوم بجزء أو جانب من ذلك الأمر، وفي المؤسسة يشارك المرؤوسون في إنتاج البضائع مقابل الحصول على الأجور. و لكن أهم نوع من المشاركة في التنظيم هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في العمل في عملية صنع القرار، وذلك بإجتماع الرؤساء بالمرؤوسين والأخذ آرائهم بعين الاعتبار، لأن تلك القرارات تمس بشكل مباشر المرؤوسين. وبالتالي فإن لهم مصلحة كبيرة في أن يكونوا طرفا في اتخاذها.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ومن خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (21) نجد 50,63% من أفراد عينة البحث أكدوا أنه أثناء الاجتماعات يسمح لهم رئيسهم في العمل بأن يدلوا بأرائهم. حيث يقوم العمال بتقديم اقتراحاتهم فيما يخص حلول المشاكل الحاصلة في العمل، بإعتبار العامل هو الأدرى بالحل على حد تعبير أغليبيتهم. فهم يحبون العمل ويرغبون في تقديم المقترحات لرفع الإنتاجية وزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته فقيامهم بذلك يشعروهم بأنهم جزء

الشكل رقم (20): دائرة نسبية توضح مدى السماح للعمال بالإدلاء بأرائهم أثناء الاجتماعات .



نعم

لا

من المؤسسة ويزيد من إحساسهم بالإستقرار.

وهذا ما أكده لنا أحد الرؤساء أثناء مقابلته حيث قال

لنا: "إننا نفعل كل ما في وسعنا للاستماع لأراء عمالنا

وذلك بفتح مجال للمناقشة أثناء الاجتماعات التي

نعقدتها حيث تتم فيها مناقشة أهم الأفكار. ونقوم في بعض الأحيان بأخذ هذه الاقتراحات على محمل الجد ونقوم بتطبيقها."

وعليه يمكن القول بأن المدير يسلك نمطا قياديا يسمح للعاملين بالمشاركة في أرائهم حول مختلف

المسائل المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة. مما يشعرهم بالتقدير وهو إن لم يؤدي بالضرورة إلى الشعور

بالرضا فإنه يعمل على الوقاية من الشعور بعدم الرضا على حد تعبير "هرزبورغ".

يتضح أن أغلب العاملين يؤكدون على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الذي يدعم إجابات

المبجوثيين في الجدول رقم (18) وذلك من خلال السماح للعاملين بأن يدلوا بأرائهم في بعض الأمور

المتعلقة بالمؤسسة. وهذا يؤكد على وأن هناك جو ديمقراطي داخل المؤسسة، يشجع على بناء علاقات

إنسانية متماسكة مع بعضهم. وأن المؤسسة واعية لأهمية الكبرى لمشاركة العامل في اتخاذ القرارات

وهذا يدل بأن المؤسسة تعتمد على مبدأ الإدارة التشاورية. هذه الأخيرة التي تعد من أفضل الإدارات. لما

لها من دور كبير في تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها!

وفي مقابل ذلك نجد النسبة التي تقدر بـ 49,37% من أفراد مجتمع البحث. أجابوا بأنهم لا يقدمون

اقتراحاتهم وأرائهم. وعند سؤالهم عن السبب أثناء ملء الإستمارات أرجعوا ذلك إلى أن الأمر لا يهمهم

وإنما (المسؤول هو المعني)، بل وعبر البعض عن ذلك بأن الإدارة "تحتقر العامل المنتج"، فهي بذلك لا

تهتم ولا تستمع لإقتراحاته ولا تقبلها، وبما أن اقتراحاتهم لا يؤخذ بها فلا داعي إذا لتقديمها. ويبقى

المسؤول المباشر فقط هو الذي يتعامل مع الإدارة.



الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وقد عبر لنا أحد المرؤوسين عن ذلك بقوله: "إن رؤساء العمل يقومون بإجراء اجتماعات معنا لنقدم لهم اقتراحاتنا وأرائنا وكذا لطرح مشاكلنا. لكن لم يعمل ببعض الآراء مما يدفعنا إلى الاعتقاد بعدم جدوى المشاركة في مثل هذه القضايا. ففي الأخير يقومون بتنفيذ ما يريدون وهم من يقررون ما يجب فعله. وهذا ما يجعل بعض القرارات تتميز بالغموض." هذا الأمر جعلهم يشعرون بالإستياء والتفكير في ترك العمل بالمؤسسة حيث أن:

- 38,46% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أنهم يفكرون دائما في ترك المؤسسة.
 - 48,72% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أنهم يفكرون في ترك المؤسسة بصورة نادرة.
 - 12,82% من إجمالي أفراد العينة أقرروا أنهم "أحيانا" يفكرون في ترك المؤسسة.
- من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول نلاحظ أن رؤساء العمل يقومون بالإستماع إلى آراء واقتراحات العمال لكن تبين من خلال المقابلات الميدانية أنهم لا يأخذونها بعين الإعتبار إلا في بعض الأحيان. وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 0.01 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 3.84 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. ونرفض الفرضية البديلة أي أنه عدم يسمح للعمال بالإدلاء بأرائهم أثناء الإجتماعات لا يجعلهم التفكير في ترك المؤسسة.
- وعليه وبناءً على تحليل وتفسير البيانات، يمكننا القول أن المؤسسة لا بد لها من أن تعتمد على نمط الإتصال المفتوح وذلك بالسماح للأفراد بتبادل الآراء والأفكار على اعتبار أن الإتصال يساعد على نقل المعلومات وتلقي الردود عن طريق نظام عام بغرض التوصل إلى اتخاذ قرارات سواء من قبل الإطارات أو أعوان التحكم أو عمال التنفيذ لتحقيق أهداف مشتركة وأعمال محدد.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (22): يوضح أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	
31,65 %	25	السرعة في تنفيذ العمل
25,32 %	20	تحمل المسؤولية
18,98 %	15	تفادي الأخطاء
3,79 %	3	الحد من المشاكل
13,92 %	11	التعاون في العمل
6,33 %	5	تنسيق الجهود
100 %	79	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) المتعلقة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار أن غالبية الباحثين وبنسبة 31,65 % من إجمالي عينة الدراسة، أي ما يعادل 25 عامل. يؤكدون أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تسمح بزيادة السرعة في العمل وقيام به في الوقت المحدد.

وتليها نسبة 25,32 % من عينة الدراسة أكدوا بأن المشاركة في إتخاذ القرارات المرتبط بعملهم تجعلهم أكثر قدرة واستعدادا لتحمل المسؤولية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. في حين نجد 18,98 % من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن هذه المشاركة تسمح لهم من تجنبهم الوقوع في الأخطاء من خلال القيام بالعمل على أكمل وجه وبالكيفية المطلوبة.

الشكل رقم (21): دائرة نسبية توضح أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.



أما 13,92 % من إجمالي العينة. يقرروا بأن أهمية المشاركة تسمح في تحقيق التعاون لإنجاز الأعمال. فالمشاركة تسمح بتحقيق الإنسجام بين جماعة العمل وأداء الأعمال بصورة متعاونة. أما أقل نسبة والمقدرة بـ 6,33 % و 3,79 % من أفراد عينة الدراسة. فقد اعتبروا أن المشاركة في إتخاذ القرارات تؤدي إلى تنسيق الجهود والتقليل من المشاكل. بمعنى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات يؤدي إلى خفض الصراع بين العاملين، ويعمل على تحسين طرق العمل ورفع مستوى الإنسجام

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

في بيئة العمل فالمشاركة تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين وتكون لديهم شعورا بأن لهم أهمية خاصة.

وهذه النسب تؤكد مدى حب العمال للعمل وارتباطهم بها، إذا ما سمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار. وهذا يجعلهم أكثر فعالية ويقوي نسق أدائهم ويزد من مواظبتهم على العمل. وذلك لإحساسهم بأن القرارات صادرة عنهم وأنهم مسؤولون عما ينجر عنها من عواقب أو ما يعود عليها من منافع. وقد عبر لنا بعض العمال عن أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات بقولهم: "بالنسبة لنا إشراكنا في عملية اتخاذ القرارات يعني أن رؤسائنا في هذه المؤسسة يهتمون بأرائنا وهذا ما يشعرنا بأننا لدينا قيمة كيد عاملة تساهم بشكل كبير في العملية الإنتاجية، ولكن مشاركتنا هذه تبقى تنحصر في بعض القرارات فقط".

وعليه وبناءً عن النتائج التي أسفر عنها الجدول أعلاه يمكن القول أن بتوفير الظروف الملائمة من شأنها أن تشجع العاملين لي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة. وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد العضلي فقط وإنما بفكره وذكاؤه أيضا، حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل. فإفساح المجال لهم للمشاركة في صنع القرارات التي تهمهم يتيح لهم الفرصة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ويسمح لهم بتحقيق الإستقرار في بيئة العمل.

وللتأكد أكثر من المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 28.62 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 11.07 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 5. نلاحظ أن χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي أن أفراد العينة أكدوا على أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.

ويمكن القول بأنه تكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في أنها تخدم مصالح كلا الطرفين (الرؤساء والمرؤوسين)، فمن خلالها يتحول المرء الذي كان يدفع في السابق إلى المساهمة بجهوده من أجل الأمان والمكافآت المالية إلى تقديم خدماته من أجل سبب إضافي هو إدراكه أن نجاح المؤسسة سيؤدي بدوره إلى تحسين قدرته على إشباع حاجاته. ومن هنا يحدث التوافق بين الأهداف الرسمية للتنظيم والأهداف الشخصية لأعضائه، كما أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم تجعلهم أكثر إحساسا بالمسؤولية في بيئة عمل تسودها الثقة والإخلاص، وهذا يساهم بشكل كبير في تحقيق الإستقرار للأفراد داخل التنظيم وجعلهم أكثر ارتباطا بمؤسستهم.

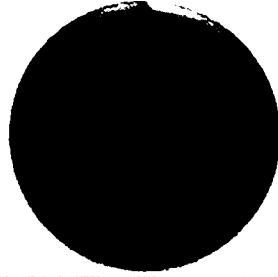
الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (23): يوضح مدى إفساح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		نعم	لا
% 59,49	47	14	المسؤولية في العمل
		12	الراحة والطمأنينة في العمل
		8	الرضا في العمل
		10	الإستقرار في العمل
		3	الأهمية في العمل
%40,50	32	لا	
%100	79		

تبين المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (23) الخاص " بمدى إفساح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء". أن النسبة المقدرة بـ 59,49% من إجمالي العينة قد أقرروا بأنه يسمح لهم بالعمل بكل حرية دون تدخل من أحد في كيفية قيامهم بالأعمال المكلفين بأدائها. وحسب رأيهم أن ذلك يؤثر عليهم بالإيجابية .

الشكل رقم رقم (22): دائرة نسبية توضح مدى إفساح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء.



حيث أن 29,79% من المبحوثين. أي ما يقدر بـ 14 عامل أقرروا بأن إفساح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء يشعروهم بالمسؤولية. في حين 25,53% يؤكدون بأنهم يشعرون بالراحة والطمأنينة عند العمل بكل حرية دون وجود رقيب يتدخل

في أعمالهم. وهذا يجعلهم أكثر تركيز في العمل خاصة وأنهم يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للإعتماد على أنفسهم.

ولإشارة وجدنا هذا الرأي خاصة عند فئة الشباب ويمكن إرجاع ذلك إلى كونهم يتميزون بالحيوية والحماس والرغبة في إنجاز الأعمال، وإكتساب المهارات بشكل يجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة وهم يقومون بأعمالهم على أكمل وجه.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وقد كانوا غالبيتهم من الذين لهم وقت طويل بالمؤسسة. ويمكن إرجاع ذلك إلى يتميزون بهدوء والخبرة التي تم اكتسابها من طول خدمتهم بالمؤسسة جعلهم يحيطون بكل أجزاء العملية الإنتاجية ويقومون بها بكثير من المسؤولية.

وعند سؤالنا بعض المبحوثين عن شعورهم وهم يؤدون العمل بحرية أجابوا بشعورهم بالرضا والإستقرار والمقدر نسبتهم بـ 35,71 % من إجمالي المبحوثين. حيث أكدوا على رغبتهم في العمل بأكثر كفاءة حتى يثبتوا وجودهم ويحصلوا على الإعتراف بالمهارة والكفاءة مقابل ذلك.

الشكل رقم (23): دائرة نسبية توضح أهمية ترك المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل الرؤساء.



- المسؤولية في العمل
- الراحة والطمأنينة في العمل
- الرضا في العمل
- الإستقرار في العمل
- الأهمية في العمل

ونجد أن 21,95 % من إجمالي العينة أقروا بأنه لا يفسح لهم المجال للعمل بكل حرية حيث يعانون من التدخلات والمراقبة المستمرة من طرف الرؤساء والمشرفين وحتى من بعض الزملاء وهذا يجعلهم يشعرون بضيق والقلق والضغط أثناء تأديتهم للأعمال. وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 2.85 أما قيمة

χ^2 الجدولية فقدرت بـ 3.84 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. ونلاحظ أن χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. ونرفض الفرضية البديلة أي أن هناك تقارب بين إجابات أفراد العينة حول مدى إفساح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء.

وعليه وبناءً على تحليل وتفسير البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن فسخ المجال للعامل للعمل بكل حرية دون تدخل المشرف في عمله له أهمية كبيرة. حيث أنها تجعل العامل قادر على التفكير، ووضع الاقتراحات الصحيحة التي تخدم المؤسسة، لأنه يعلم أن ما يرفع المؤسسة سوف ينعكس عليه بالإيجاب والعكس صحيح. وهذا بدوره يساهم في إستقرار العامل بالمؤسسة. ويجعله قادراً على السعي لتحقيق أهداف المؤسسة التي أصبح هو جزءاً منها.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة مواظبة في العمل.

الشكل رقم (24): دائرة نسبية توضح المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة مواظبة في العمل.



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
84,81%	67	نعم
15,19%	12	لا
100%	79	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الوارد في الجدول رقم (24) والمتعلقة "بالمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة المواظبة في العمل"، أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 84,81% من المبحوثين، أفادوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم يزيد من مواظبتهم على العمل حيث أقروا هذه المشاركة تزيد التزامهم بمواظبة العمل، وتقلل من التغيب عن العمل وتسمح لهم من تأدية المهام الموكلة لهم بأحسن الطرق.

وعليه إذا سمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار فإن ذلك يؤدي إلى يزيد مواظبتهم على العمل ويجعلهم أكثر فعالية ويقوي أدايمهم. وهذا يؤكد على مدى حب العمال للعمل وارتباطهم به وإحساسهم بالاستقرار، وإحساس العمال بأن القرارات صادرة عنهم، وأنهم مسؤولون عن نتائج قراراتهم سواء كانت نتائج إيجابية أو سلبية يدفعهم للقيام بأداء متميز.

في حين يرى 15,19% من إجمالي عينة الدراسة أن مشاركتهم في اتخاذ القرار لا تساهم في تحقيق الإنضباط في العمل وحبهم له. وقد أرجعوا ذلك إلى أنهم يدركون جيداً أن الإنضباط في العمل يكون نتيجة عوامل أخرى ضرورية أكثر من السماح لنا بالمشاركة في إتخاذ القرارات.

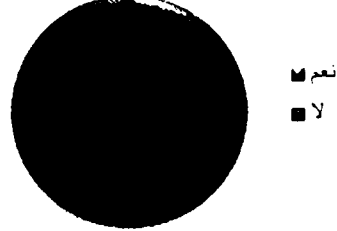
حيث قال أحد العاملين: "نحن نفضل بدل السماح لنا بمشاركة في إتخاذ القرارات والتي لا تأخذ بعين الإعتبار في الكثير من الأحيان أنه لو أن هناك زيادة في الأجور وتوفير ظروف فيزيقية فتوفير هذين العاملين يسمح لنا بالإنضباط في العمل وإحترام توقيت العمل والتقليل من الغيابات".

ما نستنتجه من خلال هذه الإحصائيات أن للمشاركة في إتخاذ القرارات دور في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة إذا كانت هذه المشاركة في أمور تخصصهم وكذا تخص ظروف العمل، لأن ذلك يعني عدم معارضتهم للقرارات الصادرة وتقبلها وهذا بدوره يولد لديهم المحبة والإقبال على العمل. ويشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل، مما يجعلهم على إطلاع واسع بأساليب العمل، ويساعدهم في حل المشكلات التي قد تنشأ في مجال عملهم.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وفي هذا السياق نجد "" لمكجوجر" قد أشار إلى ضرورة إعطاء الفرصة للمرؤوسين لتحمل المسؤولية ولا داعي لرقابته أو إجباره. والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات فهم قادرين على المبادرة على العمل وهو يتقبل في الظروف العادية المسؤولية ويبدل قصارى جهده في الإنجاز. وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب كا² فوجدنا قيمتها تساوي 38.29 أما كا² الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 عند درجة حرية 1. حيث نجد كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية. وهذا ما يؤكد وجود فروق دالة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة مواظبة في العمل. فكلما كانت هناك المشاركة في اتخاذ القرارات أدت لزيادة مواظبة في العمل، والعكس صحيح. الجدول رقم (25): يوضح امتلاك العمال لصلاحيات في العمل.

الشكل رقم (25): دائرة نسبية توضح امتلاك صلاحيات زائدة في العمل.



النسبة المئوية	التكرار	العلبة
56,96%	45	نعم
43,04%	34	لا
100%	79	المجموع

تفيد البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (25) والمتعلق "بإملاك صلاحيات زائدة في العمل" أن 56,96% من إجمالي أفراد العينة. أي ما يمثل 45 عامل أدلوا بأن إملاكهم صلاحيات يسمح لهم باتخاذ قرارات جيدة موزعة وعند سؤالهم عن أهمية إملاكهم للصلاحيات أجابوا كما يلي: ولقد أرجع المبحوثين سبب اتخاذ قرارات جيدة بعد زيادة الصلاحيات، أن ذلك يسمح لهم بإملاك مجال حرية أفضل وسلطات أكبر يتعودون من خلالها على اتخاذ قرارات جيدة من خلال ما يمتلكونه من مسؤوليات، وهذا ما يؤكد طموحهم الكبير لتحسين مكانتهم وتحقيق نتائج جيدة في العمل وأنهم بذلك يؤكدون على قدرتهم على تحمل المسؤولية.

في مقابل ذلك نجد 43,04% المتبقية من أفراد العينة أكدوا أنه لا تمنح لهم الصلاحيات ويرجع ذلك حسب بعض المبحوثين إلى أنهم لا يطمحون لزيادة صلاحياتهم ومكتفون فقط بأداء ما يطلب منهم.

في ضوء تحليل هذه النسب وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب كا² فوجدنا قيمتها تساوي 1,53 أما كا² الجدولية فقد قدرت بـ 3,84 عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 1. حيث نجد كا² المحسوبة أصغر من كا² الجدولية. وهذا ما يؤكد بأن هناك تطابق بمعنى ليس هناك فروق جوهرية ومنه

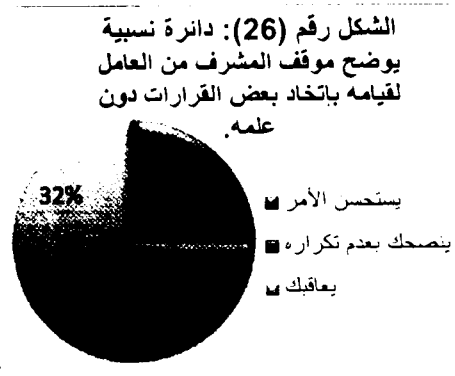
الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

يمكننا القول بأن هناك تطابق في وجهات النظر العاملين. حيث أكد أغلب أفراد العينة بأن إمتلاك صلاحيات زائدة تؤدي إلى إتخاذ قرارات جيدة.

ولتأكد من شدة الإرتباط العلاقة قمنا بحساب معامل الإرتباط "التوافق" وقد وجدته الدراسة يساوي 0.02 وهو علاقة طردية ضعيفة. وعليه فإمتلاك العامل لصلاحيات زائدة تجعله دائما يفرض رقابة ذاتية على نفسه تجنبه الوقوع في الأخطاء، وبالتالي فإن زيادة الصلاحيات لدى عمال المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرقابة على أنفسهم وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة. وهذا ما يترجم رغبة اغلب أفراد العينة في زيادة صلاحياتهم في العمل لأنهم يطمحون في تأكيد ذاتهم.

وعليه فإن السماح للعاملين بدرجة من الحرية والإستقلالية والرقابة الذاتية تمكنهم من ممارسة أعمالهم واتخاذ القرارات الجيدة، وحل المشكلات من خلال مساحة أوسع في الصلاحيات والمسؤوليات.

الجدول رقم (26): يوضح موقف المشرف من العامل لقيامه بإتخاذ بعض القرارات دون علمه.



النسبة المئوية	التكرار	العينة
25,32%	20	يستحسن الأمر
43,04%	34	ينصحك بعدم تكراره
31,64%	25	يعاقبك
100%	79	

تشير الإحصائيات المدون في الجدول رقم (26) أن هناك نسب متساوية بين إجابات أفراد العينة فيما يخص موقف المشرف عند إتخاذ قرار يخص العمل دون علمه.

حيث نجد 43,04% من إجمالي المبحوثين، أي ما يمثل 34 عامل أكدوا بأن المشرف غالبا ما يقوم ينصحهم بعدم تكرار مثل هذا الفعل. لأن إتخاذ أي قرار لابد من المشرف أن يكون على علم حتى يكون في الصورة بما يحدث داخل المصنع ويتحمل هو مسؤولية حدوث أي خطأ بسبب إتخاذ قرارات غير صحيحة. في حين نجد النسبة المقدرة بـ 31,64% من إجمالي عينة الدراسة. أقرروا بأنهم على يتعرضون للعقوبة من قبل المسؤولين في حالة قيامهم بإتخاذ بعض القرارات دون علمه، وعند سؤال أحد المسؤولين عن نوع العقاب الذين يفرضونه على العمال في حالة قيامهم بإتخاذ قرارات دون علمهم قال: "إن العقاب يكون وفق ما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة، بحيث يكون نوع العقاب حسب حجم الأضرار

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

التي تنجم عن ذلك القرار الذي يتم إتخاذها العامل فإن كان قرار لن يؤدي إلى أضرار بالمؤسسة فنكتفي بتوجيه إنذار شفوي أو التوبيخ في حين إن كان لهذا أضرار تمس مصالح المؤسسة فإما نقوم بخصم من أجره أو تسريحه عدة أيام أما أقصى عقاب قد نقوم به فهو الطرد أو التسريح النهائي من المؤسسة".

أما أقل نسبة والمقدرة بـ 25,32% من أفراد عينة البحث، أجابوا بأن المشرف يستحسن الأمر. وقد أرجعوا ذلك إلى كونهم تربطهم علاقة جيدة بالمسؤول لذلك فهو ليس له أي مشكلة في أن قمنا بإتخاذ قرارات بشرط أن لا يكون يتعارض مع مصالح المؤسسة.

وعليه يمكن القول في ضوء النتائج المتحصل عليها بأنها فرض العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم دائما يخافون من الوقوع في الأخطاء. كما أن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل. ولكن العقاب في الكثير من الأحيان يعتبر أسلوب ردع لمنع التجاوزات وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة، وبالتالي المساهم في تحقيق الإستقرار، هذا الأخير الذي يعتبر من أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية.

في ضوء تحليل هذه النسب وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب كا² فوجدنا قيمتها تساوي 1.035 أما كا² الجدولية فقد قدرت بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2. حيث نجد كا² المحسوبة أصغر من كا² الجدولية. وهذا ما يؤكد بأن هناك تباين في وجهات النظر العاملين.

الجدول رقم (27): يوضح امتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل وتحمل المسؤولية.

النسبة المئوية		التكرار		العينة		نمايات
% 62,02	%16,33	49	8	غالبا		نعم
	%55,10		27	أحيانا		
	%28,57		14	نادرا		
% 37,98		30		لا		
%100		79		المجموع		

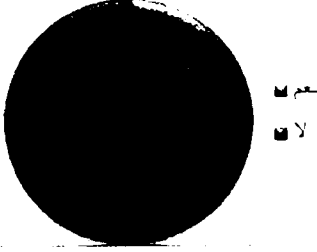
من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (27) والخاصة "بامتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل وتحمل المسؤولية" يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 62,02% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم يمتلكون حرية التصرف في القرارات المتعلقة بالعمل مما يجعلهم يتحملون المسؤولية. ولكن هذه

الحرية كانت متفاوتة بين العمال كما يلي:

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

- 55,10 % من المبحوثين قد أكدوا بأن إمتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل تجعلهم يتحملون المسؤولية أحيانا.

الشكل رقم (27): دائرة نسبية توضح إمتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل وتحمل المسؤولية.



- 28,57 % من المبحوثين أكدوا بأن إمتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل تجعلهم يتحملون المسؤولية غالبا.

- 16,33 % من المبحوثين أكدوا بأن إمتلاك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بعمل تجعله يتحملون المسؤولية نادرا.

ويمكن تفسير هذه النسب بأن إمتلاك حرية التصرف

تجعل العامل يتحمل المسؤولية العمل. حيث تجعله يستمتع بعمله وتشعره بأنه ينمي مهاراته الشخصية، فيزداد عنده الحس بالمسؤولية اتجاه عمله ويلتزم بتأديته على أكمل وجه.

وهذا ما أكد عليه "هرزبرغ" الذي يرى أن الإدارة بإمكانها تحفيز العاملين من خلال إضافة

صلاحيات أكبر وأشد تنوعاً. وهذا بدوره سيزيد من مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم على مواجهة وحل المشكلات الطارئة. وهو ما أكد عليه صراحة أفراد العينة خاصة منهم رؤساء الورشات وأعاون التحكم الذي يقتضي عملهم الحرص الدائم على أدائه بصفة جيدة. باعتبارهم ممن يطمحون إلى زيادة مسؤولياتهم لإظهار قدراتهم أكثر وهي إجابات مقاربة مع إجابات جدول رقم (23) الخاص بمدى إفساح المجال للعمال للعمل بكل حرية دون تدخل من الرؤساء. حيث أقر أحد المسؤولين: "إن منح العامل حرية التصرف في العمل يجعله يتحمل مسؤوليات إنجاز المهام الموكولة إليه. ويتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عن أعماله، وتجله يعتمد على ذاته في التفكير من أجل أن يثبت استعداداه لإتمام المهام والمسؤوليات الجديدة. حيث ينجز ما تعهد به، حسب الشروط والمدة المتفق عليها. كما أنها تجعل الفرد يدرك أهمية عمله، وتدفعه إلى أن يطور ذاته ويزيد من معرفته بكل ما يتعلق بمهام عمله المكلف بها".

وفي مقابل ذلك نجد 37,98 % من أفراد عينة البحث أكدوا بأن إمتلاكهم لحرية التصرفات في القرارات لا يزيد من تحملهم للمسؤولية. لذلك لابد من أن تكون للمرؤوسين درجة معقولة من حرية التصرف في العمل وفي الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم.

ويمكن تفسير هذه النسب إلى أن تحمل المسؤولية العمل سوف يؤدي إلى الالتزام بطريقة العمل وهذا بدوره سيزيد من خبراتهم وقدراتهم على مواجهة وحل المشكلات الطارئة. وبالتالي تزيد مهاراتهم. لأنهم يشعرون بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم عندما يتم فسح المجال لهم التي تجعلهم يعملون بحماس من أجل رفع مكانتهم في المؤسسة، وهم يؤكدون على أن إمتلاكهم حرية التصرف في

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

القرارات سيزيد من خبرتهم وفعاليتهم في العمل من أجل تحقيق النتائج المطلوبة خاصة في الوقت الراهن وبعد تقليص حجم العمال. وهذا ما يجعلهم يؤكدون على قدرتهم ومهارتهم في تحمل المسؤولية، وقد عبروا عنه صراحة أثناء مقابلتنا لهم أثناء ملء الإستمارات.

وهذا ما تؤكد عليه نظرية "Y" " لمكجروجر" التي ترى أن الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية وبالتالي يجب فتح المجال أمامهم خاصة أن كانوا ذوي خبرات جيدة.

ونلاحظ أن هذه الأفكار تتطابق إلى حد كبير مع الأفكار التي جاءت بها "ماري باركر فوليت" التي تدعو إلى ضرورة ترك المجال العاملين ليمارسوا مع الإدارة الأعمال وليس العكس إذا كلما أحس الأفراد بمشاركتهم وتحملهم للمسؤولية كلما ساعدهم ذلك على معرفة كيفية اتخاذ القرارات .

ومن خلال تحليل هذه النتائج يبدو أنه توجد علاقة قوية وللتأكد من هذه التحليلات فقد قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 4.57 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ولتأكد من درجة الارتباط قمنا بحساب معامل "التوافق" وقد وجدناه 0.55. وهذا ما يؤكد على وجود علاقة طردية قوية بين حرية التصرف وتحمل المسؤولية. فكلما شعر الإنسان بحرية أدائه لمهامه ومراقبته لها كلما شعر بالإرتياح وزاد ولاءه لعمله، مما يؤدي في النهاية إلى استقراره.

الجدول رقم (28): يوضح الإبلاغ عن المشاكل الواقع في العمل.

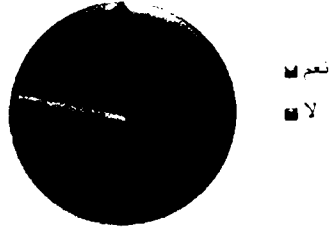
النسبة المئوية		التكرار		العينة		الإجماليات
%78,48	4,84	62	3	المدير		
	14,52		9	رئيس المصلحة		
	24,19		15	رئيس المكتب		
	56,45		35	المشرف على العمل		
% 21,52		17		لا		
%100		79				

من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (28) الخاصة "بالإبلاغ عن المشاكل الواقع في العمل أثناء حدوثها". يتضح أن أعلى نسبة تقدر بـ 78,48% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم دائما يبلغون عن المشاكل الحاصلة في العمل وقت وقوعها. حيث أكدوا بأنه إذا كانت المشاكل

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

صعبة فإنهم لا يتوانون عن التبليغ. فعدم فعل ذلك سيؤدي إلى عواقب وخيمة، فقد يؤدي عدم إبلاغهم عن المشاكل الحاصلة في فترة وقوعها إلى توقف الإنتاج، وهذا ما ليس في مصلحة العمال بالدرجة الأولى فهم أول المتضررين.

الشكل رقم (28): دائرة نسبة توضح لجوء العمال العمال للإبلاغ عن المشاكل الواقع في العمل.



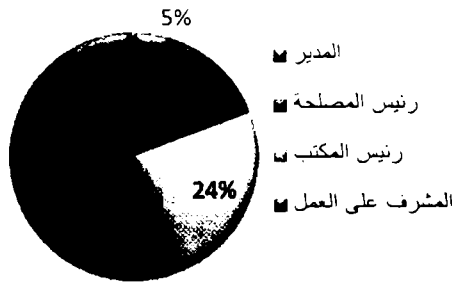
ولكن نجد العمال يختلفون حول الأشخاص الذين

يلجؤون إليهم عند الإبلاغ. حيث نلاحظ من خلال

الجدول أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ56,45% من أفراد مجتمع البحث، أجابوا بأنهم يتجهون إلى الرئيس المباشر على العمل عند التبليغ عن المشاكل الحاصلة، ويمكن إرجاع

سبب ذلك إلى عدم شعور العمال بالإحراج من التعبير عن مشكلاتهم أمامه، وإعتقادهم بأنه يستطيع أن يجنبهم ردة الفعل غير متوقعة من المدير، وأن الرئيس العمل المباشر يستطيع أن يوصل أفكارهم إلى الإدارة. بالإضافة إلى أنه الأقرب لهم في مكان العمل ويمكنه حل المشكلة بسرعة، فهو غالبا ما يشاركونهم في الأعمال كما أنه يجب عليهم احترام التسلسل الهرمي للمؤسسة، ونشير هنا إلى أن رئيس العمال

الشكل رقم (29): دائرة نسبة توضح الجهة التي يلجأ إليها العمال عند الإبلاغ عن المشاكل الواقع في العمل.



المباشر هو الذي يقود فريق العمل، كما أنه الوسيط بين العمال والإدارة في العمل.

تليها النسب المقدرة بـ24,19% و14,52% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم يتجهون إلى رئيس المصلحة ورئيس المكتب، وهذا لكون العلاقات بين العمال وهؤلاء الرؤساء حسنة وهم يتواجدون بدورهم في مكان العمل أين يمكن العودة إليهم.

في حين نجد نسبة قليلة والمقدرة بـ4,84% من أفراد مجتمع البحث أجابت باللجوء إلى المدير عند حدوث أي مشكلة ويمكن إرجاع لك إلى كون رئيس العمال المباشر ورئيس المصلحة هما الذين ينقلون تلك المشاكل للمدير دون السماح للعمال بذلك نظراً لوجود عدداً كبير من العمال. والحفاظ على نظام المؤسسة. لأنه لو كل عامل يلجأ عند التبليغ عن المشاكل الحاصلة في العمل للمدير فهذا من شأنه أن يؤدي إلى فوضى. ولا يستطيع المدير التركيز في أعماله.

وفي مقابل ذلك نجد 21,52% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم لا يبلغون عن المشاكل الحاصلة الواقعة في العمل. لأن العامل وبحكم طول مدة عمله وخبرته الناتجة عن ذلك، فإنه غالبا ما

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

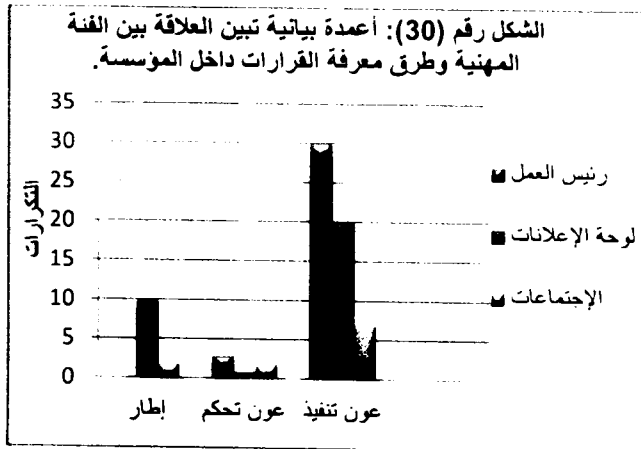
يحل المشاكل المتكررة الحصول بنفسه ولا داعي للتبليغ عنها. إلا في حالة كانت المشكلة فوق طاقته ولا يوجد حلاً لها إلى بالتبليغ. حيث قال بعض العمال: "لا أرى حاجة للتبليغ عن المشاكل الواقعة في العمل لأن كل عامل أدري بما يفعل. ويعرف كيفية إصلاح الآلة التي يعمل عليها إذا حدث بها عطب ما ومسؤوله ليس بأفضل منه في ذلك".

وللتأكد من هذه نتائج هذه التحليلات قمنا بحساب كا² فوجدنا قيمتها تساوي 25,63 أما كا² الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. حيث نجد كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية. وعليه فأغلب العاملين يؤكدون على أنهم يقومون بالإبلاغ عن المشاكل الواقعة في العمل أثناء حدوثها. حتى وإن كان هناك تباين في الجهة التي يلجأ إليها العمال عند الإبلاغ.

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية والطريقة التي تتبعها لمعرفة قرارات الإدارة.

الإحتمالات الفئة المهنية	رئيس العمل		لوحة الإعلانات		كلاهما معا	
	ت	%	ت	%	ت	%
إطار	-	-	10	12,66	2	2,53
عون تحكم	3	3,80	5	6,32	2	2,53
عون تنفيذ	30	37,97	20	25,32	7	8,86
المجموع	33	41,77%	35	44,30%	11	13,92

من خلال المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلق بالطريقة التي يستخدمها العامل



لمعرفة قرارات الإدارة، نلاحظ أن هنا تباين بين العمال في طرق معرفة تلك القرارات.

حيث أغلبية العمال والتي تقدر نسبتهم بـ 41,77% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم يعتمدون على رئيسهم في العمل لمعرفة هذه القرارات وهم فئة أعوان التنفيذ، خاصة أن قرارات الإدارة غالبا ما تكون باللغة الفرنسية،

ومستواهم لا يسمح بفهمها، لذلك فهم يستعينون برئيسهم في العمل الذي يقوم بشرحها لهم بطريقة يستطيعون فهمها واستيعابها.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وتلي هذه النسبة نسبة المقدرة بـ 31,66% من أفراد مجتمع البحث يعتمدون على لوحة الإعلانات لمعرفة قرارات الإدارة، وغالبيتهم من فئة الإطارات بنسبة 15,19% من أفراد المجتمع. بإعتبارهم يملكون مستوى علمي يؤهلهم لفهمها واستيعابها.

أما أقل نسبة والتي تقدر 13,92% من أفراد مجتمع البحث. أجابوا بأنهم يعتمدون على كلا الوسيلتين للإطلاع على قرارات الإدارة وهم فئة أعوان التحكم. فهم يعتمدون على لوحة الإعلانات لقراءة القرارات لأن مستواهم العلمي لا بأس به، ويلجؤون إلى رئيس العمال لشرح قرارات ومناقشتها ومعرفة تابعيتها. وللتأكد من هذه التحليلات فقد قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 16.42 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 9.48 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين الفئة المهنية والطريقة التي تتبعها لمعرفة قرارات الإدارة، قمنا بحساب معامل الارتباط "التوافق" فوجدت الدراسة أنه يساوي 0,38 أي إرتباط طردي متوسط ما بين المتغيرين.

الجدول رقم (30): يوضح تفويض الإدارة بعض مهامها للعمال.

النسبة المئوية		التكرار	العبء	الإجابة
%70,89	%26,79	15	السرعة في إتخاذ القرار	نعم
	%3,57	2	المواظبة على العمل	
	%23,21	13	السرعة في الإنجاز	
	%28,57	16	تخفيف العبء على الرؤساء	
	%17,86	10	تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية	
%29,11		23	لا	
% 100		79	المجموع	

علينا أن نعلم أن التفويض هو نقل جزء من السلطة إلى شخص آخر، ويمكننا من إنجاز أعمال أكثر وبجهد أقل، ويمكننا من التركيز على الأمور والأعمال الهامة، ويساعد على ولادة أفكار جديدة وتنمية كفاءات الآخرين وزيادة الثقة ورفع الحالة المعنوية للعاملين كما يساعد على تقييم أدائهم.

ومن خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (30) والمتعلق "بمدى تفويض الإدارة بعض من

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

مهامها للعمال" وأهمية قيامها بذلك. حيث نلاحظ أن أغلبية والتي تقدر بـ 70,89% من أفراد مجتمع البحث قد أقرروا بأن الإدارة تقوم بتفويض بعض مهامها للعمال. وفي نظرهم هناك عدة فوائد تنتج من عن قيامها بعملية التفويض حيث أكد 16 عامل ونسبة 28,57% من أفراد مجتمع البحث أن ذلك يساعدهم على تخفيف العبء على كاهل الرؤساء.

أما 26,79% من المبحوثين يرون أن أهمية تفويض بعض المهام للمرؤوسين تكمن في أنها تساعد تسمح باتخاذ القرار بشكل سريع بمعنى أنها تقلل من الوقت اللازم لصنع القرار.

تليها نسبة 23,21% من المبحوثين يرون أن أهمية تفويض بعض المهام للمرؤوسين تكمن في أنها تسمح بإنجاز المهام الموكلة لهم بشكل سريع بمعنى أنها تقلل من الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

في حين 17,86% من المبحوثين أكدوا بأن عملية تفويض بعض المهام للعمال تساهم في تدريب

الشكل رقم (31): دائرة نسبية توضح تفويض الإدارة بعض مهامها للعمال.



■ نعم
■ لا

المرؤوسين على تحمل المسؤولية من خلال تشجيع الآخرين على استخدام مهاراتهم واخذ المبادرة. بالإضافة إلى أنه يمكن الرؤساء من الاستفادة بخبرات الآخرين ومهاراتهم ويخلصه من المهام الروتينية وتمكن المرؤوسين من إنجاز المهام الأكثر أهمية بشكل سليم.

أما أقل نسبة والمقدرة بـ 3,57% أقرروا بأن تفويض المهام لبعض العمال تسمح بتقليل من الغيابات وتحقيق المواظبة في العمل.

وفي مقابل ذلك نجد 29,11% من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن الإدارة لا تقوم بتفويض مهامها للعمال. ويمكن إرجاع ذلك إلى ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مرؤوسيهم مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعودهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها. أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهم على القيام بهذه الأعمال الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين وكذا خوف من فقدان السيطرة والسلطة وأخيرا الخوف من المجازفة.

وما نستنتجه من خلال هذه النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية أن تفويض بعض المهام لبعض المرؤوسين من شأنه تخفيف العبء عن الرؤساء، وبالتالي فإنه يوجد أمامهم متسعاً من الوقت الذي من الممكن أن يستثمره في إنجاز أشياء كثيرة من الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته. كما أنه يسمح بتنمية مهارات وقدرات الأفراد وتنميتها وتطويرها، وتنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية كما أن تفويض بعض المهام للعمال من شأنه أن يخلق الشعور بالرضا

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

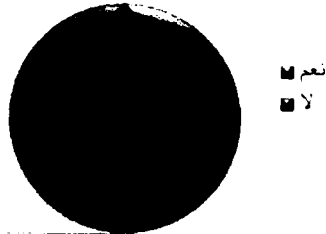
والحماس ومن ثم الولاء والانتماء للتنظيم، وتساعد على السرعة في إنجاز الأعمال، وتقلل الكثير من الإجراءات الروتينية وإعدادهم لتحمل مسؤولية.

وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 13.79 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 3.84 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. وعليه χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي هناك تفويض من قبل الإدارة لمهامها للعمال. حيث أن أغلب أفراد العينة أكدوا بأن الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في القيام ببعض من مهامها وأن قيامها بذلك له أهمية كبيرة حيث يسمح لهم من تحقيق السرعة في إتخاذ القرارات والمواظبة على العمل، وتخفيف العبء على الرؤساء بالإضافة إلى أنها تسمح للمرؤوسين من التدريب على تحمل المسؤولية.

إن دلالة الإحصاءات لهذه النتائج تؤكد على أن المؤسسة ترى ضرورة التخلي على الأساليب التقليدية في التسيير القائمة على حصر المسؤولية في نطاق ضيق وتقليص فرصة تفويض السلطة. وهذا ما جاء في النظريات النيوكلاسيكية التي أكدت على ضرورة وجود تفويض بعض الصلاحيات للعمال ليحقق الفعالية في اتخاذ القرارات وإشعار العمال بأهميتهم بالمؤسسة وهو ما يصب في محتوى دراستنا الراهنة التي تركز على مؤشرات تدعيم المشاركة في إتخاذ القرارات.

الجدول رقم (31): يوضح الإبلاغ عن التغيرات التي ستحدث في المؤسسة قبل تنفيذها مباشرة.

الشكل رقم (32): دائرة نسبية توضح الإبلاغ عن التغيرات التي ستحدث في المؤسسة قبل تنفيذها مباشرة.



النسبة المئوية	التكرار	العينة
43,04%	34	نعم
56,96%	45	لا
100%	79	

تشير المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 56,96% من أفراد عينة البحث. ما يقابل 45 عامل أجابوا بأنهم لم يتم إبلاغهم عن أي تعديلات قد تطرأ على المؤسسة. وهذا يعني أنه لم يتم إعطي للفرد العامل أهمية، ولعل إجابات نصف أفراد العينة بـ "لا" يدل على أن المؤسسة لم تقم

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

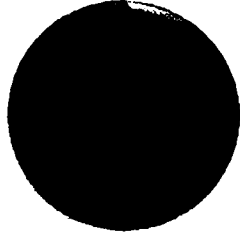
بعد لقاءات تحسيسية واجتماعات تبرز فيها أسباب القيام بعملية التغيير وتقديم شروحات وتفسيرات لهم بالإضافة إلى الإجابة عن كل أسئلتهم مع إبراز أهمية التعديلات التي ستطرا على المؤسسة.

وفي المقابل ذلك نجد نسبة تقدر بـ 43,04% من المبحوثين أجابت بأنه يتم إبلاغهم بالتعديلات التي تطرا على المؤسسة، وإشراكهم وتقديم لهم توضيحات على التعديلات التي ستطرا قبل تنفيذها. ذلك أنهم في بعض الأحيان يسمح لهم بالمشارك وإعطائهم فرصة في عملية صنع القرار.

وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 1.53 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 3.84 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. χ^2 المحسوبة أصغر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. ونرفض الفرضية البديلة أي هناك تقارب في وجهات النظر حيث هناك عمال أكدوا بأن الإدارة تقوم بالإبلاغ عن التعديلات التي ستطرا على المؤسسة قبل تنفيذها. في حين صرح عدد كبير من العمال أن الإدارة لا تكلف نفسها بالقيام بالإبلاغ عن التغييرات التي ستحدث في المؤسسة قبل تنفيذها مباشرة. وعليه يمكن القول بأن من أهم عوامل نجاح التعديلات هو إشراك الجماعات والأفراد الذين سيؤثرون في رسم الأهداف والتخطيط له.

الجدول رقم (32): يوضح تراجع الإدارة قراراتها إذا رفضت من قبل العمال.

الشكل رقم (33): دائرة نسبية توضح تراجع الإدارة قراراتها إذا رفضت من قبل العمال.



■ نعم
■ لا

النسبة المئوية	التكرار	العينة
40,51%	32	نعم
59,49%	47	لا
100%	79	المجموع

العامل الجزائري - بحكم عدة تراكمات نفسية وتاريخية - أصبح سريع الانفعال، شديد الغضب والنرفزة، يميزه الطبع الحاد والمزاج المتقلب، وهو لا يفتأ يغتم أول فرصة لبث شكواه ورفضه لقرارات الإدارة محاولة منه إخراج ما كان يكبته في صدره، وقد يصل حد العنف والعدوان، كخير تفسير لعدم شعور الأفراد بالاطمئنان وافتقاد الشعور بالانتماء لجماعة العمل وللمؤسسة لهذا طرحنا تساؤل يتعلق بردت فعل الإدارة في حالة رفض العمال لأحد قراراتها.

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر بـ 59,49% من أفراد مجتمع البحث، أي ما يعادل 47 عامل أجابوا بأن الإدارة لا تقوم بمراجعة قراراتها في حالة رفضها العمال حيث أغلبية أجابوا بـ "لا"

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ويمكن تفسير ذلك بأن قرارات لإدارة تعتبر نهائية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العمال في أغلب الأحيان لا يعترضون على هذه القرارات بصفة رسمية أمام الإدارة. وهذا إن ذل على شيء فإنه يدل على أن الإدارة لا تهتم بشكل كبير بإستماع لإنتقادات العمال لبعض قراراتها التي قد يراها العمال لا تخدمه وليست في صالحه.

وفي المقابل نجد أقل نسبة والتي تقدر بـ 40,51% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن الإدارة تقوم بمراجعة قراراتها في حالة رفضها العمال وذلك لتظهر بعض المرونة في تعاملها مع العمال. وللتأكد من هذه التحليلات فقد قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 2.85 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. حيث نجد χ^2 المحسوبة أصغر من χ^2 الجدولية. وهذا ما يؤكد بأنه ليس هناك دلالة إحصائية أي أن هناك تطابق في وجهة نظر العاملين بأن تراجع الإدارة عن القرارات في حالة رفضها العمال. وهو إتفاق سلبي لأن غالبية العاملين أجابوا بـ "لا".

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين الأقدمية وشعور العامل بالإنتماء للمؤسسة.

		لا		نعم		الإحتمالات أقدمية
ك	%	ك	%	ك	%	
43	54.43%	07	8.86%	5	6.33%	أقل من 5 سنوات
23	29.11%	16	20.25%	07	8.86%	5-10 سنوات
19	24.05%	9	11.39%	10	12.66%	11-15 سنوات
25	31.65%	4	5.06%	21	26.58%	أكثر من 15 سنة
79	45.57%	36	45.57%	43	54.43%	المجموع

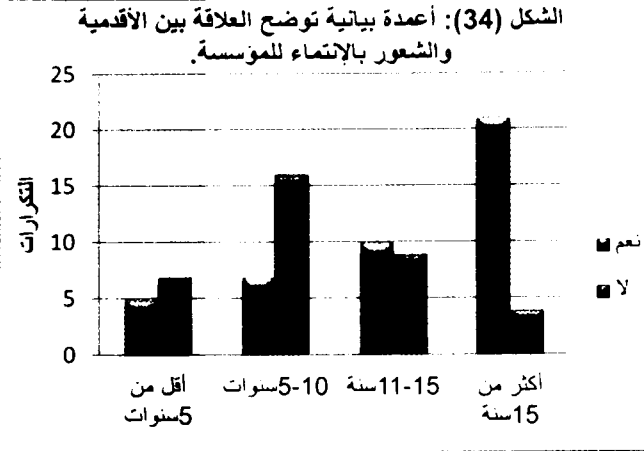
تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أن (33) والخاص "بمدى شعور العامل بالإنتماء لهذه المؤسسة والرغبة في بديل كل طاقتي من أجل إبقائها".

أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 54,43% من إجمالي العينة أي ما يعادل أجابوا 43 عامل، أقرروا بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأن عليهم النهوض بها من أجل ضمان بقائها و لا بد من العمل على الرفع من مكانتها لأنها مسؤولة كل عامل. وقد كان غالبيتهم يملكون أقدمية في العمل تزيد عن 15 سنة وذلك بنسبة 26.58% من إجمالي العينة، وعند سؤالهم عن السبب أثناء ملء الإستمارات. وحسب إجابات بعض العمال يعود السبب إلى جملة من العوامل أهمها:

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

- اعتبار المؤسسة بمثابة العائلة الثانية فالوقت الذي أقضيه في العمل قد يفوق مع الوقت الذي أقضيه مع عائلتي الحقيقية حيث تبلغ ساعات عملي بهذه المؤسسة 8 ساعات يوميا.

- تعجبني أجواء العمل بهذه المؤسسة، إذ أحس بالسعادة والأهمية والأمن أثناء وجودي بهذه المؤسسة خاصة أن علاقتنا بين العمال جيدة.



- ما دمت أعمل في هذه المؤسسة فهي مصدر الرزق الوحيد وبالتالي أهتم بنجاحها، لذا فمن واجبي أن أعمل للمحافظة عليها.

وهذا يعطينا انطبعا أنه مهما كان المقصود أو الدلالة التي يحملها معنى الإنتماء لدى كل عامل إلا أنه يشير بشكل

أو بأخر إلى السمة الثقافية التنظيمية التي يكتسبها العامل. خاصة بالنسبة للعاملين ذوي الأقدمية أكثر من عشرين سنة، فقد قضوا حوالي نصف حياتهم داخل المؤسسة وهذا يخلق شعورا بالانتماء والإعتزاز. وهذا الأخير قد يظهر في شكل سلوكيات تنظيمية كالدفاع عن مصير مؤسستهم إذا ما أحسوا بنوع من التهديد يستهدف مؤسساتهم. وهذا يعتبر من مؤشرات الإستقرار داخل المؤسسة.

في حين نجد 45,57% من إجمالي العينة أي ما يمثل 36 عامل قد إعتبروا هذه المؤسسة ليست مؤسستهم بل هي مؤسسة تابع للدولة خاصة عند العمال الذين ليس لهم مدة طويلة في المؤسسة. وغالبيتهم تتراوح أقدميتهم بالمؤسسة ما بين 6-10 سنوات بنسبة 20,25% من إجمالي العينة، ويمكن تفسير هذه النظرة بأن العمال لا تزال راسخة في ذهنهم فكرة أن كل ما هو ملك للدولة فهو لا يهمنا وهذا هو حال جميع المؤسسات الوطنية. وهذا الشعور يعد من بين العوامل التي تضعف إرادة العامل في إنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها ولذلك فلا بد على الإدارة بالشركة الإفريقية للزجاج أن تعمل على تكثيف الجهود والتناسق من خلال البرامج التحسيسية والتوعية المستمرة وترسيخ فكرة الإنتماء للمؤسسة. حيث قال بعض العمال: "لا أشعر بأن هذه المؤسسة هي مؤسستي لأنني أدرك بأنني قادر على إعطاء الإضافة لأي مؤسسة أعمل فيها، أما هنا فأنت مكبوت ولا يسمح لك بإبراز قدراتك".

وذلك لا بد من تغيير نظرة العامل إلى المؤسسات الوطنية بهدف خلق جو تنظيمي يسوده التعاون والتفاهم والإستقرار، لأن ذلك سيعزز إرادتهم في التفاعل الإيجابي سواء العمال بعضهم ببعض أو بين

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

العمال والإدارة.

ولتأكد من نتائج التحليلات الواردة في الجدول أعلاه قمنا في هذه الدراسة بحساب معامل الارتباط "التوافق" وذلك لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين الأقدمية وشعور العامل بالإنتماء للمؤسسة. حيث وجدته الدراسة أنه يساوي 0.43 أي ارتباط طردي متوسط ما بين المتغيرين.

وعليه فالعامل يفضل البقاء في المؤسسة التي يسودها جو من العلاقات الطيبة، وفي حين أنه يرغب في تغيير المؤسسة التي يسودها سوء التفاهم، وحب العمل الكراهية وتتعدم الثقة بين أعضائها.

2. العمل الجماعي وزيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين الفئة المهنية وتشجيع المشرف العمل بروح الفريق.

الإحتمالات المهنية	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%		%
إطار	10	12,66	2	2,53	12	15,19
عون تحكم	7	8,86	3	3,80	10	12,66
عون تنفيذ	43	54,43	14	17,72	57	72,72
المجموع	60	75,95	19	24,05	79	100

تهدف بعض المنظمات إلى تشجيع العمل الجماعي وإثارة روح الفرق الواحد والتعاون بين العاملين داخل القسم أو الدائرة الواحدة.

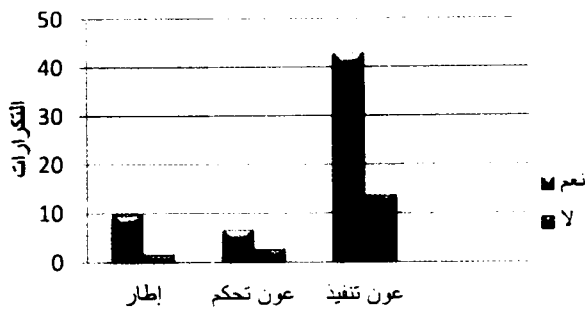
ومن خلال الجدول أعلاه تدل الشواهد الإحصائية بأن الإدارة تهتم بروح العمل الجماعي حيث نجد أغلبية الساحقة وبنسبة 75,95% من أفراد عينة البحث، أجابوا "بنعم" أي ما يعادل 60 عامل، وذلك عند جميع الفئات المهنية. ويمكن إرجاع ذلك إلى إن فرق العمل الجماعية تكون قادرة على أداء مهامها بالشكل المطلوب لأنها من أهم صفاتها التسيير المشترك، فعلى الرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال ويتولى المسؤوليات الإدارية، ومتابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهارته. إلا أن لكي يصبح فريق العمل فعالاً يجب إعطائه الإهتمام وتلبية حاجاته، كما يجب أن يكون هناك مناخ تنظيمي وبيئة ودية تخلو من الشكليات والرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية بين العمال والمسؤولين، حيث يكون هناك اتصال مباشر ومفتوح بين أعضاء فريق العمل. وحتى تحقق الفعالية التنظيمية على كل عضو من أعضاء الفريق أن يؤدي دوره لتحقيق الهدف المشترك ولهذا فإنه لا بد من مشاركة الجميع في أداء

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الأعمال وبشكل إيجابي على الرغم من أن الأدوار والمهام قد لا تكون بالضرورة متساوية، حتى يشعر الأفراد بالإنتماء للفريق وبالتالي تحمل المسؤولية الجماعية.

وفي هذا السياق أقر أحد المسؤولين: "أننا ندرك أهمية العمل ضمن فريق حيث أن تبادل المعلومات المطلوبة بين العمال بحرية وبطريقة انسيابية وتتدفق المعلومات بسهولة من أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء) والعكس. بالإضافة إلى أنه يسمح بالمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة". في مقابل ذلك نجد 24,05% من المبحوثين قد أكدوا بأنه ليس هناك تشجيع من قبل المشرف على

الشكل (35): أعمدة بيانية توضح العلاقة بين الفئات المهنية وتشجيع المشرف العمل بروح الفريق.



العمل بروح الفريق. وعدم الاهتمام من قبل المسؤولين بالعمل الجماعي وسيادة التوتر والتشدد والرسميات وهذا يؤدي بالتأكيد إلى خلق جو مشحون.

تدل هذه النتيجة أن الإدارة العليا في الشركة تعزز مبادئ الإخاء وروح التعاون بين عمالها فالشركة تعمل على توطيد روح الجماعة

للوصول لمستوى أداء جماعي يسوده الإحترام المتبادل وتبرز هذه النتيجة درجة الاستيعاب والتفاعل بين العاملين لكل من القوانين، والأنظمة والتعليمات نتيجة الساعات الطويلة التي يقضونها معا، مما يدفعهم إلى التعايش والتفاهم بطريقة تمكنهم من التكيف والإستمرارية. وهذا يدل على وجود مناخ عمل يتسم بالتعاون بالتعاون بين أفراد والعمل بروح الفريق.

وهذه النتائج لها تفسير سوسولوجي قائم على معطيات علمية موضوعية. فتنبعا لنظرية "ماسلو" للحاجات كل فرد مفطور على كرهه للوحدة وعلى حاجته للتواد والحب هذه الحاجة التي لا يمكنه تلبيةها إلا في إطار جماعة ومن هذا المنطلق يحتاج العامل في المؤسسة أن يكون في إطار فريق عملي ساعده على تلبية رغبته في إنشاء العلاقات الاجتماعية وفي نفس الوقت على تحقيق أهدافه مما يشعره بالرضا.

ومن الأهمية بمكان العمل أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض، فالمؤسسة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكان جني الفوائد من فرق العمل فالأفراد الذين يشكلون الجماعة الفعالة يستطيعون أن يعملوا عملا جماعيا بإتقان وهذا يساهم في إيجاد مناخ عمل يتسم بالروح الجماعية وهذا

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

مؤشر إيجابي له تأثير على دافعية العامل. لأنه من تلافي الأخطاء، ويدرك النقص مما ينعكس على أدائه وإرتيابه في العمل. مما يدعم ويشجع على تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعند حساب معامل "التوافق" لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين وجدت الدراسة أنه يساوي 0.05 أي العلاقة طردية ضعيفة ما بين المتغيرين بمعنى أنه لا يهم طبيعة الفئة المهنية لأن كل الفئات تأكد على وجود تشجيع من قبل المشرف على مبدأ العمل الجماعي وهذا مؤشر إيجابي للشركة الإفريقية للزجاج. الجدول رقم(35): يوضح العلاقة بين الأقدمية وطبيعة العلاقة بين الزملاء.

الإحتمالات		جيدة		حسنة		سيئة		
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
أقل من 5 سنوات	5	6,33	5	5,06	3	3,80	12	15,19%
5-10 سنوات	7	8,86	15	18,99	1	1,27	23	29,11%
11-15 سنة	6	7,59	10	12,66	3	3,80	19	24,05%
أكثر من 15 سنة	11	13,92	14	17,72	-	-	25	31,65%
المجموع	29	36,71%	43	54,43%	7	8,86%	9	

إن كلمة "العامل" في المفهوم السوسولوجي قد تعني العلاقات الإنسانية، لأن الإنسان الذي يمضي ما يقارب 8 ساعات يوميا في محيط ضيق كالمؤسسة أو المصنع مثلاً. وهو محاط بعدد معين من زملاء العمل لا بد وأن تنتج عنه علاقات اجتماعية، بغض النظر عن نوعيتها أو طبيعتها. حيث أن العامل الذي لا يشعر بالراحة النفسية أثناء عمله. غالبا ما يكون سببه العلاقة السيئة التي تجمعهم بزملائه المباشرين، خاصة إذا كانت استمرت طول لوقت طويل. (1)

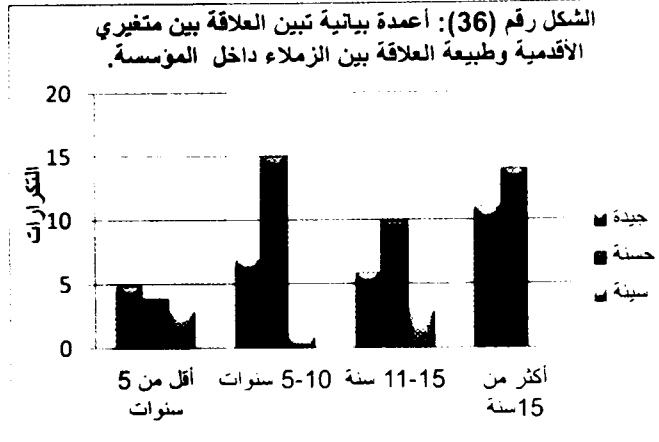
ومن خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (35) والمتعلقة بالعلاقة بين الأقدمية ونوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يميلون إلى الجواب حسنة فقد قدرت بـ 54,43% من أفراد عينة الدراسة إعتبروا العلاقة التي تربطهم بزملائهم حسنة ويمكن إرجاع السبب حسب رأي البعض ممن قابلناهم أثناء توزيع الإستمارات إلى أنه لا يمكن العمل بكامل طاقاتهم وهم على خلاف دائم مع أي زميل لهم. خاصة إذا كان في نفس المجموعة (الفوج).

(1): صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، مرجع سبق ذكره، ص ص

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ونلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت لدى الأفراد الذين لديهم علاقات حسنة الذين هم الذين لديهم أقل من 10 سنوات أقدميه أقل من عشرة وبالأخص أكثرهم فئة الشباب لكونهم يتمتعون بالديناميكية و يمتلكون قابلية الإنتماء والاندماج إلى جماعة العمل تجعل العلاقة بينهم علاقات طيبة وحسنة. وهذا ما يشعرهم بالإطمئنان والارتياح ويزيد من دافعيتهم للعمل.

وفي مقابل ذلك نجد مجموعة من المبحوثين يميلون إلى جواب "جيدة" وذلك بنسبة وصلت إلى 36.71 % من المبحوثين. أي ما يعادل 29 عامل ونجدها في الخانة المركزية واضحة. فالأفراد الذين



تفوق سنوات عملهم في المؤسسة أكثر من عشر سنوات تجد أن علاقتهم مع زملائهم جيدة حسب ما صرحوا لنا. وهذا يؤكد لنا أن الأقدمية دور فعال في بناء العلاقات الإجتماعية والإنسانية داخل فريق العمل، وهذا يعود إلى المدة الطويلة التي يقضيها العامل مع زملائه في العمل.

وفي هذا الخصوص صرح بعض العمال: "نحن نتعامل مع بعضنا البعض يوميا أكثر من تعاملنا مع أفراد عائلتنا فالجو العائلي هنا عائلي يتسم بالإحترام المتبادل".

في حين كانت نسبة العمال الذين أما النسبة القليلة والمقدرة بـ 8,86 % من المبحوثين. صرحوا أن علاقتهم سيئة مع زملائهم، وهذا راجع إلى وجود خلافات بين هؤلاء الأشخاص بسبب العمل أو لأسباب شخصية قد تؤدي إلى حدوث نوع من التنافس ونوع من الصراع كما يمكن إرجاع السبب إلى كون هؤلاء الأفراد يحملون تصورات سلبية نحو زملائهم معتبرين إياهم "سيئين" وفي أحسن الأحوال "خبثاء ماكرين"، وهذه التحيزات والأحكام المسبقة عائق خطير أمام تكوين إمكانية تكوين علاقات جيدة خاصة عند العاملين الحديثين بالمؤسسة والتي لا تتعدى سنوات عملهم بالمؤسسة 5 سنوات وذلك بنسبة 3,80% من المبحوثين. ويمكن القول بأن أجواء العمل حسب هؤلاء المبحوثين تعاني من مظاهر سلبية للغاية، تشكل "بؤرة" جد مناسبة لنسف أي تقارب أو تفاعل بين العاملين أبرزها تكهرب الجو بسموم الشك والغياب الكبير والمتنامي للثقة بين العاملين.

وبناءً على القراءة الأولية لنتائج يتبين لنا أن الشركة الإفريقية للزجاج تعمل على خلق إندماج إجتماعي وذلك بتواجد العمال أمام جماعات العمل. فالفرد منذ إنضمامه إلى التنظيم يسعى إلى بناء

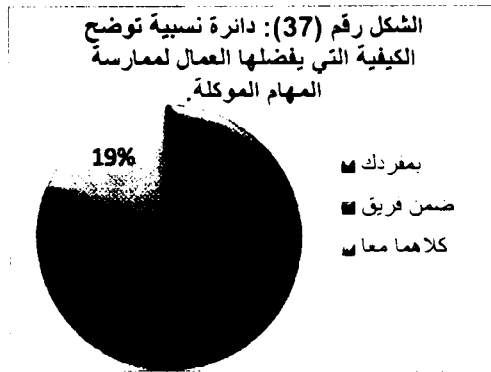
الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

علاقات إجتماعية مع الآخرين لأنه مخلوق إجتماعي. وهذا ما يفسر لنا العلاقة الجيدة بين الأفراد داخل التنظيم، حيث تؤدي هذه العلاقة إلى غياب الصراع بين الزملاء الذي يدفع بالزملاء إلى الكآبة والإحباط. لهذا فإن العلاقة الجيد بالزملاء تجعل الفرد أكثر إحساساً بالطمأنينة وحب الآخرين، وهذا ما يزيد من حسن العلاقة بينه وبين الآخرين في العمل، وذلك بسبب شعوره بأنه موضع اهتمام دائم.

وعليه يمكن القول أن تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين يجعلهم أكثر إحساساً بالرضا والإرتياح مما يقلل من الصراعات الداخلية فيزيد من الألفة والمودة بينهم وهذا ما دعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" وكذا النظريات السلوكية.

ولتأكد من نتائج التحليلات قمنا بحساب معامل "التوافق" لمعرفة درجة الإرتباط بين المتغيرين وجدت الدراسة أنه يساوي 0.32 أي العلاقة طردية متوسطة ما بين المتغيرين. لذا هناك علاقات جيدة بين العمال في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. وهذا يعد مؤشراً هاماً على إيجابية المناخ التنظيمي، بمعنى أن وجود العلاقات الجيدة التي قائمة على الود والصدقة والتي يسودها مبدأ الإحترام المتبادل والثقة والتعاون المشترك، بالإضافة إلى الدعم والتشجيع المتبادل والإهتمام بالمشكلات التي تواجه العمال في بيئة العمل يولد جو عمل تعاوني وتضامني يساهم بدوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (36): يوضح الكيفية التي يفضلها العمال لممارسة المهام الموكلة.



النسبة المئوية	التكرار	العينة
36,71%	29	بمفردك
44,30%	35	ضمن فريق
18,99%	15	كلاهما معا
100%	79	إجمالي

من خلال الجدول (36) والذي يبين " نوعية العمل الذي يفضلونه هل العمل الجماعي أم الفردي أم كلاهما معا". أظهرت البيانات الإحصائية أن غالبية أفراد العينة يفضلون العمل ضمن فريق عمل متجانس بنسبة 44,30% من إجمالي العينة وحسب رأي هؤلاء المبحوثين العمل الجماعي يسمح بـ:
- تبادل الأفكار والآراء بين العمال وبث روح الحماس للعمل، ويسمح بتجنب الوقوع في الأخطاء.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

- يساعدهم في تحقيق روح التعاون ويساعدهم على إيجاد الحلول واتخاذ القرار الصائب، وتحقيق أعلى مستوى من النجاعة في العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الرأي متمركز لدى العمال في الأقسام الإنتاجية وأقسام الصيانة، لأن طبيعة الأعمال في هذه الأقسام تتطلب قدراً كبيراً من التعاون والتفاعل الإيجابي بين العمال.

في مقابل ذلك نجد مجموعة من أفراد العينة، والتي تقدر نسبتها بـ 36,71% مفردة يفضلون العمل الفردي وعند سؤالهم عن السبب قالوا بأن الأمر يرجع لعدة أسباب أهمها:

- طبيعة العمل تتطلب بعض من السرية لذلك يفضل العمل بمفردهم لتجنب تسرب المعلومات.
- العمل يتطلب الكثير من الدقة والتركيز خاصة وأنهم يتعاملون مع مادة حساسة (الزجاج) لذلك يفضلون عدم الإحتكاك بالعمال ويجنبهم الوقوع في أخطاء نتيجة فقدان التركيز.
- العمل الفردي أفضل لأنه يسمح لهم العمل الفردي بالإستقلالية في العمل وإظهار القدرات والمهارات الفردية وإثبات الذات بالشكل الذي يضمن للعامل الأفكار اعتراف الآخرين بقدراته الفردية وتجنب سوء الفهم الذي ينتج عن اختلاف في وجهات النظر.

- القيام بالعمل الجماعي يؤدي إلى ضياع الوقت لأنه يجعل العمال يتميزون بالإتكالية التي تنمو بين أفراد فريق. وهو أيضاً يجب أن يحقق ذاته ويفخر بإنجازاته الفردية وإبداعاته ويرى "فروم" أن الإنسان يحتاج إلى الإحساس بالهوية أي التميز عن غيره حتى يشعر بتحقيق ذاته ويقدرها أكثر. وعلى هذا فإن كل عامل في المؤسسة يرغب في أن يظهر ويتميز عن زملائه، ويعمل على تقديم أفكار وإبداعات يفخر بها.

أما أقل نسبة والتي بـ 18,99% من إجمالي العينة أجابوا بأنهم يفضلون العمل فردي وجماعي معاً. ويمكن تفسير ذلك بأنه رغم الأهمية البالغة للعمل الجماعي إلا أنه تجب مراعاة التوازن بين الفردية والجماعية ذلك أن الإنسان بفطرته يحتوي على هاتين الغريزتين فكما أنه يجب إنشاء العلاقات الجماعية والعمل في فريق هو أيضاً يجب أن يحقق ذاته ويفخر بإنجازاته الفردية وإبداعاته ويرى "فروم" أن الإنسان يحتاج إلى الإحساس بالهوية أي التميز عن غيره حتى يشعر بتحقيق ذاته ويقدرها أكثر وعلى هذا فإن كل عامل في المؤسسة يرغب في أن يظهر ويتميز عن زملائه ويعمل على تقديم أفكار وإبداعات يفخر بها ومؤسسته لكنه عندما يعجز عن تحقيق هدفه الذاتية فإنه يلجأ إلى الجماعة وهنا يعمل على تحقيق التوازن بين رغبته في التميز وحاجته إلى الجماعة.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وما يمكن قوله في هذا الإطار أنه على المؤسسة الإهتمام برغبات وميولات العمال، ووضع كل شخص في المكان الذي يناسبه ويتلائم مع قدراته وطموحاته ورغباته بمعنى " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب". وهذا ما دعت إليه الإدارة العلمية بقيادة " فريدريك تايلور". وأيضاً أن توفر المؤسسة للعمال الذين يفضلون العمل الجماعي المناخ المناسب لهم، وتكون علاقات العمال مع بعضهم تتميز بالإنجاز والوحدة. وهذا ما وقفنا عنده أثناء تواجدها في المؤسسة مجال الدراسة. إذ ظهرت في صور عديدة منها الاتصال في ميدان العمل خلال أوقات الراحة وصور التآلف والتماسك وروح الفريق. ولو نظرنا إلى حياة هذا المورد البشري لوجدنا أنه عنصر اجتماعي يقضي معظم وقته في التفاعل مع العاملين، سواء أسرته أو زملائه أو فرق عمله وأنه يصعب عزله عن الجماعات، لأن هدفه يتحقق بتكاتفه مع الآخرين أي من خلال العمل الجماعي.

ومن خلال تحليل هذه النتائج يبدو أنه توجد علاقة قوية وللتأكد من هذه التحليلات فقد قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 8 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. وهذا ما يؤكد بأنه هناك دلالة إحصائية أي أن أفراد العينة يؤكدون بأنهم يفضلون قيام بأعمالهم ضمن فريق. وعليه فالعمل كفريق واحد من شأنه أن يخلق جواً يجعل فيه العامل أكثر تقبلاً وحباً للآخرين مما يزيد فيه القابلية للعمل معهم في شكل تعاوني. الجدول رقم (37): يوضح مدى مساعدة زملاء العمل لبعضهم البعض في إنجاز الأعمال.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				احتمالات	
69,62%	65,45	55	36	غالباً	
	23,64		13	أحياناً	
	10,91		6	نادراً	
30,38%		24		لا	
100%		79		المجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) والمتعلقة "بمدى مساعدة الزملاء العمل لبعضهم البعض في إنجاز"، يتضح أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 69,62% من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم يقومون بتقديم يد العون لزملائهم لإنجاز المهام الموكلة لهم. ولكن هذه المساعدة كانت متفاوتة بين العمال كما يلي:

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

- 65,45% من المبحوثين قد أكدوا بأن "غالبا" ما يقومون بمساعدة زملائهم في القيام بعملهم.
 - 23,64% من المبحوثين قد أقرروا بأنهم "أحيانا" ما يقومون بمساعدة زملائهم في القيام بعملهم.
 - 10,91% من المبحوثين قد أقرروا بأنهم "نادرا" ما يقومون بمساعدة زملائهم في القيام بعملهم.
- وفي مقابل ذلك نجد 30,38% من أفراد مجتمع البحث أكدوا عدم تقديمهم لأي مساعدة لزملائهم، وعند سؤالهم عن السبب وراء ذلك أثناء ملء الإستمارات قالوا لأننا لهم مشاكل مع زملائهم ولأننا ندرک بأن كل عامل قادر على إنجاز المهم الموكلة له دون الحاجة للمساعدة لأنه لأدرى بعمله.

الشكل رقم (38): دائرة نسبية توضح مساعدة زملاء العمل لبعضهم البعض في إنجاز الأعمال



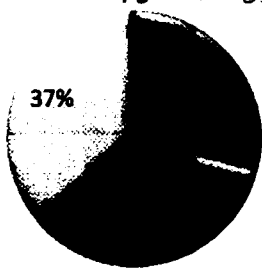
■ نعم
■ لا

وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 12,16 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 3,84 عند مستوى الدلالة 0,05 عند درجة حرية 1. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. وهذا ما يدل بأن هناك تعاون بين الزملاء في إنجاز المهام الموكلة لهم ولمعرفة شدة الإرتباط قمنا بحساب معامل الإرتباط "التوافق" حيث وجدناه يساوي 0,45 أي العلاقة متوسطة. وبالتالي فكلما كانت هناك تعاون بين الزملاء كلما سمح ذلك إنجاز المهام بأحسن صورة. والعكس صحيح.

التعاون بين الزملاء في إنجاز المهام الموكلة لهم ولمعرفة شدة الإرتباط قمنا بحساب معامل الإرتباط "التوافق" حيث وجدناه يساوي 0,45 أي العلاقة متوسطة. وبالتالي فكلما كانت هناك تعاون بين الزملاء كلما سمح ذلك إنجاز المهام بأحسن صورة. والعكس صحيح.

الجدول رقم (38): يوضح موقف رئيس العمال عند إنخفاض مستوى أداء العمال.

الشكل رقم (39): دائرة نسبية يوضح موقف رئيس العمال عند إنخفاض مستوى أداء العمال.



■ بحثك على بدل المزيد من الجهد
■ يعاقبك
■ يبحث معك عن الأسباب لذلك

النسبة المئوية	التكرار	العينة
34,18%	27	يبحثك على بدل المزيد من الجهد
29,11%	23	يعاقبك
36,71%	29	يبحث معك عن الأسباب لذلك
100%	79	المجموع

من خلال الجدول (35) والمتعلق "موقف رئيس العمال عند إنخفاض مستوى أداء العمال" نلاحظ أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 36,71% من أفراد مجتمع البحث، وما يعادل 29 عامل أكدوا بأنه في حالة لاحظ رئيسهم إنخفاض مستوى تأديتهم لأعمالهم، فإن رئيسهم في العمل يبحث معك عن الأسباب لذلك. قال أحد المشرفين في هذا السياق عند مقابلته: "عند ملاحظة إنخفاض في أداء العمال نقوم بالبحث عن

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

السبب تدني مستوى أدائه ومن الأسباب الأكثر انتشاراً إما يكون راجع إلى نقص الخبرة حيث توجد نسبة لا بأس بها من العمال الجدد والذين لا يملكون الخبرة الكافية في مجال العمل. أو للظروف الفيزيائية لأن لها دوراً كبيراً في حدوث ذلك حيث البرود شديدة في فصل الصيف والحرارة مرتفعة في فصل الصيف حيث تؤثر هذه الظروف على تركيزهم وإنتاجهم في العمل كما تؤثر على مستوى أدائهم .

وتليها نسبة تقدر بـ 34,18% من إجمالي عينة الدراسة، أي ما يمثل 27 بأنه في حالة تدني مستوى تأديتهم لأعمالهم، فإن رئيسهم في العمل يساعدهم ويوجههم و يحثهم على بدل المزيد من الجهد. أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 29,11% من إجمالي عينة الدراسة فقد أقرروا بأنهم يتعرضون للعقاب عند انخفاض مستوى أدائهم عن المستوى المطلوب. وتصبح هذه المعاملة السيئة (العقاب) سبباً يضاف إلى الأسباب الأخرى، والتي تدفع العامل إلى تدني مستوى أدائه.

وعلى عكس ذلك تماماً فإن الجو الأسري والمفعم بالصدقة والمحبة بين العاملين والمسؤولين يحد من مشكلة انخفاض مستوى الأداء.

ويمكن تفسير هذه النتائج إلى أنهم خبرات قادرة على تحمل المسؤولية وترك المجال لهم ليطوروا قدراتهم هو من أهم سياسات المؤسسة ويلجأ الرؤساء عادة إلى تحفيز مرؤوسهم لبذل مجهودات أكبر في حال تراجع معدل أدائهم عن المعدل الذي حددته المؤسسة.

وهذه النسب المبسطة تعكس إستراتيجية المؤسسة في كيفية التعامل مع العاملين إذا تسعى إلى تعليمهم ومساعدتهم على أداء عملهم بطريقة إيجابية بدل التدخل من خلال التطبيق الصارم للقانون والتوبيخ عند أي إخفاق، الأمر الذي يجعل العامل يحب العمل الذي يمارسه. كما عبروا عنه أثناء مقابلتنا لهم.

وعليه وبناءً على النتائج، يمكن القول بأن أغلبية العمال ملتزمون بأداء أعمالهم على أكمل وجه وذلك خوفاً منهم من أن يتعرضوا إلى عقوبات من طرف رؤسائهم. وكذا من ومن خسارة مناصبهم في ظل البطالة وعدم توافر مناصب الشغل في سوق العمل، لذلك فهم يحرصون على الإلتزام لكي لا يتعرضوا للعقوبات وذلك للحفاظ على السيرة الحسنة لهم في التنظيم والتي تفسح لهم المجال للحصول على ترقية، علاوات... الخ.

أما الفئة التي عبرت على أنها تخضع للعقاب فقد تمثلت في ملاحظات شفوية التي تؤكد على ضرورة عدم الوقوع في الخطأ خاصة في المجالات لا تحتل الوقوع في الخطأ. وهذا ما يؤكد أن هناك نوعاً من حرية التصرف التي تسمح للعاملين بتحمل المسؤولية التي تؤكد ما جاء في

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول (27). ولكن تجدر الإشارة إلى المشرفين في الحالة العامة لا يعتمدون على التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية إلا في الحالات القصوى أو في الأخطاء المتكررة من طرف العمال.

وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب كا² فوجدنا قيمتها تساوي 1.035 أما كا² الجدولية فقد قدرت بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2. حيث نجد كا² المحسوبة أصغر من كا² الجدولية. وهذا ما يؤكد بأنه ليس هناك دلالة إحصائية أي أن هناك تطابق في وجهة نظر العاملين بأن رئيس العمال يتخذ موقف معين في حالة لاحظ إنخفاض مستوى أداء العمال.

الجدول رقم (39): يوضح أهمية توزيع المهام بين الزملاء في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	
15,18%	12	الإمام بالمهام
15,18%	12	إتقان العمل
20,25%	16	كسب الخبرة
26,58%	21	التعاون
22,78%	18	السرعة في الإنجاز
100%	79	

يتم تقسيم العمل على العمال من طرف المشرفين وهذا من الأعمال الأساسية لدى المشرف من أجل ضمان السير الحسن للعمل. فهو يقوم بتوزيع المهام والأعمال على كل الأفراد في حدود اختصاصه. حيث أكدت الشواهد الكمية الواردة في الجدول (39) والمتعلقة: "بأهمية توزيع المهام بين الزملاء في العمل" على أن :

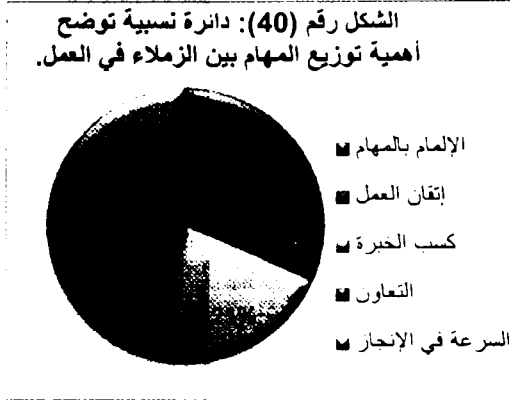
نسبة 26,58% من إجمالي عينة الدراسة يقرون بأن تقسيم العمل أو توزيع المهام بالتساوي بين العمال يسمح بتحقيق التعاون بين العاملين لإنجاز المهام المطلوبة منهم خاصة إذا كان هذا التوزيع عندما تأتي طلبية مستعجلة فالتوزيع يسمح بتخفيف العبء على العاملين ويجعلهم متعاونين فيما بينهم.

تليها نسبة 20,25% من أفراد العينة يرون أن توزيع الأعمال على العمال في كسب الخبرة تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات توفير الإتصال المفتوح في المؤسسة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات. وإعطاء مزيد من الوقت للمشرفين للتركيز على فعالية المؤسسة مجالات في الأهداف التخطيط وزيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

في حين 15,18% من المبحوثين يرون أن توزيع الأعمال على العمال يسمح بالإلمام بالمهام وإتقان العمل والتفاني في إنجازه.

كما نجد نسبة 22,78% من المبحوثين يرون أن توزيع الأعمال على العمال في السرعة في تنفيذ الأعمال. وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية وهنا يجدر بنا أن نخرج على عامل مهم. وهو إدارة الوقت وإدراك



الأفراد العاملين لأهميته حيث يقومون بإنجاز الأعمال المكلفين بها في وقت محدد.

تجدر بنا الإشارة إلى أن مبدأ تقسيم العمل من أهم النقاط الأساسية التي ركزت عليها المدارس الكلاسيكية وبالخصوص "فريدريك تايلور" في نظرية الإدارة العلمية، و"هنري فايول" في نظرية التكوين

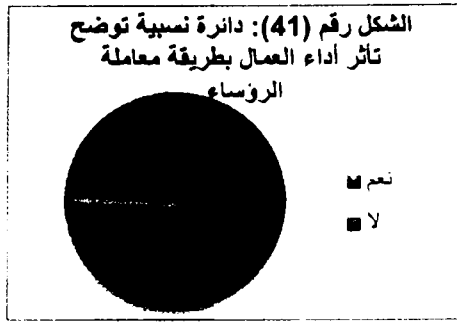
الإداري إذ أنهما أعطى أهمية كبيرة لمبدأ تقسيم العمل لأن هذا المبدأ يؤدي إلى الفعالية التنظيمية .

وترجع أهمية توزيع المهام على العمال إلى أنها تؤدي إلى تجنب اختلاط الأمور على المرؤوس ووقوعه في فوضى و بالتالي في حيرة نتيجة عدم علمه بما يجب عليه أن يفعل وبماذا عليه أن يلتزم وأي أهداف يتجه نحو تحقيقها فيجد نفسه يعمل بعشوائية وبدون أن يربط نفسه بزمان معين لإنهاء عمله و بالتالي قد يستغرق إنجاز مهمة واحدة وقتا طويلا وهذا يؤدي إلى تأخير مهام أخرى. وهكذا فإن العامل سيتحمل العبء كله لوحده، وقد يعاقبه رئيسه في نهاية المطاف.

وللتأكد أكثر من أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 18.44 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 11.07 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 5. وعليه χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي هناك أهمية في توزيع المهام بين الزملاء في العمل. وهذا ما يجعل عملية توزيع الأعمال على المرؤوسين في غاية الأهمية لتفادي أي نوع من الإختلالات والمشاكل وتزودهم بكل ما يلزم للقيام بعملهم على أكمل وجه بشكل يسمح بتحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (40): يوضح مدى تأثير أداء العمال بطريقة معاملة الرؤساء لهم.



النسبة المئوية	التكرار	
75,95%	60	نعم
24,05%	19	لا
100%	79	

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول (40) والمتعلق "بمدى تأثير أداء العمال بطريقة معاملة الرؤساء لهم" نلاحظ أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 75,95% من إجمالي عينة الدراسة. بأن طريقة معاملة رؤسائهم لهم في العمل تؤثر على مستوى أدائهم. ويمكن تفسير هذا الرأي على النحو التالي:

في الحالة التي يعامل فيها الرؤساء المرؤوسين بأسلوب غير لائق، بمعنى تبنينهم للأسلوب التسلطي ولا تتشاور مع عمالها بالإضافة إلى استخدامها أساليب عنيفة وجامدة، ومعلوم أن الجزائريين حساسون إلى حد كبير للمعاملات السيئة، وإذا تميزت أجواء العمل بالظلم و"الحقرة" على حد تعبير بعض العمال أو شعر العامل بنوع من التفرقة الجائرة في المعاملة، ازداد غيظاً ونفوراً من المؤسسة ومن القائمين عليها ويصبح ليس لديه رغبة في عدم إكثار الاتصال بالعمالين وهذا سيؤثر بطبيعة الحال على تأدية المهام وسيعطل الأعمال في المصنع، مما يؤدي إلى حدوث فوضى أو خلل تنظيمي لأن هذا النوع من الإتصال جاف من حيث التعاملات. والعكس حيث أدل بعض العمال في حالة أن الرؤساء يعاملونهم بأسلوب جيد وبإحترام وتقدير ويحضون باستقبال لائق، ولا يستخدمون أسلوب الوساطة في تعاملاتها مع العمال فإن ذلك يشجع العمال ويزيد من دافعية العمال نحو أداء المهام الموكلة لهم.

أما نسبة 24,05% من أفراد مجتمع البحث. أي ما يمثل 19 عامل، أكدوا طريقة معاملة الرؤساء سواء بطريقة جيدة أو سيئة لا تؤثر على مستوى أدائهم لأنهم. فهؤلاء الأفراد صرحوا بأن معاملة الرؤساء لهم عادية، وأنهم يتأقلمون مع مختلف الأساليب التي يتعامل بها الرؤساء مع مرؤوسيه.

وفي هذا السياق يرى "هنري فايول" أنه من الواجب تحديد طريقة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، عن طريق مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة فالمساواة بين الأفراد في طريق التعامل معهم تضمن وفاء الأفراد للمنظمة وبالتالي زيادة مستوى أدائهم. ويقول أيضا "ماك جريجور" أن الفكرة القديمة بأن الناس يحبون التحلل من المسؤولية

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ويكرهون العمل وينقدون الطموح ويحتاجون إلى من يوجههم بطريقة مباشرة، ويمارس عليهم الضبط ويكرههم على غير ما يرغبون ويهددهم إن لم يبذلوا الجهد الكافي تلك الفكرة تؤكد نفسها بنفسها لأنك حسبما تعامل الناس تجدهم.

وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 21,27 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 5,99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. وهذا ما يؤكد بأنه هناك فوق جوهرية وليس هناك دلالة إحصائية أي ليس هناك تطابق في وجهة نظر العاملين في تأثر أداءهم بطريقة معاملة الرؤساء لهم.

نستنتج من خلال تحليل وتفسير النتائج الواردة في الجدول (40) والتي توضح مدى تأثر أداء العمال بطريقة معاملة الرؤساء لهم فإن هذه النسب. تؤكد ما جاء به في الجداول السابق. حيث نلاحظ أن طريقة التعامل الجيدة والهادفة بين الرؤساء والمرؤوسين من شأنها أن تحقق فعالية التنظيمية.

الجدول رقم (41): يوضح أهمية التعاون بين الزملاء للقيام بالمهام الموكلة.

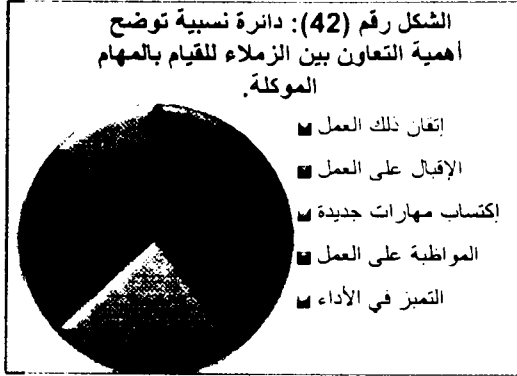
النسبة المئوية	التكرار	البيانات
17,72%	14	إتقان ذلك العمل
16,46%	13	الإقبال على العمل
25,32%	20	إكتساب مهارات جديدة
25,32%	20	المواظبة على العمل
15,18%	12	التميز في الأداء
100%	79	

من خلال التحليل الإحصائي لهذا الجدول والذي يوح أهمية التعاون بين الزملاء لإنجاز المهام الموكلة أن الأغلبية الساحقة والمقدر نسبتها 25,32% من أفراد العينة. ما يعادل 20 عاملاً، وحسب رأيهم تكتمن أهمية هذا التعاون بالمؤسسة في تمكين العمال من إكتساب الخبرة العلمية والعملية جديدة وكذا تحقيق المواظبة على العمل.

أما نسبة 17,72% من إجمالي عينة الدراسة فقد أقر أصحابها بأن تعاون بين الزملاء للقيام بالأعمال الموكلة لهم تمكنهم من إتقان ذلك العمل، بمعنى تكون هناك الدقة في إنجازهم لأعمالهم وهذا ما يعرف بمبدأ التخصص في العمل وفق "ماكس فيبر".

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

تليها نسبة 16,46 % من إجمالي عينة الدراسة يرون أن أهمية تعاون بين الزملاء للقيام بالمهام الموكلة لهم تكمن في الإقبال على العمل. أما نسبة قليلة والمقدرة أخيرا 15,18 % من إجمالي العينة، أي ما يعادل 12 عامل فهم يرون أن تعاون بين الزملاء



للقيام بالمهام المسندة تساهم في التميز في الأداء.

وهذا ما ذهب إليه " فريدريك تايلور " إذ يرى بأن التعاون بين العمال من أجل إنجاز المهام المكلفون بالقيام بها. تعد عامل مهم في تحقيق الكفاءة، وبالتالي تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج، إذا توفرت هذه شروط بالتأكيد ستظهر ملامح نجاح وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ونجد "هنري فايول" يلح على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق العمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن لا يتنافى هذا العنصر من مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة. ويعتبر التعاون من بين المبادئ التي ندى بها "هنري فايول" والتي في رأيه بفضلها يتم تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

وأشار أيضا "ليكرت" إلى ضرورة وجود علاقات مساندة ومؤيدة للمدراء لتحقيق نجاحهم وهي المجموعات المشاركة في العمل حيث أن اعتبر المشاركة والتعاون هما محور النجاح في أي عمل. ونستنتج من خلال تحليلنا لبيانات الجدول رقم (41) أن معظم أفراد العينة وبمختلف فئاتهم الوظيفية متعاونون ومنسجمين ويساعد بعضهم البعض ويحبون الاختلاط ببعضهم البعض ولا يريدون مغادرة أفواج عملهم. وهذا التعاون والمحبة بين العمال يدل على مدى تماسك وانسجام جماعة العمل. وتوحد أهدافهم وهذا ما يحفزهم للعمل ويزيد من دافعيتهم، أما النسبة القليلة التي ترى أن فوج عملها غير متعاون فهذا راجع إلى أن هذه الفئة هي نفسها التي تفضل العزلة وتريد تغيير فوج عملها لأنها غير منسجمة مع أفرادها وعدم اتفاق أهدافهم مع أهداف جماعة العمل.

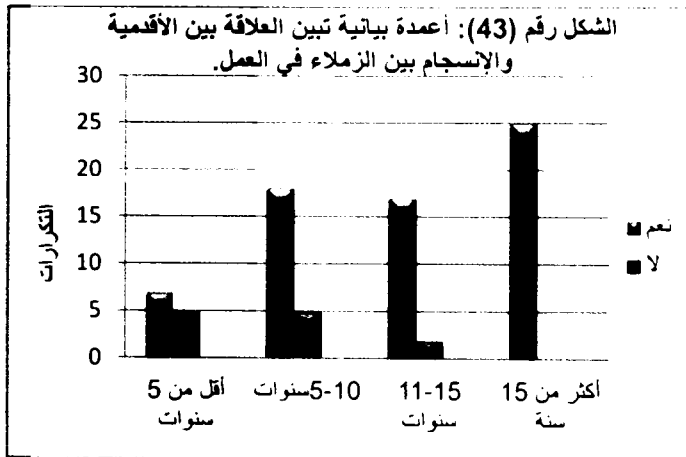
وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 4.23 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 3.86 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4. حيث نجد χ^2 المحسوبة أصغر من χ^2 الجدولية. وهذا ما يؤكد بأنه ليس هناك فوق جوهرية أي هناك تطابق في وجهة نظر العاملين أهمية التعاون بين الزملاء في القيام بالمهام الموكلة لهم.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (42): يوضح العلاقة بين الأقدمية والإنسجام مع جماعة العمل.

		لا		نعم		العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
15,19%	12	6,33	5	8,86	07	أقل من 5 سنوات
29,11%	23	6,33	5	22,78	18	5 - 10 سنوات
24,05%	19	2,53	2	21,52	17	11-15 سنوات
31,65%	25	-	-	31,65	25	أكثر من 15 سنة
	70	15,19%	12	84,81%	67	

يختلف الأفراد ويتباينون في الإتجاهات والميولات والرغبات ومستوى الطموحات. لذا يسعى كل فرد من تلك الجماعة لبدل جهد فردي من أجل تماسك. وعليه فتماسك وتضامن جماعة العمل يقصد به أداء



العمال لأعمالهم في شكل فريق متماسك ومتعاون ويعتبر دليل على إرتفاع الروح المعنوية، هذه الأخيرة تعد من أهم مؤشرات زيادة الدافعية.

وسنحاول من خلال بيانات الجدول رقم (42) الوقوف على مدى إنسجام العمال مع بعضهم البعض فالجدول بين

أن أغلبية المبحوثين منسجمين في العمل وبنسبة 84,81% من المبحوثين. حيث نجد العمال قد قاموا بخلق فرق عمل متجانسة وفي الواقع هذا ما تم التوصل إليه من خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال في بعض المصالح والأقسام الإنتاجية التي تعتمد على العمل الجماعي.

فقد لاحظنا ذلك الجو المشحون بالإنسجام والتكامل وعلى قبولهم العمل كفريق واحد حيث وجدنا هذه الجماعات تتسم بروح المرح والتفاؤل، للتخفيف من ضغط المسؤوليات والمشاكل المتعلقة بالعمل. وهذا ينعكس بدوره على نفسياتهم. وبالتالي يكون دافع لهم للإستقرار والتعاون وزيادة دافعيتهم نحو عملهم وعدم التفكير في تغيير المؤسسة أو إتباع السلوكيات العدائية ضد الزملاء. ويمكن إرجاع هذا الإنسجام إلى طول مدة العمل والتواجد في مكان واحد، والاحتكاك المتواصل بينهم، وهذا ما سمح بتكوين علاقات

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ألفة وصداقة وانسجام، كما أن الإدارة تحاول من جهتها تكوين فرق عمل منسجمة عن طريق وضع الأفراد الأكثر تفاهما مع بعضهم البعض.

وفي المقابل نجد نسبة 15,19 % من المبحوثين صرحوا بأنهم غير منسجمين في العمل. وعند سألناهم عن السبب أثناء ملء الإستمارات قالوا: "هذا راجع إلى عدم وجود تفاهم مع بعض العمال وسوء العلاقة فيما بينهم خاصة وأن ليس لنا مدة طويلة في هذه المؤسسة". وهذا الأمر من شأنه أن يعكر جو العمل، ويجعل هؤلاء يبدون من خلال حديثهم ناغمين.

والملاحظ من خلال معطيات الجدول أن أصحاب أكثر من عشر سنوات أقدمية هم الأكثر إنسجاما وهذا بحكم خبرتهم العملية ونتيجة المهارات والقدرات التعامل مع الأفراد والزملاء التي اكتسبوها طوال المشوار المهني حيث يكونون علاقات طيبة مع الزملاء، لأنهم يعتبرون حسب المقابلات التي أجريناها أن العمل بمثابة الأسرة الثانية، وذلك نتيجة طول مدة بقاء العامل بالمؤسسة أكثر من الوقت الذي يقضيه مع أسرته، فهذا أمر مهم في تدعيم الفعالية التنظيمية.

ولمعرفة درجة العلاقة بين الأقدمية وانسجام العمال بالمؤسسة، قمنا بحساب معامل الارتباط "التوافق" وقد وجدته الدراسة يساوي 0.36 وهي علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.

الجدول رقم (43): يوضح كيفية فض النزاعات بين العمال.

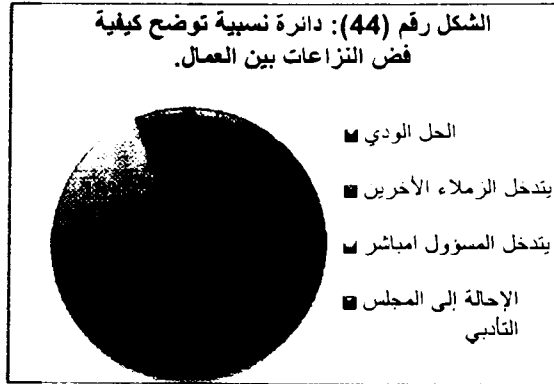
النسبة المئوية	التكرار	النتائج
31,95%	25	الحل الودي
44,30%	35	يتدخل الزملاء الآخرين
17,72%	14	يتدخل المسؤول المباشر
6,33%	5	الإحالة إلى المجلس التأديبي
	79	الإجمالي

هذا الجدول يدعم إجابات المبحوثين المتعلقة بكيفية معالجة العمال لمشكلاتهم. وقصد معرفة مدى التماسك بين الأعضاء داخل المؤسسة مجال الدراسة طرحنا سؤال يتعلق بكيفية فض نزاع أو شجار بين عضو وعضو آخر. والذي تفرعت عنه ثلاثة احتمالات كما هو واضح في الجدول (43).

وقد تبين بعد عملية تفرغ وتبويب الإجابات أن أغلبية المبحوثين ونسبة 44,30% من إجمالي عينة

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الدراسة فقد يفضلون تدخل زملاء الآخرين، ويمكن تفسير ذلك بأن الزملاء (جماعة العمل) لها قوة تأثير كبير على هؤلاء الأفراد و قدرة على الضبط والسيطرة على سلوكهم. لأن العامل كثيراً ما يجد



نفسه مندمجا داخل هذا التنظيم غير الرسمي لشعوره بالإطمئنان على مصالحه ومصالح الجماعة التي ينتمي إليها. خاصة إذا كان هناك توافق وتضامن قوى بين جميع العمال للدفاع عن مصالحهم لذلك يلجأ العمال إلى زملائهم في حالة وقوع مشاحنات بينهم . وللإشارة في حالة رفض أحدهم تدخل زملاءه للصلح

بينه وبين زميله. فسيعتبر خارجا عن إرادة الجماعة وبالتالي وجب "تنبذه". وقد سألت بعضهم عن فعالية هذا الإجراء "النبد" فكانت إجابتهم بأنها أفضل وسيلة لتحقيق ذلك في تماسك الجماعة. لأننا بمثابة العائلة الثانية وبالنسبة لنا جميعا العامل مجبر على الامتثال لرأي الجماعة.

والجدير بالذكر فإن مثل هذه المواقف وهذه السلوكيات نجدها منتشرة بكثرة داخل التنظيمات الصناعية، وليست مقتصرة إلا على هذه المؤسسة لوحدها.

تليها النسبة مقدرة بـ 31,95% من إجمالي عينة الدراسة يفضلون الصلح الودي بين الطرفين، حيث يقومون بحل نزاعاتهم فيما بينهم بالتفاهم بين طرفي النزاع والوصول إلى حلول ترضي الطرفين.

في مقابل ذلك سجلت نسبة 17,72% من إجمالي عينة الدراسة ضمن الإجراءات هي المتعلقة باللجوء إلى المسؤول المباشر حيث صرح لنا بعض العمال أنه غالبا ما يتم فض النزاعات التي تحدث من وقت لآخر بينهم أو بتدخل الزملاء، دون اللجوء إلى الجهات الرسمية في الإدارة. والسبب حسب رأي بعض المبحوثين هو أن المشرف غالبا ما لا يكلف نفسه عناء حل هذا النزاع ويكتفي فقط بإحالتها على الإدارة أو عرضها على المجلس التأديبي.

وأقل نسبة ومقدرة بـ 6,33% من إجمالي عينة الدراسة. أي ما يعادل 6 عامل، أقرروا بأن النزاع الواقع بين العمال يتم إحالته على المجلس التأديبي خاصة إذا كان هذا النزاع سيؤثر على الاستقرار الداخلي للمؤسسة فالمجلس التأديبي هو الكفيل بفض هذا الخلاف.

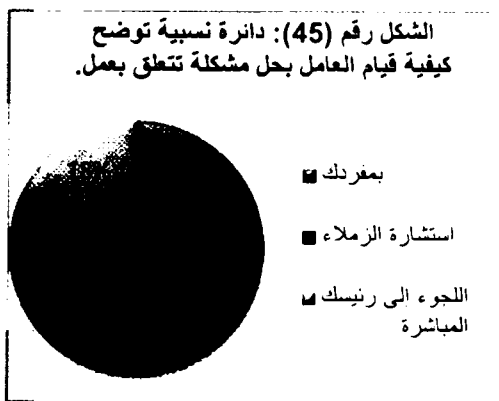
ولتأكد أكثر من أسلوب العمل الجماعي في المؤسسة قمنا بحساب كا² فوجدناها 14.59 أما قيمة كا² الجدولية فقدرت بـ 7,82 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 3. وعليه كا² المحسوبة

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي حيث أن أغلب أفراد العينة أكدوا بأنهم يلجؤون إلى الزملاء الآخرين في فض النزاع الواقع بين عاملين.

ونستنتج من خلال تحليلنا لبيانات الجدول رقم (43) أنه ينجم عن بعض الحالات من الترهل الإداري وغياب الحزم ضعف ملحوظ في محاسبة المخالف، ومن بين ذلك كثرت الصراعات والمشاحنات بين العمال بسبب إنعدام الردع (غياب المحاسبة) الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء هذا الأخير الذي يعد مؤشر مهم لقياس مدى دافعية العامل إتجاه عمله.

الجدول رقم (44): يوضح كيفية قيام العامل بحل مشكلة تتعلق بعمل.



العينة	التكرار	النسبة المئوية
بمفردك	30	37,97%
استشارة الزملاء	35	44,30%
اللجوء إلى رئيسك المباشر	14	17,73%
المجموع	79	100%

من خلال المعطيات الرقمية التي تحصلنا عليها حول

البحث في الكيفية التي يتصرف العمال بها عندما تواجههم مشكلات في العمل. أكد لنا غالبية المبحوثين وبنسبة 44,30% من إجمالي العينة أكدوا بأنهم إذا واجهتهم مشكلات المتعلقة بالعمل مستعصية فإنهم يستعينوا بزملائهم ويمكن إرجاع ذلك إلى إحساس العاملين بضرورة التكاتف والمشاركة الجماعية لمواجهة المشكلات المستعصية وقضايا العمل المختلفة. ويرجع ذلك إلى قناعة العاملين بأن المشاركة الجماعية في حل المشكلات تكسب العاملين الخبرات والمعارف.

أما 30 عامل والمقدر نسبتهم بـ 37,97% من إجمالي العينة بأنهم يحلون مشاكلهم بأنفسهم دون اللجوء إلى أي شخص. وعند سؤالهم عن سبب أجابوا بأنهم في حالة واجهتنا صعوبات تتعلق بعملنا أو تكون المشكلة بسيطة فإننا قادرون على معالجتها بمفردنا.

وفي مقابل ذلك نجد 17,73% من المبحوثين يلجؤون مباشرة إلى رئيسك المباشر، وذلك عند حدوث أية صعوبات قد يعرقل السير الحسن للعمل مثل حوادث العمل كإصابة أحد العمال أو تعطل بعض الآلات وفي هذه الحالة تخرج المشكلة عن نطاق العامل. في هذه الحالة المرؤوسين يقومون بالاتصال برئيس المباشر للعمل من أجل حلها فهو المسؤول على اتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

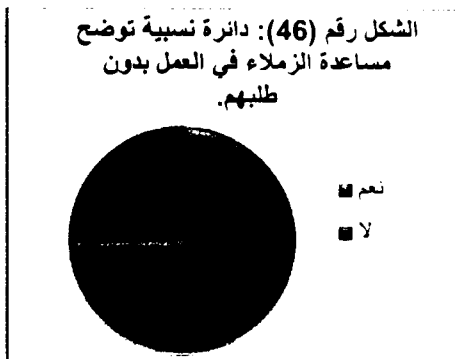
ويقول في هذا الصدد احد المرؤوسين: "إذا رئيس المباشر للعمل يتفهمننا ويعاملون بلطف وإنسانية فلا نجد أية صعوبة لإبلاغه بالمشكلة. أما إذا كان صارما جدا فنعمل قدر المستطاع لنحل المشكلة بأنفسنا أو الإستعانة بزملائنا وعدم إبلاغه لأننا إذا أخبرناه يعود اللوم دائما علينا".

وللتأكد أكثر من العمل الجماعي في المؤسسة قمنا بحساب كا² فوجدناها 9,13 أما قيمة كا² الجدولية فقدرت بـ5,99 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2. وعليه كا² المحسوبة أكبر من قيمة كا² الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية. حيث أن أغلب أفراد العينة أكدوا بأنهم يلجؤون استشارة زملائهم عندما تواجههم مشكلة عمل وهذا ما يؤكد على وجود عمل جماعي في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (45): يوضح مساعدة الزملاء في العمل بدون طلبهم.

النسبة المئوية		التكرار		النتيجة	
%74,68	38,98	59	23	غالبا	نعم
	50,85		30	أحيانا	
	10,18		6	نادرا	
%25,32		20		لا	
% 100		79		المجموع	

من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (45) والمتعلقة "بمدى مساعدة الزملاء في



العمل بدون علمهم". وقد كانت استجابات المبحوثين كالآتي:

غالبية المبحوثين والمقدر نسبتهم بـ74,68% من أفراد

عينة الدراسة أكدوا على مساعدة زملائهم دون أن يطلبوا منهم

ذلك، ولكن هذه المساعدة تتفاوت بين العاملين حيث نجد:

نسبة 50,85% من أفراد عينة الدراسة يميلون نحو

"أحيانا" ما يساعدون زملائهم بدون أن يطلب منهم القيام

بذلك. ويكون ذلك في رأيهم عندما تكون الضرورة ملحة لأن الأفراد حسب رأيهم ليسوا في حاجة دائمة إلى

المساعدة. ونقوم بمساعدتهم في الحالات التي تكون هناك تراكم الأعمال على العامل، ويطلب منه

السرعة في إنجازها في الوقت المحدد، خاصة عندما تأتينا طلبيه مستعجلة.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

تليها نسبة 38,98% من المبحوثين صرحوا بأنهم "دائماً" يساعدون زملائهم بدون أن يطلب منهم القيام بذلك. فقد صرحوا بأنهم بالرغم من أن لكل عامل مهمته والذي قد تم تكليفه بتأديتها إلا أن ذلك لا يمنعنا من مساعدة دائمة لزملائنا بدون أن يطلب منه وذلك راجع لكونهم تربطهم علاقات جيدة وتتميز بالديناميكية ويسودهم الود. لذلك فالتعاون بين الجماعة أمر ضروري من أجل الوصول إلى أداء جيد ومتميز. وهذا ما يزيد من دافعية العمال لأن المساعدة المتبادلة بينهم وذلك التآزر والتعاون والتضامن من أهم مقومات تحقيق الفعالية التنظيمية.

والذين صرحوا بـ"نادراً" ما يقومون بمساعدة زملائهم في العمل بنسبة تقدر بـ10.18% من المبحوثين. وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب كا² فوجدنا قيمتها تساوي 19.25 أما كا² الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 عند درجة حرية 1. حيث نجد كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية. وهذا ما يؤكد وجود فروق دالة بين العاملين في مساعدة الزملاء في العمل بدون طلبهم. ولمعرفة شدة العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط "التوافق" فوجدته الدراسة يساوي 0.59 أي العلاقة قوية. وعليه وبناءً على المعطيات يمكن القول بأن التعاون والتضامن الموجود بين العمال غالباً ما يكون ناتج عن سلوكيات ذاتية غير مفروضة. فهو نابع من دوافع جماعية لتحقيق العمل المشترك فمثل هذه العلاقات الإيجابية والصدقات الودية تجعل العمل مقبولاً وأدائهم جيد.

الجدول رقم (46): يوضح التواصل الدائم بين العاملين وزيادة درجة شعورهم بالإنتماء للجماعة.

النسبة المئوية		التكرار		الجماعة	
%77,22	37,97	61	30	غالباً	
	31,66		25	أحياناً	
	7,59		6	نادراً	
%22,78		18		لا	
% 100		79		المجموع	

يعد الإنتماء أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز الأفراد العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها. خاصة أن هذه الفترة تتميز بالتصنيع، وهيمنة المعطى الأيديولوجي والأهداف الاجتماعية على الحياة الاقتصادية، وقد أدى العمل المتزايد إلى امتداده خارج الأوقات الرسمية

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

مما سمح بالاحتكاك المستمر بين العمال فيما بينهم ومع مسئوليتهم المباشرين.

وتوضح المعطيات الإحصائية الواردة بالجدول رقم (46) حول تأثير التواصل الدائم بين العمال

أثناء ممارسة المهام وزيادة الإلتزام للجماعة، وقد دلت النتائج على أن 77,22% من إجمالي العينة موافقون على أن الإحتكاك الكثير بالعمال يؤدي إلى زيادة إحساسهم بالإلتزام. ويعود السبب في رأيهم



إلى التواصل المستمر ما بين الرئيس ومروؤوسيه وما بين العاملين بعضهم ببعض، يصنع جوا من النشاط والحركة التي تقضي بنسب كبيرة على الملل والروتين، أي أنه كلما كان هناك تواصل ما بين الجميع داخل محيط العمل سمح ذلك بخلق مناخ عمل أو جو عمل ممتعاً ومريحاً. فيتكون لديه إحساس بالفخر والإعتزاز بالإلتزام لهذه الجماعة ووعي

بمشكلاتها، وبهذا يلتزم بقوانينها ومعاييرها ويسعى بكل جهده لتحقيق أهدافها. ولكن هذه الموافقة متباينة بين العمل حيث نجد:

- 37,97% من المبحوثين يقرّون بأن التواصل الدائم بين العاملين غالبا يجعلهم يشعرون بالإلتزام للجماعة.

- 31,66% من المبحوثين يقرّون بأن التواصل الدائم بين العاملين أحيانا يجعلهم يشعرون بالإلتزام للجماعة.

- 7,59% من المبحوثين يؤكدون بأن التواصل الدائم بين العاملين نادرا ما يزيد من درجة شعورهم بالإلتزام للجماعة.

وفي مقابل ذلك نجد 22,78% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 18 عامل أكدوا بأن التواصل الدائم بين العاملين لا يزيد من درجة شعورهم بالإلتزام للجماعة. قد برروا وجهة نظرهم من خلال أن التواصل الدائم بالعمال ومخالطتهم فوق اللزوم قد يؤدي فقدان الشعور بالإلتزام للجماعة. حيث قال أحد المبحوثين في هذا السياق: "إن وجودنا باستمرار ضمن الجماعة يجعلنا مقيدين لكونها تجعلنا نخضع لأوامرها ولا تسمح لنا بأداء أعمالنا بحرية وبطريقة التي نرغب بها. وفي حالة الرفض نتعرض إلى التحقير والنبذ. لذلك نعتبر هذا وجودنا المستمر مع بعضنا له تأثير سلبي علينا أكثر مما هو إيجابي".

وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 23.4 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 عند درجة حرية 1. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وهذا ما يؤكد وجود علاقة بين التواصل الدائم بين العاملين وزيادة درجة شعورهم بالإنتماء للجماعة. ولمعرفة شدة العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط "التوافق" فوجدته الدراسة يساوي 0.73 أي العلاقة طردية قوية. وبالتالي فكلما التواصل دائم بين العاملين وكلما سمح ذلك بزيادة درجة شعورهم بالإنتماء للجماعة، والعكس صحيح.

ونستنتج من خلال تحليلنا للبيانات الجدول رقم (46) أن الإنتماء هو حاجة أساسية يسعى الفرد لإشباعها من خلال علاقته بالآخرين. أي بالجماعة التي ينتمي إليها وهدفه من ذلك هو تحقيق الإشباع وهذا ما أشارت إليه نظرية الحاجات "ماسلو" حيث يقول بأنه كلما كان شعور وإحساس الفرد بانتمائه لجماعة يشعر بأنها (الجماعة) أقوى منه لذلك يرضى بها وترضى به، ويحقق من خلالها ذاته عن طريق الفرص التي تتيحها له لإظهار قدراته.

3. الحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

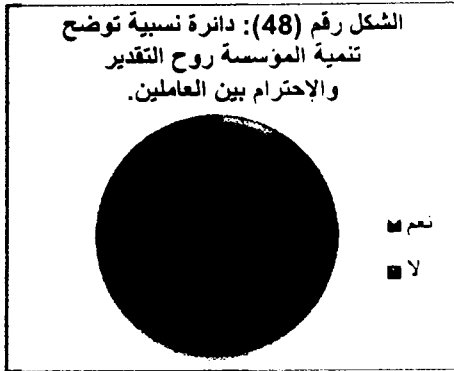
الجدول رقم (47): يوضح مدى تنمية المؤسسة روح التقدير والإحترام بين العاملين.

النسبة المئوية		التكرار		الرد	
% 68,35	27,77	54	15	الشعور بالإنتماء للمؤسسة	نعم
	9,26		05	قلة الغيابات بالمؤسسة	
	25,93		14	زيادة الجهد في العمل	
	18,52		10	تنمية روح التعاون بين العمال	
	-		-	زيادة التشاور بين العمال	
	18,52		10	خلق العمل الجماعي	
%31,65		25		لا	
% 100		79			

الإنسان كيان ذو مشاعر وأحاسيس، لا تحفزه العوامل المادية فقط وإنما هو يتأثر بمعاملة الأشخاص الذين حوله ويسعى لكسب حبههم ومودتهم، وهو كيان متكامل لا يعمل فقط من أجل الحصول على المال وإنما من أجل تلبية حاجات أخرى لا تقل أهمية عنه، ومن أبرزها كسب احترام المجتمع، والشعور بالمكانة أمام الزملاء وأعضاء التنظيم يعمل بداخله.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وسنحاول من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلق بقيام الشركة الإفريقية للزجاج بجبل الوقوف على مدى تنمية المؤسسة روح التقدير والإحترام بين العاملين وما إذا كان ذلك يحفزهم



على العمل. وهذا بناء على آراء أفراد المدروسة. وكما هو واضح فإن الإجابات كانت حسب النسب التالية:

نسبة 68,35% من إجمالي العينة أكدوا على تبنى المؤسسة مبدأ تنمية روح التقدير والإحترام. وهذا حسبهم له أهمية كبيرة حيث نجد:

- 27,77% عامل أكد على أنها تسمح بزيادة الشعور

بالانتماء للمؤسسة. ويلها 25,93% من المبحوثين أفروا بأنها تسمح بزيادة الجهد المبذول.

- في حين نجد 18,52% يرون بأن تنمية المؤسسة روح التقدير والإحترام بين العاملين يسمح بتحقيق تنمية روح التعاون بين العمال وخلق العمل الجماعي.

وأخيراً نجد 9,26% من المبحوثين أكدوا بأنها تزيد من مواظبتهم على العمل وتكون نسبة الغيابات في المؤسسة قليلة.

من جهة المؤسسة فإن تقديرها لعمالها يعتبر بمثابة تحفيز وتشجيع لهم على بذل أقصى طاقاتهم وقواهم من أجل تقديم الأفضل كإمتنان منهم لمؤسستهم. التي تهتم بحاجياتهم ولا تتجاهل جهودهم وتعبيراً منهم عن إخلاصهم لها من ناحية . ومن ناحية أخرى يحب الإنسان بطبيعته الظهور والشهرة والثبوق فيعمل على تحقيق النجاح من أجل الحصول

على تقدير أكبر وفي مجال أوسع ولأن رئيسه هو الذي يكون دائماً سنداً له بإظهاره له وإنجازاته فسيزيد ذلك من رضاه عنه ويدفعه إلى الإخلاص والولاء نحوه و الإلتزام بتحقيق النجاح له وللمؤسسة

وفي مقابل ذلك نجد نسبة قليلة والمقدر بـ 31,65% من إجمالي العينة أي يعادل 25 عامل

أجابوا بأن المؤسسة لا عمل على تنمية روح التقدير والإحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل. ولعل ذلك يرجع إلى الضغوط الكبيرة التي يواجهها المديرين والمسؤولين في مجال عملهم يجعلهم

فإن كان المدير يعاني من ضغوط لا يعيرون اهتمام لإنشغالات العاملين وإذا كانوا يشعرون بالإحترام والتقدير وذلك نتيجة أسباب كثيرة هذه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وينعكس ذلك

على أداء العاملين معه. ويقلل من دافعيتهم في العمل وبالتالي ينعكس سلبي على فعالية التنظيم.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

وللتأكد أكثر من الحوافز الموجودة في المؤسسة قمنا بحساب χ^2 فوجدناها 10.65 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 3.84 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعليه فإن الجزء الأول من الفرضية الأولى قد تحقق حيث أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على تنمية المؤسسة روح التقدير والإحترام بين العاملين.

وبناء على هذه النتائج نجد بأن عمل المؤسسة على تنمية روح الإحترام والتقدير هو العامل الأكثر أهمية والذي ينبغ عليها أن تعمل من أجل ترسيخه داخل المصنع، فالشعور بالتقدير للمجهودات في مكان العمل يشعره بالرضا. وهذا الأخير الذي نستمده من الإرتباط بالآخرين في مكان العمل ينبع من رغبة إنسانية أساسية في كسب التقدير والإحترام الذي نشعرنا بالمكانة والهيبة، فعندما يشغل الفرد وظيفة تسمح له بكسب احترام وتقدير المحيطين به وتجعله ذو هبة بينهم فسوف يشعر بأنه شخص مهم وأن وجوده وجهوده لهما قيمة وتأثير على الآخرين مما يعزز من إحساسه بالأمن والثقة ويزيد من رضاه عن ذاته، خاصة وأن تنظيم العمل هو المكان الذي يقضي فيه معظم وقته، ويكون فيه على اتصال قوي بباقي الأعضاء، فهذا يجعله يسعى لأن يكون ذو مكانة بينهم، وعندما يتحقق له ذلك فسوف يرتبط أكثر بذلك المكان ويصبح أكثر رضا عن عمله وعن منصبه وأكثر إنتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها.

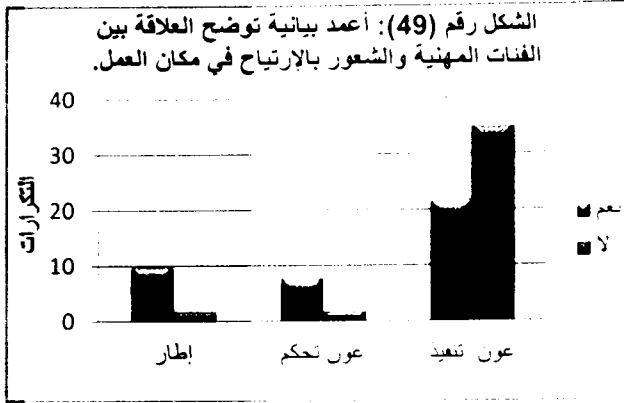
الجدول رقم (48): يوضح العلاقة بين الفئتين المهنية وشعور العمال بالإرتياح في المكان العمل.

	لا		نعم		
	ك	%	ك	%	
إطار	12	2,53	2	12,66	10
عون تحكم	10	2,53	2	10,13	8
عون تنفيذ	57	44,30	35	27,85	22
		49,37	39	50,63	40

من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (48) نلاحظ أن أغلبية المستجيبين يشعرون بالراحة في المكان الذي يعملون فيه بنسبة تقدر بـ 50,63% من إجمالي عينة الدراسة. أي ما يمثل 40 عامل وهذا ما لاحظناه أثناء جولاتنا الإستطلاعية لميدان الدراسة خاصة عند الإطارات وأعون التحكم وبعض من عمال التنفيذ. وعند سؤالهم عن السبب أثناء ملء الإستمارة. أجابوا بأن الشعور بالإرتياح يعود إلى:

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

- وجود تفاهم وإنسجام بين الزملاء حسب قولهم " جو عائلي" مما يمنحنا درجة عالية من الإرتياحية.
- إمكانية التصرف بكل حرية وإستقلالية وهناك تعاون مع بعضنا البعض في حالة اكتظاظ العمل أو وجود طلبية ينبغي تسليمها بسرعة.



- العمل يتم بصفة جماعية أين تتضافر كل الجهود كي يتم العمل على أكمل وجه. كما سمح لنا العمل كفريق واحد بتكوين علاقات إنسانية وإجتماعية وهذا ما يجعلنا نشعر بالإرتياح أثناء تواجدها بالمصنع.

ونلاحظ أيضا أن 49.37% من المبحوثين أكدوا بأنهم لا يشعرون بالراحة خلال تواجدهم في مكان العمل. خاصة عمال التنفيذ حيث يرجعون سبب عدم إرتياحهم حسب قولهم " جو العمل مكهرب" فالعامل في الكثير من الحالات يفضل العمل وحده بإستقلالية دون أن تفرض عليه الرقابة من طرف الآخرين. وهذا لا نجده بالمؤسسة حيث تحس وأنت تعمل كل الأنظار نحوك مما يجعلك تشعر بالضيق والقلق.

وهناك من أرجع عدم إرتياحه في مكان عمله لسبب اللامبالاة والوساطة في التعامل من طرف المشرفين في العمل. حيث تجد طريقة معاملتهم تختلف من شخص إلى آخر " وجود جهوية بالمصنع"، والبعض الآخر أرجع السبب عدم إرتياحه إلى عدم إحترام الزملاء له وتلقيه النقد على أي تصرف يقوم به. وهذه الأسباب في نظر بعض المبحوثين هي السبب الذي جعلتهم لا يشعرون بالراحة في بيئة العمل وهذا يشعره على حد قولهم بالفشل والإحباط وعدم الثقة في الآخرين.

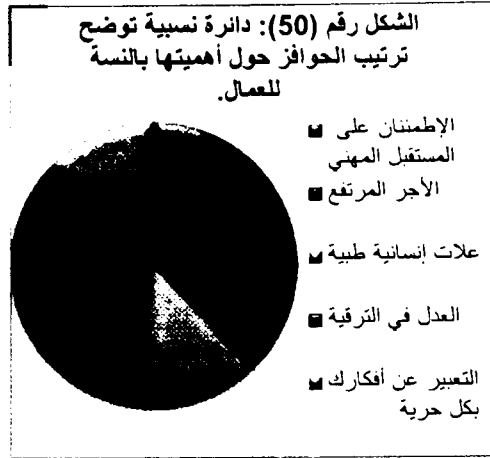
وعليه وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول بأن العنصر البشري هو المورد الرئيسي للمؤسسة، لذلك على الشركة الإفريقية للزجاج أن تعمل على توفير الجو المناسب له وإشباع مختلف الحاجات النفسية والسوسولوجية والمادية وجعلهم يعملون لتحقيق أهدافها والحفاظ على كيانها، فمسألة رضا العامل وشعوره بالراحة في محيط العمل يرتبط بمدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وتحفيزهم وتحسين ظروف العمل لتحقيق الرضا لدى العاملين.

وللتأكد أكثر من الحوافز الموجودة في المؤسسة قمنا بحساب كا² فوجدناها 4,36 أما قيمة كا² الجدولية بـ 5.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 2. كا² المحسوبة أصغر من قيمة كا² الجدولية وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية. ونرفض الفرضية البديلة أي تفاوت في وجهات النظر فيما يخص شعور العمال بالإرتياح في المكان الذي يعملون فيه.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ولمعرفة العلاقة بين الفئات المهنية والشعور بالإرتياح في مكان العمل قمنا بحساب معامل التوافق لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرين وجدت الدراسة أنه يساوي 0.36 أي علاقة طردية متوسط ما بين متغير الفئات المهنية ومتغير شعور العمال بالإرتياح في مكان العمل.

الجدول رقم (49): يوضح ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعامل.



النسبة المئوية	التكرار	العينة
6,33%	5	الإطمئنان على المستقبل المهني
31,65%	25	الأجر المرتفع
13,92%	11	علاقات إنسانية طيبة
35,44%	28	العدل في الترقية
12,66%	10	التعبير عن أفكارك بكل حرية
100%	79	المجموع

تعاني الكثير من المؤسسات من عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على تحقيق الفعالية. ومن المشاكل التي تعاني منها مشاكل في مقدار ونوعية الحوافز التي تقدمها للعاملين إلى جانب الإفتقار لوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات. الأمر الذي دفعنا لطرح التساؤل المتعلق بأهم الحوافز التي يراها العامل مهمة بالنسبة له والتي تجعله راضيا في العمل.

وعليه سنحاول من خلال البيانات والمعلومات الإحصائية الواردة في الجدول (49) ترتيب الحوافز حسب أهميتها بالنسبة للعامل. وتوضح النتائج الدراسة الميدانية في الجدول أعلاه أن العدالة في الترقية تأتي في الدرجة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين.

وذلك بنسبة 35,44% من أفراد عينة الدراسة، أي معادل 28 عامل ويعود ذلك حسب رأي هؤلاء المبحوثين لكون الترقية تجعل من حظوظهم متساوية.

بالإضافة إلى الترقية تصاحبها زيادة في الأجر كما تسمح بتحسين المركز الاجتماعي مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، وفي نفس الوقت كسب احترام الزملاء داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للأجر المرتفع فقد احتل المرتبة الثانية حسب رأي المبحوثين بنسبة 31,65% من أفراد المبحوثين بعد الترقية من حيث الأهمية. فالأجر هو مطمع العمال في مقابل قيامهم بالعمل غير أن

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الترقية هي مطمع العامل من اجل إنجاز العمل بكفاءة ومواظبة وانضباط وتحقيق الاستقرار المادي والمعنوي.

أما بالنسبة 13,92% من أفراد عينة الدراسة للعلاقات الإنسانية الطيبة فقد كانت من حيث الأهمية في المرتبة الثالثة فقد ويرى بعض المبحوثين أنه كما كانت العلاقات بين الزملاء أو الإدارة حسنة كلما زاد ذلك بشعور بالرضا والإرتباط بالمؤسسة التي تعمل بها.

ويليها مؤشر التعبير بكل حرية عن أفكار العامل ويرتبهها المبحوثين في المرتبة الرابعة بنسبة 12,66% من أفراد عينة الدراسة، لأن السماح للمرؤوسين بالتعبير عن الأفكار والإقتراحات يسمح بالمبادرة ويكون هناك احترام لأراء العمال ويزيد من ارتباطه بالمؤسسة كما أنها تسمح بتحسين طريقة العمل بما يراها مناسبة.

في حين نجد مؤشر الاطمئنان على المستقبل المهني في المرتبة الخامسة، فقد تم تسجيل نسبة 6,33% من إجمالي العينة يرون بأن الإطمئنان على المستقبل المهني المساواة طبعاً يؤدي إلى وزيادة الولاء إلى المؤسسة، وزيادة الثقة بين الزملاء والإدارة.

ونستخلص من خلال تحليلنا لبيانات الجدول رقم (49) أن الحوافز بمثابة المحرك الرئيسي لطاقتهم ورغبات الأفراد في العمل، ولذلك فغيابها أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على العاملين، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الإنتاج والغيابات... الخ مما يؤثر سلباً على فعالية المؤسسة. الجدول رقم (50): يوضح مدى شعور العامل بالإحترام والتقدير في عمله.

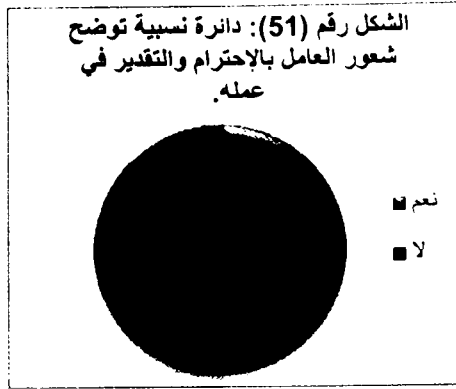
النسبة المئوية		التكرار		الرد	
87,34%	43,48	69	30	علاقات العمل الجيدة (بين الزملاء والرؤساء)	نعم
	24,64		17	الإعتراف بقدراتك في العمل	
	18,84		13	إحترام أرائك في العمل	
	13,04		9	تقديم الشكر والثناء عليك في العمل	
12,66%		10		لا	
100%		79			

إن التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في هذا الجدول يوضح مدى شعور العامل بالإحترام والتقدير في عمله". حيث نجد الأغلبية الساحقة وبنسبة 85,34% من مجتمع البحث أقرؤا بشعورهم بالإحترام

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

والتقدير في المؤسسة خاصة داخل الوحدة الإنتاجية وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والإرتياح والإستقرار في العمل. وعند سؤالهم عن السبب كانت إجاباتهم أرجع المبحوثين سبب شعورهم بالتقدير والإحترام يعود إلى مجموعة من العوامل تمثلت في:

وجد نسبة 43,48% من مجتمع البحث أقرروا بأن شعورهم بالإحترام والتقدير يرجع إلى علاقات العمل



جيدة (بين الزملاء والرؤساء) ويمكن إرجاع ذلك إلى مدة الخدمة التي سمحت بنشوء بعض الروابط بين العمال بعضهم ببعض وبينهم وبين رؤسائهم جعلته يحس بالإحترام والتقدير المتبادل بينهم والاعتراف بقيمهم خاصة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال.

تليها نسبة 24,64% من المبحوثين أقرروا أن هناك

اعتراف بقدرات الآخرين. حيث أن تقدير الرؤساء للمجهودات التي يبذلونها وإعطائهم فرصة لتحمل المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات من أجل لإثبات ذاتهم تتعكس على معنوياتهم ورضاهم واستقرارهم المهني.

كما نلاحظ نسبة 18,84% من المبحوثين صرحوا بأن احترام آراء العامل وإقتراحاته سبب شعورهم بالإحترام والتقدير في العمل. وهذه النقطة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال في المجال الصناعي إذ تعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين على المؤسسة التي تتطلع إلى الحفاظ على كوارها البشرية وعمالها أن تعمل على إفساح المجال أمامهم للمبادرات وإقتراحاتهم الفردية والإصغاء لأرائهم وإقتراحاتهم فيما يخص بعض القرارات أو المشاكل.

بالإضافة إلى تقديم الشكر والثناء لهم من قبل المشرفين والرؤساء كالإعتراف ضمنى بحسن الأداء، وإعجابهم بكيفية إنجاز الأعمال أحد العوامل التي تجعلهم يشعرون بالإحترام والتقدير في العمل وتقدر نسبة من يتلقون مثل هذه التشجيع 13,04% من إجابات أفراد عينة الدراسة.

وكما نلاحظ أيضا أن نسبة 12,66% من إجابات أفراد عينة الدراسة، أي ما يمثل 10 عامل أقرروا بأنهم لا يشعرون بالاحترام والتقدير في عملهم داخل المؤسسة ويشعرون بعدم أهميتهم ويتعرضون إلى الإهانة من قبل رؤسائهم في العمل وهذا ما يجعلهم انطوائيين حتى أثناء فترات الراحة.

وما تجدر الإشارة إليه أنه رغم أن نسبة الذين لا يشعرون بالإحترام والتقدير ويمكن إرجع ذلك إلى سوء علاقتهم مع زملائهم و رؤسائهم في العمل. ولكن بالرغم من أنها نسبة قليلة ولكن هذا لا يمنع من

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

أنها يمكن أن تشكل خطراً على سير العملية الإنتاجية باعتبارها عملية متكاملة ومتواصلة من جهود كل العاملين. فحسب أقوال بعض العمال بأن توقف عامل أثناء فترات في العمل يؤدي إلى يتوقف كل العمل. لذا يتعين على الشركة الإفريقية للزجاج معالجة الوضع بحكمة حتى لا يتطور لأن أي عامل في المؤسسة يعتبر مهم في تحقيق الفعالية والنجاح.

وتعود فائدة تلك الأشكال في التقدير على المرؤوس وعلى المؤسسة بالإيجاب. فبالنسبة للمرؤوس سيجعله ذلك التقدير شخصاً محترماً ومحبوباً داخل المؤسسة. وسينتقل ذلك حتى خارج المؤسسة ليتجاوز ذلك الإحترام والتقدير حدود التنظيم فيصبح ذلك المرؤوس شخصاً محترماً ليس فقط داخل المؤسسة ولكن أيضاً في المجتمع فيلبي بذلك حاجته إلى التقدير التي أشار إليها "ماسلوا" في هرم الحاجات. وحينها لن يكون إلا راضياً عن قائده الذي عبد له الطريق للوصول إلى تلبية حاجته.

وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب كا² فوجدنا قيمتها تساوي 44.06 أما كا² الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 عند درجة حرية 1. حيث نجد كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يؤكد وجود فروق دالة حول شعور العامل بالإحترام والتقدير في عمله. ولمعرفة شدة العلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط "التوافق" فوجدته الدراسة يساوي 0.95 أي العلاقة طردية قوية. وبالتالي فكلما شعور العامل بالإحترام والتقدير في عمله كلما زاد من مستوى الرضا الوظيفي، والعكس صحيح.

الجدول رقم (51): يوضح التحفيز المعنوي وشعور العامل بالأهمية في المؤسسة.



النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
84,81%	67	نعم
15,19%	12	لا
100%	79	المجموع

صحيح أن الحوافز المادية تعتبر في المقام الأول للعمل أكثر وبدل المزيد من طاقات أكبر لكنها ليست الحافز الوحيد لذلك لأن الحوافز المعنوية والتي تهتم أكثر بالجانب الإنساني تلعب دوراً كبيراً في

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

تحقيق الولاء للتنظيم وتعاون العمال المستمر من أجل الوصول إلى التوافق بين حاجاتهم المختلفة والمتنامية وحاجات المنظمة.

وسنحاول من خلال بيانات الجدول رقم (51) الوقوف على مدى شعور العامل بالأهمية عن حصوله على التحفيز المعنوي فالجدول يبين أن: نسبة 84,81% من إجمالي الباحثين تفضل الحوافز المعنوية وإذا ربطناها بالمداخل النظرية للدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية نجد أن هذه الفئة تتوافق مع ما جاء به "التون مايو" في نظريته العلاقات الإنسانية التي تشجع الحوافز المعنوية في العمل على عكس ما جاء به "تايلور". وحسب تصريحات بعض العمال الأجر وحده لا يكفي لشعور بالرضا في العمل ويحتاج إلى حوافز معنوية تدفعه لتحسين عمله وإتقانه وكسر الروتين. فالحوافز حسب هؤلاء الباحثين تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالإشباع والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته، والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل، وهذا بدوره يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

وفي مقابل ذلك نجد بأن 15,19% من إجمالي عينة الدراسة أقرروا بأن التحفيز غير مادي لا يشعر الأهمية بالمؤسسة. وقد أرجعوا ذلك على حد قولهم: "صحيح أن قيام الإدارة بتقديم تحفيز معنوية مهم ولكن في الوقت الحاضر أظن أن ما نشعرنا حقا بالأهمية هو الحصول على حوافز مادية مثلاً زيادة في الأجر لأننا في الوقت الحالي في حاجة إليه أكثر من التحفيز المعنوي. فالمجتمع الجزائري أصبح قائم على حد تعبير أحدهم على "المادة" وقيمتك تزيد مع زيادة المادة.

ولكن رغم لك نجد أن أغلبية الأفراد يركزون على أهمية التحفيز غير مادي وعليه يمكن القول إذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل. فهي من هذا المنطلق كفيلاً بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه، كعضو مهم داخل التنظيم الرسمي. بناءً على القراءة الأولية للجدول (51) يمكن القول الحوافز المعنوية من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد واتجاهاتهم نحو المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يجعل الفرد ارضي عن عمله والجو الذي يؤدي فيه عمله، وهذا ما أشارت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعمقت فيه نظرية أنظمة السلوك التي ترى أن معرفة المسير

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

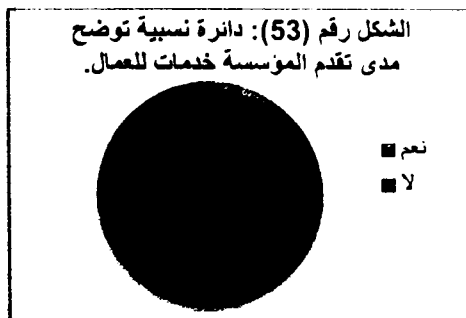
لسلوك العاملين واهتماماتهم وكذا العوامل التي تحفزهم تمكنهم من رفع مستوى أدائهم من خلال العمل على توفير جو ملائم للعمل وبالتالي تحقيق الفعالية التي ترجوها المؤسسة.

ومن خلال تحليل هذه النتائج يبدو أنه توجد علاقة قوية بين توفر التحفيز غير مادي و الشعور بالأهمية بالمؤسسة وللتأكد من هذه التحليلات قمنا بحساب كا² فوجدناها تساوي 38,29. أما كا² الجدولية فقيمتها تقدر ب 3,84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. وعليه كا² المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وهذا ما يؤكد إتفاق بين العاملين حول الحوافز غير مادية والشعور بالأهمية.

الجدول رقم (52): يوضح مدى تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال.

النسبة المئوية		التكرار		
82,28%	-	65	-	السكن
	-		-	الإطعام
	46,15		30	توفير النقل
	53,85		35	العلاج
17,72%		14	لا	
100%		79		

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، ولكن لا نستطيع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل.



ومن خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (52) يتضح أن الشركة الإفريقية للزجاج تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لفائدة العاملين حيث يؤكد 82,28% من المبحوثين قد أقرروا بأن المؤسسة

تقدم خدمات متنوعة لفائدة عمالها. وعند سؤالهم عن نوع

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الخدمات الاجتماعية أكد العمال كالتالي:

- نسبة 53,85% من المبحوثين أكدوا على وجود خدمات صحية وذلك حتى يتمكن العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية. ووقايته من الأمراض وحوادث العمل. وهذا ما تلمسناه أثناء تواجدهنا بالمصنع حيث أكد لنا مسؤول الأمن الصناعي بأن الطبيب التابع للمصنع يأتي كل يوم الإثنين لإخضاع العمال للمراقبة لتأكد من سلامته وقدرته على ممارسة المهام الموكلة له، وإن كان غير قادر يعطيه بعض الأيام كفترة راحة دون الخصم من أجره.

- تليها 46,15% من المبحوثين أكدوا على وجود خدمات النقل من توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند إنهائه. وللإشارة توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة.

في حين نجد نسبة معدوم حول تقديم خدمات غذائية (الإطعام)، حيث أكد المبحوثين عدم تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل حيث يعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه. فقد كان العمال يخصصون لهم ساعة فقط كفترة راحة وتناول الطعام ولكنها غير كافية خاصة مع غلق المطعم فكان العمال إما يحضرون الأكل معهم أو يضطرون لقطع مسافة طويلة نوعاً ما من أجل الذهاب للأكل ثم العودة لممارسة عملهم.

ونجد أيضاً ولا عامل قد أقر بتوفير خدمات الإسكان للعمال وللإشارة فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن وهذه حالة غلبية العمال حسب أقوالهم فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه وشعوره الدائم بعدم الإستقرار وانخفاض روحه المعنوية.

كما نلاحظ أيضاً أن نسبة 17,72% من أفراد عينة البحث لا تقر بوجود أي خدمات إجتماعية تقدمها المؤسسة للعمال. وخلال استفسارنا عن ذلك اتضح أن البعض منهم ليسوا على دراية كافية بالخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يعني أن هناك نقص الجانب الإعلامي من طرف المؤسسة.

وعليه وبناءً على القراءة الأولية للجدول (52) نصل إلى أن لا شك أن هذه الخدمات تساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنمية شخصيته. وذلك عن طريق تسهيل الحياة اليومية للعامل وتحسين الرفاهية المادية والمعنوية للعمال والعائلات التي تكون في كفالتهم عن طريق تكملة أجر العمل على شكل خدمات مختلفة. ومن المعلوم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال تمثل تحفيزاً إضافياً للعمال لرفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة .

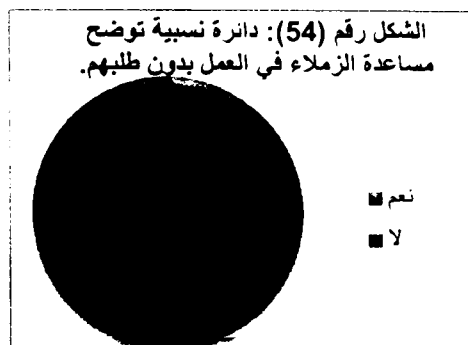
الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ومن خلال تحليل هذه النتائج وللتأكد من هذه التحليلات فقد قمنا بحساب χ^2 فوجدناها تساوي 32.92. أما χ^2 الجدولية فقيمتها تقدر بـ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. يتضح من ذلك χ^2 المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا ما يؤكد إتفاق بين العاملين حول تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال قام المؤسسة بتوفير الخدمات الإجتماعية للعمال ن شأنه أن يزداد شعورهم بالرضا داخل المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم (53): يوضح مدى شعور العمال بالرضا عن ظروف الفيزيائية للعمل.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
%12,66		10		نعم	
%87,34	7,24	69	05	الإضاءة	
	23,19		16	الحرارة	
	8,70		06	التهوية	
	28,98		20	الضوضاء	
	23,19		16	الرطوبة	
	8,70		06	طبيعة المكان	
% 100		79		المجموع	

شكلت الظروف الفيزيائية نقطة إهتمام الباحثين منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجري الكثير من التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم ذلك لما لها من تأثير على العامل وسلوكه. إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل في كل العوامل كالإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء وقد دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل المادي كالإضاءة والتهوية والضوضاء وغيرها من العوامل الطبيعية في بيئة العمل التي تؤثر على نفسية وإنتاجية



العامل، وتقل نسبة تعرضه للأمراض والمخاطر المهنية. وسنحاول من خلال بيانات الجدول رقم (53) الوقوف على مدى رضا العاملين على الظروف الفيزيائية حيث أقر 87,34% من المبحوثين أنهم غير راضين على الظروف الفيزيائية للعمل. وعند سؤالهم عن الظروف التي غير راضين

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

عليها أقرؤا بالآتي :

- 28,98 % من المبحوثين أي ما يعادل 20 عامل، بأنهم يعانون من كثرة الضوضاء التي تكون نابعة من الماكينات والآلات الضخمة وهي عامل سيء على العامل وإنتاجه، حيث قال بعض العمال: " الضوضاء تسبب ضيقا وإزعاجا كما إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن وعدم تركيز، وصعوبة التخاطب بين العاملين مع بعضهم البعض بالرغم إستعمالهم لسدادات محكمة للأذان وصيانة الآلات والماكينات وتشحيمها بصفة دائمة وربط الأجزاء التي تسبب الضوضاء.

- 23,19 % من المبحوثين أقرؤا بأنهم يعانون من إرتفاع الحرارة والرطوبة في المصنع خاصة في فصل الصيف مما يسبب له أضرار كبيرة وهذا ما أقر به مسؤول الأمن الصناعي حيث قال: الحرارة والرطوبة مرتفعة في العمل تؤدي اضطرابات نفسية أو عصبية كالشعور بالقلق والعصبية وزيادة نسبة الأخطاء ومعدل الإصابات وفقدان القدرة على التركيز في أداء العمل، كما يصاب بتقلصات مؤلمة على مستوى عضلات نتيجة للحرارة المرتفعة.

وعليه يمكن القول بأن مناخ مكان العمل يكون مريحا للعامل عندما تكون النسبة بين درجة حرارة والرطوبة مناسبة، كذلك النسبة بينهما وبين العمل المطلوب إنجازه، وهو المناخ الذي لا تتعرض فيه مقدرة العامل على تكيف حراري إلى أي انفعال ملحوظ وفي حالة الإنحراف عن القيم المتوسطة المناسبة يتعرض جسم العامل وأجهزته لانفعالات عنيفة إذ عليه أن يكيف نفسه مع الظروف الشديدة.

- 8,70 % من المبحوثين فقد أقرؤا غير راضين على طبيعة المكان والتهوية فيه، حيث قال بعض العمال أثناء ملء الإستمارات هناك نقص التهوية داخل المصنع بسبب وجود عدد كبير من العاملين في مكان واحد مقفول لمدة طويلة من الوقت مما يؤدي إلى تغيير نسب الهواء مما يجعل التنفي صعبا أي نقص الأكسجين وزيادة ثاني أكسيد الكربون. وهذا يعود على العاملين بأعراض مرضية منها الصداع والنعاس والإعياء ونقص الطاقة. لذا على إدارة المصنع أن تعمل على إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من داخل المصنع بهدف توفير التهوية المناسبة داخل العمل لأداء العمل بالكيفية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين في تلك الأماكن.

- 7,24 % من المبحوثين أكدوا على أن الإضاءة غير مناسبة وكافية. حيث قالوا بأن توفر الإضاءة بشكل كافي يعتبر عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط لإمكان العمل والإنتاج ذلك أن

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحًا. إن الضوء الخافت خاصة في الليل قد يتسبب في إصابة العمال وقد يصل تأثيره إلى تدمير الآلات وإتلاف الموارد. في مقابل ذلك نجد نسبة قليلة من المبحوثين والمقدرة بـ 12,66% من المبحوثين عبرت عن رضاها بالظروف الفيزيائية. ويعود السبب إلى كون هذه فئة هي فئة الإطارات التي تعمل في المكاتب والتي قد تم توفير لها كل الظروف الملائمة للعمل. وقد يرجع أيضا إلى طول فترة عمل هؤلاء بهذه المؤسسة وتأقلمهم مع هذه الظروف الفيزيائية.

بناءً على القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يمكن القول بأن الكائنات الإنسانية سواء كانت فردية أو جماعية، تستجيب بحساسية زائدة لتأثيرات البيئة الفيزيائية وهذه الأخيرة ليست هي التي تسبب انخفاض الروح المعنوية ولكن ما يعتقد العاملون حول نية الإدارة من تلك الظروف. ففي حالة ما إذا كانوا يعملون في ظروف سيئة، فسيتولد الشك حول اهتمام الإدارة براحتهم وصحتهم وسيعتبرون أنها لا تبال بهم كأشخاص ولكن فقط بما يقدمون من أداء، على أن ظروف العمل الجيدة تساهم في جعل العامل يحب عمله وتشعره بالراحة والرضا عن العمل. وعلى العكس فإن الظروف الفيزيائية السيئة تؤثر على صحته، والتي بدورها ستؤثر على أدائه ومردوديته في العمل.

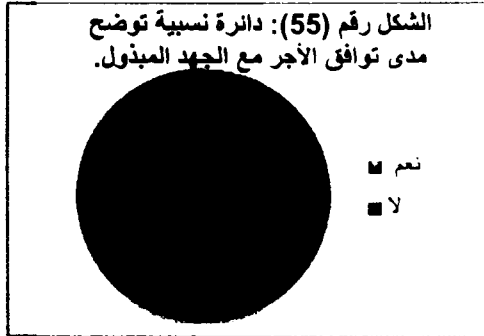
وبالتالي فتوفير ظروف عمل ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كما تسمح بتخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، وتخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض لذلك فإن اختلاف ظروف العمل من مكان لآخر تبقى في نفسية العامل وتجده دائما يرغب أو يشاق إلى العمل في المواقع الأكثر هدوء، والأقل عرضة للمخاطر حيث كشفت الأبحاث الحديثة أن إنتاجية العامل تتأثر متأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بجو العمل حيث نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العاملين غير راضين على الظروف العمل الفيزيائية. ولكن حسب "إلتون مايو" فإن الظروف الفيزيائية كالإضاءة، التهوية والضوضاء ليست وحدها التي تؤثر على معنويات العاملين، ولكن بصفة أكبر يعود التأثير الظروف النفسية والاجتماعية التي تنتج عن التفاعلات والعلاقات داخل التنظيم.

في ضوء تحليل هذه النسب وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 44.06 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. وهذا ما يؤكد بأن العاملين لا شعور العمال بالرضا عن ظروف الفيزيائية للعمل.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن ظروف العمل حسب أغلبية عمال العينة المبحوثة جيدة ومناسبة مما يشجع الأفراد ويحفزهم على العمل ويرفع من معنوياتهم، عكس العمال الذين يعملون في ورشات الإنتاج أين تكون ظروف العمل غير مريحة مما يجعل العمال يشعرون بالاضطراب ويقل أدائهم وتنخفض معنوياتهم.

الجدول رقم (54): يوضح توافق الأجر مع الجهد المبذول



النسبة المئوية	التكرار	الرد
11,39%	09	نعم
88,61%	70	لا
100%	79	المجموع

يشير التحليل الإحصائي بالنسبة للأجر أن 88,61% من إجمالي العينة أعربوا عن عدم رضاهم عن الأجر يقاضونه لكونه لا يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه. لأنه لا يتوافق مع متطلبات الحياة وغلاء المعيشة ولا يسمح لهم بإنجاز الجزء الكافي لتحقيق استقرارهم، ورغم أنهم يبذلون جهدا كبيرا يفوق الأجر الذي يحصلون عليه، وهذا ما لمسناه أكثر من خلال المقابلات الشخصية لعدد من العمال خلال جولتنا الإستطلاعية حيث أعربوا بأن الأجر الذي يتقاضونه قليل جدا مقارنة بالأعمال التي تقوم بها. هذا وقد سجلت أغلب حالات عدم الرضا لدى عمال التنفيذ وعمال التحكم، ولكن ما يمكن قوله حول مسألة أجر أن طبيعة النفس البشرية وطبيعة المجتمع الجزائري، بالخصوص لا يمكن تحقيق درجة الإشباع والإكتفاء الذاتي لها مهما كان حجم الأجر وهذا على حد تعبير بعض المبحوثين في المؤسسة. وبناءً على النتائج التي أسفرتها الدراسة الميدانية والمتعلقة بمدى تناسب الأجر يمكن القول بأن الأجر إذا كان معبراً عن الجهد عامل ومستوى أدائه سوف يكون له الأثر الإيجابي في زيادة إندماج هذا العامل وفعاليته في ذلك التنظيم ويتضح ذلك في سعيه الدائم نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وينعكس ذلك بالشعور بالراحة والإطمئنان والرضا عن المؤسسة. فقد أكد معظم العلماء على أهمية الأجر الذي يتقاضاه الفرد من عمله خاصة إذا كان ثابتاً ويتميز بالديمومة في حث الأفراد على التميز والرقى وحث حب العمل في داخلهم بعدما أشبعت الحاجات الأساسية والمضمونة.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

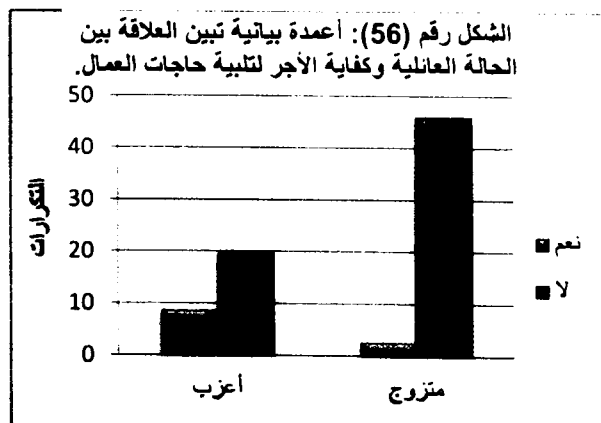
في حين نجد 11,39% من المبحوثين أقروا بأن الأجر يتناسب مع الجهد المبذول ويمكن تفسير ذلك بأن المدير وبعض الإطارات هم الوحيدون الذي أعربوا عن رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه وهذا راجع لكونهم يتقاضى أكثر من 30000 دينار جزائري.

ونستنتج من خلال تحليلنا لبيانات الجدول رقم (54) أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر العملية الإنتاجية سواء كانت خدماتية أو صناعية. والمورد المالية لا يمكنه الإستغناء عنها بإعتبارها من أهم عوامل اهتمام وانضباط العامل في عمله حيث تساهم في الرفع من رفاهية وتلبية مستوى حاجاته. خاصة إذا وضع مقاييس علمية للأجر بحيث يتلاءم مع الجهد المبذول، هذا سيشعر العامل بالأمن والإستقرار الإنساني. ومن خلال الموارد المالية فإن يصبح هدف المؤسسة يتعدى أن يكون وسيلة لحث العامل على الإنتاج بل تطمح أيضا للحصول على ولائه وانتمائه ورضاه عن ارتباطه بالمؤسسة

في ضوء تحليل هذه النسب وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 47.10 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت بـ 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. حيث نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة.

الجدول رقم (55): يوضح العلاقة بين الحالة العائلية وكفاية الأجر لتلبية جميع احتياجات العمال.

	لا		نعم		الإجماليات	
	%	ك	%	ك		
أعزب	37,97%	30	26,58	21	11,39	9
متزوج(ة)	62,03%	49	58,23	46	3,80	3
			84,81%	67	15,19%	12



نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الأغلبية المطلقة من المبحوثين و بنسبة 84,81% من المبحوثين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة خاصة عند فئة المتزوجين وذلك بنسبة 58,23% من المبحوثين. ويعود ذلك بصفة عامة إلى تدهور القدرة الشرائية للمواطن الجزائري من جهة، وازدياد الأعباء خصوصا فئة

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

العاملين المتزوجين نظرا لمسئولياتهم الكبيرة إتجاه أسرهم وعائلتهم وأطفالهم خاصة مع إرتفاع الأسعار وغلاء المعيشة. وقد صرح العمال بأنهم يقومون بضغط على المصروف فيقومون بتلبية سوى الحاجات الضرورية جدا فقط. حتى موعد إستلام الأجر خاصة وأن العمال لا يستلمون أجورهم في مواعدها المحدد حسب تصريح بعض العمال. كما أضاف بعض العمال بأنهم يلجؤون في الكثير من الأوقات إلى قيام بأعمال إضافية خارج المؤسسة للحصول على مدخول آخر. كما أنهم يضطرون في البعض الأحيان بإستلاف النقود والإستدانة من أهلهم وأصدقائهم حين يكونون في ضيقة مالية خاصة في المناسبات (الأعياد والدخول المدرسي) لذلك فالأجر الذي يتقاضاه لا يكفي لتلبية الحاجيات.

في حين 15,38% من المبحوثين يعتقدون بأن الأجر الذي تتلقاه في الشركة الإفريقية يلبي حاجاتهم. وهم في مجملها من فئة الشباب العزاب الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وذلك بنسبة 11,39% من المبحوثين. ويعود ذلك إلى عدم وجود مسؤوليات كبيرة على عاتق هؤلاء الشباب، بالإضافة إلى أن هذه الفئة من الذين وظفوا لأول مرة لذا فهم راضين عن الأجر لأنهم تخلصوا من شبح البطالة. تؤكد هذه النتائج أنه مع ازدياد أقدميه العمال في المؤسسة يتناقص مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه وذلك بسبب عدم كفايته وتغطيته لإحتياجاتهم المتزايدة مع مرور الزمن وهذا الإحساس يضعف الدافعية لدى العاملين وبالتالي يؤثر على مستوى رضاهم عن العمل.

نستنتج من تحليل بيانات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة المستجوبة ترى بأن الأجر الذي يتقاضونه، غير كاف لتلبية حاجياتهم وحتى الذين أجابوا بالعكس فإنهم أثناء المقابلة يشتكون من وضعهم المادي والإجتماعي المزري وعدم تمكنه من تلبية حاجاته وحاجات عائلته يؤدي به إلى التوتر والسخط وبالتالي وإنخفاض معنوياته.

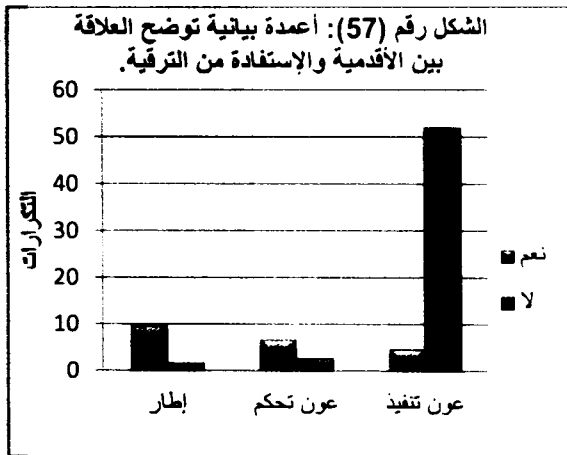
ولتأكد من نتائج التحليلات قمنا بحساب معامل "التوافق" لمعرفة درجة الارتباط بين متغير الحالة العائلية ومدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل لتلبية الحاجات وجدت الدراسة أنه يساوي 0.65 أي العلاقة طردية جيدة ما بين المتغيرين فكلما كان العامل متزوج ولديه مسؤوليات كبيرة . كلما كان الأجر الممنوح له غير كافي لي تلبية حاجاته الضرورية خاصة مع غلاء المعيشة وكان للعامل أولاد.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (56): يوضح العلاقة الفئمة المهنية وإستفدت من الترقية في العمل.

	لا		نعم		
	ك	%	ك	%	
إطار	12	2,53	2	12,66	10
عون تحكم	10	3,80	3	8,86	7
عون تنفيذ	57	65,82	52	6,33	5
المجموع	57	72,15	22	27,85	

من خلال الشواهد الإحصائية نجد نفس الشيء كالأجر حيث أعرب غالبية العمال عن عدم الرضا بالنسبة للترقية. تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن نسبة 72,15 % المبحوثن أي ما يعادل 57 عامل. يصرح بأنهم لم يتحصلوا على أية ترقية منذ بدئها العمل في الشركة الإفريقية للزجاج. وقد ظهر هذا الإحساس بعدم الرضا قويا بالنسبة للفئات المهنية التنفيذية حيث أقر عدد من المبحوثين بأنهم رغم الجهود المبذولة والتي قد تفوق في بعض الأحيان مجهودات عامل في المستويات العليا ورغم طول مدة الأقدمية داخل لكنهم يجدون أنفسهم لم يحصل على أي ترقية منذ بداية تعيينهم المؤسسة.



وهذا ما أقر به مدير الموارد البشرية عند سؤالي عن السبب حيث اعترف بصحة ذلك فقال أن الترقية قليلة في المؤسسة وهذا قد يكون مؤشراً سلبياً على المؤسسة فحرمانهم من الترقية ينعكس على درجة رضاهم وإقبالهم على العمل ونقل حماسهم ونظرتهم التفاضلية.

وفي مقابل ذلك نجد 27.85% من المبحوثين،

أي ما يمثل 22 عامل قد أكدوا على تحصلهم على الترقية وغالبيتهم هم عمال الإدارة وأعاون مؤهلين.

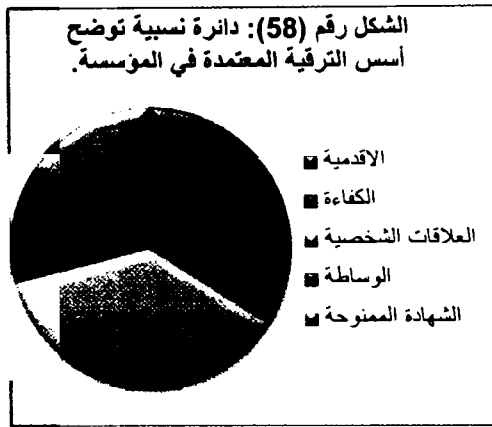
وعليه وبناءً على النتائج الموجودة في الجدول أعلاه يمكن القول بأنه في حالة عدم حصول العامل على ترقية فإنه سيشعر بالسخط على الإدارة التي لم تمنحه حقه، خاصة إذا كان قد شغل منصبه الحالي لمدة طويلة أو أنه حقق إنجازا ذا قيمة. وسيزيد سخطه أكثر إذا وجد أن بعض زملائه قد استفادوا من ترقيات وأن البعض منهم لا يستحقها، فسيعتبر أن ذلك ظلم وهنا سيتحول ليس فقط إلى عدم الرضا عن منصب عمله، ولكن أيضا عن الإدارة وعن المؤسسة ككل ونتيجة ذلك أنه إما أن

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

يترك العمل بالمؤسسة، فهو لا يشعر بالانتماء لها بسبب حرمانه من مكاسب يعتبرها من حقه، وإما أن يبقى بها وهو غير راض.

وما يمكن استنتاجه من تحليلنا لبيانات بأن الترقية لا توفر للعامل مستوى مادي أعلى فحسب بل أنها تساهم في إشباع قدر كبير من الحاجات، فلقد أوضحت العديد من الدراسات أن الترقية تعد من أهم الحاجات المعنوية للأفراد الوسائل التي يشبع بها الفرد حاجاته المادية والنفسية كالحاجة إلى التقدير والاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات وإلى الحاجة النمو...الخ. إذ أن الفرد يشعر عند ترقيته بالقيمة الذاتية لقدراته بالنسبة للآخرين، وتتاح له الفرصة للإفصاح وتفجير قدراته الكامنة ومهاراته وهذا لما يساهم في رفع مستوى رضاه الوظيفي.

الجدول رقم (57): يوضح أسس الترقية المعتمدة في المؤسسة.



النسبة المئوية	التكرار	
18,98%	15	الأقدمية
16,46%	13	الكفاءة
37,97%	30	العلاقات الشخصية
13,92%	11	الوساطة
12,65%	10	الشهادة الممنوحة
100%	79	

تبين الإحصاءات الواردة في الجدول أن نسبة 37,97% من المستجيبين أن العلاقات الشخصية هي المقياس الأولي والحقيقي الشركة الإفريقية للزجاج، فهذا أمر طبيعي شأنه شأن جميع المؤسسات الوطنية. فهذا المقياس (العلاقات الشخصية) إذا اعتبرناه كذلك غير موضوعي وغير عقلاني لأن المقاييس العقلانية التي تتم على أساسها الترقية هي إما الكفاءة أو الأقدمية أو الإثنين معاً. ومن خلال قيام المؤسسة بترقية أكبر عدد من العمال وعلى أسس موضوعية كالأقدمية والكفاءة يؤثر إيجاباً على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي يظهر هؤلاء العمال الولاء لرؤسائهم ومؤسستهم تليها نسبة 18,98% من المبحوثين تصرح بأن الترقية في الشركة الإفريقية للزجاج تعتمد أساساً على الأقدمية حيث يتم فيها

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

احتساب سنوات العمل فهي أكثر سهولة وموضوعية ولكن ما يعيبها في الواقع هي أنها تتم بصورة بطيئة جداً حسب قول بعض المبحوثين.

كما نجد نسبة 16,46% من المبحوثين يقرون بأن عملية الترقية تتم على أساس الكفاءة، وهي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة.

وتليها نسبة 13,92% من المبحوثين يقرون بأن الترقية في الشركة الإفريقية للزجاج تتم على أساس الوساطة وهي نسبة قليلة مقارنة مع إجمالي أفراد العينة.

أما أقل نسبة والمقدرة بـ 12,65% من إجمالي المبحوثين أي ما يعادل 10 عامل فإنها تؤكد بأن الترقية في المؤسسة تتم على أساس الشهادة الممنوحة.

ومن خلال القراء الإحصائية للجدول أعلاه يمكن القول بأن قد يشغل الفرد وظيفة يرضاها وتكون ملائمة لإهتمامته وميوله، فيقدم فيها أحسن أداء ويكون من خلالها علاقات طيبة مع الجميع، ولكن مع مرور الوقت واكتساب مهارات جديدة عالية وصياغة أهداف أكبر، ستظهر مع كل ذلك طموحات أخرى ذات مستوى أعلى تقترن بمكانة اجتماعية أرقى، وهذا يعني أنه سينتظر الترقية، ولكن هذه الأخيرة لا تراعى فيها أساس الكفاءة و التأهيل. فرغم وجود معايير نظرية للترقية، غير أنه توجد تجاوزات لأنظمة الترقية وذلك من خلال المحاباة واستغلال العلاقات الشخصية. وتبقى هذه الحالات المرضية من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى حرمان الكفاءات من تقلد المناصب وبالتالي تفويت الفرص الحقيقية للتطور إضافة إلى زرع اليأس في الأفراد الأكفاء، مما ينعكس سلباً على مستوى أدائهم و تفانيهم في العمل.

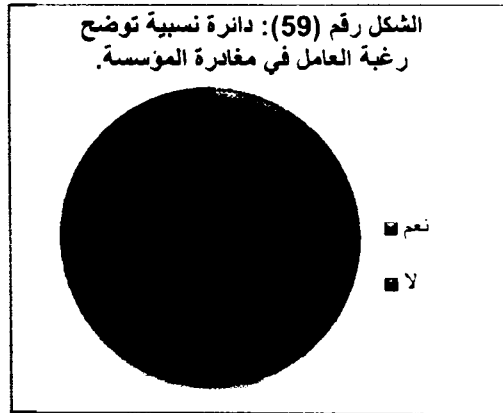
وللتأكد أكثر من نتائج التحليلات قمنا بحساب χ^2 فوجدناه 16,89 أما قيمة χ^2 الجدولية فقدرت بـ 9.488 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 4. χ^2 المحسوبة أكبر من قيمة χ^2 الجدولية وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية. ونقبل الفرضية البديلة أي هناك أسس معتمد من طرف المؤسسة في ترقية العمال. فالغالبية يؤكدون على أن العلاقات الشخصية هي المعيار الأساسي في ترقية العاملين. وعليه فحاجات الإحترام والتقدير مرتبطة بالكفاءة والجدارة والشعور بالقوة والثقة بالنفس والتي عبر عنها "ماسلو" غير مشبعة لدى مجتمع البحث. ومن أهم العوامل التي تقابلها وتشبعها في إعتقاده الترقيات.

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (58): يوضح رغبة العامل في مغادرة المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار			
%22,78		18		نعم	
%77,22	32,79	61	20	علاقاتك المتميزة بأصدقاء العمل	
	3,28		2	نوعية الحوافز المتحصل عليها	
	21,32		13	العلاقات الحسنة مع الرؤساء في العمل والمشرفين	
	26,23		16	شعورك بالمسؤولية اتجاه العمل والمؤسسة	
	16,38		10	الشعور بالإطمئنان على المستقبل المهني	
% 100		79		المجموع	

تبين البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه وجود فروق في النسبتين بين الراغبين في مغادرة المؤسسة والذين لا يرغبون في مغادرتها، حيث أن 77,22% من المبحوثين لا يفكرون في ترك العمل المؤسسة حتى لو أتاحت أمامهم فرص أفضل وقد أرجع عدداً من العمال السبب في ذلك إلى مجموعة كبيرة من العوامل تتمثل في: العلاقات المتميزة بأصدقاء العمل وذلك بنسبة 32,79 % من المبحوثين. و 26,23% من المبحوثين أرجع السبب إلى الشعور بالمسؤولية تجاه العمل والمؤسسة. أما 21,32 % من المبحوثين أكدوا عدم تفكيرهم في ترك



المؤسسة لوجود علاقات حسنة مع الرؤساء والمشرفين. وتليها النسبة المقدرة بـ 16,38 % من المبحوثين والتي أرجعت رفضها ترك المؤسسة إلى الشعور بالأمن على المستقبل المهني. وأخيراً الحوافز المقدمة كبيرة بنسبة 3,28 % من المبحوثين.

ونستخلص من هذه النتائج، أن هناك أسباب محددة

يرجعها العامل كدافع أساسي لرفضه مغادرة المنصب وتأتي في مقدمتها الجانب المادي الذي يدره المنصب من أجره وامتيازات فقدان المنصب يعني بالنسبة للعامل فقدان الدخل المادي الذي هو أساس تواجده سلفاً كالحالة العائلية فعالية العاملين متزوجين، وكذا لديهم أقدمية لا بأس بها بهذه المؤسسة حيث تلعب دوراً كبيراً حيث أن العامل قد تعود على العمل بطريقة معينة، ومغادرة المنصب يعني فقدان الخبرة وبالتالي يتوجب على الفرد تعلم طريقة العمل الجديد. وهذا ما ذهب إليه فئة الإطارات

الفصل السادس.....عرض وتحليل البيانات

عندما صرحوا أن أساليب العمل قد أصبحت طباعا وعادات يومية تجعل أسلوب إنجاز العمل مريحا. فبسبب رغبة العمال في البقاء بالمؤسسة يعود إلى جو العمل السائد في المؤسسة، وهذا حسب أقوالهم جعلهم أكثر ارتباطا بها وما دام يشعر بالأمن على مستقبله المهني فمن الأفضل له أن يبق في المؤسسة نظراً لسيادة الجو العائلي بين الأعضاء العاملين في هذه المؤسسة. ويعتبر هذا المكسب مهما بالنسبة للعامل الجزائري المشبع بقيم الدين الإسلامي الذي يحث على المحبة والتضامن، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن الحياة الإجتماعية الجزائرية، لا تقوم على الفردانية وإنما على الجماعية، مما يجعل أي فرد يلتحق بالعمل بالمؤسسة ينتظر أن يجد حياة إجتماعية تسهل عليه الاندماج فيها و التأقلم معها. لأن العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج قد وجدوا نوعا من ذلك الحب، فهم يودون لو أن عملهم يدوم بهذه المؤسسة.

في حين نجد 22,78% من المبحوثين فتفكر في مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لها وظيفة أخرى حتى ولو كان بنفس الأجر حيث أقر بعض العمال بأنهم يشعرون بالضغط واللامبالاة من قبل رؤساء العمل لذلك من أحسن في نظرهم الانتقال إلى مؤسسة أخرى تلبي رغباتهم بطريقة أفضل. لهذا يمكن القول بأن عدم إشباع الفرد لمختلف حاجاته الفسيولوجية والنفسية والإجتماعية يجعله يشعر بنوع من إحباط وانخفاض روحه المعنوية وعدم رضاه عن المؤسسة التي ينتمي إليها الأمر الذي يجعله يرغب في مغادرة المؤسسة إذا أتاحت له الفرصة لذلك. ونتيجة لما سبق، تظهر أهمية وقيمة كل مكسب من المكاسب التي يحصل عليها العاملون داخل مؤسساتهم، حيث لا يتفوق أي مكسب من حيث مكانته، على المكاسب الأخرى إلا بنسبة ضئيلة، وأنها كلها رئيسية في حث العامل على عدم ترك المؤسسة بل على العكس تجعله يتمسك بها، خاصة عندما تتوفر تلك المكاسب كلها في وقت واحد، لتتكامل مع بعضها البعض فيكون راضيا على العمل بالمؤسسة الإفريقية للزجاج.

في ضوء تحليل هذه النسب وللتأكد من هذه النتائج قمنا بحساب χ^2 فوجدنا قيمتها تساوي 15.51 أما χ^2 الجدولية فقد قدرت ب 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 1. نجد χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية. ومنه يمكننا القول بأن هناك تطابق في وجهات النظر العاملين بأنهم لا يرغبون في ترك المؤسسة حتى وإذا أتاحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل مدخل تطبيقي حاولنا من خلاله التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة. ولقد تمحور هذا الفصل في مجمله حول تحليل البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

حيث تطرقنا خلال هذا الفصل إلى تحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد لما لها من دور كبير. إذ سمحت لنا من التعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية. كما حولنا الربط بين هذه المتغيرات الأولية بفرضيات الدراسة في محاولة منا إلى معرفة طبيعة العلاقة القائمة بينها وبين متغيرات الدراسة، بإعتبار أن تحديد خصائص مجتمع الدراسة المجتمع المدروس يعطينا نظرة عن مدى تجانس المجتمع. ثم بعدها قمنا بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة. وهذه الأخيرة تتمثل في:

- المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
 - العمل الجماعي ودافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.
 - الحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.
- فقد تطرقنا إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية المتعلقة بفرضيات الدراسة في محاولة منا التعرف على إستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية.

الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

خامساً: التوصيات والإقتراحات

سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة الحالية

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 وبعد عرض وتحليل البيانات يمكن استخلاص جملة من النتائج العامة التي توضح علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية .

حيث بدأنا بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومن ثم قمنا بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والمقاربة السوسيولوجية التي ارتكزت عليها دراستنا. وفي الأخير تم وضع الاستنتاج العام للدراسة. وسوف نحاول ربط هذه النتائج بإشكالية البحث المطروحة والفروض والأهداف وهذا لقياس مدى صدقتها وثباتها في الواقع أو الوصول إلى نفيها وفي كلتا الحالتين يمكن أن تكون هذه النتائج قاعدة انطلاق لإجراء دراسة أخرى.

وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نضع أيدينا على مدى الصدق الأمبيرقي لفروض الدراسة ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها انطلاقا من بعض الدراسات السابقة وما يمكن لهذه الدراسة أن تثيره من قضايا جديدة على مستوى موضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، ثم تبيان موقع الدراسة الراهنة من النظرية السوسيولوجية.

وعلى هذا الأساس، نحاول الإجابة عن مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة، وذلك في ضوء النقاط التالية:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة الراهنة في ضوء نظريات الدراسة.

خامساً: التوصيات والإقتراحات.

سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة.

أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

1. طبيعة مجتمع البحث:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- لقد أظهرت النتائج أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث 82,28% من إجمالي العينة هم من فئة الذكور. أما فئة الإناث فقد بلغت نسبتها بـ 17,72% من إجمالي العينة. وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة التي يتلاءم مع الجنس الذكوري أكثر من العنصر النسوي، حيث تميل الإناث للقطاعات الخدمائية (التعليم، الصحة) بشكل كبير منه عند الذكور.
- 31,65% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة، وهذا يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في هذه المؤسسة موضوع الدراسة حيث تشكل هذه الفئة قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظراً لما تتميز به من فعالية وقدرة على الإنتاج.
- 41,77% من إجمالي المبحوثين ذوي المستوى المتوسط، وهذا ما يتناسب مع طبيعة العمل في المصنع حيث لا يعتمد بدرجة كبيرة على ذوي الشهادات العليا. لأن أغلب الأعمال التي يقومون بها تتطلب جهد عضلي، أكثر منه فكري.
- 63,29% من إجمالي المبحوثين متزوجين، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود إستقرار نفسي وإجتماعي والعائلي. كما أن الأفراد المتزوجون أكثر قدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها. لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم لذلك فهم أشد حرصاً على تحقيق أهدافها.
- 48,10% من أفراد مجتمع البحث المتزوجين عدد الأطفال لديهم يتراوح بين طفل إلى 4 أطفال، أي هناك تراجع كبير في حجم العائلة بالنسبة لمجتمع الدراسة. وهذا نتيجة للوعي الكبير للمتزوجين واعتمادهم بالدرجة الأولى منحدر على فكرة تنظيم النسل من أجل التغلب على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن غلاء المعيشة.
- 72,15% من أفراد العينة هم أعوان التنفيذ، وهذا راجع إلى كون المؤسسة محل الدراسة ذات طابع إنتاجي يقتضي العمل بها توفر عمال تنفيذيين أكثر من عمال التحكم والإطارات لأن طبيعة الأشغال بها تتطلب ممارسة عملية.
- 31,65% من مجتمع البحث تزيد أقدمتهم عن 15 سنة، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

العملية الإنتاجية لأن الخبرة توفر السهولة في تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى أن سنوات العمل الطويلة تعتبر مؤشراً إيجابياً لربط العلاقات المهنية والإنسانية بين العمال وزيادة شعورهم بالرضا والولاء نحو مؤسسة العمل.

- 41,77% دج من العاملين يتقاضون أجر أكثر من 30000 بنسبة وهذا راجع إلى طول مدة عملهم أو لكونهم يتقلدون مناصب مهم بالشركة ولكن أغلبية العمال أبدوا عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه معللين ذلك بضعف القدرة الشرائية أمام غلاء المعيشة.

ولقد طرحنا ثلاثة فرضيات إجرائية وفرضية عامة، وبغرض اختبار العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال تحليلنا للمؤشرات التي تناولها المحور الثاني من الاستمارة، والتي مفادها: "توجد علاقة طردية بينالمشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الصناعية"، قد عكست مجموعة من النتائج التي تحدد الإرتباط القائم بينمتغيرين.

- 69,62% من أفراد مجتمع البحث المختارة قد أوضحوا أن المؤسسة تتبنى سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث أقر من المبحوثين بأنها تتم عن طريق 63,64% أقروا بأن هذه المشاركة تتم عن طريق جمع الآراء. حيث يدلي كل واحد في فريق العمل برأيه بطريقة بسيطة لا تضبطها تعقيدات الاجتماعات.

- تشير الشواهد الكمية أن المشاركة في اتخاذ القرارات لدى عمال المصنع بالشركة الإفريقية للزجاج تكون بصورة متوسطة، حيث أن 44,30% من إجمالي أفراد العينة أكدوا أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تكون بشكل متوسطة.

- 79,75% من إجمالي أفراد العينة أكدوا على أنهم يشاركون في القرارات الروتينية.

- 50,63% من أفراد عينة البحثأقروا بأنه أثناء الاجتماعات يسمح لهم رئيسهم في العمل بأن يدلوا بأرائهم. حيث يقوم العمال بتقديم اقتراحاتهم فيما يخص حلول المشاكل الحاصلة في العمل، بإعتبار العامل هو الأدرى بالحل على حد تعبير أغليبيتهم. فقيامهم بذلك يشعروهم بأنهم جزء من المؤسسة ويزيد من إحساسهم بالإستقرار.

- 31,65% من المبحوثين، يؤكدون أن للمشاركة في صنع القرارات أهمية كبيرة حيث تسمح بزيادة السرعة في العمل وقيام به في الوقت المحدد وتسمح بتحقيق الإستقرار في بيئة العمل.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

- 59,49 % من إجمالي العينة قد أقرروا بأنه يسمح لهم بالعمل بكل حرية دون تدخل من أحد في كيفية قيامهم بالأعمال المكلفين بأدائها وهذا من شأنه أن يجعل العامل قادر على التفكير، ووضع الاقتراحات الصحيحة التي تخدم المؤسسة، وهذا بدوره يساهم في إستقرار العامل بالمؤسسة.
- 84,81 % من أفراد عينة الدراسة، أفادوا بأن مشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم يزيد من مواظبتهم على العمل حيث أقرروا هذه المشاركة تزيد التزامهم بمواقيت العمل. وتقلل من التغيب عن العمل وتسمح لهم من تأدية المهام الموكلة لهم بأحسن الطرق. فإحساس العمال بأن القرارات صادرة عنهم، وأنهم مسؤولون عن نتائج قراراتهم سواء كانت نتائج إيجابية أو سلبية يدفعهم للقيام بأداء متميز وبالتالي تحقيق الإنضباط في العمل.
- 56,96% من إجمالي أفراد العينة أكدوا بأن إمتلاك صلاحيات زائدة يسمح لهم باتخاذ قرارات جيدة.
- 43,04% من المبحوثين، أكدوا بأن المشرف غالبا ما يقوم ينصحهم بعدم تكرار مثل هذا الفعل. لأن إتخاذ أي قرارا لابد من المشرف أن يكون على علم حتى يكون في الصورة بما يحدث داخل المصنع ويتحمل هو مسؤولية حدوث أي خطأ بسبب اتخاذ قرارات غير صحيحة.
- 62,02 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم يمتلكون حرية التصرف في القرارات المتعلقة بالعمل مما تجعلهم يتحملون المسؤولية، هذه الأخيرة التي من شأنها أن تجعله يعتمد على ذاته في التفكير من أجل أن يثبت استعداداه لإتمام المهام والمسؤوليات الجديدة.
- تدل الشواهد الكمية بأن 78,48 % من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأنهم يبلغون عن المشاكل الحاصلة في العمل وقت وقوعها. خاصة في حالة وجود مشاكل صعبة فإنهم لا يتوانون عن التبليغ. فعدم فعل ذلك سيؤدي إلى عواقب وخيمة، فقد يؤدي عدم إبلاغهم عن المشاكل الحاصلة في فترة وقوعها إلى توقف الإنتاج، وهذا ما ليس في مصلحة العمال بالدرجة الأولى فهم أول المتضررين.
- 41,77 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم يعتمدون على رئيسهم في العمل لمعرفة هذه القرارات وهم فئة أعوان التنفيذ، خاصة أن قرارات الإدارة غالبا ما تكون باللغة الفرنسية، ومستواهم لا يسمح بفهمها، لذلك فهم يستعينون برئيسهم في العمل الذي يقوم بشرحها لهم بطريقة يستطيعون فهمها وإستيعابها.
- 70,80 % من أفراد مجتمع البحث أقرروا بأن الإدارة تقوم بتفويض بعض مهامها للعمال. فتفويض بعض المهام لبعض المرؤوسين من شأنه تخفيف العبء عن الرؤساء، وبالتالي فإنه يوجد أمامهم متسعا من الوقت الذي من الممكن أن يستثمروه في إنجاز أشياء كثيرة من الأمور الهامة والمتعلقة بمسؤوليته.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

- 43,04% من أفراد عينة الدراسة أكدوا على أنه يتم إبلاغهم بالتعديلات التي تطرأ على المؤسسة يتم إعلامهم وإشراكهم وتقديم لهم توضيحات على التعديلات التي ستطرأ على المؤسسة قبل تنفيذها. ذلك أنهم

في بعض الأحيان يسمح لهم بالمشارك وإعطائهم فرصة في عملية صنع القرار.

- 59,49% من المبحوثين أكدوا بأن الإدارة لا تقوم بمراجعة قرارات. لأن قراراتها تعتبر نهائية، بإضافة إلى أن العمال في أغلب الأحيان لا يعترضون على هذه القرارات بصفة رسمية أمام الإدارة.

- 54,43% أفروا بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأن عليهم النهوض بها من أجل ضمان بقائها ولا بد من العمل على الرفع من مكانتها لأنها مسؤولة كل عامل بإعتبار المؤسسة بمثابة العائلة الثانية فالوقت الذي أقضيه في العمل قد يفوق مع الوقت الذي أقضيه مع عائلتي الحقيقية حيث تبلغ ساعات عملي بهذه المؤسسة 8 ساعات يوميا.

وبناءً على ماسبق، ولتأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الأولى. قمنا بحساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرين فوجدناه يساوي 0.45. وعليه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الصناعية. فكلما كان هناك مشاركة من قبل العاملين في إتخاذ القرارات كلما سمح ذلك بخلق جو من العمل يسوده الإستقرار في المؤسسة الصناعية. والعكس صحيح.

ومن مجمل النتائج الأنفة الذكر، تظهر جليا أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: بأن هناك علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية. هي فرضية صادقة على إعتبار أن معظم المبحوثين وبنسب عالية قد أكدوا أن كلما كانت هناك مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة يسمح لهم ذلك من تحمل المسؤولية ويزيد من إنضباطهم في المؤسسة، ويجعلهم ذلك يشعرون بالإنتماء والولاء للمؤسسة وبالتالي تحقيق الإستقرار.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

أما الفرضية الثانية والتي مفادها: "يؤدي الإعتماد على مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية"، قد عكست مجموعة من النتائج التي تحدد الارتباط القائم بين متغيرين:

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

- تدل الشواهد الإحصائية بأن الإدارة تهتم بروح العمل الجماعي حيث أن أغلبية العمال ونسبة 75,95% من المبحوثين أكدوا على ذلك لأن فرق العمل الجماعية تكون قادرة على أداء مهامها بالشكل المطلوب. وهذا يدل على وجود مناخ عمل يتسم وبالتعاون وبالتعاون بين أفراده والعمل بروح الفريق.
- 54,43% من إجمالي المبحوثين أكدوا على بأن العلاقة التي تربطهم بزملائهم حسنة. فالعلاقات السائدة في مكان العمل له دوراً هاماً في مضاعفة الجهود وزيادة مستوى الأداء دون استياء.
- 44,30% من إجمالي العينة يفضلون العمل ضمن فريق عمل متجانس. لأن العمل الجماعي يساعدهم في تحقيق التعاون ويساعدهم على إيجاد الحلول واتخاذ القرار الصائب، وتحقيق أعلى مستوى من الأداء في العمل.
- 69,62% من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأنهم يقومون بتقديم يد العون لزملائهم لإنجاز المهام الموكلة لهم وهذا يعتبر مؤشر مهم في زيادة دافعية العمال نحو عملهم.
- 36,71% من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأنه في حالة لاحظ رئيسهم إنخفاض مستوى تأديتهم لأعمالهم فإنه يبحث معك عن الأسباب لذلك وهذا من شأنه أن يساعد العمال على تدارك الأخطاء والعمل على تحسين مستوى أدائهم حتى ينالوا إحترام وتقدير رؤسائهم.
- 26,58% من إجمالي عينة الدراسة يقرون بأن التوزيع العادل للمهام بين العمال يسمح بتحقيق التعاون بين العاملين لإنجاز المهام المطلوبة، الأمر الذي من شأنه أن يخفف العبء على العاملين ويجعلهم منسجمين فيما بينهم.
- 75,95% من إجمالي عينة الدراسة. يؤكدون بأن طريقة معاملة رؤسائهم لهم في العمل تؤثر على مستوى أدائهم. فكلما كان المشرف متفهم ومتعاون مع العمال كلما أدى بالعمال إلى تقديم أفضل ما لديهم وبالطريقة المطلوبة.
- تدل الشواهد الكمية أن 25,32% من أفراد العينة. يؤكدون على أن التعاون مع الزملاء لإنجاز المهام الموكلة لهم بالمؤسسة. له أهمية كبيرة. حيث تسمح للعمال من إكتساب المهارات العلمية والعملية جديدة وكذا تحقيق المواظبة على العمل. فالجماعة المتماسكة والمتعاونة والتي يسودها جواً من الثقة من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق طموحات ورغبات العاملين.
- تدل الشواهد الكمية أن غالبية المبحوثين منسجمين في العمل وذلك بنسبة 84,81% من المبحوثين وهذا يعتبر مؤشر إيجابي للمؤسسة. حيث يكزن دافع للعمال للإستقرار والتعاون وزيادة دافعيتهم نحو عملهم والتخلي عن فكرة تغيير المؤسسة.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

- 44,30% من عينة الدراسة يفضلون تدخل الزملاء الآخرين عن حدوث شجار بين العاملين في العمل. بإعتبار جماعة العمل لها قوة تأثير كبير على هؤلاء الأفراد وقادرة على الضبط والسيطرة على سلوكهم.

- 44,30% من مجتمع البحث أقرروا بأنهم إذا واجهتهم مشكلات المتعلقة بالعمل فإنهم يستشيرون زملائهم في العمل. ويرجع ذلك إلى قناعة العاملين بأن المشاركة الجماعية في حل المشكلات تكسب العاملين الخبرات والمعارف.

- 74,68% من مجتمع البحث يؤكدون على أنهم يقومون بتقديم المساعدة لزملائهم دون أن يطلبوا منهم ذلك، وهذا مؤشر إيجابي، فالمساعدة المتبادلة بين أفراد الجماعة والتي لا تأخذ شكل الإكراه وإنما تكون اختيارية عفوية برغبة شخصية تولد علاقات جيدة تسمح لهم بالإرتياح في القسم والعمل بأكثر فعالية.

- 77,22% من الباحثين أكدوا أن الإحتكاك الكثير بالعمال يؤدي إلى زيادة إحساسهم بالإنتماء. ومنه من خلال النتائج السابقة الذكر، ولتأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية الثانية. قمنا بحساب قمنا بحساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson) لمعرفة ما إذا كان هناك إرتباط بين متغيرين، وقد توصلنا إلى أنه يساوي 0,53. وعليه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "يؤدي الإعتماد على مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العاملين نحو عملهم داخل المؤسسة الصناعية." قد تحقق صدقها الإمبريقي.

4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: "توجد علاقة طردية بين الحوافز وخلق الرضالدى العاملين بالمؤسسة الصناعية". ومن خلال عرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية يتضح لنا:

- 68,35% من إجمالي العينة أكدوا على تبنيا للمؤسسة مبدأ تنمية روح التقدير والإحترام وهذا من شأنه أن يجعل العمال أكثر رضاعن عمله وعن منصبه وأكثر إنتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها.

- 50,63% من إجمالي عينة الدراسة. أجابوا بأن الشعور بالإرتياح وهذا يدل على وجود تفاهم وإنسجام بين الزملاء جو مما يمنحنا درجة عالية من الإرتياحية، والحرية والإستقلالية .

- 35,44% من إجمالي الباحثين يقرون بأن العدل في تقديم الترقية هي من أهم الحوافز التي يرغبون فيها. وهذا من شأنه أن يعزز مستوى الرضا لديهم.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

- 85,34% ممن مجتمع البحث أقرّوا بشعورهم بالإحترام والتقدير في المؤسسة خاصة داخل الوحدة الإنتاجية وهذا مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والإرتياح والإستقرار في العمل. وهذا راجع إلى علاقات العمل جيدة (بين الزملاء والرؤساء) والإحساس بالإحترام والتقدير المتبادل بينهم والاعتراف بقيمهم خاصة فيما يتعلق بإنجاز الأعمال.
- 84,81% من مجتمع البحث تفضل الحوافز المعنوية، حيث تساعدهم على إيجاد الشعور بالإشباع وذلك لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته، والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل، وهذا بدوره يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
- 82,28% من أفراد عينة البحث أكدوا بأن المؤسسة تقدم خدمات إجتماعية لفائدة عمالها، حيث أن نسبة 53.85% من أفراد عينة البحث أكدوا على وجود خدمات صحية وذلك من أجل التأكد من سلاميته المهنية وقدرته على أداء الأعمال الموكلة لهم، ومثل هذه الخدمات تعتبر تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة والإرتباط بها أكثر.
- 87,34% من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأنهم غير راضين على الظروف الفيزيقية للعمل. حيث وجدنا 28,98% من المبحوثين بأنهم يعانون من كثرة الضوضاء التي تكون مصدرها الماكينات والآلات الضخمة وهذا مؤشرا سلبيا على المؤسسة حيث أن تؤدي إلى تدمير واستياء العمال وبالتالي إنخفاض روحهم المعنوية والرضا الوظيفي.
- من المسائل الملفتة للانتباه هو ذلك الاتفاق الجماعي حول الأجور التي تمنحها الإدارة للأفراد كتعويض لما يبذلونه من جهد في العمل أن تلك الأجور غير كافية كما هو موضح في الجدول رقم (54) يرجع إلى ارتفاع تكاليف المعيشة بنسبة 88,61% من إجمالي العينة وعليه فالأجر له تأثير كبير على العامل، فعندما يكون العامل راضا على الأجر فإنه سوف يكون له الأثر الإيجابي في زيادة اندماج هذا العامل وفعاليته في ذلك التنظيم ويتضح ذلك في سعيه الدائم نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وينعكس ذلك بالشعور بالراحة والإطمئنان والرضا عن المؤسسة.
- 84,81% من إجمالي العينة، عبروا عن عدم كفاية الأجر نسبيا لسد الحاجات الضرورية وهذا من شأنه يضعف الدافعية لدى العاملين وبالتالي يؤثر على مستوى رضاهم عن العمل. وعليه عدم تمكن العامل من تلبية عدم حاجاته وحاجات عائلته يؤدي به إلى التوتر والسخط وبالتالي وإنخفاض روحه المعنوية. هذه الأخيرة التي تعد من مؤشرات الرضا الوظيفي.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

- 72,15% من أفراد عينة البحث أكدوا على أنهم لم يحصلوا على أية ترقية منذ بداية عملهم بالمؤسسة. وهذا يعد مؤشراً سلبياً على المؤسسة حيث يؤدي عدم تلقي العامل أي نوع من أنواع الترقية من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بالإستياء وبالتالي إنخفاض مستوى الرضا لديه.

- 37,97% أكدوا بأن العلاقات الشخصية، هي المقياس الذي تتم عن طريقه ترقية العاملين، وهو غير موضوعي الأمر الذي جعل غالبية العاملين غير راضين على نظام الترقية بالمؤسسة.

- 77,22% من إجمالي العينة لا يفكرون في مغادرة المؤسسة حتى لو أتاحت أمامهم فرص أفضل. وهذا يدل بأن العاملين راضين على العمال بهذه المؤسسة. وقد أرجع عدداً كبير من العمال 32,79% السبب في ذلك إلى وجود علاقات متميزة بأصدقاء العمل، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على المؤسسة حيث يعبر على مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

وفي ضوء هذه البيانات يمكن القول أن هناك علاقة بين الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وبين الرضا الوظيفي، وأن الزيادة في الإنتاج وتحسينه وتحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة التعاون وتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة مرتبط ارتباطاً كبيراً بالحوافز المادية والمعنوية، فغياب هذه الأخيرة له تأثير كبير على أداء الأفراد واستقرارهم وبشكل عام على المؤسسة ككل، إذن فغياب الحوافز يعيق ذلك تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن هناك علاقة بين الحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية ولتأكد من الصدق لك. قمنا بحساب معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين، وقد توصلنا إلى أنه يساوي 0,32. بمعنى أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

فكلما كان هناك حوافز مادية ومعنوية أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال. ويساعدهم على تحقيق ذاتهم، وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة وتمسكهم بها ويزيد من تعاونهم معها لتحقيق أهدافها المتمثلة في استقرار العمال والرفع من الروح المعنوية وزيادة مستوى الرضا لديهم. وعليه نؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها تساهم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين.

- الفرضية العامة:

على ضوء القراءة الإحصائية لجداول الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإستمارات الموزعة على العمال في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ومعرفة مدى تحقق الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلاً صحة الفرضيات الثلاثة

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

التي تم وضعها، وبالتالي من خلال الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية. وأن الإعتقاد على مبدأ العمل الجماعي يساهم في زيادة دافعية العاملين نحو عملهم داخل المؤسسة الصناعية. ووجود علاقة ارتباطيين الحوافز وزيادة الرضا لدى العاملين.

حيث قدر معامل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson) بين متغير المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بـ0.44، ومنه نخلص إلى صدق الفرضية العامة أي: هناك علاقة إرتباطية متوسطة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من الواقع الميداني والتي عرضناها في ضوء الفرضيات، يمكننا القول بأن الدراسة قد حققت أهدافها من التعرف على المناخ السائد في المؤسسة الصناعية محل الدراسة والمتمثل في المناخ الديمقراطي، وكذا تمكنت هذه الدراسة من تشخيص الفعلي لطبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة. عن طريق إتباع خطوات المنهج العلمي أي تمكنا من معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الفعالية التنظيم.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قد ساهمت ولو بجزء بسيط في إثراء وتعزيز البحث السوسولوجي الذي هو بحث تراكمي ومستمر وفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية مماثلة تتخذ من النتائج البحثية التي تطرحها هذه الدراسة منطلقا لها.

أما الهدف الأخير التي سعت إليه الدراسة فهو محاولة لفت انتباه القائمين على إدارة هذه المؤسسة إلى الأهمية التي يؤديه المناخ التنظيمي المناسب في الوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية داخل المؤسسة من خلال تقديم جملة من الإقتراحات في هذا المجال للمسؤولين والتي من شأنها أن تجعل من مناخ المؤسسة ملائما لتحقيق الفعالية المطلوبة.

ثالثا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في السند النظري إلى طرح الإشكالية وعرض التراث النظري والإمبريقي الذي تناول المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بمختلف مؤشراتهما في المؤسسة الصناعية. وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اختبار الفرضيات المطروحة وللتأكد من صدقها وبعد توصلنا إلى النتائج العامة للبحث، نحاول في هذا المحور من الدراسة إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من النتائج في البحث. وبين نتائج الدراسات السابقة التي تعرضنا لها بشيء من التحليل والتفصيل في

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الأول من هذه الدراسة. ويبدو من الواضح أن هناك العديد من نقاط ترتبط بالموضوع ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر، وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بين ما تم التوصل إليه في دراستنا بنتائج بعض الدراسات السابقة.

والجدير بالذكر أنه برغم إسهام الدراسات السابقة في فهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي والحوافز في علاقتهم بالإستقرار والدافعية وكذا شعور العاملين بالرضا وبالتالي الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، إلا أن الدراسة الراهنة تقترب في أجزاء منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات اجتماعية متباينة، وتبتعد عنها في جوانب أخرى وهذا يعود إلى كون الدراسات السابقة لم تتناول موضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية كما تناولته الدراسة الراهنة، حيث أن كل دراسة تناولت كل جوانب المناخ التنظيمي في حين تناولت دراستنا المناخ التنظيمي من جانب المشاركة في اتخاذ القرارات والمبدأ العمل الجماعي والحوافز.

تحاول الدراسة الراهنة التعرض إلى مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى المتناولة بالدراسة في بيئتها المختلفة، من خلال إجراء مقارنة بين الدراسة الراهنة وهذه الدراسات الأخرى المتناولة، من حيث المنهجية المعتمدة في العمل وتشمل مقارنة المجال الجغرافي، المنهج، أدوات الدراسة ونتائج الدراسة كالآتي:

- مجالات الدراسة:

إن دراسة كل من "شامي صليحة"، "بوجمعة نقبيل"، "صالح بن نوار" و"رضاقجة" تم إجرائها في نطاق البيئة الجزائرية، وبالتالي تتشابه من حيث المجال الجغرافي مع الدراسة الراهنة التي أجريت في البيئة الجزائرية (ولاية جيجل).

أما دراسة "منير محمود عبد الرحيم سليمان" في تمت بالأردن ودراسة "سعد علي ربحان المحمدي" بالعراق، في حين دراسة " ودراسة كل من "عمر بن متعب مبارك الدوسري" و"غربي بن مرجي السلماني" فأجريت في البيئة السعودية. ودراسة "Hanges and Others" فأجريت في ميرلاند، ودراسة "Alain Ged" فقد تمت في فرنسا. فكل هذه الدراسة قد واختلفت مع الدراسة الحالية في البيئة الجغرافية.

- المنهج:

لقد تنوعت المناهج التي اتبعت في الدراسات السابقة حسب طبيعة موضوع كل دراسة وحسب ما يتماشى كذلك مع أهداف الدراسة.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

ففي دراسة "غري بن مرجي السلماني" إعتد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع الوقائع. أما في دراسة "عمر بن متعب مبارك الدوسري" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث يسمح بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً ثم كمياً، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي دراسة "بوجمعة نقبيل" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك لأنه الأنسب للموضوع المتناول في هذه الدراسة. دراسة "منير محمود عبد الرحيم سليمان" المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذا النوع من الدراسة. والباحث "سعد علي ریحان المحمدي" استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة الموضوع ودراسة مشكلة البحث واختبار فرضياته لتحقيق أهدافه وأهميته.

كما أن دراسة "إيمان سالم الصانع" طبقت المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب التحليلي. ووصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها تعبيراً كيفياً، كما استخدم المنهج الإستقرائي بإطلاع على الكتب والمراجع حول موضوع الدراسة.

أما دراسة "صالح بن نوار" فهو المنهج الوصفي، وقد ساعد هذا المنهج الباحث في وصف الظاهرة نظرياً طرح إشكالية بحثه. ودراسة "رضا قجة" اعتمدت المنهج الوصفي، كما اعتمد على المنهج المقارن بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف في الأداء بين الفئتين من العمال في خضم الواقع التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.

في حين تبنت دراسة "شامي صليحة" المنهج الموجبي الذي يقوم على أساس تحديد الخصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها. وبناءً على ذلك يمكن القول بأن معظم الدراسات تتشابه مع الدراسة الراهن من حيث المنهج، حيث أن كلهم تنتمي إلى الدراسات الوصفية.

- أدوات الدراسة:

في هذه الدراسة تم اعتماد أدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وتمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وهي الأدوات التي اعتمدت الدراسات الأخرى عليها باختلاف البيئات التي تمت فيها هذه الدراسات. فعظم الدراسات السابقة على إستخدام الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، السجلات والوثائق كأدوات للدراسة. بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات بالعينة " مقصودة " كدراسة كل من "رضا قجة"، أما الدراسة "Alain Ged" إقتصرت فقط على العينة العشوائية.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

أما الدراسة الراهنة إستخدمت العينة الطبقيّة العشوائية التي تتشابه مع دراسة كل من "منير محمود عبد الرحيم سليمان" و "صالح بن نوار الذي تبنى العينة الطبقيّة العشوائية. ما مكنتني من الاستفادة منها فيما يتعلق بكيفية استخدام الأدوات المعتمد عليها.

بينما تختلف عن دراستي عن دراسة "بوجمعة نقبيل" "سعد علي ربحان المحمدي" "شامي صليحة" "إيمان سالم الصانع" في كونها طبقت على مؤسسة إنتاجية بينما طبقت دراستي على مؤسسة خدمائية. أما دراسة كل من "رضا قجة" فهي تتشابه مع الدراسة الحالية لكونها فقد طبقت في مؤسسة صناعية لذا فهي تتشابه مع الدراسة الحالية.

- نتائج الدراسة:

الدراسة الراهنة تتقصى الأثر الذي يتركه عدم الرضا عن الحوافز خاصة الأجر على ارتفاع الروح المعنوية للعامل ومدى شعوره بالرضا والاستقرار في العمل ونفس النتيجة تقريبا توصلت إليها دراسة هي دراسة "ألان جاد" "Alain Ged" "ب اكس-مرسيليا- بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية من خلال مؤشراتها ومعرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية وتصنيفاتها، وتصورات المسيرين لفعالية المؤسسات. فتتمثل في منح العمال أجور معقولة ومحترمة، مما تستطيع المؤسسة على المحافظة على البيئة والمحيط، إذن فالنمو هو أحسن لضمان فعالية المؤسسة.

كما تقترب الدراسة الراهنة مع دراسة " Hanges and Others " فقد توصلت إلى نفس النتيجة التي جاءت في تلك الدراسة والتي تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكاتب بجامعة ميرلاند" في سنة 2005 . والذي توصل إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي.

من جهة أخرى نشير إلى دراسة "شامي صليحة" التي قامت بدراسة ميدانية بجامعة أحمد بوقرة ببومرداس والتي انتهت إلى تأكيد نفس النتائج السابقة، وهي وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور العمل الجماعي حيث توصلنا إلى أن هناك عمل جماعي بالمؤسسة محل الدراسة. وقد تعززت نتائج الدراسة الراهنة بالتطابق 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، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. حيث أن دراسة "صالح بن نوار" التي أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العناد الفلاحي بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة. توصلت

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

الإتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا ما يتطابق مع جزء من الدراسة الراهنة.

كما توصلت الدراسة الحالية تختلف عن دراسة "صاح بن نوار" في كونها توصلت إلى أن معظم العمال يشاركون في اتخاذ القرارات بصورة متوسطة حيث تكون هذه المشاركة في القرارات الروتينية. في حين تلك الدراسة توصل فيما يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه، إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية، وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.

من ناحية أخرى نجد أن نتائج الدراسات التي توصل إليها "رضا قجة" تقترب حتى وإن كان ذلك بصورة غير مباشرة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة حيث أنه على الرغم من أن المؤسسة مستقلة في ظل ما تمليه عليها مبادئ استقلالية المؤسسات التي تهدف إلى تفعيل لعوامل التنظيمية المختلفة بهدف تفعيل أداء العمال وبالتالي تفعيل إنتاجية المؤسسة في خصم المنافسة إقتصاد السوق، إلا أن الواقع الإمبريقي يكشف عكس ذلك، فالعوامل التنظيمية في ظل الذهنية التسييرية المورثة غير فعالة.

وتقترب هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي أسفرت نتائجها عن أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، ودفعهم إلى العمل وتحسين الأداء، وتبتعد عن تلك الدراسات التي اعتبرت الإنسان آلة تحركه العوامل المادية فقط، حيث أثبتت نتائج الدراسة الراهنة أهمية هذه الحوافز، لكن عند اقترانها بالحوافز المعنوية، فالاجر مثلا وحده لا يكفي لشعور العاملين بالرضا، وإنما يحتاج إلى الشعور بالأهمية وإشباع الحاجات النفسية والمعنوية وتحقيق الذات من خلال العمل، الأمر الذي يجعله يعمل بكل نشاط و مثابرة ويتبنى أهداف مؤسسته ويبدل كل ما لديه من جهد لتحقيقها.

ومنه فهذا البحث يمكن التأكيد على أنه حقق نتائج مستقات من الواقع الاجتماعي ولا يتعارض مع الدراسات العلمية الأخرى، وربما يكون دعما للتراث السوسولوجي في هذا المجال.

رابعا: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة:

حاولت الدراسة الراهنة أن تبرهن البرهنة على طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، حيث تم التركيز عليهما من الناحية النظرية والإمبريقية. وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم، وضمن هذا المنظور فإن الدراسة الراهنة حاولت تقديم تحليلات وتفسيرات علمية سواء كانت جزئية أو كلية لمتغيرات المناخ التنظيمي من جهة والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، ولقد تجلى هذا واضحا من خلال تحليل المعطيات الميدانية أين أبرزنا أهم النتائج التي تؤكد وجود علاقة قائمة بين المناخ والفعالية التنظيمية. من هنا تناولت الدراسة الراهنة

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

جملة من النظريات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الراهنة. وبالإستناد إلى المقاربات النظرية والسوسولوجية توصلنا إلى:

كانت البداية مع النظريات الكلاسيكية التي نادت في معظمها بمركزية اتخاذ القرارات على مستوى الجهاز الإداري، وأن تتسم قواعد وإجراءات العمل بتحديد والتركيز على الحوافز المادية، الأدوار والمهام وفق مبدأ التخصص الوظيفي وموضوعية علاقات العمل المادية، وضيق نطاق الإشراف حيث أقر "فريدريك تايلور" من خلال نظريته الإدارة العلمية بمركزية اتخاذ القرارات وان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التركيز على الحوافز المادية دون أن يولي اهتماما للجانب الإنساني للعمل، مثل الأجر وأثره على أداء العامل وزيادة الإنتاج مبدأ تقسيم العمل والتخصص في العمل باعتبار هذين المبدأين يؤديان إلى زيادة كفاءة وخبرة العاملين (Division of Works).

وفي مقابل ذلك نجد "هنري فايول" قد وضع أربعة عشر مبدأ لنجاح أي تنظيم، ومن خلال الدراسة الإمبريقية التي أجريناها توصلنا إلى أن هناك العديد من المبادئ التي تسعى شركة الإفريقية للزجاج بالطاهير إلى تحقيقها. باعتبار أن توفير مناخ تنظيمي جيد يتم من خلال إعادة توزيع المهام والواجبات ومراكز المسؤولين الذين يشرفون على العاملين. أي إعادة توزيع السلطات مع إعادة تعديل أساليب التنسيق وأنماط التفاعل وهذا ما يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية وفق ما تم تحديده ضمن الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة محل الدراسة.

في حين تؤكد النظرية الفيررية "ماكس فيبر" تمركز السلطة في المستويات العليا وخضوع المستويات الدنيا خضوعا تاما، والقرارات تتخذ بصفة مركزية في التنظيم البيروقراطي من طرف الإدارة العليا وعلى جميع المرؤوسين السهر على تنفيذها وتطبيقها.

وكمرحلة ثانية تناولت الدراسة الراهنة مدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية التي أخذنا بعين الاعتبار حاجات أعضاء التنظيم وما يحملون من قيم واتجاهات وما لها من دور أساسي في التأثير على انجاز الأفراد وتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد ركزت هذه المدرسة على ضرورة توسيع نطاق الإشراف واحترام العلاقات الإنسانية وتشجيع العمل الجماعي وتحفيز العمال ماديا ومعنويا وإشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور وأهمية التنظيم غير الرسمي كسلطة موازية لسلطة البناء الرسمي داخل التنظيم.

ومن أهم نظريات هذا المدخل مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" حيث أن دراسات هاوثورن أكدت دور وأهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة داخل جماعة العمل في تحقيق وزيادة

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

الرضا الوظيفي لدى العمال، وهذا يتوافق مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن العلاقات الحسنة المبنية على الثقة والإحترام المتبادلين بين المشرف والعمال تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

وفي مقابل ذلك نجد النظريات السلوكية بقيادة كل من "إبراهام ماسلو"، "هارزبورغ" و"ماك غريغور" و"رنسيس ليكرت". حيث أكدوا على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية في بيئة العمل، وإعطاء العمال جزء من المسؤولية وتبني قيم المشاركة في إتخاذ القرارات، وضرورة خلق مناخ تنظيمي يتصف بالثقة والتفاهم المتبادل والعلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد والجماعات في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.

إذ نجد "إبراهام ماسلو" فقد توصل انطلاقاً من تصنيفه لهذه الحاجات إلى أن تتحقق الفعالية التنظيمية تكون من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية، وكذا عن طريق توفير المناخ الوظيفي الذي يتحقق فيه الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، يمكن العامل من تأدية واجباته إضافة إلى إبداء أرائه وإجتهاداته وتقديم إقتراحاته وتوصياته وكل ما يتطلبه العمل الإداري الجيد بما يخدم المصلحة العامة ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. وهذا ما قد توصلت إليه الدراسة الراهنة حيث أكد غالبية الباحثين على أهمية الشعور بالإحترام والتقدير من طرف الرئيس إذ يجعلهم ذلك يشعرون بالرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي يعد من أهم الفعالية التنظيمية.

أما نظرية "هرزبرغ" قد جعلت من الحوافز غير مادية عاملاً أساسياً لتحقيق الرضا لدى العاملين. وذلك عن طريق شعور العامل المنوط بأهميته وقيمة إنجازاته للأعمال. لأن الحوافز غير مادية يعمل على تحقيق الإشباع للذين يطمحون إلى تحسين أدائهم وتحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما قد توصلت إليه الدراسة الراهنة إلى أهمية الحوافز غير مادية في تحقيق الرضا لدى العاملين.

في حين نجد "ماك غريغور" قد توصل إلى أن نظرية "Y" تعكس المناخ المفتوح الذي يتميز بكون العامل يتحمل للمسؤولية ويحب عمله ومهتم به، ويقوم به بإرادته بدون ضغط أو تهديد وهذه السمات التي تتمتع بها نظرية "Y" من شأنها أن تزيد من فعالية المنظمة. وهذا يتشابه مع نتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حتى وإن كان بصورة غير مباشرة حيث نجد أن الباحثين قد أكدوا بأن السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات من شأنه أن يجعل العامل يتحمل المسؤولية في العمل.

يتضح أن الأفكار التي جاء بها رواد "مدرسة العلوم السلوكية" لها أثر على أبعاد المناخ التنظيمي من خلال خصائصها، إذ عملت على معرفة الحاجات الإنسانية وتوسيع لإشباعها، كما منحت الثقة في قدرات الإنسان الإبداعية وفسحت المجال أمامه لانطلاق وتحقيقاً على معدلات الأداء، وافترضت أن أهداف

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

العاملين تتسجم مع أهداف المنظمة ومن ثم عملت على تحقيق التوازن بين تلك الأهداف، وبالتالي تضمن تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي مرحلة الثالثة استعرضت الدراسة الراهنة النظريات الحديثة التي نظرت إلى الفرد من حيث أنه كفاءة لا بد من الاستثمار فيه، وجاءت بمجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة عنه في المراحل السابقة، حيث ظهرت قيم المشاركة والثقة والتفاهم والعدالة كقيم تنظيمية جديدة، فنظرية النسق التعاوني بقيادة "شيستر برنارد" أظهرت أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني، واهتمت بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم، والعمل على تلبية حاجياتهم المتنوعة لأنها من عوامل خلق المناخ التنظيمي الجيد للمرؤوسين.

والدراسة الراهنة توصلت إلى نتائج تصب في المضمون التكاملي لهذه النظريات حيث أكدت أن هناك علاقة دالة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، من خلال البرهنة على الصدق الإمبريقي لمختلف المتغيرات التي تم اختبارها ميدانيا إذ توصلت إلى أن:

- المشاركة في اتخاذ القرارات تلعب دورا رئيسيا في اندماج الأفراد في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته ويحقق الاستقرار داخل المؤسسة، كم يؤدي إلى الإخلاص في العمل والنقاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها بشكل يضمن لها فعاليتها، كما أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تفعيل مبدأ اللامركزية وتفويض السلطة وفسح المجال أمام العاملين في كل المستويات لتحمل المسؤولية، وبناء على الأدبيات والأساليب العلمية للعملية التنظيمية، وهذا ما أكدته أغلبية المداخل النظرية السلوكية وبصورة أوضح المداخل النظرية الحديثة للتنظيم.

وقد توافقت هذه الدراسة مع ما جاء في تفسيرات كل من "مكلياند" و"رنسيس ليكرت" فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات ودور ذلك في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي ولها أيضا تأثير فعال على استقرار العاملين داخل المؤسسة.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

- العمل بمبدأ العمل الجماعي له تأثير واضح على دافعية العمال نحو عملهم حيث أنه كلما كان العمل مبني على الاحترام والثقة والتعاون والإنسجام والتفاهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واعتمدت الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما زادت دافعية لدى العاملين داخل المؤسسة الصناعية. وهذا لا يتحقق إلا من خلال وضوح القواعد التنظيمية ومرونة نمط الإشراف واعتماده على الثقة والاحترام، والابتعاد على الرسمية المفرطة، والاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، وفي هذا المجال فالدراسة الراهنة تبتعد في بعض أجزائها عما نادى به بعض النظريات الكلاسيكية خاصة عندما يؤكد منظريها على الجانب الرسمي للتنظيم. والإعتماد على الحوافز المادية فقط باعتبار العامل يسعى فقط وراء الأشياء المادية في حين أن هذه الدراسة تقترب إلى حد كبير مما توصلت إليها المداخل السلوكية للتنظيم خاصة في مجال الرقابة والإشراف، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية. كما تلتقي هذه الدراسة مع التفسيرات التي قدمت في مجال العوامل المحققة للرضا الوظيفي.

وبناء على ذلك يتبين أن المناخ التنظيمي يشكل منطلقات تلتقي عندها مختلف النظريات الاجتماعية ونقطة تقاطع بين العلوم الإنسانية والاجتماعية. ومجهودنا هذا يمثل إلى حد ما إسهاما في المعرفة التي لا تتطور لا على أساس التراكم.

خامسا: التوصيات والإقتراحات:

بناء على أفرزته نتائج الدراسة الإمبريقية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل واستنادا إلى التراث النظري لموضوع الدراسة وكذا الملاحظات المستقاة طيلة فترة التواجد بالميدان والمقابلات الثلاث التي تم إجرائها خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن لفت الإنتباه لها والاهتمام بتجسيدها في الواقع، ومنها ما يلي:

1. ضرورة اهتمام المسؤولين في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة دون التميز فيما بينها، حيث أن جميع العناصر تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أفضل أنواع المناخ التنظيمي لهذا القطاع، مما يبعث على الارتياح والدفء ويحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة العاملين بالمؤسسة الذي يساعد على رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية ويسمح بتحقيق أهداف العاملين بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

2. توفير الحماية والإستقرار الوظيفي للعاملين وتشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة وعقد اللقاءات الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى استغلال الأفكار والوسائل الجديدة، الجماعية بشكل دوري ويشجع على وضعها موضع التنفيذ، وبالتالي النهوض بالمؤسسة وتحقيق الفعالية فيها.
3. منح الثقة وإعطاء فرص للعاملين لإظهار طاقاتهم وذلك من خلال السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم، فالمشاركة تشعرهم بالثقة وتحمل المسؤولية، وتسمح لهم بتقبل تلك القرارات دون إعتراض الأمر الذي يُتأمل أن يؤثر إيجابا على فعالية المؤسسة.
4. ضرورة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد والتخفيف من الإجراءات المقيدة للتوصل إلى أجواء عمل تدفعه لبدل قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة.
5. رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية للعاملين مع ضرورة إخضاع العلوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، الأمر الذي من شأنه أن يفجر الطاقات ويؤدي إلى رفع سوية العطاء والإنجاز.
6. يجب أن يهتم المدراء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية. التي اتفق غالبية أفراد الدراسة على أولويتها وتأثيرها في تحسين الأداء.
7. ضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف. خصوصا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
8. ضرورة توفير الإطعام داخل المؤسسة من أجل التقليل من مصاريف العمال.
9. الإهتمام بالواقع المهني والإجتماعي للعمال من خلال التحسين المستمر في الظروف العمل.
10. إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، على أن تشمل أبعادا داخلية وخارجية لم تتمكن هذه الدراسة من أخذها بالحسبان، لاسيما وإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الإحاطة الواعية بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الفعالية التنظيمية.
11. دراسة أبعاد هيكلية أخرى كتفويض الصلاحيات، نطاق الأشراف، والمرونة وتأثير الأبعاد هذه في الفعالية التنظيمية.
12. ولكون موضوع الفعالية التنظيمية أصبح موضوعاً مؤثراً في حياة المنظمات المعاصرة ولارتباطه الشديد بمفاهيم أخرى كالكفاءة والأداء. فلا بد من أن تتوجه بحوث المستقبل إلى التعمق في دراسة هذه

الفصل السابع.....مناقشة نتائج الدراسة

المفاهيم وتأثيرها إشراكها مع عوامل أخرى في نشاطات فعالية منظمات الأعمال.

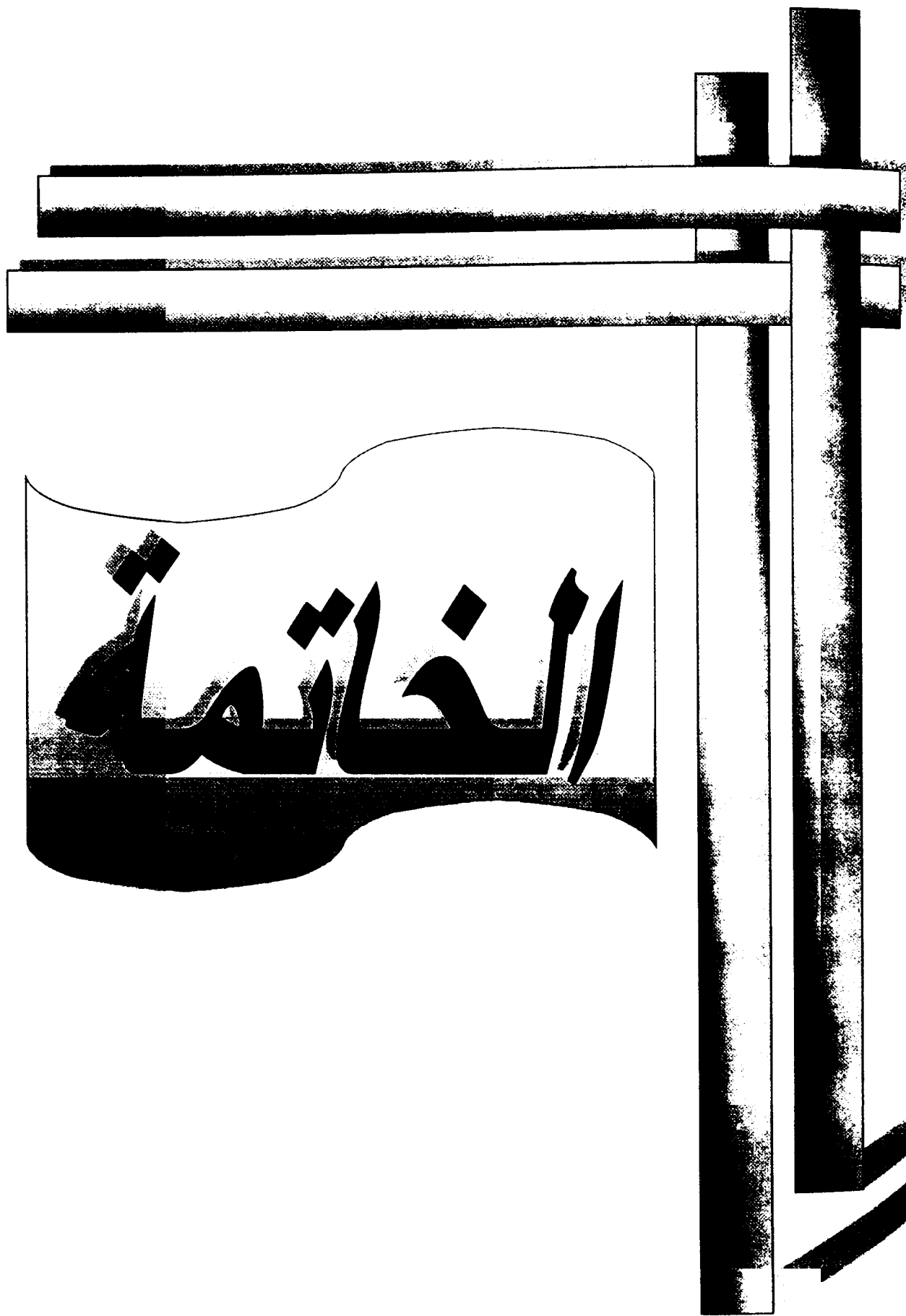
13. إجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة (المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية) بذات المقياس المعتمد على منظمات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات والمستشفيات... الخ. وذلك من أجل تكوين صورة شاملة عن إمكانية تعميم هذه المقاييس ومعرفة جودتها لتكون مقاييس مفيدة وتخدم مجالات العلم في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

سادسا: القضايا التي تثيرها الدراسة الحالية:

لقد أفرزت الدراسة الحالية جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي التوقف عندها وإخضاعها لدراسات نظرية وإمبريقية، فقد كشفت لنا هذه الدراسة أن تهيئة المناخ المناسب للعمال وكذا إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الشخص المناسب في المكان الذي يوافق قدراته ومهاراته، وطموحاته ورغباته والحرص على والحرص على توفير حوافز مادية معنوية لأنه يؤثر على رضاهم واستقرارهم ونظرتهم وتقتهم بالإدارة والمؤسسة بصفة عامة. فهذه القضايا التي أثارها هذه الدراسة تدفعنا إلى طرح مزيد من التساؤلات البحثية المتعلقة بالمناخ والفعالية وكيفية تأثيرها على الإستقرار والدافعية والرضا لدى العاملين، والتي تتشكل هي الأخرى من عدد من العوامل الذاتية والموضوعية.

ولقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات التي لا تزال تحتاج إلى المزيد من التحقق الإمبريقي وهي:

- هل تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى إنقاص سلطات المديرين بالمؤسسة ؟
- كيف يمكن تطوير نموذج يمكننا من تحديد الأهداف الفعلية لمتطلبات التنظيم وكيف تؤثر على ظاهرة ما؟
- إلى أي مدى تساهم الحوافز في خلق الجو الاجتماعي التنظيمي الملائم، علما بأن هذا الجو تتجاذله متغيرات متعددة؟
- كيف يمكن التحكم إمبريقيا في عزل المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية ؟
- أي المقاييس أقرب إلى تشخيص مكونات وعناصر البناء التنظيمي لیتسنی لنا مستقبلاً لإجراء بحوث ودراسات متعلقة بالمناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية؟



الخاتمة

ختاماً يمكن القول بأن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة وهو يعبر عن الجو العام داخلها، وأن سلوك العمال ودافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي. فالمناخ السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة. فسلوكيات العمال ودافعيتهم للعمل والإنجاز مرتبطة بدرجة ملائمة المناخ التنظيمي في منظماتهم من خلال تناسب التعليمات المطبقة بالمؤسسة مع المستجدات الحاصلة في العمل ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة وتناسب المهام مع إمكانياتهم وقدراتهم وتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام العاملين فهو عنصر مهم. كذلك قيام المؤسسة بالتدريب الجيد للعاملين حتى يمكنهم من تحقيق أكبر قدر من الإنجاز ومعرفة احتياجات العاملين التدريبية لتحسين مستواهم، لأن التدريب يهدف في الأساس إلى الاستفادة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين، كما أنه ينمي وعي المتدربين بالمستجدات وتفهم التوجيهات الحديثة والأسس التي قامت عليها ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وكذلك وضع المؤسسة لقواعد وإجراءات مفهومة من الجميع ومكافأة العاملين عن العمل المتميز فكل هذه من شأنها أن تساعد الأفراد وتدفعهم للعمل الجيد.

ومن المبررات الرئيسية للاهتمام بالمناخ التنظيمي ذلك الحرص على إيجابية العلاقة الوطيدة بينه وبين الفعالية التنظيمية، فالمنظمة التي يسودها مناخ تنظيمي غير إيجابي وغير ملائم للإنجاز تخفق لا محالة في تحقيق قدر من التميز في الانتاجية، حتى وإن أبدعت في تخطيط مهامها وكثفت الجهود في متابعة تلك الخطط.

حيث يعد المناخ التنظيمي محدداً رئيسياً ومهما للتحكم في فعالية المنظمة، ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين يتطلب وجود المناخ التنظيمي الإيجابي الديمقراطي والمحفز للعطاء والإنتاجية لدى تسعى المنظمات جاهدة للإستفادة منه وإستثماره بما يعود عليه بالنفع عليها وعلى العاملين لديها. وذلك من خلال العنصر البشري المحرك الأساسي لأي تنظيمي، والمتأثر الوحيد بطبيعة هذا المناخ. وهذا ما توصلت إليها الدراسة الراهنة والتي أفصحت عن جملة من المضامين والنتائج، تكشف عن واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - ولاية جيجل- والتجسيدات الواقعية لها. فقد بينت الدراسة عمل المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي مناسب.

الخلاصة

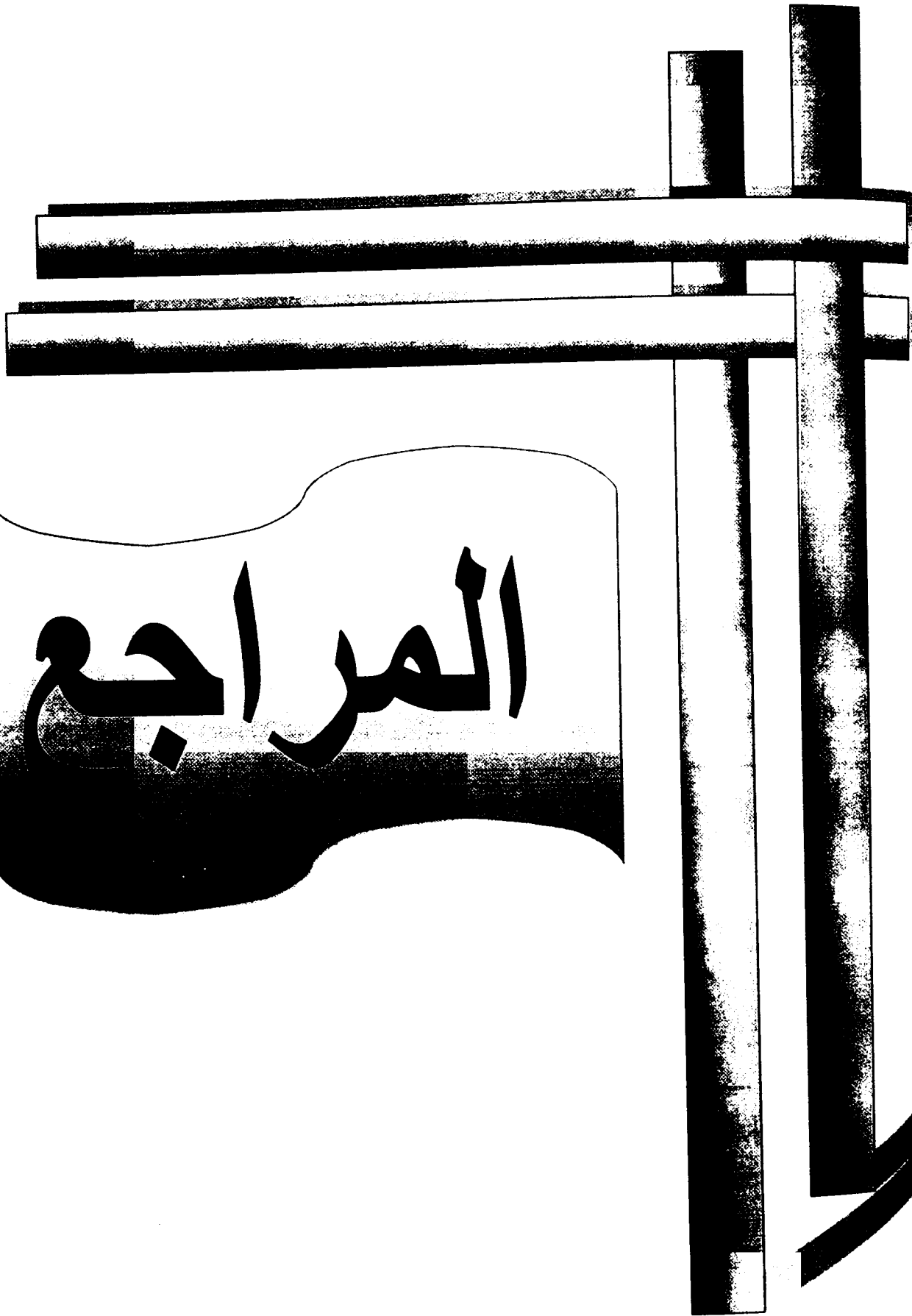
ضمن هذا السياق جاءت الدراسة الإمبريقية معالجة للموضوع المدروس. حيث عالجت قضايا متعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولت من خلالها إيجاد الارتباط بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة، وقد عالجت هذه الدراسات قضايا مهمة تتعلق بموضوع البحث من حيث الحاجة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم لشعور العمال بأهميتهم وأهمية إنجازاتهم والاعتراف بقدرات ومهارات العاملين على سبيل التقدير والاحترام، ومدى أهمية ذلك وتأثيره على استقرار ودافعية العمال والرضا الوظيفي وعلى الفعالية التنظيمية .

وقد تناولت هذه الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية والتي استندت إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت لا بأس بها، إذ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس، كذلك التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية بين المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية. وذلك من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات المحور الثاني من الاستمارة. كما أفرزت النتائج أن العمل بمبدأ العمل الجماعي يساهم في زيادة دافعية العمال نحو عملهم. وإلى جانب هذا أكدت الدراسة وجود علاقة إرتباطية بين الحوافز والرضا لدى العاملين.

وبناء على ذلك تبين لنا الصدق الإمبريقي لنتائج الدراسة وذلك من خلال مقارنتها بالفرضيات الجزئية ومقارنتها بالدراسات السابقة. والتي بينت لنا اتفاقها مع أغلب نتائج الدراسة واختلافها في بعضها. حيث خلصنا إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية.

واستنادا على ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في معالجة بعض جوانب أخرى، وهذه طبيعة أي تجربة بحثية ولا سيما في الدراسات السوسولوجية.

المراجع



قائمة المراجع

أ- باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2002.
2. أبو نبعة عبد العزيز: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2001.
3. أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
4. إبراهيم محمد عباس: التصنيع والتحصير، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط 2008 .
5. أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، دط، 2004.
6. إسماعيل زكي مكي: أصول الإدارة والتنظيم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، ط2، 2009.
7. باغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2011.
8. بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال والبحث والترجمة، قسنطينة، دط، 2006.
9. التل سعيد وآخرون: مناهج البحث العلمي (الإحصاء في البحث العلمي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط2، 2007.
10. التل وائل عبد الرحمان، قحل عيسى محمد: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
11. توهامي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيو - تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، سطيف، ط1، 2013.
12. ثابت عادل: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
13. الحسن إحسان محمد: مناهج البحث الإجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
14. الحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، دط، 2001.
15. جاد الرب سيد محمد: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية)، مطبعة العشري، الإسكندرية، دط، 2005.
16. جرينبرج جيرالد ، وبراون ربرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل علي بسموني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، دط، 2004.

قائمة المراجع

17. جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2010.
18. جوهر علي صالح حامد جوهر، الدسوقي علي إبراهيم: النظرية والتطبيق في الإدارة التربوية، دار المهندس للطباعة والنشر، القاهرة، دط، 2004.
19. حامد سليمان: الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
20. حريم حسين: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
21. حريم حسين: تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل)، دار حامد للنشر، عمان، ط3، 2006.
22. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دط، 2004.
23. حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
24. الدقس محمد عبد المولى: علم الاجتماع الصناعي، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
25. دياب محمد إسماعيل: الإدارة المدرسية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2001.
26. ديربي زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011.
27. ديودار عبد الفتاح: أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، دط، 2006.
28. الراحلة عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
29. رسمي محمد حسن: أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004.
30. رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004.
31. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2005.
32. زياد فريد فهمي: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2009.
33. السالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.

قائمة المراجع

34. سبعون سعيد، جدرادي حفصة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، دط، 2012.
35. السروجي طلعت مصطفى: التخطيط الإجتماعي (نظريات ومناهج)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2012.
36. سلاطنية بلقاسم، الجيلالي حسان : أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2009.
37. السلمي علي: الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، شركة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دط، 2004.
38. السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004.
39. السلمي علي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004.
40. سمية ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2006.
41. سليمان محمد وآخرون: العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 2003.
42. شحاته ربيع محمد: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
43. شحاتة سليمان محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، دط، 2005.
44. الشراوي علي: أصول التنظيم، الدار الجامعية، بيروت، ط2، 2000.
45. الصرفي محمد: السلوك، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007.
46. الصرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2009.
47. الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
48. الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006.
49. طه طارق: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2007.
50. الطيب محمد رفيق: مدخل للتفسير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012.
51. عامر سامح عبد المطلب: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2011.

قائمة المراجع

34. سبعون سعيد، جدرادي حفصة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، دط، 2012.
35. السروجي طلعت مصطفى: التخطيط الإجتماعي (نظريات ومناهج)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2012.
36. سلاطنية بلقاسم، الجيلالي حسان : أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2009.
37. السلمي علي: الإدارة وتحديات القرن الحادي والعشرين، شركة غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دط، 2004.
38. السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004.
39. السلمي علي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2004.
40. سمية ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب في إعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2006.
41. سليمان محمد وآخرون: العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 2003.
42. شحاته ربيع محمد: علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
43. شحاتة سليمان محمد سليمان: مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، دط، 2005.
44. الشراوي علي: أصول التنظيم، الدار الجامعية، بيروت، ط2، 2000.
45. الصرفي محمد: السلوك، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007.
46. الصرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2009.
47. الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
48. الطائي يوسف حجيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2006.
49. طه طارق: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دط، 2007.
50. الطيب محمد رفيق: مدخل للتفسير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012.
51. عامر سامح عبد المطلب: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، دط، 2011.

قائمة المراجع

52. العبادي هاشم فوزي دباس، الطائي يوسف حجيم: إدارة التعليم الجامعي (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، دط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
53. عبد الغني أشرف محمد: علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2001.
54. عبد المحسن توفيق محمد وآخرون: إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2006.
55. عبده فليه فاروق، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2005.
56. عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، ط2، 2001.
57. عبيدات سليمان خالد: مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، دط، 2002.
58. العتيبي صبحي حبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
59. عدون ناصر دادوي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 1998.
60. العساف صالح بن أحمد: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2000.
61. علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002.
62. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، الأردن، 2004.
63. غايث بوفلجة: فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
64. غايث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2006.
65. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
66. غربي علي، نزار يمينه: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم إجتماع الإتصال، قسنطينة، دط، 2002.
67. الغزواني خليل محمد: إتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
68. الكبيسي عامر: التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2006.
69. الكبيسي عامر: السلوك التنظيمي، الجزء 2، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، ط1، 2005.

قائمة المراجع

70. الكساسبة عبد الكريم وصفي: تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
71. كعباش رابح: علم إجتماع التنظيم، مختبر علم إجتماع الإتصال، قسنطينة، دط، 2006.
72. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، عمان، دط، 2002 .
73. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
74. القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2004.
75. قنديلجي عامر إبراهيم: البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2012.
76. لوكيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، دس.
77. ماهر أحمد وآخرون: الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2001.
78. محمد علي محمد: علم الإجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 2003 .
79. محمود عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
80. محمود علاء الدين عبد الغني: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، دط، 2011.
81. مدانات أوجي: سلوكيات في العملية الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
82. مسعداوي يوسف: أساسيات في الإدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2013.
83. مصباح عامر: منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010.
84. المصري سعيد محمد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002.
85. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
86. المنيف إبراهيم: تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق للإبداع للنشر والإعلام، الرياض، دط، 2000.
87. المليجي رضا إبراهيم: الثقافة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2005.
88. المومني واصل جميل حسين: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
89. المومني واصل جميل حسين: أساسيات المدرسة الفعالة، دار الحامد والتوزيع، عمان، دط، 2007.

قائمة المراجع

90. موسى فتحي محمد: التكيف في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
91. فياض محمود أحمد: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
92. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
93. نيول كلارنس: السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة: محمد الحاج خليل، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، دط، 1993.
- ب- باللغة الأجنبية:
94. Malarewicz.JA : systemique et entreprises, éd, village mondial, paris, 2000.
95. Michel foudriat: Sociologie des organization .Pearson éducation France, Paris,2edition,2007.
- أ- باللغة العربية:
96. إبراهيم القطاونة: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، يناير 2012، ص 165.
97. آل ياسين محمد حسن: "تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، الجامعة الرسمية العراقية، العراق، 2013.
98. بركة عبد الوهاب، مباح عادل: "الهيكل الصناعي الدوائي في الجزائر"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2011.
99. بوالفلل إبراهيم: "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
100. جغلولي يوسف: "المناخ التنظيمي كبيئة إجتماعية للتنشئة التنظيمية"، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 5، جامعة جيجل، جيجل، جوان 2011.
101. تيسير زاهر: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 2، دمشق، سوريا، 2012.
102. حسو إسحاق أثير: "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد 8، العدد 26، جامعة تكريت، العراق، 2012.

قائمة المراجع

103. الحيدر عبد المحسن بن صالح: "إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الإتجاهات"، المجلة العربية للإدارة، العدد 2، المجلد 26، السعودية، 2006.
104. الداوي الشيخ: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010.
105. رضويي خوين سندس: "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، الجامعة المستنصرية، العراق، دس.
106. الزعبي خالد يوسف و العزب حسين محمد: "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي"، مجلة المنار، المجلد 13، العدد 2، الأردن، 2007.
107. ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري: "تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
108. مزهودة عبد المليك: "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، الجزائر، نوفمبر 2001.
109. سلاطنية بلقاسم: "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2004.
110. سنوسي علي: "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، جامعة المسيلة، الجزائر، دس.
111. الصفار أحمد عبد إسماعيل: "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، عمان، الأردن، 2009.
112. العايب رابح: "مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2004.
113. عابدين محمد، أبو سمرة محمد: "المناخ التنظيمي في جامعة القدس"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15، العدد 1، جامعة النجاح الوطنية، القدس، أبريل 2012.
114. عبد بحر يوسف، أبو سويرح أيمن سليمان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 2، غزة، 2010.
115. عبد الرزاق أبان عثمان، محمود ناجي عبد الستار: "تقويم المناخ التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، العراق، 2012.
116. عون الله صلاح الدين: "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية 1987.

قائمة المراجع

117. الفزا ماجد محمد ، الشنطي محمود عبد الرحمان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 16، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، أوت 2008.
118. الكبيسي عبد الواحد حميد: "دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع"، مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك، العدد 10، جامعة بغداد، العراق.

ب- بالغة الأجنبية:

119. Danlami Sani Abdulkadir: Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry: The Impact Of organizational climate ,Business Intelligence Journal , Vol.5, No.1, Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Nigeria, January 2012.
120. Halpin and Croft: " Building Organizational Commitment, the Socialization of Managers in Work Organization",Administrative Science Quarterly, Vol.19, No.1, 2005.
121. Hanges and Others:"The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey",2005.

المراجع من الرسائل الجامعية

122. بن نوار صالح: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 - 2005.
123. الدوسري عمر بن متعب مبارك: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي"، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010-2011.
124. ذراع عبد الله: " دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الإقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007 - 2008 .
125. سالم الصانع إيمان: " أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن 2012-2013.
126. السلماني غربي بن مرجي: "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2006-2007.
127. سويسي عبد الوهاب: "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.

قائمة المراجع

128. شامي صالحه: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2009-2010.
129. الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
130. المحمدي سعد علي ریحان: "العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الفعالية بالشركة الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال والإقتصاد، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.
131. نقبيل بوجمعة: "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

أ- باللغة العربية:

132. إدريس سهيل: المنهل (قاموس فرنسي-عربي)، دار الأدب للنشر والتوزيع، بيروت، 2013.
133. بيضون محمد: معجم الطلاب الوسيط (فرنسي-عربي)، دار الكتب العلمية، بيروت، ط2، 2008.
134. جبور عبد النور، عواد عبد النور: معجم عبد النور (فرنسي-عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، دس.
135. السيد إبراهيم جابر: قاموس علم الإجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
136. غيث عاطف: قاموس علم الإجتماع الحديث (فرنسي عربي)، ترجمة: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.

ب- باللغة الأجنبية:

137. Dictionnaire le Petit Larousse, Larousse - Bordas, Paris, 1997.

138. <http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func>.

139. <http://bohoutmadrassia.blogspot.com/2014/03/blogs-post,2334.htm>.

140. <http://www.hamsmasry.com/vb/t66743/#ixzz3GyjbPOUp>.

الملاحق

أولاً: دليل المقابلة

ثانياً: الإستمارة

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

دليل المقابلة

تاريخ إجراء المقابلة:.....

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المعنى بالمقابلة:.....

الجنس:.....

السن:.....

الوظيفة:.....

المحور الثاني: التصور السائد حول المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

- ما هو رأيك في موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية؟
- هل يمكن أن توضح لنا تصورك عن أجواء العمل السائدة داخل مؤسستك؟
- كيف يمكن اعتبار المؤسسة التي تعمل فيها أنيا تتميز بمناخ عمل جيد كفيل بتحقيق النجاح للمؤسسة ؟
- حسب رأيك. هل هناك مشاركة في عملية اتخاذ قرارات بين العمال والمدير بالمؤسسة؟
- هل تستمع إلى اقتراحات العمال وآرائهم فيما يخص المشاكل والانحرافات الحاصلة في العمل؟
- هل تجد أن مشاركة العمال في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل الحاصلة يشعروهم برضا في العمل؟
- ما طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة؟
- هل تعتقد أن توفير مناخ جيد قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية ؟
- حسب رأيك، لماذا تعاني أغلب مؤسساتنا من العجز وقلة الفعالية ؟
- هناك من يركز فقط على ضرورة إشباع الحاجات المادية للعاملين من أجل تحفيزهم على بذل الجهد دون التركيز على الظروف الداخلية للعمل. هل توافقون هذا الرأي ؟ ولماذا؟
- هل يمكن أن نعرف علي أي أساس تتم منح الترقية للعمال؟ هل ترى حقيقة أن مساهمة المؤسسة في خلق الظروف الملائمة للعمل للموارد البشرية سوف يضمن الفعالية والنجاح للمؤسسة؟
- وما هي العوامل الأخرى التي تراها ضرورية لتحقيق الفعالية والنجاح في العمل؟

نشكركم جزيل الشكر على مقابلتنا والإجابة على أسئلتنا.

مدة المقابلة:.....

رقم المقابلة:.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد السادس بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان:

المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالظاهير- جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تخصص: تنظيم وعمل

المشرف الرئيسي:

- أ. د/ بلعير الطاهر

المشرف المساعد:

- د/ سيساوي فضيلة

إعداد الطالبة:

- بوشلاغم حنان

ملاحظة: تأمل الباحثة في تعاونكم معها، بالإجابة على أسئلة هذه الاستمارة حيث أن مساهمتكم ستكون

موضوع اهتمام الباحثة، علما أن البيانات المتحصل عليها سنتعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي. الرجاء وضع العلامة (x) أمام العبارة التي تنطبق عليك.

السنة الجامعية: 2014-2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة 25-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة العائلية: أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
5. عدد الأولاد: بدون أولاد من 1 إلى 4 أولاد أكثر من 4 أولاد
6. الفئات المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
7. الأقدمية: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنوات أكثر من 15 سنوات
8. الأجر: [15000-20000] دج [20000-25000] دج [25000-30000] دج أكثر من 30000 دج

المحور الثاني: المشاركة في إتخاذ القرارات والإستقرار داخل المؤسسة الصناعية.

9. هل تعتمد مؤسستك سياسة إشراك العمال في قراراتها؟
نعم لا
- في حالة الإجابة "نعم" ما هي الطريقة المستخدمة في ذلك؟
الاجتماعات التقارير جمع الآراء
10. كيف تقيم مشاركتك في إتخاذ القرارات بالمؤسسة؟
كبيرة متوسطة ضعيفة
11. ما طبيعة القرارات التي تشارك فيها داخل المؤسسة؟
القرارات اليومية القرارات المستعجلة القرارات الإستراتيجية
12. هل يسمح المدير بإبداء الآراء أثناء الإجتماعات؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بـ"لا" هل يجعلك ذلك تفكر في مغادرة المؤسسة؟
غالبا أحيانا نادرا

13. حسب رأيك، تؤدي مشاركة العمال في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة إلى؟

- السرعة في تنفيذ العمل تحمل المسؤولية تقادي من الأخطاء
 الحد من المشاكل التعاون في العمل تنسيق الجهود

14. هل يفسح لك المجال للعمل بكل حرية دون تدخل في عملك داخل المؤسسة؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" يمنحك ذلك الشعور بـ:

- المسؤولية في العمل الراحة والطمأنينة في العمل الرضا في العمل
 الاستقرار في العمل بأهميتك في العمل كلها معا

15. هل تدفعك المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى زيادة المواظبة في العمل؟

- نعم لا

16. هل تمنحك الإدارة صلاحيات زائدة في العمل؟

- نعم لا

17. في حالة أنك إتخذت قرار يخص العمل دون علم مشرفك كيف يكون موقفه؟

- يستحسن الأمر ينصحك بعدم تكراره يعاقبك

18. هل تمتلك حرية التصرف في القرارات المتعلقة بالعمل؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" يؤدي ذلك إلى تحمل المسؤولية؟

- غالبا أحيانا نادرا

19. هل تقوم بالتبليغ عن المشاكل الحاصلة في العمل؟

- نعم لا

- إذا كان الجواب "نعم" تتوجه عند الإبلاغ عنها إلى؟

- المدير رئيس المصلحة رئيس المكتب المشرف على العمال

20. كيف تتعرف على قرارات الإدارة؟

- رئيسك في العمل لوحة الإعلانات كلاهما معا

21. هل تقوم الإدارة بتفويض بعض مهامها للعمال؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ما أهمية ذلك في نظرك؟

- السرعة في إتخاذ القرار المواظبة على العمل السرعة في الإنجاز
تخفيف العبء على الرؤساء تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية

22. هل يتم إبلاغك بالتغيرات التي ستحدث داخل المؤسسة قبل تنفيذها مباشرة؟

- نعم لا

23. هل تراجع الإدارة قراراتها في حالة رفضها من قبل العمال؟

- نعم لا

24. هل تشعر بأن المؤسسة هي مؤسستك؟

- نعم لا

المحور الثاني: العمل الجماعي وزيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.

25. هل يعمل المشرف على تشجيع العمل بروح الفريق؟

- نعم لا

26. كيف تصف العلاقة التي تربطك بالزملاء في العمل؟

- جيدة حسنة سيئة

27. ما هي الطريقة التي تفضلها في أداء المهام الموكلة إليك؟

- بمفردك ضمن فريق عمل كلاهما معا

في كل الحالات ما هو السبب؟.....

28. هل يقوم زملائك في العمل بمساعدتك في القيام بعملك؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يكون ذلك؟

- غالبا أحيانا نادرا

29. في حالة لاحظ رئيسك في العمل إنخفاض مستوى أدائك يقوم بـ؟

- حثك على بدل المزيد من الجهد يعاقبك يبحث معك عن الأسباب وراء ذلك

30. يؤدي توزيع المهام بين الزملاء في العمل إلى؟

- الإلمام بالمهام إتقان العمل كسب الخبرة التعاون
السرعة في الإنجاز

31. باعتبارك عضو في المؤسسة: هل ترى بأن أداك يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لك؟

نعم لا

32. برأيك، تكمن أهمية التعاون بين الزملاء عند القيام بالمهام الموكلة إليهم في؟

إتقان العمل الإقبال على العمل التعاون في القيام بالعمل
 اكتساب مهارات جديدة في العمل المواظبة على العمل التميز في أداء العمل

33. هل تشعر بالإسجام مع زملائك في العمل؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "لا" يعود ذلك إلى:

وجود مشاكل مع الزملاء كثرة أعباء العمل ضعف الثقة بين العمال

34. في حالة وقوع نزاع أو شجار بين عاملين. كيف يتم حله؟

وديا بتدخل من الزملاء الآخرين بتدخل من المسؤول المباشر
 بالإحالة على المجلس التأديبي

35. في حالة وقوع مشكلة عمل. تقوم بـ؟

حلها بمفردك باستشارة زملاء طرحها على الرئيس مباشرة

36. هل تقوم بمساعدة زملائك في القيام بعملهم دون أن يطلبوا منك ذلك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" يكون ذلك:

غالبا أحيانا نادرا

37. هل هناك تواصل دائم بين العمال أثناء العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" يؤدي ذلك إلى الشعور بالإنتماء للمؤسسة؟

غالبا أحيانا نادرا

المحور الرابع: الحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

38. هل ترى بأن المؤسسة تعمل على تنمية روح الإحترام والتقدير فيما بين العاملين؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يؤدي ذلك إلى؟

- الشعور بالانتماء للمؤسسة قلة الغيابات بالمؤسسة زيادة الجهد في العمل
 تنمية روح التعاون بين العمال زيادة التشاور بين العمال خلق العمل الجماعي

39. هل تشعر بالإرتياح في المكان الذي تعمل فيه؟

نعم لا

40. رتب الحوافز الثلاثة الأولى حسب أهميتها بالنسبة إليك؟

- الاطمئنان على المستقبل الوظيفي الأجر المرتفع العلاقات الإنسانية الطيبة
 العدالة في الترقية التعبير عن أفكارك بكل حرية

41. هل تشعر بالإحترام والتقدير في عملك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" يعود ذلك؟

- علاقات العمل الجيدة (بين الزملاء و الرؤساء) الإعتراف بقدراتك في العمل
 احترام أرائك في العمل تقديم الشكر والثناء عليك في العمل

42. هل يشعرك التحفيز المعنوي بأهميتك بالمؤسسة؟

نعم لا

43. هل تتولى مؤسساتك تقديم خدمات إجتماعية للعمال؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" تتمثل هذه الخدمات؟

- السكن الإطعام توفير النقل العلاج

44. هل أنت راض عن الظروف المحيطة بالعمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" ما هي الظروف التي أنت غير راض عنها؟

- الإضاءة الحرارة التهوية
 الضوضاء الرطوبة طبيعة المكان

45. هل ترى بأن الأجر الذي تتقاضاه يناسب مع الجهد المبذول في العمل؟

نعم لا

46. هل ترى بأن الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية احتياجاتك؟

نعم لا

47. هل سبق أن إستفدت من ترقية في العمل؟

نعم لا

48. على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك؟

الأقدمية الكفاءة في العمل العلاقات الشخصية الوساطة

49. هل تفكر في ترك العمل في حال أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" يعود ذلك إلى؟

علاقتك المتميزة بأصدقاء العمل نوعية الحوافز التي تتحصل عليها

العلاقة الحسنة مع الرؤساء في العمل والمشرفين شعورك بالمسؤولية تجاه العمل والمؤسسة

الشعور بالإطمئنان على المستقبل المهني

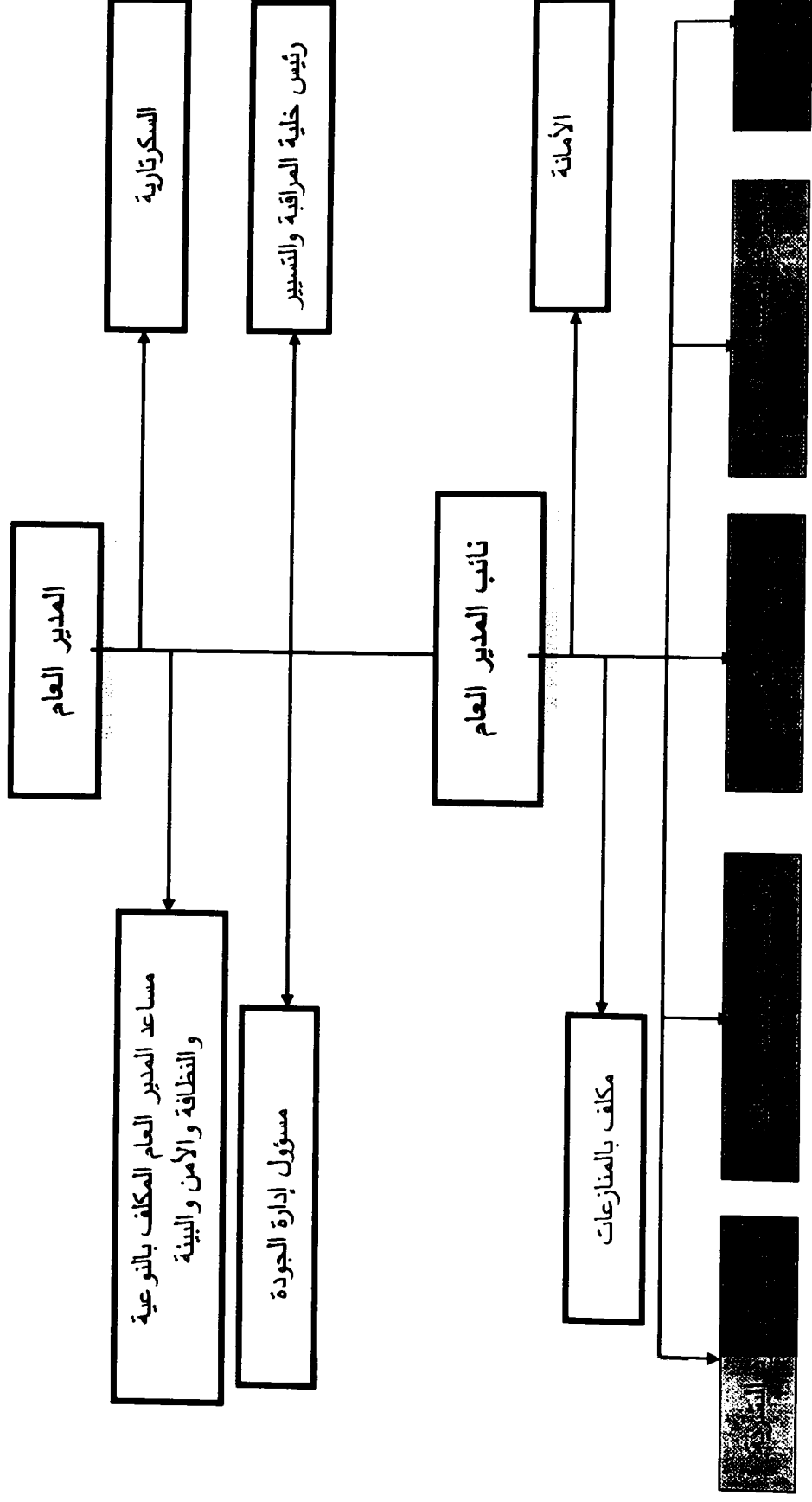
50. ماذا تقترح لتحسين أجواء العمل بالمؤسسة بشكل يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة؟

.....

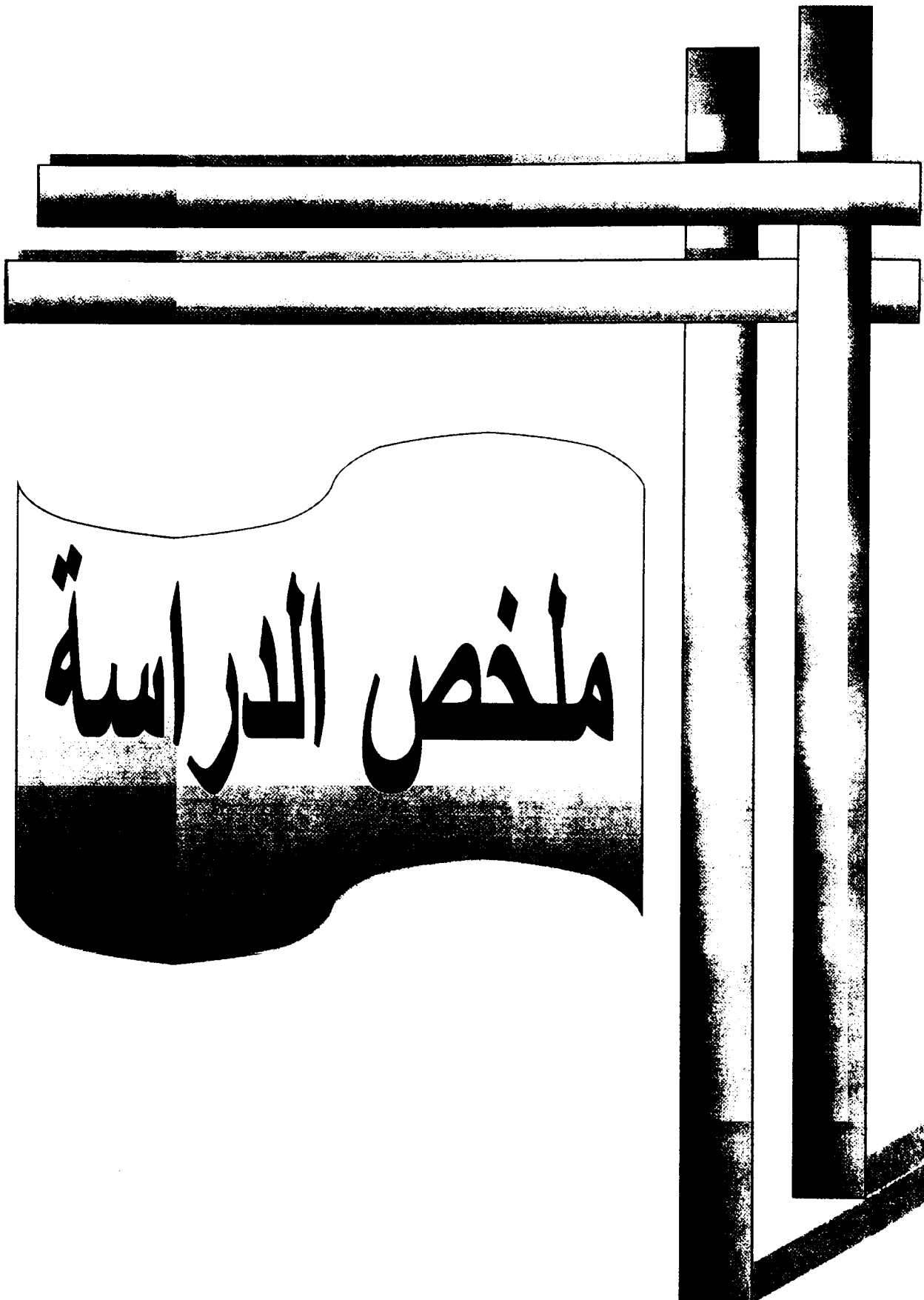
.....

.....

تأكد أنك قد أجبت على كافة الاسئلة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.



ملخص الدراسة

المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل- نموذجاً.

تحاول الدراسة الراهنة تقصي موضوع المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال الوقوف على واقع كلا المتغيرين في التنظيم مجال الدراسة، وإبراز أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العامل المنتج، وهذا في ظل الاستقلالية التي تستوجب السرعة والمرونة والفعالية في شروط تنافسية وسوق حرة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

وبالتالي فقد جاءت إشكالية الدراسة وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية؟

وهذا التساؤل الرئيسي انبثق عنه تساؤلات فرعية تدرج فيما يلي:

- ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الصناعية؟

- هل يؤدي اعتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم داخل المؤسسة الصناعية؟

- ما علاقة الحوافز بخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية؟

وقد جاءت الدراسة في سبعة فصول، من خلال الإطلاع على الأدبيات المكتوبة حول الموضوع سواء كانت نظرية أو ميدانية. أربعة منها نظرية وثلاثة منها ميدانية، حيث جاء الفصل الأول كإطار نظري للدراسة، والفصل الثاني تطرق إلى متغير المناخ التنظيمي، أما الفصل الثالث فقد تناول متغير الفعالية التنظيمية. والفصل الرابع الاتجاهات النظرية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

في حين أن الفصل السادس جاء كإطار منهجي للدراسة، إذ يعتبر حلقة وصل بين الجانبين النظري والميداني، أين تناولنا فيه مختلف الإجراءات المنهجية المستعملة. فمن حيث المنهج تتم الاستعانة بالمنهج الوصفي. أما تقنيات البحث الميداني فقد استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية إلى جانب الملاحظة والمقابلة مع مفردات العينة، حيث تتم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 79 مفردة. مؤخودة من مجتمع أصلي (عمال المؤسسة)، الذي بلغ عددهم 263 عامل. أي ما يعادل 30% من مجتمع الدراسة.

ملخص الدراسة

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

أما الفصل السابع تم فيه تفریح وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية وفرضيات الدراسة. وفي الفصل الثامن والأخير تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات، والخروج بمجموعة من التوصيات والإقتراحات.

ولقد كشفت الشواهد الكمية المشار إليها في الفصول الميدانية في مجملها على الصدق الأمبريقي لفرضيات الدراسة. ولعل أهم ما كشف عنه هذه الدراسة مايلي:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق الإستقرار داخل المؤسسة الصناعية.

- يساهم الإعتماد على مبدأ العمل الجماعي في زيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.

- توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

وبناءً على هذه النتائج أثبت تحقق الفرضية الرئيسية: وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة إهتمام المدراء بتقديم الحوافز المادية والمعنوية. التي اتفق أفراد الدراسة على أولويتها وتأثيرها في تحسين الأداء.

- العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها. بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية.

Le résumé:

**Le climat organisationnel et l'efficacité organisationnelle dans
l'entreprise industrielle algérienne**

Cas: d'africover –Taher–Jijel

L'étude porte sur le climat organisationnel et l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise industrielle algérienne, en se focalisant sur ces deux variables, ainsi que de cerner les facteurs en relations avec le rendement de l'ouvrier, et ceci dans le cadre de l'Indépendance qui exige la rapidité, la flexibilité et l'efficacité organisationnelle dans des circonstances compétitives et d'un marché libre. Ainsi, l'étude vise à découvrir la corrélation entre les deux variables, le climat et l'efficacité organisationnels au sein de l'entreprise champ d'étude.

Le problème de recherche est esquissé par la question principale suivante:

Existe-il une relation entre le climat organisationnel et l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise industrielle ?

Cette question principale est suivie de trois sous-questions suivantes:

- Quelle nature de relation existe-il entre la participation à la prise des décisions et la stabilité au sein de l'entreprise industrielle?
- À quel degré l'adoption du principe du travail collectif mène à l'augmentation de la motivation des ouvriers au sein de l'entreprise industrielle ?
- Quelle est la relation reliant les motivations à la satisfaction chez les ouvriers au sein de l'entreprise industrielle ?

L'étude contient 7 chapitres, au préambule une revue de la littérature auteur du sujet, commençant par un chapitre (1) méthodologique, ensuite, deux chapitres (2-3) sont consacrés successivement pour exposer les deux variables de l'étude, le climat et l'efficacité organisationnels, et un chapitre (4) qui traite les différentes approches théoriques pour l'étude du climat et de l'efficacité organisationnels.

Un chapitre (5) traitant les procédures méthodologiques pour accéder au terrain d'étude, une méthode descriptive adoptée, un questionnaire, une observation et des entretiens comme outils de recueille des données auprès de l'échantillon de l'étude. Le questionnaire est distribué à un échantillon choisis avec une méthode aléatoire stratifiée composé de 79 unités des ouvriers de l'entreprise champ d'étude qui contient 263 ouvriers, ce qui représente ainsi 30% de la population de l'étude.

L'étude a adopté les deux méthodes qualitative et quantitative, pour cette dernière, le programme de l'analyse statistique (SPSS) a été employé pour effectuer les différentes analyses des relations entre les variables, afin de répondre à la question de la recherche et confirmer ou infirmer les hypothèses.

Enfin, les deux derniers chapitres (6-7) portant successivement sur le dépouillement et l'analyse des données relatives aux coordonnées personnelles de l'échantillon de l'étude et les hypothèses, ensuite, la discussion des résultats obtenues à la lumière des hypothèses, des études antérieurs et les différentes approches d'analyse portant sur le sujet, pour sortir vers la fin de l'étude avec des recommandations et des suggestions.

L'analyse qualitative portant sur la validité empirique des hypothèses de l'étude, a aboutie à confirmer:

ملخص الدراسة

- Une relation positive moyenne entre la participation à la prise des décisions et la stabilité au sein de l'entreprise industrielle.
- L'adoption du travail collectif contribue considérablement à l'augmentation de la motivation des ouvriers au sein de l'entreprise industrielle.
- Une relation positive moyenne entre les motivations et la satisfaction au sein de l'entreprise champ d'étude.

D'après les conclusions précédentes, l'hypothèse principale: "**l'existence d'une relation positive entre le climat organisationnel et l'efficacité organisationnelle**" est confirmée.

L'étude a conclu aux recommandations suivantes:

- Il est nécessaire que les directeurs motivent davantage leurs ouvriers, et ceci d'après ce qui a été conçu prioritaire, et aussi susceptible d'augmenter leurs rendement.
- Un système de motivation et de rémunération juste et légal convenant au rendement des ouvriers, en vue de contribuer à l'efficacité organisationnelle au sein de l'entreprise.
- La réalisation d'autres projets dans ce sujet est d'une nécessité.