

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمدة لخضر - الوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية

-دراسة ميدانية على العاملين بشركة سوف للدقيق -الوادي-

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الاستاذة:

د. لامية بويدي

إعداد الطالبين:

- نصر عوادي

- البشير جراية

### لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة الشهيد حمّة لخضر- الوادي	رئيس اللجنة	أستاذ محاضر	فضيلة شعوبي
جامعة الشهيد حمّة لخضر- الوادي	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	لامية بويدي
جامعة الشهيد حمّة لخضر- الوادي	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر	خالد خواني

السنة الجامعية : 2019/2018



## شكر وتقدير

الحمد لله أهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

نشكر الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لنا وعلى ما أسداه إلينا من نعم لاتعد ولا تحصى.

والشكر الموصول إلى الأستاذة الدكتورة لامية بوبيدي على ما أسدته لنا من نصح وتوجيه وإرشاد.

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في مساعدتنا، توجيهنا وإرشادنا خاصة الاساتذة، و موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وأيضا عمال شركة سوف للدقيق .

وأخيرا يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة.

وفق الله الجميع لما فيه من خير الدنيا والآخرة إنه سميع مجيد، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف الدقيق بالوادي، وذلك انطلاقاً من التساؤل العام الذي تم صياغته كالآتي :

• هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي ؟

لقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما فيها يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية، إذ ضم في شكله النهائي (38 بنداً) حيث طبق على مجتمع الدراسة قدر بـ 60 عاملاً بشركة سوف للدقيق بالوادي. وقد أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها :

• توجد علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي.

و تتبثق من هذه النتيجة العامة نتائج فرعية وهي :

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

• توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

**Abstract:**

The present study aimed to identify the relationship between the organizational climate and the organizational effectiveness of the employees of the company Souf for the flour in El-oued. This is based on the general question that states:

Is there a relationship between the organizational climate and the organizational effectiveness of the employees of the company Souf for the flour in El-oued?.

In this study, the analytical descriptive approach was used for data collection tools that relied on the questionnaire as an essential tool. Which included in its final form 38 item. The study community estimated 60 employees at the company.

The study resulted in the following results:

- There is a correlation between organizational climate and organizational effectiveness of the employees of the company Souf for the flour in El-oued.

From which the following results emerged

- There is a statistically significant correlation between organizational structure and organizational effectiveness of the employees in the company.
- There is a statistically significant correlation between leadership and organizational effectiveness of the employees in the company.
- There is a statistical correlation between the extent of participation of employees in the company.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>	
13	تمهيد:
14	1- إشكالية الدراسة
15	2- فرضيات الدراسة
16	3- أهمية الدراسة
16	4- أهداف الدراسة
17	5- أسباب اختيار الموضوع
17	6- تحديد مفاهيم الدراسة
19	7- الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي</b>	
31	تمهيد
32	1 - تعريف المناخ التنظيمي
33	2 - خصائص المناخ التنظيمي
34	3 - أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به
36	4 - أنواع المناخ التنظيمي

37	5 - عناصر المناخ التنظيمي
41	6 - أبعاد المناخ التنظيمي
42	7 - الإدارة وعملية خلق مناخ تنظيمي ملائم
44	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية</b>	
46	تمهيد:
47	1-تعريف الفعالية التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها
48	2- أهمية الفعالية التنظيمية
49	3- أبعاد الفعالية التنظيمية
50	4- خصائص الفعالية التنظيمية
51	5- تناول السوسيو تنظيمي لظاهرة الفعالية التنظيمية
62	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
65	تمهيد:
66	1- منهج الدراسة
67	2- أدوات جمع البيانات
69	3- مجالات الدراسة
72	4- الدراسة الاستطلاعية
72	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
74	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
76	تمهيد
77	1 - عرض البيانات الشخصية
81	2 - عرض ومناقشة استجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة
96	3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

100	4 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
101	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
103	خلاصة الفصل
104	خاتمة
104	التوصيات والاقتراحات
108	قائمة المراجع
114	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
77	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
78	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
79	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
80	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	04
81	يوضح استجابات المبحوثين على بعد الهيكل التنظيمي	05
84	يوضح استجابات المبحوثين على بعد القيادة	06
87	يوضح استجابات المبحوثين على بعد مدى مشاركة العاملين	07
90	يوضح استجابات المبحوثين على بعد الرضا الوظيفي	08
92	يوضح استجابات المبحوثين على بعد الأداء الوظيفي	09
94	يوضح استجابات المبحوثين على بعد الابداع	10
96	يوضح العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية	11
97	يوضح العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية	12
98	يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة والفعالية التنظيمية	13
99	يوضح العلاقة الارتباطية بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية	14

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
28	يوضح الأبعاد المستعملة في الدراسة لكل متغير	01
56	يمثل سلم الحاجات لماسلو	02
77	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	03
78	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	04
79	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	05
80	يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	06

## مقدمة:

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات.

تعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه. إن لفظة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة الطبيعة الجغرافية عندما يستخدم في الإدارة فإنه يعبر عن مكان العمل العوامل المحيطة به، أسلوب التعامل كيفية تفاعل الموارد البشرية الموجودة به مع بعضها البعض.

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف المتغيرات الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم، اتجاهاتهم، المسارات التي تحدد سلوكهم، أدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة.

يعدّ المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية فهو يهدف إلى فهم تفسير سلوك أعضاء التنظيم البيئة التي يعد فيها، حين أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، يساهم في تنمية تطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الفعالية التنظيمية.

باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام و الارتقاء به من حيث مستوى الدرجة جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم لزيادة إنتاجهم من جهة تحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى.

تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أية منظمة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها روحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

ومن أجل تحقيق الهدف الذي نسعى إليه، فقد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة والآخر مخصص للجانب الميداني، حيث قسمنا الإطار النظري إلى ثلاث فصول.

لقد تضمن القسم النظري ثلاث فصول نعرض ما جاء فيه النحو الآتي :

**الفصل الأول :** جاء بعنوان مدخل الدراسة ويتضمن الإشكالية وفروضها وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها، ثم تحديد مفاهيم الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ميدان الدراسة.

**الفصل الثاني:** جاء بعنوان المناخ التنظيمي ويتضمن ماهية المناخ التنظيمي، وأهم عناصره وأبعاده وكيف للإدارة أن تخلق مناخ تنظيمي ملائم.

**الفصل الثالث:** جاء بعنوان الفعالية التنظيمية ويتضمن الماهية الفعالية التنظيمية وأهم أبعادها التناول السوسيو تنظيمي لها.

**الفصل الرابع :** جاء بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة ويتضمن مجالات الدراسة والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة وطبيعة العينة.

**الفصل الخامس :** جاء بعنوان عرض ومناقشة نتائج الدراسة ويتضمن عرض البيانات الشخصية، عرض ومناقشة نتائج استجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة، عرض ومناقشة نتائج الفرضيات، عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

### تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
  - 2- فرضيات الدراسة
  - 3- أهمية الدراسة
  - 4- أهداف الدراسة
  - 5- أسباب اختيار الموضوع
  - 6- تحديد مفاهيم الدراسة
  - 7- الدراسات السابقة
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

تعد الاشكالية اللبنة الأساسية التي يبني عليها موضوع أي دراسة، فالبحث الذي يخلو من إشكالية هو بحث غير جدير بالصفة العلمية، فنقطة الارتكاز الأساسية التي يدور حولها أي بحث علمي هي مشكلة محددة تتطلب حلا. لذلك فإن الهدف من تحديد الإطار الإشكالي والمفاهيمي لأي دراسة، هو تحديد إطار البحث ومساره وأهدافه، كما وتعد علمية تحديد المفاهيم في أي دراسة أحد أهم الخطوات الهامة في البحث العلمي، وذلك أن من خصائص البحث العلمي ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع مفاهيم واضحة ودقيقة، كما ولكل دراسة أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري فيها، ومعرفة مدى تطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسات، وهذا كله سوف نحاول استعراضه من خلال هذا الفصل.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن الناظر اليوم في العالم يجده في ديناميكية كبيرة وتطور سريع في شتى المجالات اليومية، وبالخصوص في المنظمات التي تعتبر صفة الحياة العصرية، حتى قيل أنه عصر التنظيمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها وهذا لا يكون إلا بتوفر مجموعة من الظروف والمتطلبات التي تساعد على تحقيق غاياتها ومن بينها المناخ التنظيمي.

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من طرف المختصين في مجال الإدارة والعمل، حيث يضم مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات، وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون إدراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله تحقيق أهداف المنظمة، ومن أبرز الباحثين الذين تناولوا دراسة المناخ التنظيمي نجد (كورنل 1955)، الذي يعد أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية<sup>1</sup>، إضافة إلى (ليكرت 1978)، حيث يرى أن المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البنية التنظيمية وسلوك العامل<sup>2</sup>.

كما توجد دراسات مازالت متواصلة، تؤكد على أهمية المناخ التنظيمي وعناصره في علاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية خاصة في مجال التفاعل بين الأفراد والبيئة التنظيمية المحددة بخصائص الفرد: من معرفة- خبرة- تجارب- ثقافة وكذلك بيئة العمل: الهيكل التنظيمي والقيادة ومدى مشاركة العاملين، بالإضافة إلى اهتمام المنظمات المهنية في توفير مناخ تنظيمي سليم اهتمت أيضا في ضمان فعاليتها.

تشير الفعالية التنظيمية إلى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها والاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة حيث توضح الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم، وفي هذا استخدم معيار الفعالية التنظيمية لتحديد التنظيم أو فشله الذي يتضمن سلوكيات الأفراد إذ يعتبر هذا موضوعا من المواضيع الغامضة<sup>3</sup> في مجال البحث العلمي في ميدان السوسيو تنظيمي، إذ لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات لبلورة مفهومها، حيث اقترنت الفعالية التنظيمية بالكفاية في دراسات الإدارة العلمية، أما

<sup>1</sup> واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص25.

<sup>2</sup> واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص26.

<sup>3</sup> بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص95.

الدراسات النفسية في بداية السبعينات من القرن الماضي ركزت على تحقيق أهداف التنظيم، المتمثلة في الإبقاء على معايير جزيئة كالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والإبداع<sup>1</sup>.

ولأهمية التداخل بين هذين العنصرين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، وباعتبار أن مناخ أي منظمة لا يفهم إلا بمدى ما يتركه من تأثير على فعالية العمال سواء ايجابا أو سلبا، وجاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية، حيث نقوم بطرح التساؤل الرئيسي للدراسة هو:

**- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق؟**

ويمكن إدراج جملة من التساؤلات الفرعية تحت هذا التساؤل الرئيسي:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق؟

**2- فرضيات الدراسة:**

وقد عرف دافيد ناشمياز الفروض بأنها: إجابة مؤقتة على مشكلة البحث يعبر عنها من خلال علاقة واضحة بين متغيرات مستقلة وتابعه<sup>2</sup>.

- جاءت فرضيات الدراسة كآآتي:

**2-1- الفرضية الرئيسية:**

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص13.  
<sup>2</sup> دافيد ناشمياز، شافا فرانكفورت: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ت ليلي الطويل، ط1، دار البترا للتوزيع والنشر، دمشق- سوريا، 2004، ص75.

## 2-2- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

## 3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في معالجة موضوع المناخ التنظيمي، وذلك باعتبار أن المناخ يعد من المواضيع الحديثة في إدارة الموارد البشرية بهذه التسمية، وما يدرسه السلوك التنظيمي وهو كذلك مفتاح نجاح الإدارة الفعالة، والذي له تأثير بشكل أو بآخر على المتغيرات ذات الصلة به، وهو ما يعكس في الأخير مدى نجاح هذه المنظمة أو فشلها وهي المقرونة بالأفراد الفاعلين داخل المنظمة.
- ومن خلال هذا نجد هذه الدراسة نتناول موضوع حيوي، وهو المناخ التنظيمي في علاقته بالفعالية التنظيمية لدى العاملين، والذي يعد هذا الأخير موضع اهتمام الباحثين في إدارة الموارد البشرية، وعلم اجتماع التنظيم والعمل ككل.

## 4- أهداف الدراسة:

- إن دراستنا هذه ترمي إلى تحقيق عدة أهداف لعل أبرزها:
- معرفة أهم معالم المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم بشكل واضح في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى العاملين من خلال توفير لهم متطلبات العمل.
  - لفت الأنظار للمناخ التنظيمي السائد ومدى تأثيره على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
  - التعرف على العوامل التنظيمية الايجابية والسلبية التي من شأنها تنعكس على مستويات الفعالية التنظيمية.
  - محاولة التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة نحو مناخ العمل الذي يعملون فيه وعلاقته بالفعالية التنظيمية لديهم.

- إثراء الساحة البحثية والمكتبة الجامعية بنسبة قليلة من المعلومات حول هذه الظاهرة ويتمثل ذلك زيادة في المعرفة النظرية والتطبيقية لها.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا لدراسة هذا الموضوع لقسمين من الأسباب والتمثلة في:

- الأسباب الذاتية:

- إن موضوع العمل والبحث ينسجم مع ميدان تخصص الباحثين مما يسهل لنا معرفة كل الإجراءات التنظيمية خاصة التطبيقية والنظرية، حيث جعلنا نعرف كيفية التعامل معها لتحقيق الموضوعية للدراسة.

- إحساس الباحثين بمشكلة الدراسة.

- الأسباب الموضوعية:

- قلة البحوث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية حول الموضوع المدروس.

- توجيه المؤسسة الجزائرية للاهتمام بأهمية توفير مناخ تنظيمي صحي في مؤسساتها يساهم في زيادة الفعالية لدى مواردها البشرية في وظائفهم.

- كما نحاول من هذه الدراسة أن تسهم في إثراء المعرفة العلمية والنظرية لطاقت العاملين حول مفهوم المناخ التنظيمي وماهي عناصره وخصائصه وتوضيح مدى علاقته بالفعالية التنظيمية.

#### 6- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن التحليل المفهومي هو سيرورة تدريجية لما نريد ملاحظته في الواقع، يبدأ هذا التحليل أثناء شروع الباحث في استخراج المفاهيم من فرضيته أو من هدف بحثه، يستمر هذا التحليل أثناء تفكيك كل مفهوم لاستخراج الأبعاد أو الجوانب التي ستأخذ بعين الاعتبار ثم يتم تشريح كل بعد وتحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة يمكن بعدها أن يصل الباحث إلى تجميع بعض المؤشرات لإيجاد قياس تركيبية وهو ما يسمى بالدليل<sup>1</sup>.

ومنه نورد مفهومات الدراسة على النحو الآتي:

<sup>1</sup> عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص99.

## 1- المناخ التنظيمي:

- **المناخ:** هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة بين العاملين في المنظمة، والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي<sup>1</sup>.

- عرفه **الطويل** بأنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة، ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم<sup>2</sup>.

### - المفهوم الإجرائي:

يعبر عن جملة الظروف والعوامل والأجواء والمتغيرات الداخلية لشركة سوف للدقيق بالوادي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة، مدى مشاركة العاملين، كما يعيها ويفسرها ويحللها عمالها ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم، وقد اخترنا جملة من المؤشرات ضمن المناخ التنظيمي وهي:

- **الهيكل التنظيمي:** كمخطط، وتوصيف الوظائف وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف وتوزيع المهام والواجبات.

- **القيادة:** نمط القيادة ومالها من تأثيرات على أداء وفعالية العاملين.

- **مدى مشاركة العاملين:** في حل المشاكل، وضع الأهداف، عملية اتخاذ القرار لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية.

## 2- الفعالية التنظيمية:

يعتبر تعريف الفعالية التنظيمية، أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، ويقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على مفهوم واضح ومقبول به، وتختلف تعاريف هذا المفهوم، باختلاف عدد الباحثين، حيث يعطي كل واحد منهم تعريف خاص به<sup>3</sup>.

وقد عرف **إمتاي اتروني** الفعالية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا

<sup>1</sup> المدهون موسى، الجزراوي إبراهيم: تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص397.

<sup>2</sup> الطويل هاني عبد الرحمان صالح: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص140.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية- مصر، 2003، ص253.

ما يستخدم هذا المتغير كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: بناء السلطة، وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف، والروح المعنوية والانتاجية<sup>1</sup>.

#### - المفهوم الإجرائي:

هي قدرة شركة سوف للدقيق على الاستمرار في تحقيق أهدافها المحددة والمتمثلة في الإبداع وزيادة الرضا الوظيفي والأداء لدى العاملين بأفضل الطرق والوسائل المشروعة.

- الرضا عن العمل: هو حالة شعورية تجعل العامل مندمج ومرتبطة بعمله.

- الأداء الوظيفي: هو مجموعة النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذه لهذه النشاطات.

- الإبداع: هو تفاني العامل في أدائه لوظيفته وقدرته على الخلق والابتكار وهذا يتعلق بمدى تشجيع التفكير الإبداعي من طرف إدارة المؤسسة.

#### 7- الدراسات السابقة:

تعبّر عن مصطلح يراد به مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه، ليتسنى للباحث أن يبدأ انتهى الآخرون، وأن يوضح مدى الاتفاق والاختلاف بينها وبين دراسته، وما تميزت به دراسته بياناً لموقعها من الدراسات السابقة<sup>2</sup>.

هناك فوائد عديدة من مراجعة الدراسات السابقة أهمها<sup>3</sup>:

- تكشف عن استقرارات حول المشكلة وتشابهها مع المشكلة التي تود دراستها وكذلك المنهجية والتصميم المستخدم.

- تكشف عن مصادر المعلومات التي يمكن أن تستفيد منها كباحث.

- تزود بأفكار جديدة.

- معرفة خلفية الموضوع.

- التعريف بالمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 227-228.  
<sup>2</sup> داود بن درويش حلس: دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية، نسخة إلكترونية، غزة- فلسطين، 2006، ص 85.  
<sup>3</sup> منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، 2002، ص 85-86.

- الدراسات السابقة حول متغير المناخ التنظيمي:

1- دراسة إبراهيم الشنطي بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة 2006<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية والتعرف على مستوى أداء الموارد البشرية والمناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة- الجنس- المؤهل العلمي- المسمى الوظيفي)، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

وكان سؤالها الرئيسي ما يلي:

- ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

وكانت تساؤلاتها الفرعية ما يلي:

1- هل توجد علاقة بين تنمية الوزارة للقيم والمبادئ الجيدة لدى الموظفين وأداء الموارد البشرية؟

2- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي للوزارات وأداء الموارد البشرية؟

3- هل توجد علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة بالوزارات وأداء الموارد البشرية؟

- استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستبيان على عينة مقدارها (571) موظف وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- بينت الدراسة أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية توجهات ايجابية.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05=) يبين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة بتنمية الوزارة للقيم الجيدة- الهيكل التنظيمي- استخدام التكنولوجيا وبين متغير أداء الموارد البشرية.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة قسم الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2006، ص22.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لمتغيري الجنس- المؤهل العلمي، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة لمتغيري المسمى الوظيفي- الخبرة.

2- دراسة الطيب عايش بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة 2008<sup>1</sup>.

هدفت هذه إلى معرفة المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضا التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة مؤلفه من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع (249) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة 8.77%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

2- وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

3- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

<sup>1</sup> إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2008، ص35.

### 3- دراسة فاطمة الزهرة بن صافية بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية 2015<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال ومحاولة إثبات وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، والتعرف أيضا على العوامل التنظيمية الإيجابية والسلبية التي من شأنها أن تنعكس على مستويات الالتزام التنظيمي.

وكان سؤالها الرئيسي ما يلي:

#### - هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

- وكان تساؤلاتها الفرعية ما يلي:

1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟

2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات فقد استخدمت أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة على عينة مقدارها (164) عامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

اتضح أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال هو مناخ ايجابي، أما طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة بصرف النظر عن القيم المادية، ثم يليه الالتزام المستمر الذي يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء بها، وأخيرا الالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة، وجود علاقة ارتباطية دالة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وعليه فإن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة بن صافية: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2015، ص42.

- الدراسات السابقة حول متغير الفعالية التنظيمية:

1- دراسة الأمين بلقاضي، الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية روية للإنارة بالأسهم، 2011<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيين الفعالية التنظيمية كمتغير نوعي يتطلب معالجة خاصة وإعطائها مكانة أساسية ضمن مجموعة عوامل الإنتاج، وذلك من خلال معرفة مساهمتها في العملية الاتصالية.

وكان سؤالها الرئيسي ما يلي:

- ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة روية للإنارة؟

وكانت تساؤلاتها الفرعية ما يلي:

1- كيف يؤثر نوع الاتصال الداخلي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

2- كيف يؤثر أسلوب الاتصال الداخلي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

استخدمت الباحثة المنهج الكمي، ولجمع البيانات فقد استخدمت المقابلة الاستطلاعية والملاحظة من دون المشاركة والاستمارة بالمقابلة على عينة مقدارها (121) عامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- إن الاتصال السائد في مؤسسة روية للإنارة لا يمكن من تحقيق البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية بشكل كلي ومطلق، وهذا لأن أغلب المبحوثين تقع لهم الأعطاب بكثرة، لأن اتصالهم عند نفس المستوى من التنظيم.

- إن الفعالية التنظيمية يمكن أن تكون مفيدة لمساعدة المؤسسة على تحقيق فعاليتها التنظيمية، دون أي استثمار مادي والذي قد لا يكون في متناول الكثير من المؤسسات، لذا فهي ترى أن تحقيق الفعالية التنظيمية بعيد المنال، لضعف قدراتها المادية.

<sup>1</sup> الأمين بلقاضي: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية روية للإنارة بالأسهم، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2011، ص55.

## 2- دراسة عماد لبسيس، علاقة الاغتراب الوظيفي بالفعالية التنظيمية لدى إطارات المؤسسات الشبابية بورقلة، 2014<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين درجة الاغتراب الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية لدى إطارات المؤسسات الشبابية، كما تهدف كذلك إلى الكشف عن درجة الاغتراب الوظيفي لدى اطارات المؤسسات الشبابية، ومعرفة مستوى الفعالية التنظيمية لدى اطارات المؤسسات الشبابية.

- وكان سؤالها الرئيسي ما يلي:

- هل توجد علاقة بين درجة الاغتراب الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية لدى اطارات مؤسسات الشباب؟

وكانت تساؤلاتها الفرعية ما يلي:

1- هل يوجد ارتفاع في درجة الاغتراب الوظيفي لدى اطارات المؤسسات الشبابية؟

2- ما مستوى الفعالية التنظيمية لدى اطارات المؤسسات الشبابية؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستبيان على عينة مقدارها (122) إطار لدى الشباب.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- توجد علاقة عكسية بين درجة الاغتراب الوظيفي ومستوى الفعالية التنظيمية لدى اطارات مؤسسات الشباب والرياضة.

- يوجد انخفاض في درجة الاغتراب الوظيفي لدى اطارات مؤسسات الشباب والرياضة بنسبة 83.60%.

- يوجد ارتفاع نسبي في مستوى الفعالية التنظيمية لدى اطارات مؤسسات الشباب والرياضة.

---

<sup>1</sup> عماد لبسيس : علاقة الاغتراب الوظيفي بالفعالية التنظيمية لدى إطارات المؤسسات الشبابية بورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية، 2014، ص33.

### 3- دراسة وفاء لعريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية بسكيكدة نموذجاً، 2014<sup>1</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين متغير التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، ومحاولة تحديد معايير ومؤشرات الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وتوصيف واقع الفعالية التنظيمية في ظل الخصائص البيروقراطية في مركب المواد البلاستيكية.

- وكان سؤالها الرئيسي ما يلي:

- إلى أي مدى تساهم الخصائص البيروقراطية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية؟

- وكانت تساؤلاتها الفرعية ما يلي:

1- ما مدى توافر الخصائص البيروقراطية وأدائها الوظيفي بمركب المواد البلاستيكية؟

2- هل مركب المواد البلاستيكية قادر على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات فقد استخدمت الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق والاستبيان على عينة مقدارها (169) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

إن العلاقة بين البيروقراطية والفعالية التنظيمية هي علاقة نسبية، تؤكد من جديد الخلل الذي شاب البيروقراطية على مستوى الواقع، لكن في نفس الوقت لا يمكن تجاهل عنصر مهم وأساسيا هو المورد البشري المسؤول عن تطبيقها، دون أن ننسى أن الصورة النمطية السائدة عن البيروقراطية هي سلبية، خصوصا لدى الفرد الجزائري وما لمسناه من خلال هذه الدراسة أنه من الصعوبة بمكان تغييرها.

<sup>1</sup> وفاء لعريط : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية بسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2014، ص56.

التعقيب على الدراسات السابقة:

التعقيب على الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

بناء على ما تم عرضه من دراسات سابقة، حول متغير المناخ التنظيمي اتضح أنها تتفق وتختلف في بعض الجوانب وندرجها فيما يلي:

- من حيث الهدف:

تتفق دراسة كل من " الشنطي " و " بن صافية " من أنها هدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة غير أنها اختلفت مع دراسة " الطيب " حيث إنها سعت إلى إبراز تأثير عناصر المناخ التنظيمي لدى العاملين.

- من حيث المنهج:

لاحظ الباحثان أن معظم الدراسات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي استخدمت المنهج الوصفي.

- من حيث الأدوات:

لاحظ الباحثان تباين في أدوات جمع البيانات المستخدمة، حيث استخدم كل من " الشنطي " و " الطيب " في دراستهما على أداة الاستبيان، في حين استخدمت " بن صافية " في دراستهما أدوات إضافة عن الأدوات السالفة الذكر منها: المقابلة والملاحظة.

- من حيث العينة:

لاحظ الباحثان أن دراسة كل من " بن صافية " و " الطيب " يتفقان من حيث اختيار عينة الدراسة وهي العينة العشوائية، غير أنها تختلف مع دراسة " الشنطي " الذي استخدم العينة الطبقية في دراسته.

- من حيث النتائج:

لاحظ الباحثان من خلال عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، حيث توصلت الدراسات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي إلى عدد من النتائج الهامة، ومنها أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات لكل من دراسات " الشنطي " و " الطيب " و " بن صافية " يتباين من منظمة إلى أخرى، في حين تتفق جميع الدراسات على توافر مناخ تنظيمي إيجابي وسليم بثتى المؤسسات.

## التعقيب على الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

بناء على ما تم عرضه من دراسات سابقة، حول متغير الفعالية التنظيمية اتضح أنها تتفق وتختلف في بعض الجوانب وندرجها فيما يلي:

### - من حيث الهدف:

لاحظ الباحثان أن بعض الدراسات قد اتفقت من حيث الأهداف كدراسة " لبسيس " حول معرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بالفعالية التنظيمية ودراسة " لعريط " حول معرفة علاقة التنظيم البيروقراطي بالفعالية التنظيمية، في حين اختلفت مع دراسة " بلقاضي " التي سعت إلى إبراز دور الفعالية التنظيمية في العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

### - من حيث المنهج:

لاحظ الباحثان أن كل من دراسة " لبسيس " و " لعريط " قد اتفقوا على استخدام المنهج الوصفي، عدا دراسة " بلقاضي " الذي استخدم المنهج الكمي في دراسته.

### - من حيث الأدوات:

لاحظ الباحثان تباين في أدوات جمع البيانات المستخدمة، حيث استخدمت " لعريط " في دراستهما على الاستبيان والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق، في حين استخدم " بلقاضي " في دراسته على المقابلة الاستطلاعية والملاحظة من دون المشاركة والاستمارة بالمقابلة، أما دراسة " لبسيس " فقد اقتصر على استخدام الاستبيان خلال دراسته.

### - من حيث العينة:

لاحظ الباحثان تباين أيضا في اختيار عينة الدراسة، حيث استخدم " لبسيس " العينة العشوائية، أما بلقاضي فقد استخدم العينة الطبقية، في حين استخدمت " لعريط " المسح الشامل خلال دراستها.

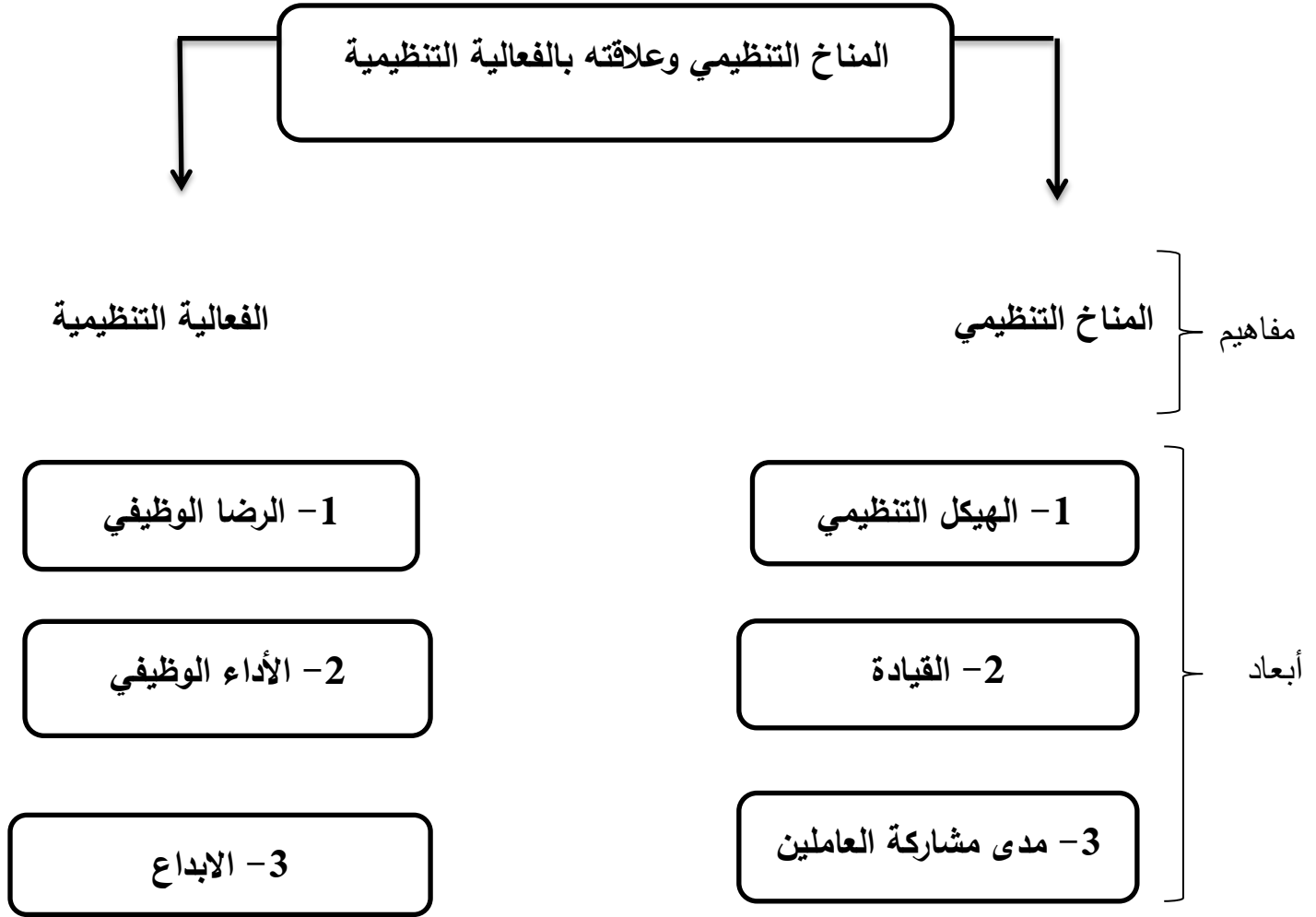
### - من حيث النتائج:

لاحظ الباحثان من خلال عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، حيث توصلت الدراسات المتعلقة بمتغير الفعالية التنظيمية إلى عدد من النتائج الهامة، ومنها أن الفعالية التنظيمية السائدة بالمؤسسات لكل من دراسات لبسيس و بلقاضي و لعريط تتباين من منظمة إلى أخرى، في حين تتفق جميع الدراسات على تزويد الفعالية التنظيمية بشكل ايجابي بجميع المؤسسات.

نموذج التحليل للدراسة:

الأبعاد المستعملة في الدراسة:

الشكل (1): يوضح الأبعاد المستعملة في الدراسة لكل متغير



المصدر: إعداد الطالبين.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق بدءاً من عرض إشكالية الدراسة، ومن ثم تحديد أسئلة الإشكالية التي تحتاج إلى إجابة، وفي المرحلة اللاحقة تمت الإجابة المبدئية عن هذه الأسئلة والتي تم التعبير عنها في شكل مجموعة من المفروض، كما تناول هذا الفصل أسباب ومبررات اختيار الإشكالية مجموعة من النقاط تحت عنوان أهمية الدراسة، كما تم توضيح الأهداف المتبناة من هذه الدراسة ليختم بأهم المصطلحات العلمية التي تحتاجها الدراسة، والدراسات السابقة والتعليق عليها.

## الفصل الثاني المناخ التنظيمي

### تمهيد

- 1- تعريف المناخ التنظيمي.
  - 2- خصائص المناخ التنظيمي.
  - 3- أهمية المناخ التنظيمي و دواعي الاهتمام به.
  - 4- أنواع المناخ التنظيمي.
  - 5- عناصر المناخ التنظيمي.
  - 6- أبعاد المناخ التنظيمي.
  - 7- الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

لقد شهد الفكر الإداري عامة والسلوك التنظيمي خاصة العديد من الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها وفق مجموعة من الإجراءات والأبحاث من أجل توفير وتكوين بيئة عمل إيجابية تحقق أهداف المنظمة من جهة وأهداف العمال من جهة أخرى، بالتالي ضمان سيرورة الفعالية التنظيمية ولكي تضمن أي منظمة لابد من الاهتمام بالمناخ التنظيمي حيث حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين، على اعتبار إن المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة ومجموعة الخصائص السلوكية التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين .

ولإحاطة بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى سبعة عناصر، وذلك بغية الإلمام بهذا الموضوع بداية من مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته، والوقوف على أنواعه وعناصره وأبعاده وكيفية خلق الإدارة لمناخ تنظيمي ملائم.

## 1 - تعريف المناخ التنظيمي:

لقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي ومن ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. وعادة تتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع لكل حسب اختصاصه ومذهبه الفكري، إلا أنه عادة ما يستخدم تعبير المناخ التنظيمي ليبدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية محددة من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس، إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي يعيش فيه، ولذلك فهناك تباين حول مفهوم المناخ التنظيمي هل هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة أم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة<sup>1</sup>.

فقد قام علماء الإدارة باستخدام هذا المصطلح في منظمات الأعمال، وذلك ليبدل على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم، من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية يمكن أن تسود هذا التنظيم " وتعددت الرؤى والتصورات حول مفهوم المناخ التنظيمي، ومن بين الباحثين الذين عرف المناخ التنظيمي نجد :

**فورهند و جلمر Farhanel & Gilrrior** بأنه « مجموعة من الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى، هذه الخصائص ثابتة نسبياً »<sup>2</sup>.  
من خلال هذا التعريف يمكن أن نستشف منه أن الباحثين كشفوا أن المناخ التنظيمي عندهم يتمثل في الخصائص أو المميزات التي تميز منظمة عن منظمة أخرى .

وقد عرفه **لتوين و سترنجر Lituin &Stringer** بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بنية العمل في المنظمة والمدركة لصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البنية والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم »<sup>3</sup>.  
ويعرفه **عامر الكبيسي** « المناخ التنظيمي بعد حصيلته لكل العوامل البيئية الداخلية، كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم أو على معنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم في المنظمة التي يعملون فيها »<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زاهر محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011 ص 309.  
<sup>2</sup> نريمان أكساس: المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال ، بجسر قسنطينة، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012- 2011، ص 14- 23.  
<sup>3</sup> ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص29.  
<sup>4</sup> عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر، ط1، سوريا، 2006، ص84.

وبشير هذا المفهوم إلى أن المناخ التنظيمي يتمثل في ما يعيه ويدركه الأفراد العاملين في المنظمة المجموعة المميزات وتلك الظروف التي تميزهم بداخل المنظمة، والتي تجعلهم يحددون مواقعهم واتجاهاته.

وعرفه آخرون على أنه " مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية المنظمة على أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والهيكل التعليمي، والثقافة التنظيمية السائدة فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة"<sup>1</sup>.

رغم تعدد التعاريف التي حاول المهتمين والباحثين في إيجاد تعريف علمي لمفهوم المناخ التنظيمي، إلا أنهم يتفقون على أن المناخ التنظيمي يشمل مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل ومنه إدراك العاملون لها، والتي تؤدي إلى تغذية عكسية نتيجة تأثر وتأثير لسلوكهم ولو بشكل نسبي، وهذا مما يؤدي إلى التميز بين منظمة ومنظمة أخرى.

ويمكننا من خلال هذه التعاريف فهم واستيعاب المناخ التنظيمي على أنه :

- مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة عن غيرها وهذه الخصائص تكون نسبية.
- المناخ التنظيمي يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي محصلة البيئة الداخلية للتنظيم.
- المناخ التنظيمي مجموعة من العناصر المكونة لتنظيم والتي تكون مواقفهم واتجاههم اتجاه منظماتهم.

## 2 - خصائص المناخ التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة التي تم استعراضها يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص المناخ التنظيمي تعدها فيما يلي:

- يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي ميزها عن منظمة أخرى.
- المناخ التنظيمي هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو عناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها.

<sup>1</sup> صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، بومرداس ، الجزائر ، 2010، ص 7.

- أن مجموعة الخصائص تتميز بالثبات النسبي، وهذا راجع إلى طبيعة المتغيرات التي قد تطراً على التنظيم الداخلي للمنظمة.
- أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً<sup>1</sup>.
- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم .
- يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المنظمة والبيئة فيها، بينما بعلي المناخ التنظيمي بما دور خارج التنظيم على نطاق واسع.
- المناخ التنظيمي لا يعنى ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها، فالمناخ التنظيمي اشمل وذات نطاق واسع باعتباره يشمل العديد من الأبعاد ومنها البعد المادي والبعيد الانساني . ومنه فالمناخ التنظيمي أكثر عرضة لتغيير في المنظمة بينما الثقافة أقل عرضة لتغيير لأنها تعتبر أفكار يحملونها في اتجاهاتهم ومواقفهم .
- يختلف المناخ التنظيمي السائد من مستوى إداري آخر، حسب الأفراد المتواجدين في هذه المستويات، وهذا المناخ التنظيمي الداخلي يعمل بشكل متكامل ومتناسق لكي يستطيع التجاوب مع البيئة الخارجية أو ايكولوجية التنظيم<sup>2</sup>.

### 3 - أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به

لقد لقي موضوع المناخ التنظيمي العديد من الاهتمام الكبير لدى الباحثين في مجال الإدارة نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري، والذي يعد هذا الأخير القوام الأساسي لأي تنظيم، كما لمفهوم المناخ التنظيمي أهمية بالغة وذلك لتضمنه كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية، وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في المنظمات .

كما كان موضوع المناخ التنظيمي محل اهتمام العديد من المدارس الإدارية وخاصة المدرسة السلوكية فريدريك تايلور Taylor. F و هنري فايول Fayol. H فالأول يرى بان الإدارة هي التي تضع الشروط التي تراه مناسبة للعاملين، وما على العاملين إلا التنفيذ وتطبيق المهام الموكلة لهم . بينما يرى فايول عكس ذلك بان الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم . فيما ذهبت المدرسة البيروقراطية وعلى رأسها ماكس فيبر إلى اعتبار

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، ط 1، الأردن، 2008، ص 17.

<sup>2</sup> زاهر محمد ديري : مرجع سابق، ص 309-310 .

وجود مجموعة من الإجراءات الواضحة التي هي موكلة لدى العمال، وذلك لتحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية في التنظيم .

كما نجد المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية التي أعطت كل اهتمامها بالعنصر الإنساني داخل المنظمة، وعلى رأسها إلتون مايو، ورغم اختلاف المنظمات عن بعضها البعض إلا أنه يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به على النحو التالي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يعبر جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد<sup>1</sup>.

- تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، كما يساعد الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة .

- يعتبر المناخ التنظيمي حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية .

- يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة من أجل تفسير هذا السلوك والتحكم فيه، وبالتالي فهم هذا المناخ هو مفتاح نجاح الإدارة وزيادة فعاليتها.

- " للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة وتشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والتي يظهرونها في موقع العمل وان هذا المناخ يحقق للمنظمات الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين<sup>2</sup>.

- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على أداء الإداري، حيث يقوم هذا المناخ باكتشاف أخطاء العاملين وبالتالي تصحيحها وبذل الجهد نحو خلق مناخ تنظيمي ملائم .

وأخيرا فإن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق تابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار، لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة .

<sup>1</sup>صليحة شامي : مرجع سابق، ص44.  
<sup>2</sup> نزيهان اكساس: مرجع سابق، ص38.

#### 4 - أنواع المناخ التنظيمي

إن تعدد أنواع المناخ التنظيمي راجع للاختلاف القائم بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فهناك من يرى بوجود مناخ تنظيمي ايجابي ومناخ تنظيمي سلبي، وبعض يرى المناخ التنظيمي الحي ومناخ آخر مرضي، إلا أن أنواع المناخ التنظيمي تتمحور حول الأنواع التالية :

#### 4-1 المناخ المفتوح :

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهابهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة وفي هذا النوع يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة<sup>1</sup>.

#### 4-2 المناخ المغلق:

وهو عكس المناخ المفتوح " إذ يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الانتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل وترتفع فيه درجات التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل، التركيز على الانتاج وتتنخفض فيه درجات: القدوة، النزعة الإنسانية الانتماء<sup>2</sup>.

#### 4-3 المناخ المستقل:

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح .

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات : مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> فهد نجيم و راجح السلمي : القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص59.

#### 4 - 4 المناخ الموجه أو المراقب:

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، وان الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين لو الروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل .

#### 4-5 المناخ العائلي :

يختص هذا المناخ بالآفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالآفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.

#### 4-6 المناخ الأبوي :

تمركز السلطات هنا بدور المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه ولهذا لا يحقق اشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لم يظهروا ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادرة بها، ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة ولا يحققوا قدرا كبيرا من الانجاز.

#### 4-7 المناخ السلطوي :

يمتاز بتحديد الأدوار المركزية في السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل وهذا يمثل أسلوب للإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية<sup>1</sup>.

#### 5 - عناصر المناخ التنظيمي:

تختلف عناصر المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية او صناعية، مؤسسات عامة أو خاصة، ومن هنا يتضح بأن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات الداخلية مع بعضها، والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات : مرجع سابق، ص31.

## 5-1- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها مجال عملها وتقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية<sup>1</sup>.

و مما سبق ذكره يبدو أن الهيكل التنظيمي هو " عبارة عن رسم بياني واداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات السياب السلطة والمسؤولية إذن فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال والوظائف<sup>2</sup>.

ولهذا يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ الإجراءات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتقادي الداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها<sup>3</sup>.

كما أن الهيكل التنظيمي يعبر عن " المجال الذي تمارس فيه السلطة درجة المركزية واللامركزية او الكيفية التي تتخذ فيها القرارات في انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية<sup>4</sup>.

ولذلك فالهيكل التنظيمي يشير ويدل على مدى توافق هذا الهيكل التنظيمي مع العمال والذي ينتج عادة فرص المشاركة والإبداع إذا كان مرنا، وإذا كان العكس فإنه لا ينتج فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بتنظيمات غير رسمية ولا يتعامل بها.

## 5-2- نمط القيادة

تعتبر القيادة ذات طبيعة اجتماعية أساسا غير أن العلماء والمفكرين قد اختلفوا في النظر إليها باعتبارها فردية (شخصية) أو جماعية ومازال موضوع القيادة لغزا معبرا وموضوعا غامضا وهذا نتيجة لتطور دور القائد مع تطور الزمن، فالقائد في صورته التقليدية هو ذلك القوي المسيطر الذي يتمتع بالقوة الجسمية والذهنية والذي يهابه الآخرون ويخضعون لسلطته، إلا أن مفهوم القائد في العصر الحديث فإنه يختلف تماما عن السابق

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص296.

<sup>2</sup> بلقاسم سلاطينية واسماعيل فيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص70.

<sup>3</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص294.

<sup>4</sup> عبد الوهاب سويسي: المنظمة و المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، ب ط، الجزائر، 2009، ص89.

من هنا تظهر أهمية تولى الباحثين لظاهرة القيادة التي تعرف على أنها فن التعامل والتأثير في الجماعات داخل مجالات العمل المختلفة، بغية تحقيق أهداف محددة الصالح الأفراد والمؤسسات أو التنظيمات التي يعملون بها<sup>1</sup>.

وهي على أنواعها المحلية سواء كالت لها الديمقراطية والديكتاتورية، لذلك يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ تؤكد الدراسات والبحوث على أن النمط القيادي السائد في الإدارة مع العاملين له تأثير لا يتكرر عليه في تحديد نوعية المناخ التنظيمي، فحينما تشدد الإدارة في وضع سياساتها وتطبيقها، أو حينما تقوم بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي لذلك فإن الإدارة أو النمط القيادي هو المحدد الأهم في نوعية المناخ التنظيمي وبناء على ما سبق ذكره يمكن تعريف القيادة على أنها " عملية التأثير في نشاطات الغير في تحقيق الأهداف والتفاعل بين الرئيس أو المشرف والإتباع بالشكل الذي يجعلهم أكثر فعالية<sup>2</sup>."

### 5-3- نمط الاتصال

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وهو السيلة العصبية للمؤسسة، ولذلك يعد الاتصال " هو العملية التي من خلالها ينتقل الفرد أم الجماعة المرسل المرسلون بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك الأفراد أم جماعات أخرى (الملتقي، المثلقون ) وتغييره حسب رغبة محددة<sup>3</sup>، ولذلك يشمل " الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها ابلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وافراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية أو غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم، حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة<sup>4</sup>.

ولهذا تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط

<sup>1</sup> نوال رويمل: القيادة و تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، ب ط، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص09.  
<sup>2</sup> فضيل دليو و آخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، ط2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص102 .  
<sup>3</sup> فضيل دليو و آخرون : مرجع سابق، ص08.  
<sup>4</sup> ناصر قاسمي : مرجع سابق، ص08.

بذلك من جماعات العمل الرسمية وانماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخ تنظيميا ملائم في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

#### 5-4- المشاركة في اتخاذ القرارات

إن المشاركة في صنع واتخاذ القرار هو عبارة عن سلوك واعي يعطي العمال فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات وبالتالي فهو تصرف عقلائي ينبع من فكر وفلسفة يؤمن بها الفرد قدر إيمانه في جماعة بذاتها، وبالتالي فإن من أشهر التعاريف ذاك الذي وضعه **ديفيس K Davis** حيث يقول: " بأن المشاركة في الاندماج الذهني والعاطفي الشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم"<sup>1</sup>.

لذلك فإن معيار المشاركة في اتخاذ القرار بعد حل لتلك المشكلات التي تحصل داخل التنظيم والتي تخلق مناخ تنظيمي ايجابي وذلك باختيار بديل من مجموعة بدائل وهذا عن الطريق الحوار ومناقشة هذه المشاكل قصد احداث تغير ايجابي داخل التنظيم، وهو بالأخذ بآراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم .

#### 5-5- العمل الجماعي:

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بين التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية"<sup>2</sup>،

ولذلك فلا بد من ربط مصالح الأفراد بمصلحة الجماعة، وإعطاء الأولوية للمصلحة الجماعية الحقيقية التي تحقق مصالح الأفراد أو غالبيتهم، والعمل بجدية ليكون العمل الجماعي صفة من صفاته كما فعلت اليابان وترسيخ هذه المبادئ والابتعاد عن الفردية .

<sup>1</sup> فضيل دليو و آخرون : الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية الخروب ، ب ط ، قسنطينة ، الجزائر ، ص55.  
<sup>2</sup> صليحة شامي : مرجع سابق، ص30.

## 5-6- الحوافز :

تعد الحوافز مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة إلى توفيرها للعاملين وذلك من أجل زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين و توجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء<sup>1</sup>.

ولذا فإن تبني المنظمة النظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها، ويوجد بها مناخ تنظيمي أكثر ايجابية من التفهم العميق لهذه العناصر المكونة لسلوك الإنساني، والتعرف على دوافعهم واحتياجاتهم، لكي تضمن مناخ تنظيمي جيد .

## 5-7- التكنولوجيا

إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنظمات، فمعظم ما تملكه المنظمات الحالية من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عن ما تملكه في الماضي القريب، فكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنظمات فإن المناخ التنظيمي يتجه لأن يأخذ اتجاهًا مماثلاً من حيث التطور والديناميكية في المنظمة وفي هذا السياق عرف **Daft** التكنولوجيا على أنها: "الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات"<sup>2</sup>.

ولهذا تعد التكنولوجيا من العناصر المهمة في المناخ التنظيمي نتيجة لتطورات الحديثة ولا بد من ملائمة هذه العوامل مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية، من حيث البقاء ومواكبة التطورات واستمرارها وفق المستجدات المعيشية به .

## 6 - أبعاد المناخ التنظيمي

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في منظمة ما بالعوامل التالية :

- مرونة التنظيم: ويقصد به قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

- طبيعة العمل، وذلك من حيث طبيعته التي تتركس الملل وتحث من الإبداع، أو أنها تثير الجديد لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

- أهمية الانجاز : وذلك من خلال التركيز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافئة أو الترقيّة أو التقدم .

<sup>1</sup> ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، ص60.  
<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي : مرجع سابق، ص182.

- أهمية التدريب : التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جدير بهذا العمل، وكذلك إكسابها المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادته في المؤسسة.

- أنماط السلطة: أن السلطة نوعين المركزية واللامركزية الأولى تدل على التصلب وعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المديرين للعاملين، بينما الثانية تدل على اتاحة الفرصة للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبالتالي فإن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دور هاماً في مدى ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي فإذا كانت سلطة مركزية تتسم غالباً بالتصلب والتصلب وعدم المرونة التي تؤدي السأم والملل، وتؤدي إلى الحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما يساعد على تحسين المناخ التنظيمي<sup>1</sup>.

- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، وكذلك عملية منح المكافئة والعقاب والأمن والاستقرار الوظيفي، تعتبر كلها من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على ايجاد مناخ تنظيمي ايجابي وصحي يرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين<sup>2</sup>.

## 7 - الإدارة وعملية خلق مناخ تنظيمي ملائم

إن كل المنظمات والادارات تسعى من أجل خلق مناخ تنظيمي جيد وتحسينه والاهتمام به لذا كان على المنظمة أن تبذل جهودها من أجل تعزيز حقوق العمال وخلق قيم مشتركة لكي تمكن من الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة وفعالة لأداء العاملين، ولذلك نتساءل على كيفية خلق هذا المناخ التنظيمي الملائم وكيفية تحسينه داخل المنظمة .

من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جو يجعل لكل الوظائف التي يقوم العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن احترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافئة والترقية بخلق مناخ تنظيمي ايجابي.

<sup>1</sup> كامل محمد الغربي : السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دالا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1995، ص303.

<sup>2</sup> زاهر محمد ديري : مرجع سابق، ص311.

وأخيرا لا بد لها أن تستخدم جميع قنوات الاتصال الرسمي وغير الرسمي، والأسلوب القيادي الذي يأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري مهم ولا بد من دعمه ومشاركته في الإدارة واتخاذ القرارات، وبالتالي يكون قريب على أدائه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل والإنتاج إلى درجة عالية من التقدم وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> زاهر محمد ديري : مرجع سابق، ص312.

## خلاصة الفصل:

يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي كأحد المواضيع التي اهتمت به الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة والتنظيمات ككل، إذ انه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمية للأفراد والجماعات بالمنظمات .

ولذا كان لابد من الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يعد من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة وفي الوقت نفسه قد يكون عامل هدم، وهذا يعود لنوعية المناخ التنظيمي وكيفية توجيهه وإدارته، وهذا ما أكدته الدراسات الحديثة على وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت سلبية أو ايجابية .

وقد حاولنا بعد دراستنا لهذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي من مفهومه وخصائصه وأهميته وعناصره وأبعاده، وكيف يمكن للإدارة إن تخلق وتحسن المناخ التنظيمي لها لكي تصل الى تحقيق الفعالية داخل التنظيم.

## الفصل الثالث

### الفعالية التنظيمية

#### تمهيد

- 1- تعريف الفعالية التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها
  - 2- أهمية الفعالية التنظيمية
  - 3- أبعاد الفعالية التنظيمية
  - 4- خصائص الفعالية التنظيمية
  - 5- تناول السوسيو تنظيمي لظاهرة الفعالية التنظيمية
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من أكثر المواضيع جذبا لاهتمامات المفكرين والباحثين في مجال علوم التنظيم والفكر الإداري، بحيث لا يزال النقاش دار حول السبل الكفيلة بدراسة الفعالية، بل وحتى حول المفهوم الدقيق للمصطلح، وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية بالغة لأنه يرتبط بشكل مباشر بتقويم المنظمات، وتقييم مجمل عملياتها التنظيمية وسياستها وبرامجها المطبقة، ويتعدى الاختلاف في تحديد المفهوم إلى ضرورة الانفاق حول المقاييس والمعايير المناسبة لعملية تشخيص فعالية التنظيمات، وصار من الصعب إصدار الأحكام من قبل المسؤولين وأصحاب المؤسسات على منظماتهم بخصوص فعاليتها من عدمها، وهو ما يرجع أساسا إلى العجز الملحوظ في التوافق حول المفهوم المناسب للفعالية وطرق قياسها، وهو ما يفسر تواضع من ضبابية وتعقيد، وإن وجدت فهي تتصف بالسطحية ذات النتائج العامة المطلقة في أحكامها كأن تصف المؤسسة أو البرامج بالفعال من غير الخواص في التفاصيل وتفسيرها، مما لا يدع مجالاً لمناقشتها ومحاولة الاستفادة منها.

## 1- تعريف الفعالية التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها:

أول من حاول تقديم تعريف الفعالية التنظيمية برنارد تحقيق الهدف المحدد معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى نجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط<sup>1</sup>.

أما فريمر ومانان درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها<sup>2</sup>.

عرفها كل من بينزوليكرتو راجيرس على أنها موازية للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف".

أما ميلز فيعرفها: "بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الأشياح لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء والمؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة) والمؤسسات المنافسة"<sup>3</sup>.

وكحصيلة للتعريفات السابقة الذكر: فالفاعلية التنظيمية هي اصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الاستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بهدف أحداث التغيير والتطور التنظيمي.

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله: مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد54، 1987، ص9.  
<sup>2</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات إفريقيا، العدد 7، ص293.  
<sup>3</sup> صلاح الدين عون الله: مرجع سابق، ص20.

## 1-2- المفاهيم المرتبطة بها:

- الأداء: ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه وفرضها عليه الآخرون وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية آلات..) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بموصفات فنية ومعدلات محددة.

- الأداء: هو حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

- الكفاءة: هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، يركز معيار الآجال القصير على كامل دورة المدخلات، يبين إجراءات الكفاءة معدل عائد أصول الرأسمال من تكلفة وحدة الإنتاج.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدمها بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن تؤخذ كلاهما (الكفاءة والفعالية) في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح<sup>2</sup>.

## 2- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا يجمعنا إطار منظمة واحدة فالمنظمات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو والتطور ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة، عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفعالية فتقوم بكل ما عهد به إليها على أفضل الوجوه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسة على القيام بدورها وأهملت في تأدية رسالتها

<sup>1</sup> ناصر إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، السعودية، 2004، ص55.

<sup>2</sup> عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، الرياض، السعودية، 2007، ص41.

فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدروه على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع ومن فعالية المؤسسات العامة فيه.

إن الفعالية التنظيمية لمؤسستنا الاقتصادية، تتطوي على الكثير من الأهمية خاصة أن ذلك مرتبط بكل أساسي بقدر المؤسسة على الصمود والتعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالمنا اليوم، ونحن في ظل نظام العولمة الذي بدأت تتحدد معالمه، بأن المستقبل للأقوى، الأكثر تنظيماً الأكثر قدرة على المنافسة، الأكثر قدرة على مواكبة التطورات العلمية التكنولوجية والأكثر قدرة على الاستفادة من كل ما يجري حولنا، ومن هنا فإن زيادة الفعالية يجب أن يكون تحدي المؤسسات عموماً الأمر الذي يوجب على المديرين في المؤسسات أن يبذلوا ما يوسعهم لحرزا مستويات الزيادة المتزايدة<sup>1</sup>.

وتعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه، وهي ليست ظاهرة منعزلة أو منقطعة ل تعتبر ظاهرة كلية وشمولية نصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر لبدورها على خصائص التنظيم<sup>2</sup>.

### 3- أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن التنامي المتزايد في عدد وحجم ودور المؤسسات، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، ولعل أصعب شيء هو إيجاد مؤشرات عملية لقياس فعالية المؤسسة جمع كامل 30 مؤشر لقياس الفعالية ونذكر منها<sup>3</sup>:

- الفعالية العامة: مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

- الانتاجية: تتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات التي تتشابه في النشاط نفسه.

- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

<sup>1</sup> أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة، بيروت، لبنان، الدار الجامعية، 1995، ص65.

<sup>2</sup> أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص70.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003، 2004، ص87.

- الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- الأداء الوظيفي: يتميز بكونه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المحقول للموارد المتاحة.
- الابداع : قدرة الفرد على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة.

- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المحتوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز الدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمة الفعالية تفهمهم لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

- المهارات العملية للمدراء: تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- مصاريف الأداء: تتمثل في نسبة بين المرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل مت يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

- برامج التدريب والتطوير، وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

- التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية<sup>1</sup>.

#### 4- خصائص الفعالية التنظيمية:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.
- التنوع: تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيها.

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق: المناخ التنظيمي و العلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين، دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، عدد 10، 2012، جامعة ملايا ماليزية، ص 311.

- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة ما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مخالطة منهجية ومنطقية<sup>1</sup>.

## 5- التناول السوسيو تنظيمي لظاهرة الفعالية التنظيمية

### 1-5- التناول الكلاسيكي:

#### 5-1-1- حسب تايلور:

حسب تايلور لإدارة العلمية شقان، شق علمي يتعلق بالعمال وعلاقتهم بالإدارة وزملائهم، وشق إداري يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بالإداريين وبالموظفين، حيث طبق الأسلوب العلمي لحل مشكلتي زيادة الانتاجية والفعالية الإدارية لأن هاتين الأخيريتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زادة الانتاجية.

ويمكن أن نلخص مبادئ تايلور فيما يلي<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل وتعددته كما إذا أمكن، وهكذا التحدي يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.

- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجسمي والذهني.

- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط خارج الاطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.

- المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة والمتعلقة بأداء عمال ما.

مفهوم الفعالية التنظيمية عند تايلور: نستنتج من الدراسة التي قام بها تايلور<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2009-2010.

\*ماكس فيبر، عالم اجتماع ألماني ( 1864-1920) من كتبه سجل علم الاجتماع السياسية الاجتماعية، الاقتصاد و المجتمع، أخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، سنة 1904.

<sup>2</sup> الفضل رثيمي أسماء، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد 10، جوان 2013، جامعة سعد

دحلب، البليدة، الجزائر، ص13.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص23.

الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت.

بما أنه رجل اقتصادي ركز على الدوافع المالية، للعامل حيث ارتبطت الفعالية بالكفاءة في ذلك الوقت.

- فالفاعلية التنظيمية حسب تايلور: "الرشادة الانتاجية" من خلال القضاء على الأساليب السيئة للعمل ورفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتتميط معايير الأداء.

### 5-1-2- حسب منظور ماكس فيبر:

حيث يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية عند ماكس فيبر على الرشادة في سلوك الأفراد كأهم متغير من متغيرات الفعالية، كما اعتبر البيروقراطية نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذ توفرت فيه الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في اطار القواعد واللوائح، واعتماد الصيغ القانونية في ايضاح التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية بصورة رسمية.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الفصل بين الأعمال الرسمية والأعمال الشخصية للموظف.
- تعيين الأفراد وفق الكفاءة والخبرة الفنية.
- تعتمد على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.
- يستند على التدرج الهرمي<sup>2</sup>.

### 5-1-3- حسب منظور هنري فايول:

اهتم فايول بالعمليات الداخلية والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الإنسانية، ركز فايول في دراسته على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، إذ افترض أن فعالية وكفاءة المؤسسة تتعكس لكفاءة وفعالية المدير.

### المبادئ الأساسية لفايول<sup>3</sup>:

- تحديد الأهداف الرئيسية.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص37.  
<sup>2</sup> خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان، 2007، ص34.  
<sup>3</sup> خليل حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص51.

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - القيام بتجميع الأنشطة المتشابهة في شكل تقسيمات.
  - تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة.
- تقسيم الوظائف:** قام بتقسيم وظائف المؤسسة على:

- فنية: الإنتاج والتصنيع.
  - تجارية: البيع والشراء.
  - المالية: البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.
  - المحاسبة: تسجيل الحسابات، إعداد الميزانية، عمل الإحصاءات.
  - الوقاية والضمان: حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.
  - الإدارية: إصدار الأوامر، التخطيط، التنظيم، التنسيق، الوقاية.
- مفهوم الفعالية عند فايول:** ينحصر مفهوم الفعالية عند فايول في الرشد الإدارية فحسب النشاطات الإدارية في المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- الصفات الإدارية لا بد من توفر صفات للعاملين بالمستويات الإدارة العليا متمثلة في صفات جسمانية، عقلية، خلقية، الثقافة العامة الفنية.
  - المبادئ العامة للإدارة: صياغ أربعة عشر مبدأ وهي: السلطة والمسؤولية، النظم، وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العام، المكافأة والتعويض، المركزية تدرج السلطة، الترتيب والنظم، المساواة، الاستقرار في العمل، المبادرة التعاون.

- نظرية فايول مكملة لنظرية تايلور فهو يركز على النشاط الإدارة العليا بينما تايلور ركز على التنفيذ في المستويات الدنيا<sup>1</sup>.

#### 5-1-4- حسب منظور التون مايو:

- تعتبر محاولة التون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن الكتريك بمصنع هوثورن بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمال على الكفاية الانتاجية للعاملين.

<sup>1</sup> الفضيل الرتيمي أسماء: مرجع سابق ، ص14-15.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختيار العلاقة بين كثافة الإضاءة الكافية الانتاجية للعاملين، وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العامة. ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختيار أثر الراحة ومدتها على الكافية الانتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الانتاجية أساسا بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكافية الانتاجية ترتبط ايجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- ميل الأفراد العاملين إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينه.
- تأثر تصرفات الأفراد أهمية في رفع الكفاءة والفعالية.
- أهمية التحفيز المعنوي<sup>1</sup>.

حسب **التون مايو** ما توفره المؤسسة تكون بارتباط أعضائها، إذ أن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف على دافعيتهم، ولكن تتحقق الفعالية التنظيمية يجب أن يكون اندماج جماعي للأفراد باعتماد القيادة وتطابق الأهداف الفردية والجماعية وأهداف المؤسسة وتكون بتحفيز دافعيتهم والاتصال والتوجيه من خلال التدريب.

### 5-1-5- حسب منظور ماسلو:

تعتبر نظرية ماسلو من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد<sup>2</sup> عن أعمالهم ومعرفة حاجتهم من الأعمال التي يقومون بها، ونشير إلى أن: ماسلو تأثر بأفكار تايلور عن العمل، وكذا بدراسات "هاوثورن" التي قام بها التون مايو وزملاؤه والتي مثلت مدخل العلاقات الانسانية، حيث أن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين وسلوكهم، كما أشار إلى حاجة الموظفين للانتماء، وترتكز نظرية ماسلو على افتراضات أساسية وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أكرم سالم: المحور، الإدارة و الاقتصاد، الحوار المتمدن، العدد4، 1994، ص40.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس علي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان- الأردن، 1999، ص 168-169.

<sup>3</sup> نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط1، 2011، الجزائر، ص 121.

- وجوب اشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل العليا.

- إذا اشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.

إن سبل اشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية وضع

ماسلو تسلسلا للحاجات يتضمن الحاجات التالية وعددها خمسة مستويات وهي:

- الحاجات الفسيولوجية: وتشمل الحاجات الأساسية للفرد مثل الأكل، النوم، المأوى والصحة ما شبه ذلك وبالتطبيق على التنظيم فإن الحاجة بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور والحوافز المادية بأنواعها وغير ذلك.

- الحاجة إلى الأمن: تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله أو أسرته وبالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي والحاجة إلى الحصول على معاش نهاية الخدمة والحماية من الإصابات والحوادث في العمل.<sup>1</sup>

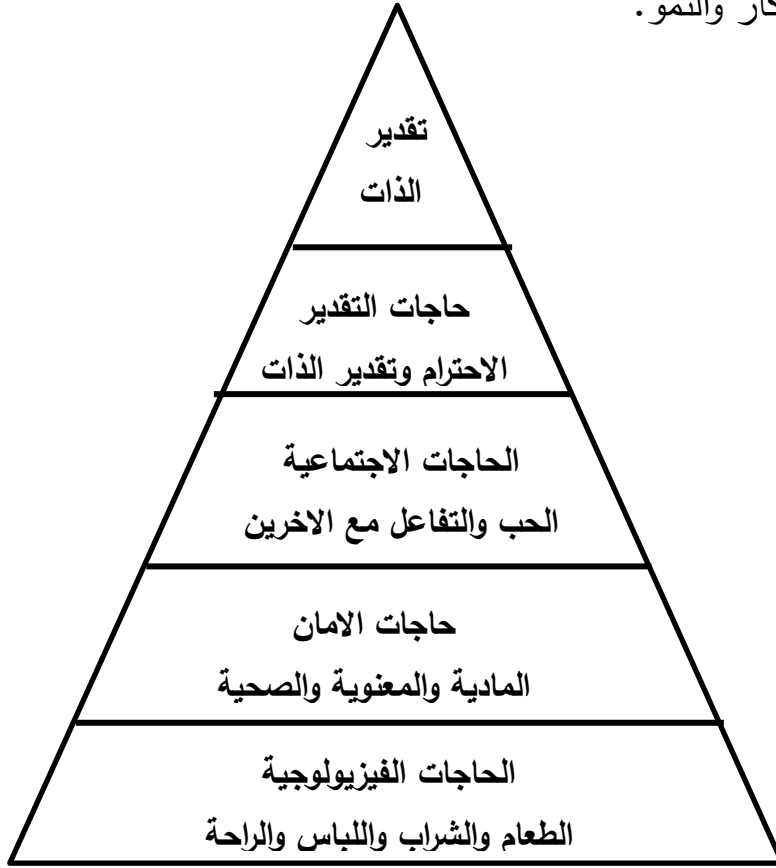
- الحاجة إلى الانتماء: وهي لازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وبالتطبيق على التنظيم تتمثل في الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير رسمية ومن العوامل التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات الإشراف المناسب الذي سيتم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوس.

- الحاجة إلى الاحترام: وتضم الاستقلالية، القوة، الثقة، التقدير ومن بين العوامل التنظيمية نجد توافر الفرصة للفرد للقيام بأعمال أو مهام هامة نجعله يشعر للإنجاز وتحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس علي: ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 170.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات النفسية ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير افرص للعاملين للخلق والابداع والابتكار والنمو.



الشكل (2): يمثل سلم الحاجات لماسلو

تتحقق الفعالية التنظيمية حسب ماسلو بما أسماه التآزر والتي تكون ب<sup>1</sup>:

- الثقة الجماعية.
- رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة.
- السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل.
- التوجه الإيجابي نحو العمل.
- العلاقات الديمقراطية.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي ( نظريات و نماذج و تطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة )، دار زهران، الأذن، 2009، ص 348-349.

## 5-1-6- مدخل الأهداف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار... الخ. وتساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وما يجب أن يكون عليه الأداء وبالتالي الفعالية، ويمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي<sup>1</sup>:

- الحصول على الموارد.

- الاستخدام الكفاء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.

- انتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات .

- تأدية المهام الفنية والادارية بصورة عقلانية.

- الامتثال للقواعد السلوكية.

- اشباع حاجات الأفراد المختلفة.

والأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية، حيث يعرف **بيرو biro** الأهداف الرسمية بأنها: الأغراض العامة للمنظمة كما في موضوعه في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمدربين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين، كما "بيرو" أن الأهداف التشغيلية، تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه الغاية.

لذلك فإن مدخل الأهداف قد لا يمثل الأسلوب الأمثل للدراسة الفعالية التنظيمية وذلك لعدة أسباب منها:

- صعوبة تحديد وتعريف الأهداف<sup>2</sup>.

- صعوبة التوصل إلى مقاييس عامة للفاعلية وفقا لهذا المدخل لاختلاف أهداف التنظيمات.

- عدم وجود أهداف واضحة بالنسبة لبعض المنظمات نتيجة البحث عن أهداف جديدة.

<sup>1</sup> ريتشارد مال: المنظمات ( هيكلتها- عملياتها- مخرجاتها)، ت سعيد بن حمد الهاجري و إبراهيم بن عبد الله المنيف، السعودية، 2001، ص571.

<sup>2</sup> محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط و التنظيم، دار المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص 102.

- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة.

#### 5-1-7- مدخل النظم:

يرى مدخل النظم إلى الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة في الحصول على مدخلات يتم تحويلها في شكل منتجات وخدمات تثقلها البيئة.  
\*افتراضات مدخل النظم:

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها لها هدف واحد تسعى إلى تحقيقه.

- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي.

- الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

\*معايير الفعالية في مدخل النظم:

- قدرة المنظمة على اتجاوب مع البيئة في الحصول على مدخلات.

- قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات (أي العمليات الانتاجية).

- قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة وضمان قبولها لها.

- وضوح خطوط الاتصال (أي المعلومات المرتدة)، والتي ستساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات أو العمليات أو المخرجات<sup>1</sup>.

- من أبرز الانتقادات الموجهة لهذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير.

#### 5-1-8- مدخل العمليات الداخلية:

يهتم بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ونوعية المناخ السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المؤسسة فعالة إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات كذلك إذا ارتفعت درجة رضاء العاملين، حيث يهتم هذا المدخل بالموارد البشرية، إذ بتوقف نجاح المؤسسة على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة.

#### مؤشراته:

- وجود مناخ عمل ايجابي، وتنامي روح الفريق.

- وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.

- توافر الثقة المتبادلة بلين الادارة والعاملين مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، ب ط ، الاسكندرية ، مصر، 2005 ، ص 36.

## مشاكل المدخل:

من بين الانتقادات التي وجهت للمدخل:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات.
- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات.

### 5-2- التناول المحدث:

#### 5-2-1- نظرية Z عند ويليام أوشي:

توصل إلى نظريته في الإدارة عام 1981، بعد إجراءه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر فعالية الإدارة اليابانية، ولقد أظهرت نظرية Z نموذجاً للإدارة اليابانية الناجحة التي تحقق درجة من الفعالية والانجاز والرضا عند العاملين وهي تخضع إلى قيم أساسية يتميز بها اليابانيين كالثقة والمهارة والمودة وأبرز القيم التي تعتمد عليها.

- التوظيف مدى الحياة لتحقيق الولاء للمنظمة.

- بطئ التقييم والترقية وذلك لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمرين (العاملين).
- عدم تخصيص المتمهن وذلك ليتمكن للعامل من الانتقال بين مختلف أقسام المنظمة لاكتساب أكبر خبرة.

- الرقابة غير مباشرة تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.

- القرار جماعي أي اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وذلك .
- للوصول إلى القرارات الفضلى ومن ثم تحقيق أكبر كفاءة في العمل.
- القيم المشتركة كالتعاون والعمل الجماعي<sup>1</sup>.

### 5-2-2- هربت سيمون:

حسب سيمون فإن النظرية التقليدية كانت ترى أن اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة، فأشار في نتائج أبحاثه إلى أن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المنظمات وما المؤثرات التي تحددها، وعلى الإدارة أن تنمي

<sup>1</sup> دنبري لطفی: التنظيم و إدارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية و النظرية المعدلة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، 2005، ص72.

وتنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية، أخذاً في الاعتبار أن الإدارة تحمل في مجموعات انسانية وليس من أشخاص بذاتهم.

#### - تعريف التنظيم عند سيمون:

التنظيم عبارة من مجموعة أفراد، يحدث بينهم تفاعل وعلاقات، من خلال اتصالات تتم بينهم، وهذه العلاقات هي التي يستمد منها كل فرد من المجموعة المعلومات والقيم والاتجاهات التي يبني قراراته بناء عليها، وهناك نوعان من السلطة، سلطة تنفيذية تتخذ قرارات ملزمة للآخرين بتنفيذها وسلطة استشارية قراراتها غير ملزمة، ولكي يكسب القرار التأييد لابد على متخذ القرار مراعاة الظروف الموضوعية والانسانية عند اتخاذ أي قرار وأن يدرس تأثير القرار على الأفراد وردة فعلهم.

#### - اتخاذ القرار والفعالية:

ركزت نظرية القرار على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين التنظيم، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة فتحدد السلوك التنظيمي بتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها. فعملية صنع القرارات دور في تحسين الفعالية التنظيمية، معتبرا أن الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية، يحكمها السلوك الانساني ومجموعة القيم، واتجاهات هذا السلوك، حيث تتحدد الرشادة بالتدريب أي مكتسبات ومواهب الشخص، حوافزه من قيم وأهداف، المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفر<sup>1</sup>.

#### - النتائج التي توصل إليها سيمون:

- وراء كل نشاط تقويم به المؤسسة عملية اختيار، والاختيار يعني اتخاذ القرارات.
- عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا بالمنظمة مستويين.
- اتخاذ القرارات يكون في المستويات العليا ومستوى المنفذين.
- عملية اتخاذ القرار رحل وسط بين الرضا وحدود الرشد المطلوب.

#### 5-2-3- مدخل ارضاء الجهات المؤثرة في التنظيم:

وهو من جهة كل من جيفري بفايفر و جيرالد صلانسيك أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضما تواصل وجودها.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق ، ص 62-63.

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن المدخل الاستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل لمتغيرات البيئة وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئة التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة، كما أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة. ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في ارضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل<sup>1</sup>.

#### 5-2-4- مدخل القيم المنافسة:

طور هذا المدخل كل من كوين وروبا لتفسير ميل المديرية والمستشارين لوضع هياكل وأنشطة التنظيم حيث وجدوا أن المديرين والمستشارين يفاضلون بين:  
\*المرونة، والنظام والانضباط.  
\*الناس والتنظيم.

وأول قيم ثنائية متنافسة هي إما الاختيارين المرونة أو الانضباط، فالمرونة هي سعي المنظمة إلى الابداع والابتكار والتكيف والحركية وعدم التقييد بأنظمة، أما النظام فهو الضبط والربط والاهتمام بأنظمة الرقابة والمتابعة التي توفر مقدار عال من الاستقرار والتنبؤ.  
أما قيم ثنائية متنافسة هي أما الاختيار بين الناس أو بالمنظمة. أو الاهتمام بالناس معناه أعطاه وزنا كبيرا لمشاعرهم واحتياجاتهم ولرأيهم ومشاكلهم، بينما الاهتمام بالمنظمة هو الاهتمام بالإنجاز والأهداف وتحقيق معدلات إنتاجية وكفاءة عالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان،الأردن، 2008 ص102.  
<sup>2</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005 ص 55.

## خلاصة الفصل:

إن تحقيق أي مؤسسة للفعالية التنظيمية يعكس مدى نجاعة الخطط العملية التي تتبناها الإدارة العليا للمؤسسة ومدى سهرها على متابعة العمال باعتبارهم المسؤول المباشر على تحقيق أهداف التنظيم، وكما كانت المؤسسة تستجيب وتلبي الاحتياجات المادية والمعنوية، والاجتماعية ولموظفيها، وتحسين المناخ التنظيمي كلما ساهم ذلك بصفة مباشرة في تشجيع العمال على بذل ما في وسعهم من أجل ترقية الأداء وتحسين جودة المخرجات حيث يشعرون بالانتماء والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة، وأنهم يقومون بالتعبير عن رضاهم داخل المؤسسة وذلك من خلال الالتزام والعمل بمعنويات مرتفعة.

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة

#### تمهيد

- 1- منهج الدراسة
  - 2- أدوات جمع البيانات
  - 3- مجالات الدراسة
  - 4- الدراسة الاستطلاعية
  - 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- خلاصة الفصل

## تمهيد:

بعد اكمال الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة المفاهيم المرتبطة لكل من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، فإنه سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيقية التطرق إلى التعريف بمؤسسة سوف للدقيق بالوادي، وتوضيح كل الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية بدأ بتوضيح المنهج، ومجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية، ثم الدراسة الاستطلاعية، إضافة إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات، وفي الأخير تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## 1- منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما هو الأساس هو الوسيلة التي تمكنا من الوصول على هذا الكم واستثماره في أقصى وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وذلك بمجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العامة<sup>1</sup>.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، ودون المنهج يكون البحث مجرد من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى هذا فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كميّاً<sup>2</sup>.

إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة، من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها<sup>3</sup>.

لقد تم اختيارنا للمنهج الوصفي في دراستنا باعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة لأن هدفها التعرف عن علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية لدى العاملين وذلك بتحليل وتفسير الإحصائيات الكمية وتحويلها إلى تحليل كفي.

<sup>1</sup> حميدة عميراي : مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 1، دت، ص96.  
<sup>2</sup> عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق و إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص98.  
<sup>3</sup> خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية، ط1، دار الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص 43.

## 2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث، في الحصول والمعلومات لإنجاز بحث حول موضوع معين<sup>1</sup>.

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة، فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على ثلاث أدوات في جمع البيانات نذكرها على النحو التالي:

### 2-1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية وتعرف على أنها: مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة<sup>2</sup>.

وقد استخدمنا الملاحظة غير المنتظمة خلال دراستنا، حيث ساعدتنا هذه الأداة في التعرف على مختلف الهياكل والوظائف، ومن خلال هذه العملية تعرفنا على بعض المظاهر والمؤشرات التي تخدم موضوع الدراسة.

### 2-2- المقابلة:

تعد المقابلة من بين التقنيات والأدوات المنهجية الهامة في البحث العلمي، والأكثر شيوعا واستعمالا من أجل الحصول على المعلومات التي يصعب الوصول إليها والمتاحة إلا عند أفراد معينين.

والمقابلة حسب **موريس أنجريس**: هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، ولكن في بعض الحالات مساءلة الجماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، فهي أفضل التقنيات

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي ( النظرية و التطبيق )، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، 2000، ص 82.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 174.

لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة<sup>1</sup>.

وقد استعملنا في دراستنا المقابلة العلمية، وذلك مع رئيس مصلحة العمال والأمن العام لشركة سوف الدقيق.

## 2-3- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل البحث العلمي شيوعا واستخدامها في الحصول على البيانات والمعلومات التي يتطلبها البحث الميداني فبواسطته يحدد للباحث مساره دون الخروج عن أهدافه المسطرة فهو يشكل المنطلق الأساسي لأي باحث للإجابة وتحليل الأسئلة الذي يطرحها في بداية البحث.

ويعرف الاستبيان: " أنه قائمة مكتوبة من الأسئلة يتم تسجيل الأجوبة من قبل المشاركين الذين يقومون بقراءة الأسئلة والاستفسار وتسجيل الإجابات"<sup>2</sup>.

ولقد اعتمد الباحثان على أداة الاستبيان كأداة أساسية موجهة للعمال لجمع بيانات الدراسة، تم بناء الاستبيان من طرف الباحثين، حيث كان محتواه أدبيات الإطار النظري لهذه الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، بعد ذلك تم عرضه على المشرفة أين بدأت رضاها على مضمونه بشكل كبير، كما أنها طلبت تعديل البعض منها وحذف بعض الآخر بعد ذلك ليضم الاستبيان في شكله النهائي 42 سؤالاً توزعت على ثلاث محاور أساسية:

### - المحور الأول:

يضم بيانات شخصية يحتوي على 4 أسئلة متعلقة بمحددات شخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) من (1-4).

### - المحور الثاني:

يضم ثلاث أبعاد المناخ التنظيمي كل بعد تحته عدة مؤشرات ممثلة فيما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي: من (5-11).

ثانياً: القيادة: من (12-18).

ثالثاً: مدى مشاركة العاملين: من (19-26).

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، ت بوزيد صحراوي، جمال بوشرف وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

<sup>2</sup> عايش صباح: خطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد و التنوير، مجلة فكرية تربوية محكمة، العدد 03، 2015، ص303.

### - المحور الثالث:

يضم ثلاث كذلك للفعالية التنظيمية وكل بعد فيه عدة مؤشرات ممثلة فيما يلي:

أولاً: الرضا الوظيفي: من (27-33).

ثانياً: الأداء الوظيفي: من (34-37).

ثالثاً: الإبداع: من (38-42).

### 3- مجالات الدراسة:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من لمحة تاريخية عنها والتحويلات التي مرت بها وأهميتها، للتعرف على نوعية الموارد البشرية العاملة بها، وعددهم ونوعية المهام التي يقومون بها باعتبار أن الدراسة ستركز على هذا المورد.

### 3-1- المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة بمؤسسة سوف للدقيق بولاية الوادي.

### -النشأة:

في إطار السياسة المتبعة من طرف الدولة لتشجيع الاستثمار الخاص عن طريق الامتيازات، تم التفكير جدياً في إنشاء مؤسسة انتاجية للخبرة، في ميدان بيع السميد والفريضة ولعدة سنوات حيث كان الاتفاق على تكوين مؤسسة ذات مسؤولية، مساهمة ثلاث شركاء وهذا بتاريخ 1999/09/06، وتتكون من مجموعة عمال تقدر ب: 60 عاملاً مؤمنين، وفي سنة 1999 تم تأسيسها من طرف الشركات برأس مال قدره 100000 دج، وأصبح حالياً 50000000 حيث بدأت في الانتاج الفعلي في: 2002/05/15

### -الموقع:

تقع مؤسسة سوف للدقيق في الناحية الغربية من ولاية الوادي، وهو مكان استراتيجي يسمح لها بأن تلعب دوراً مهماً في التسويق، يحدّها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة أما شمالاً فيحدّها الطريق الرابط بين طريقي (الطريق الوطني رقم 16 والطريق الوطني رقم 3 تكسبت)، ويحدّها من الجنوب مباني سكنية، وغرباً حظائر ومباني للخواص<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

## -التسمية:

جاءت تسمية المؤسسة سوف للدقيق لتسمية المنطقة التي يمارس بها نشاط المؤسسة وهي وادي سوف بالإضافة إلى جلب اهتمام المستهلكين خارج المنطقة بهذه التسمية حيث أنه عند قراءة المستهلك لهذا الاسم فإنه يتبادر للذهن أن المنتج مصنوع في منطقة وادي سوف حتى وإن لم يقرأ العنوان.

## - طبيعة النشاط:

يتمثل نشاطها في عمليتي الانتاج والبيع لكل من السميد و الفرينة والنخالة والسمولات حيث تمول أسبوعيا من المواد الأولية القمح بنوعية الصلب واللين من مصدر التمويل بالقمح وهي تعاونية الحبوب والخضر الجافة ببسكرة أوماش وتقدر عملية التمويل ب: 500 قنطار من القمح الصلب و 1000 قنطار من القمح يوميا ما عدا الخميس والجمعة.

## -التركيب الصناعي:

- مطحنة خاصة بالقمح الصلب 600 قنطار.  
- مطحنة خاصة بالقمح اللين ذات قدرة انتاجية 1600 قنطار.  
- تحتوي على مطمور لتخزين القمح (الصلب واللين) ذو سعة 10000 وينقسم إلى أربعة أجزاء.

- جزأين للقمح الصلب ذو سعة 500 أي ما يعادل 20 يوم.

- جزأين للقمح اللين ذو سعة 500 أي ما يعادل 20 يوما.

## - المساحة:

تقدر المساحة الاجمالية بحوالي 10000 متر مربع.

## - ملحقات وهيكل:

مبنى إداري- ورشات العمل- خزان مائي- غرفة تغيير الملابس.

## -قنوات التوزيع:

مؤسسات تجارية داخل الوادي وخارجها- مؤسسة سروليكس لإنتاج العجائن- مؤسسة كيب لإنتاج العجائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

### 3-2- المجال الزمني:

انطلقت الدراسة في نوفمبر 2018، حيث شرع في البحث عن التراث النظري الذي يخدم الموضوع، وذلك لبناء تصور نظري أولي حول محاور الدراسة، أما الجانب الميداني فقد تمثل في مرحلتين:

- الأولى كانت دراسة استطلاعية وبدأت يوم 2019/01/03 إلى غاية 2019/01/27 وفي هذه الفترة قام الباحثان بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بها، ثم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتم إجراء الدراسة الميدانية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان، وبدائل الإجابات مع إجراء مقابلات أولية.

- في حين الفترة الثانية بدأت يوم 2019/02/20، حيث تم توزيع الاستبيانات حول المبحوثين واسترجاعها من أجل تفرغها وجدولتها، وتحليلها تحليلًا إحصائيًا واستخلاص النتائج.

### 3-3- المجال البشري:

يتمثل المجتمع البشري لهذه الدراسة في مجمع العاملين بشركة سوف للدقيق، والمقدر عددهم ب 60 عاملاً، موزعين على فئات سوسيو ومهنية مختلفة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام طريقة المسح الشامل لهذه الدراسة بعدد مفردات الدراسة والمقدرة ب 60 عاملاً، حيث قمنا بتوزيع 60 استبياناً، تم استرجاع 50 استبياناً و 10 استبيانات لم نستطع استرجاعهم بسبب غياب 10 عمال، 8 منهم كانوا في عطل سنوية، وعاملين في عطل مرضية.

#### 4- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية الخطوة التي تسبق الاستقرار نهائيا على خطة الدراسة ويفضل قيام الأفراد<sup>1</sup>.

لذا تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث كله، وإهمال الكتابة عن الدراسة الاستطلاعية ينقص البحث أحد العناصر الأساسية فيه، ويسقط عن الباحث جهدا كبيرا كان قد بذله فعلا في المرحلة التمهيديّة للبحث، والغرض من الدراسة الاستطلاعية ما يلي<sup>2</sup>:

- التعرف على ميدان الدراسة.

- تجربة أدوات الدراسة في الميدان.

- اكتشاف صعوبات ميدان الدراسة لتجنبها في الدراسة الأساسية.

- التأكد من صلاحية أداة البحث الاستبيان.

- وضوح البنود وملائمتها لمستوى العينة وخصائصها.

بدأت الدراسة الاستطلاعية يوم 2019/01/03 إلى غاية 2019/01/27 في هذه الفترة قام الباحثان بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بهذا، والتي مكنت بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وتم إجراء الدراسة الميدانية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان وبدائل الإجابات مع إجراء مقابلات أولية.

#### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على عدة أساليب إحصائية نوردتها كالآتي:

استخدمنا في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتكرارات لوصف طبيعة العينة المدروسة، لأننا ارتأينا أنه يمثل النسبة الحقيقية للمبحوثين وهذا في ما يخص تحليل البيانات الشخصية والوظيفية وفق المعدلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{عدد أفراد العينة}} \times 100$$

<sup>1</sup> رجاء محمود أبو علام: منهاج البحث في العلوم الانسانية و التربوية، دط، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2004، ص 87.  
<sup>2</sup> محي الدين مختار: بعض تقنيات البحث و كتابة التقرير، مجلة العلوم الانسانية، عدد خاص ، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، ص96

كما اعتمدنا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه كل من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، وفق المعادلة التالية:

1- المتوسط الحسابي:

$$x = \text{مجموع الدراسات} / \text{عدد أفراد العينة}$$

2- الانحراف المعياري:

$$s = \sqrt{\frac{(x-z)^2}{n-1}}$$

وقمنا أيضا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل نتائج الاستبيان إحصائيا، وإجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات، قصد الوصول إلى نتائج الدراسة.

كما استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لعينة الدراسة وفق المعادلة التالية:

$$r = \frac{n\epsilon xy - (\epsilon x)(\epsilon y)}{\sqrt{(n\epsilon x^2 - (\epsilon x)^2)(n\epsilon y^2 - (\epsilon y)^2)}}$$

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تعرفنا على المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة، وكذا على مجالات الدراسة من خلال التعرف على زمن انطلاق الدراسة والمكان الذي أجريت فيه هذه الدراسة والمجتمع البشري لهذه الدراسة، وكذلك عرفنا الأداة التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات ألا وهي الاستبيان وكيفية بنائه، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وهذه العمليات ماهي إلا تمهيد يساعدنا للدخول في الفصل الخامس والمتعلق بتحليل واختبار الفرضيات وعرض النتائج.

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1 - عرض البيانات الشخصية

2- عرض ومناقشة نتائج استجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

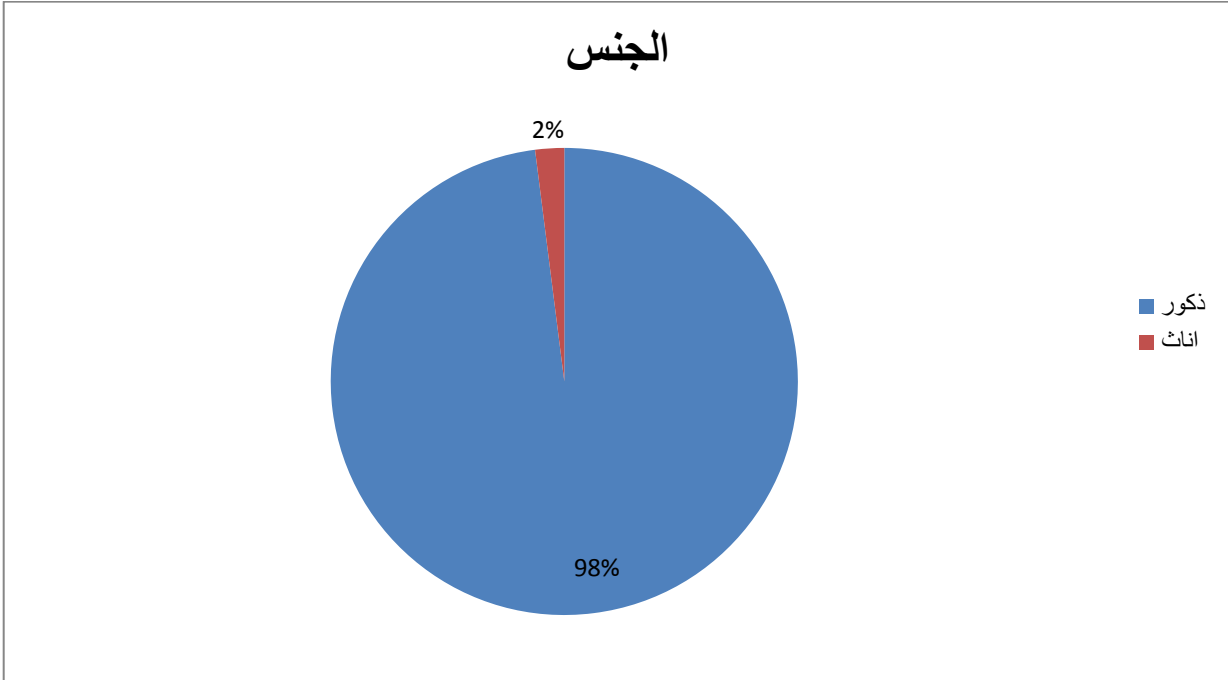
بعد تعرضنا للخلفية النظرية لمشكلة الدراسة، والعرض المفصل للمفاهيم التي يتضمنها بالإضافة إلى الخطوات المنهجية لاختيار فرضياته، جاء دور عرض النتائج ومناقشتها و تحليل المعطيات التي جمعت من مجتمع الدراسة بشركة سوف للدقيق بالوادي لدراسة المسائل المتعلقة لكل من المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية وهذا ما اعتمدنا عليه في الفصل على تكميم البيانات وحساب النسب المئوية في عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات، وكذا عرض النتائج المتوصل إليها من خلال مناقشتها لتخلص في الأخير إلى وضع جملة من الاقتراحات والتوصيات.

## 1 - عرض البيانات الشخصية

الجدول (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%98	49	ذكر
%2	1	أنثى
%100	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، حيث تبين أن (98%) من المبحوثين هم ذكور في حين تم تسجيل نسبة ضئيلة جدا (2%) من الإناث لأن طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة تتطلب جهدا عضلي كبير.

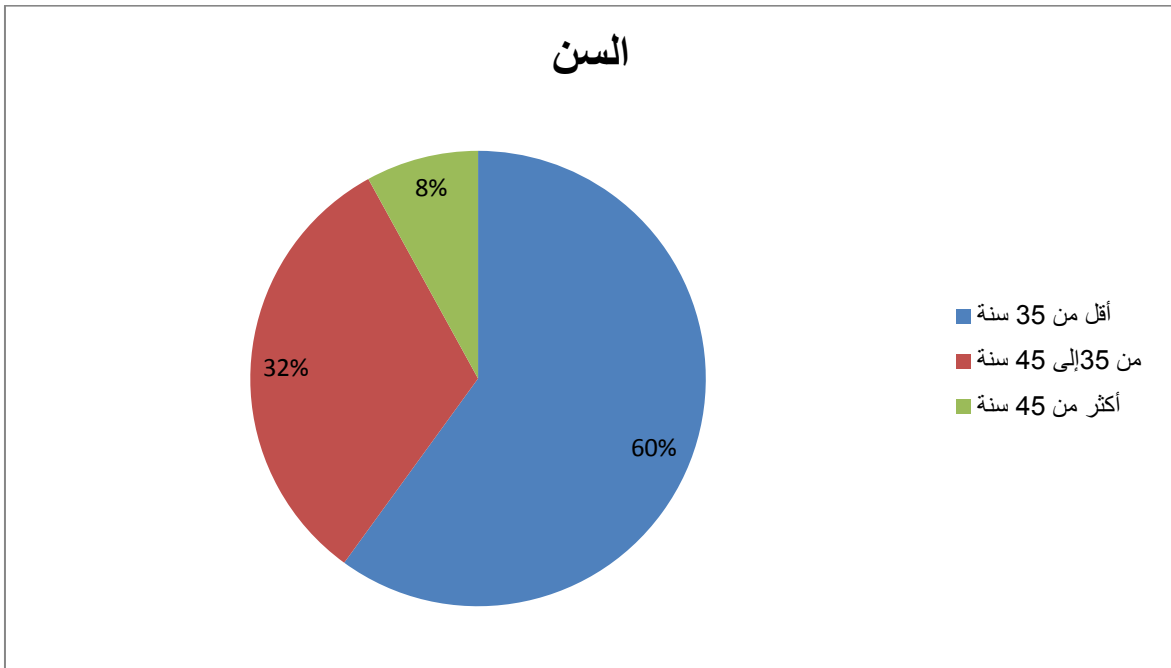


الشكل (3): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

## الجدول (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
60%	30	أقل من 35 سنة
32%	16	من 35 إلى 45 سنة
8%	4	أكثر من 45 سنة
100%	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير السن، حيث تبين أن أغلبية المبحوثين شباب وهم يمثلون نسبة (60%)، في حين تمثل نسبة (32%) الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 45 سنة، أما الأفراد الأكبر من 45 سنة فيمثلون نسبة (8%).

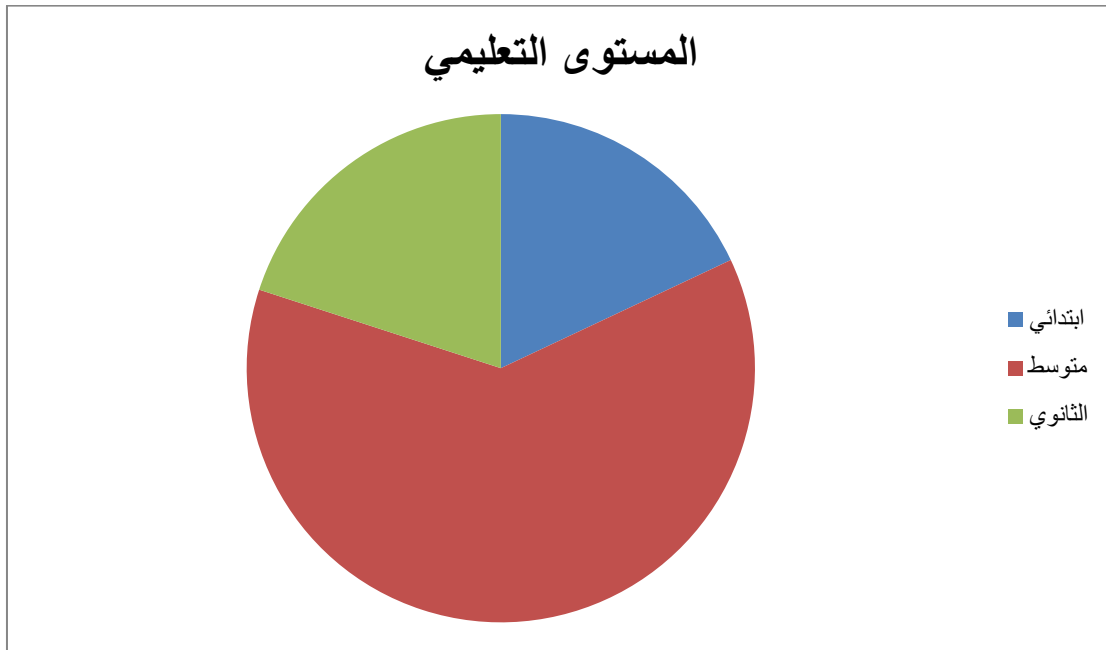


الشكل (4): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

### الجدول (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18%	9	ابتدائي
62%	31	متوسط
20%	10	ثانوي
100%	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن الأفراد ذوي الدخل المتوسط يمثلون الأغلبية بنسبة (62%) يليهم ذوي المستوي الثانوي بنسبة (20%)، في حين أقل نسبة يمثلها ذوي المستوى الابتدائي بنسبة (18%).

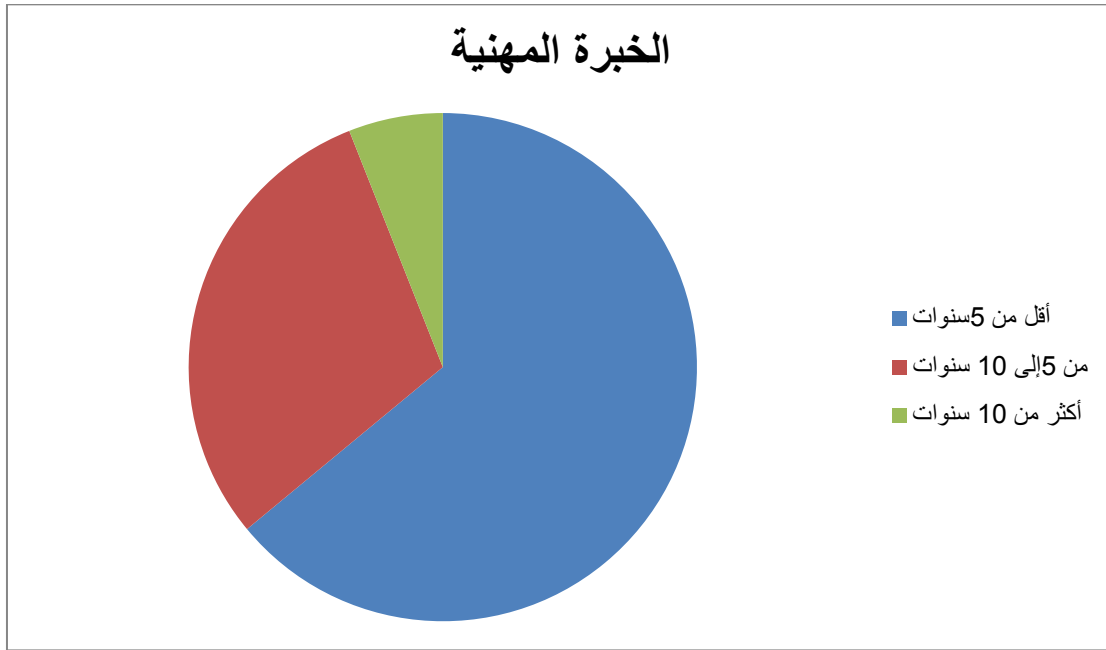


الشكل (5): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

#### الجدول (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	32	64%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	30%
أكثر من 10 سنوات	3	6%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية، حيث تبين (64%) من المبحوثين تملك الخبرة مهنية أقل من 5 سنوات وهي تمثل الأغلبية، في حين تمثل نسبة (30%) من أصحاب الأقدمية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، أما الفئة الأقل من المبحوثين فتتمثل نسبة (6%) ممن يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات.



الشكل (6): يمثل دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.

2 - عرض ومناقشة استجابات المبحوثين نحو أبعاد متغيرات الدراسة:

الجدول (5): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الهيكل التنظيمي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	1	0.47	2.68	0	0	32	16	68	34	يتميز هيكل الوحدة الذي أعمل فيه بالتصميم الجيد
مرتفعة	7	0.47	2.34	0	0	66	33	34	17	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية
مرتفعة	5	0.53	2.38	2	1	58	29	40	20	تناسب تخصصات العاملين في الشركة مع طبيعة وظائفهم
مرتفعة	6	0.52	2.36	2	1	60	30	38	19	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة
مرتفعة	4	0.53	2.40	2	1	56	28	42	21	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي
مرتفعة	3	0.54	2.50	2	1	46	23	52	26	الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على انجاز مهامك بكفاءة
مرتفعة	2	0.54	2.54	2	1	42	21	56	28	يوجد وصف وظيفي يوضح السلطات والمسؤوليات.
		0.51	2.45	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد الهيكل التنظيمي جاءت مرتفعة ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدر بـ : (2.45) و بانحراف معياري (0.51).

لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.68 - 2.34) و بانحراف معياري (0.47 - 0.54).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.68) بانحراف معياري (0.47) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (68%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة

الخامسة والتي تقر بتميز هيكل الوحدة الذي أعمل فيه بالتصميم الجيد، أما نسبة (32%) استجابوا بـ"أحيانا"، تليها نسبة معدومة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا" مما يدل على تميز هيكل المؤسسة بالتصميم الجيد وخلوه من المشاكل التي تعيق العمل داخله.

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.54) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (56%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة الحادي عشر والتي تقر بوجود وصف وظيفي يوضح السلطات والمسؤوليات، أما نسبة (42%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تليها نسبة ضعيفة استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (2%).

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.50) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة العاشرة والتي تقر بأن الهيكل التنظيمي الحالي يساعدهم على انجاز المهام بكفاءة، أما نسبة (46%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونسبة (2%) استجابوا بـ"أبدا" وهي نسبة قليلة من مفردات الدراسة.

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (0.53) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (42%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة التاسعة والتي تقر بأن هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي، أما نسبة (56%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تليها نسبة ضعيفة استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (2%).

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.53) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (40%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة السابعة والتي تقر بتناسب تخصصات العاملين في الشركة مع طبيعة وظائفهم، تليها نسبة (58%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، بينما الذين استجابوا بـ"أبدا" فكانت نسبتهم ضعيفة قدرت بـ (2%).

نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (2.36) بانحراف معياري (0.52) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (38%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة الثامنة والتي تقر بأن خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة، أما نسبة (60%)

من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة ضعيفة من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (2%) .

نسجل سبع قيمة في المتوسط الحسابي (2.34) بانحراف معياري (0.47) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (34%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على محتوى العبارة السادسة والتي تفر بتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية، أما نسبة (66%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة معدومة من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (0%) .

الجدول (6): يوضح استجابات المبحوثين على بعد القيادة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة	
				%	ت	%	ت	%	ت		
مرتفعة	1	0.49	2.62	0	0	38	19	62	31	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بالمرونة.	
مرتفعة	4	0.54	2.46	2	1	50	25	48	24	يهتم الرئيس بتحفيز العاملين بالمؤسسة.	
مرتفعة	5	0.47	2.34	0	0	66	33	34	17	هناك ثقة بين الرئيس والمسؤولين.	
متوسطة	7	0.62	2.24	10	5	56	28	34	17	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مع فتح قنوات الحوار بينهم .	
متوسطة	6	0.49	2.28	2	1	68	34	30	15	تتم معاملتنا من طرف الرئيس بكل عدالة.	
مرتفعة	2	0.50	2.52	0	0	48	24	52	26	درجة التفاعل بينك وبين مديرك متينة.	
مرتفعة	3	0.50	2.48	0	0	52	26	48	24	يستعمل رئيسك في العمل الترغيب في قرض سلطته على الجميع	
		0.51	2.42								المجموع

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد القيادة جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2.42) وانحراف المعياري (0.51)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.24 - 2.62) وانحراف المعياري (0.47 - 0.62).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.62) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (62%) على الموافقة بـ"دائما" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثانية عشر والتي تقرر بتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بالمرونة، ونجد

نسبة (38%) من مفردات الدراسة استجابات بـ"أحيانا"، تاليها النسبة المعدومة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.52) بانحراف معياري (0.50) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بالموافقة دائما على محتوى العبارة السابعة والتي تقر بأن درجة التفاعل بينك وبين مديرك متينة، ونجد نسبة (48%) من مفردات الدراسة استجابات بـ"أحيانا"، تاليها أيضا نسبة معدومة (0%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا".

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.48) بانحراف معياري (0.50) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (48%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على العبارة الثامنة عشر والتي تقر بأن يستعمل رئيسك في العمل الترغيب في فرض سلطته على الجميع، بينما نجد نسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها النسبة المعدومة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (48%) على الموافقة بـ"دائما" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثالثة عشر والتي تقر بأن يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة، بينما نجد نسبة (50%) استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها نسبة ضعيفة (0%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا" والتي قدرت بـ (2%).

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.34) بانحراف معياري (0.47) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث استجابوا مفردات الدراسة بنسبة (34%) بـ"دائما" على العبارة الرابعة عشر والتي تقر بأن هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين، ونجد نسبة (66%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أحيانا"، تاليها النسبة المعدومة (0%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (30%) من استجابات مفردات الدراسة بالموافقة بـ"دائما" على محتوى العبارة السادسة عشر والتي تقر بأن تتم معاملتنا من طرف الرئيس بكل عدالة، بينما نجد نسبة (68%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أحيانا"، تاليها نسبة ضعيفة (2%) استجابوا بها مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل سابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.24) بانحراف معياري (0.62) بدرجة اتفاق متوسطة، حيث نجد (34%) من نسبة استجابات مفردات الدراسة الموافقة بـ"دائماً" على العبارة الخامسة عشر والتي تقر بأن يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مع فتح قنوات الحوار بينهم، أما نسبة (60%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، تليها نسبة (10%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً" .

الجدول (7): يوضح استجابات المبحوثين على بعد مدى مشاركة العاملين

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة	
				%	ت	%	ت	%	ت		
مرتفعة	2	0.57	2.46	4	2	46	23	50	25	يفتح الرئيس المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.	
مرتفعة	3	0.49	2.40	0	0	60	30	40	20	تحرص الادارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	
متوسطة	4	0.51	2.32	2	1	64	32	34	17	تتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.	
مرتفعة	1	0.54	2.48	2	1	48	24	50	25	تساهم مقترحات العاملين في بناء خطة العمل الفعالة .	
متوسطة	8	0.69	2.04	22	1 1	52	26	26	13	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم.	
متوسطة	7	0.56	2.18	8	4	66	33	26	13	لديك القدرة على إقناع الآخرين بأهمية مقترحاتك التي تخدم أهداف المؤسسة.	
متوسطة	6	0.57	2.28	6	3	60	30	34	17	توجد برامج تساعد العاملين على الإلمام بأهداف وآليات العمل.	
متوسطة	5	0.58	2.32	6	3	56	28	38	19	تشجع الادارة العاملين الجدد على المبادرة بأفكارهم المهنية.	
		0.56	2.31								المجموع

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد مدى مشاركة العاملين جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2.31) وبانحراف المعياري (0.56)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.04 – 2.48) وبانحراف المعياري (0.49 – 0.69).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.48) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (50%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على محتوى العبارة الثانية عشرون والتي تقر بأن تساهم مقترحات العاملين في بناء خطة العمل الفعالة، أما نسبة (48%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، تاليها نسبة ضعيفة (2%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (50%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على العبارة التاسعة عشر والتي تقر بأن يفتح الرئيس المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار، أما نسبة (46%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، تليها نسبة (4%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً".

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (40%) على الموافقة بـ"دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة العشرون والتي تقر بأن تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، ونجد نسبة (60%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، تاليها النسبة المعدومة (0%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً".

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.51) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (34%) من الاستجابات مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة الواحدة والعشرون والتي تقر بأن يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي، أما نسبة (64%) استجابوا بـ"أحياناً" من مفردات الدراسة، تليها نسبة (2%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً" وهي نسبة قليلة.

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.58) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (38%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائماً" على العبارة السادسة والعشرون والتي تقر بأن تشجع الإدارة العاملين الجدد على المبادرة بأفكارهم المهنية،

ونجد (56%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، أما نسبة (6%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا".

نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (34%) من موافقة مفردات الدراسة على محتوى العبارة الخامسة والعشرون التي تقر بوجود برامج تساعد العاملين على الإلمام بأهداف وآليات العمل، ونجد (60%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونجد أيضا (6%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل سابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.18) بانحراف معياري (0.56) بدرجة اتفاق متوسطة، نجد نسبة (26%) من استجابات مفردات الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون التي تقر بأن لديك القدرة على إقناع الآخرين بأهمية مقترحاتك التي تخدم أهداف المؤسسة، بينما نجد نسبة (66%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، أما مفردات الدراسة الذين استجابوا بـ"أبدا" فكانت (8%).

نسجل ثامن قيمة في المتوسط الحسابي (2.04) بانحراف معياري (0.69) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (26%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"دائما" على العبارة الثالثة والعشرون التي تقر بأن يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم، ونجد (11%) من نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أحيانا"، تاليها نسبة (22%) من مفردات الدراسة الذين استجابوا بـ"أبدا".

الجدول (8): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الرضا الوظيفي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة	
				%	ت	%	ت	%	ت		
متوسطة	4	0.61	2.10	14	7	62	31	24	12	أشعر بالرضا عن وظيفتي .	
متوسطة	5	0.52	2.08	10	5	72	36	18	9	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة.	
ضعيفة	7	0.68	1.66	46	2	42	21	12	6	أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات ولكنها ممتعة.	
ضعيفة	6	0.60	1.96	20	1	64	32	16	8	يتناسب دخلي من الشركة مع طبيعة الجهد المبذول .	
متوسطة	3	0.49	2.14	6	3	74	37	20	10	أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية.	
متوسطة	2	0.60	2.14	12	6	62	31	26	13	أرى أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي.	
متوسطة	1	0.67	2.30	12	6	46	23	42	21	تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي.	
		0.59	2.05								المجموع

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد الرضا الوظيفي جاءت متوسطة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2.05) وانحراف المعياري (0.59)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (1.66 – 2.30) وانحراف المعياري (0.49 – 0.68).  
 نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.30) بانحراف معياري (0.67) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (42%) على الموافقة بـ"دائما" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثالثة وثلاثون والتي تقر بأن تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي، أما نسبة (46%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، و(12%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.14) بانحراف معياري (0.60) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (26%) من موافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على محتوى العبارة الثانية والثلاثون والتي تقر بأن الشركة تحقق شعوراً بالأمن الوظيفي، ونجد (62%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، تاليها نسبة (12%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.14) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (20%) من مفردات الدراسة استجابوا الموافقة على محتوى العبارة واحد والثلاثون والتي تقر بالشعور بالعدالة وعدم تحيز في الوظيفة الحالية، ونجد (74%) استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة جداً، ونجد (6%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً"، وهي نسبة قليلة.

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.10) بانحراف معياري (0.61) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (24%) من الاستجابات مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة السابعة والعشرون والتي تقر بالشعور بالرضا عن وظيفتي، ونجد (62%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، ونسبة (14%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.08) بانحراف معياري (0.52) بدرجة اتفاق متوسط، حيث نجد نسبة (18%) على الموافقة بـ"دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون والتي تقر بأن أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة، ونجد (72%) نسبة من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة جداً، ونسبة (10%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل سادس قيمة في المتوسط الحسابي (1.96) بانحراف معياري (0.60) بدرجة اتفاق متوسط، نجد نسبة (16%) من موافقة مفردات الدراسة على محتوى العبارة الثلاثون التي تقر بأن يتناسب دخلي من الشركة مع طبيعة الجهد المبذول، ونجد (64%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، و(20%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل سابع قيمة في المتوسط الحسابي (1.66) بانحراف معياري (0.68) بدرجة اتفاق ضعيف، حيث نجد نسبة (12%) استجابات مفردات الدراسة على العبارة التاسعة

والعشرون التي تقر بأن وظيفتي حافلة بالتحديات ولكنها ممتعة، ونجد (42%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونسبة (46%) على موافقة مفردات الدراسة بـ"أبدا".

### الجدول (9): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الأداء الوظيفي

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	1	0.54	2.56	2	1	40	20	58	29	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عمالك بكفاءة
مرتفعة	4	0.49	2.38	0	0	62	31	38	19	تؤدي المهام المطلوبة منك.
مرتفعة	3	0.56	2.38	4	2	54	27	42	21	تتجز عمالك بدقة يناسب المعايير الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة.
مرتفعة	2	0.54	2.46	2	1	50	25	48	24	لديك القدرة على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامك بأداء عمالك.
		0.53	2.44	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد الاداء الوظيفي جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2.44) وبانحراف المعياري (0.53)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.38 – 2.56) وبانحراف المعياري (0.49 – 0.56).  
نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.56) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (58%) على الموافقة بـ"دائما" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الرابعة والثلاثون والتي تقر تشجيع مديرك بدفعك لإنجاز عمالك بكفاءة، ونجد (40%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونسبة (2%) استجابوا بـ"أبدا".

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (48%) من موافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على محتوى العبارة السابعة والثلاثون والتي تقر بأن لديك القدرة على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامك بأداء عملك، ونجد (50%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحياناً"، ونجد (2%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أبداً" وهي نسبة قليلة جداً.

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.56) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (42%) من الموافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على محتوى العبارة السادسة والثلاثون والتي تقر بأن تتجز عملك بدقة يناسب المعايير الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة، ونجد (54%) استجابوا بـ"أحياناً"، ونجد أيضاً (4%) نسبة من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (38%) من موافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على العبارة الخامسة والثلاثون والتي تقر بأن تؤدي المهام المطلوبة منك، ونجد (62%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"أحياناً" وهي نسبة كبيرة، تاليها نسبة معدومة (0%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبداً".

الجدول (10): يوضح استجابات المبحوثين على بعد الابداع

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا		أحيانا		دائما		البدائل العبارة
				%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفعة	2	0.57	2.46	4	2	46	23	50	25	تقترح أساليب جديدة لأداء عملك.
متوسطة	5	0.49	2.28	2	1	68	34	30	15	تقدم أفكار ابداعية لتطوير اجراءات العمل.
مرتفعة	4	0.56	2.36	4	2	56	28	40	20	تشجع المقترحات المقدمة من طرف الآخرين.
مرتفعة	3	0.57	2.40	4	2	52	26	44	22	تقبل المؤسسة مقترحات وتعمل على تنفيذها.
مرتفعة	1	0.54	2.52	2	1	44	22	54	27	تشجع المؤسسة كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
		0.55	2.40	المجموع						

يتضح من المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن استجابات المبحوثين حول بعد الابداع جاءت مرتفعة، ونستدل على هذا بالمتوسط الحسابي العام المقدر بـ (2.40) وانحراف المعياري (0.55)، لقد تراوحت استجابات المبحوثين في المتوسط الحسابي (2.28 – 2.52) وانحراف المعياري (0.49 – 0.57).

نسجل أول قيمة في المتوسط الحسابي (2.52) بانحراف معياري (0.54) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (54%) من الموافقة مفردات الدراسة بـ"دائماً" على محتوى العبارة الثانية والاربعون والتي تقر بأن تشجع المؤسسة كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم وهي نسبة كبيرة، أما نسبة (44%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونسبة (2%) استجابوا بـ"أبدا" وهي نسبة قليلة جدا من مفردات الدراسة.

نسجل ثاني قيمة في المتوسط الحسابي (2.46) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد نسبة (50%) على الموافقة بـ"دائماً" لاستجابات مفردات الدراسة على العبارة الثامنة والثلاثون والتي تقر بأن تقترح أساليب جديدة لأداء العمل، ونجد (46%)

نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، تاليها (4%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا" وهي نسبة قليلة.

نسجل ثالث قيمة في المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (0.57) بدرجة اتفاق مرتفع، نجد (44%) نسبة استجابات مفردات الدراسة بـ"دائما" على العبارة الواحد والاربعون والتي تقر بأن تقبل المؤسسة مقترحات وتعمل على تنفيذها، ونسبة (52%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، وأما نسبة (4%) من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أبدا" وهي نسبة قليلة جدا.

نسجل رابع قيمة في المتوسط الحسابي (2.36) بانحراف معياري (0.56) بدرجة اتفاق مرتفع، حيث نجد نسبة (40%) على موافقة مفردات الدراسة بـ"دائما" على العبارة الاربعون والتي تقر تشجيع المقترحات المقدمة من طرف الآخرين، و(56%) نسبة مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا"، ونجد نسبة (4%) استجابوا بـ"أبدا" وهي نسبة قليلة جدا من مفردات الدراسة.

نسجل خامس قيمة في المتوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري (0.49) بدرجة اتفاق متوسط، نجد (30%) استجابوا بالموافقة بـ"دائما" على محتوى العبارة التاسعة والثلاثون والتي تقر بأن تقدم أفكار ابداعية لتطوير إجراءات العمل، ونجد (68%) نسبة من مفردات الدراسة استجابوا بـ"أحيانا" وهي نسبة كبيرة جدا، ونسبة (2%) من استجابات مفردات الدراسة بـ"أبدا".

### 3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

#### 3-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق .  
الجدول (11): يوضح العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
المناخ التنظيمي	0.619	0.01	دالة
الفعالية التنظيمية			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.619) وهو دالا احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

يعد الاهتمام بالمناخ التنظيمي أمرا ضروريا لماله من علاقة كبيرة بسلوك وفعالية العمل، حيث يؤثر المناخ السائد بشركة سوف للدقيق على مواقف العاملين ومن أجل الحصول على رضا العاملين من جهة وتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى، لابد على المنظمة إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل العادلة في المعاملة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني وتوفير ظروف عمل صحيحة.

### 3-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية:

### 3-2-1- عرض نتائج الفرضية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

**الجدول (12): يوضح العلاقة الارتباطية بين التنظيمي والفعالية التنظيمية.**

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
الهيكل التنظيمي	<b>0.428</b>	<b>0.01</b>	دالة
الفعالية التنظيمية			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.428) والاحصائيات عند مستوى الدالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام والتنسيق والاشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية لشركة سوف للدقيق ويمكن هيكل المنظمة في العديد من الطرق المختلفة وذلك بالاعتماد على أهدافها وتحديد الطرق التي تعمل فيها، ويؤثر ذلك على العمل التنظيمي من خلال توفير الاجراءات الاساسية للتشغيل ويحدد مهام العاملين من حيث المشاركة وصنع القرار.

### 3 - 2-2 - نتائج الفرضية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والفعالية التنظيمي لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

#### الجدول (13): يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة والفعالية التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
القيادة	0.420	0.01	دالة
الفعالية التنظيمية			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين القيادة والفعالية التنظيمية حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.420) والاحصائيات عند مستوى الدالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

تعد القيادة ذات أثر كبير في الحركة الجماعية ونشاط المنظمة وهي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء لدى العاملين في شركة سوف للدقيق، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين وتحقيق الاهداف.

### 3-2-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

**الجدول (14): يوضح العلاقة الارتباطية بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية**

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة	الدلالة الاحصائية
مدى مشاركة العاملين	<b>0.677</b>	<b>0.01</b>	دالة
الفعالية التنظيمية			

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية حيث اتضح أن معامل الارتباط يساوي (0.677) والاحصائيات عند مستوى الدالة (0.01) ومنه نقبل الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق، ونرفض الفرض الصفري الذي نصه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية التنظيمية في شركة سوف للدقيق، فبإشراك العاملين في هاته العملية نضمن تقبلهم للقرارات وربط ثقة متبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة، وكذا مشاركة العاملين في صنع القرارات للشركة سواء كانت تخص الموارد المادية أو البشرية فإن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الأداء بشكل صحيح والشعور بالانتماء والمسؤولية اتجاه الشركة وما لذلك من آثار ايجابية على العملية الادارية ونتائج الاعمال.

#### 4 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

##### • عرض النتائج العامة للدراسة:

- 1 - بينت الدراسة الحالية أن توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد بشركة سوف للدقيق توجهات ايجابية.
- 2 - تحرص الادارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في الشركة بتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة الثقة بأنفسهم.
- 3 - أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات ايجابية نتيجة مصارحة العاملين لمرؤوسيهم في أمور تتعلق بالعمل.
- 4 - وجود قصور في تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل مسؤولياتهم في العمل.
- 5 - ميل القيادة إلى اتباع أسلوب المركزية والعزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الفردية، وعدم تمكين العاملين من إنجاز أعمالهم.
- 6 - قوة التكتاف والمشاركة الجماعية بين العاملين والادارة في مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين، ووجود تعاون بين الوحدات والاقسام المختلفة داخل الشركة والتنسيق بينها.
- 7 - إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج الخاصة بالأقسام والوحدات التي يعملون بها.
- 8 - أظهرت نتائج الدراسة تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات والحاصلين عليها.
- 9 - أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الادارة العنصر البشري لديها وإتاحة فرص التعليم أمامهم، واستكمال دراستهم أثناء الخدمة ومعاملتهم بشكل انساني مناسب، والمساعدة في تعليمهم أعمالهم بشكل مستمر.
- 10 - وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، العيادة، مدى مشاركة العاملين وبين متغير الفعالية التنظيمية.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

2-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

تتفق نتائج الدراسة الحالية من حيث علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية مع نتائج (فاطمة الزهرة بن صافية، 2015) من خلال دراستها حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، ومن خلال النتائج المتحصل عليها اتضحت أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال هو المناخ ايجابي، أما طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفي الذي ينعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة بصرف النظر عن القيم المادية، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن تحسين مناخ العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

2-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الاولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

بالنسبة لبعده الهيكل التنظيمي، فإن نتيجة هاته الفرضية تتفق مع دراسة (إبراهيم الشنطي، 2006) من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي وبين أداء الموارد البشرية.

2-3 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

بالنسبة لبعده القيادة، فإن نتيجة هاته الفرضية تختلف مع نتائج دراسة (الطيب عايش، 2008) من خلال دراسته حول أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في الخصائص والمحددات والمتغيرات الديمغرافية للعينة، والاختلاف أيضا في المجالات المكانية والزمانية للدراسة.

## 2-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مدى مشاركة العاملين والفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق.

بالنسبة أيضا لبعدها مدى مشاركة العاملين، فإن نتيجة هاته الفرضية تختلف مع نتائج دراسة كل من (إبراهيم الشنطي، 2006) و(فاطمة الزهرة بن صافية، 2015) ويعود هذا الاختلاف في خصائص عينات الدراسة ومتغيراتها الديمغرافية، التي قد يكون لها الأثر في اختلاف النتائج، وأيضا في المجالات المكانية والزمانية للدراسة.

وعليه فإن أغلب علاقات الارتباط ايجابية ودالة بين أبعاد المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، مما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد بشركة سوف للدقيق والفعالية التنظيمية بشكل إيجابي ودال معنويا، وهذه إشارة إلى أن المناخ الايجابي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين ويساعدهم على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للعاملين والاسهام في تحقيق الرضا وإشباع حاجاتهم، ومنه فإن المناخ التنظيمي السائد بالشركة والمدرک من طرف العمال يعتبر العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية اتجاه المنظمة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد استرجاع استمارات الاستبيان قمنا بتفريغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل واختبار الفرضية العامة وكذا الفرضيات الجزئية لدى الدراسة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية حيث توصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها وأنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على مستوى الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي.

## خاتمة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتاً، ولا يمكن أن نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الامام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الأمر صعب في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال، وأن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي، بدءاً بالإطار النظري الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة لمشكلة الدراسة والبحث وفروضها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات الامبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وهذا ما ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة.

وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في تحقق الفرضية العامة نسبياً المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العاملين، ومما لاشك فيه أن ما تحصلنا عليه يؤكد ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من أجل سيرورة الأعمال وخلق تلك العلاقة القوية، والتي تؤدي إلى التماسك الاجتماعي والتضامن لما يشعر العمال بالرضا، ومنه تميز هذه المنظمة والإدارة عن باقي المنظمات الأخرى، ومنه أثبتت الدراسات أن مناخ العمل يعد عنصراً أساسياً في رفع فعالية العاملين لأعمالهم المنوط لهم على أكمل وجه.

## التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض التوصيات التي من شأنها أن تؤدي إلى تعزيز المناخ التنظيمي ورفع مستوى الفعالية التنظيمية لدى العاملين بشركة سوف للدقيق بالوادي، وكذلك تحسين العلاقة بين الأفراد والادارة وهذه التوصيات هي كآآتي:

- الاهتمام من قبل إدارة الشركة بالعنصر البشري باعتباره اهم مورد لديهم والذي من خلاله يمكن للشركة التكيف مع التحديات وتجاوزها او تجنبها إن امكن ذلك، وضمان بقاء واستمرارية الشركة وتطورها مرهون بأداء هذه المورد البشري ومدى كفاءته وفعاليتة، كما يمكن لإدارة الشركة الاستفادة من خبرة الافراد العاملين بها وذلك بتشجيع أفكارهم واقتراحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات.

- الحرص الدائم على توضيح كل السياسات والاجراءات التي قد تتهجها شركة سوف للدقيق مستقبلا، سواء بالنسبة للأفراد الذين يعملون بها، أو الذين سوف يتم توظيفهم لاحقا وحرصهم على فرص عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات في العمل، وهذا من شأنه أن يزيد احساسهم بالمساواة في المعاملة والعدالة في الحقوق والواجبات وان مستوى فعالية الفرد هو الذي يحدد مكانته داخل الشركة وليس اعتبارات أخرى، لذلك سيحاول الأفراد رفع مكانتهم من خلال تحسين مستوى فعاليتهم.

- على إدارة الشركة أن تكون في مستوى توقعات الأفراد العاملين من خلال الاهتمام بالحوافز المادية وغير المادية وتقديم جهودهم ومراعاة ظروفهم الخاصة والتي لها دور كبير في رفع معنويات هؤلاء الأفراد، مما يزيد الشعور بالمسؤولية اتجاه التنظيم والحرص على تطوير الأداء الكلي للشركة عن طريق تطوير الأداء الفردي.

- التشجيع الدائم من قبل الادارة للسلوكيات الايجابية الصادرة عن افراد العاملين بالشركة واحترامها لتلك العلاقات التي تنشأ بينهم وهذا طبعا من شأنه أن يرفع مستوى فعاليتهم.

- الحرص على بقاء الشفافية خاصة بالنسبة للأنظمة والقوانين المعمول بها في شركة سوف للدقيق حتى يكون العمال على علم بحقوقهم وواجباتهم وكذا مسؤولياتهم اتجاه عملهم وزملائهم في العمل واتجاه المسؤولين وإدارة الشركة ككل، فالاطلاع الافراد على القانون

الداخلي للشركة يسمح لهم بممارسة عملهم في إطار قانون منظم، وتوفر هذه الأنظمة والقوانين ضمانا لحقوقهم الوظيفية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر: التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005.
2. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، ط2 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005.
3. بوفلجة غيات : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 .
4. جمال الدين محمد المرسي : ثابت عبد الرحمان إدريس : السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة ) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009.
5. حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط3، عمان ، الأردن ، 2009.
6. حميدة عميراوي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث ، الباحث الاجتماعي ، جامعة مستوري ، قسنطينة ، الجزائر ، العدد 1 ، د.ت.
7. خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، ط1 ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007.
8. خليفة حسن الشماع وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط2، عمان ، الاردن ، 2005.
9. خليفة محمد الشماع وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط3 ، دار المسيرة ، عمان ، 2007.
10. دافيد ناشمياز ، شافا فرانكفورت: طرائق البحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة ليلي الطويل ، ط1 ، البترا للتوزيع والنشر ، دمشق ، سوريا ، 2004.
11. داود بن درويش حلس : دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث في العلوم السلوكية ، نسخة إلكترونية ، غزة ، فلسطين ، 2006.
12. دنبري لطفى : التنظيم : وإدارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 37 ، 2005.

13. رجاء محمود أبو علام : مناهج البحث العلوم الانسانية والتربوية ، د ط ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، مصر ، 2004.
14. ريتشارد مال : المنظمات (هيكلتها ، عملياتها ، مخرجاتها ) ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد الله المنيف ، السعودية ، 2001.
15. ريحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم : مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق ) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2000.
16. زاهر محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2011.
17. سهيلة محمد عباس علي : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الاردن ، 1999.
18. طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2007.
19. الطويل هاني عبد الرحمان صالح : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط3 ، الأردن ، 2006.
20. عادل بن صلاح بن عمر بن عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي والإداري ، ط1 ، الرياض ، السعودية ، 2007.
21. عامر الكبيسي : التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الرضا للنشر ، ط1 ، سوريا ، 2006 ،
22. عايش صباح : خطوات المنهجية لتصميم الاستبيان ، مجلة نقد والتنوير ، مجلة فكرية تربوية محكمة ، العدد 3، 2015.
23. عبد الوهاب سويبي : المنظمة والمتغيرات ، الأبعاد ، التصميم ، دار النجاح للكتاب ، ب ط ، الجزائر ، 2009.
24. عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.
25. فضيل دليو وآخرون : الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية الخروب ، ب ط ، قسنطينة ، الجزائر ، 2003.

26. فضيل دليو وآخرون : المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مخبر علم الاجتماع والاتصال منتوري ، ط2 ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006.
27. فيلة فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2005.
28. أبو قحف عبد السلام : أساسيات الإدارة ، الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان ، 1995.
29. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دالا للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، الاردن ، 1995.
30. محمد حسن أحمد : إدارة التخطيط والتنظيم ، دار المعرفة ، عمان ، الاردن ، 2008.
31. محمد حسن حمادات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، دار الحامد ، ط1 ، الاردن ، 2008.
32. محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط5 ، 2009.
33. المدهون موسى ، الجزراوي إبراهيم : تحليل السلوك التنظيمي : سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، ط1، عمان ، الاردن ، 2003.
34. مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000.
35. منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، ط1 ، الاسكندرية ، مصر ، 2003.
36. منذر ضامن : أساسيات البحث العلمي ، دار المسيرة ، 2002.
37. موريس إنجرس : منهجية البحث في العلوم الانسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، جمال بوشرف وآخرون ، دار القصبية للنشر ، الجزائر ، 2004.
38. ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، الجزائر ، 2000.
39. نوال رويمل : القيادة وتسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، ب ط ، عين مليلة ، الجزائر ، 2009.
40. نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الأمة للنشر ، الجزائر ، 2011.

41. واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.

#### ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية

42. الأمين بلقاضي : الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية روية للإنارة بالأسهم ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم اجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، 2011.

43. إيهاب محمود عايش الطيب : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، دراسة حالة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، قسم الدراسات العليا ، غزة ، فلسطين ، 2008.

44. بعاج الهاشمي : دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، 2009 ، 2010.

45. بلقاسم سلاطونية : إسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2008.

46. سناء عبد الكريم الخناق : المناخ التنظيمي والعلاقة مع الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديمين ، دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة ملايا ماليزيا ، 2012.

47. صليحة شامي : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، بومرداس ، الجزائر ، 2010

48. عبد الوهاب سويسي : الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 ، 2004.

49. عماد لبسيس : علاقة الاغتراب الوظيفي بالفعالية لدى إطارات المؤسسات الشبابية بورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الانسانية

والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا ، تخصص علم النفس العمل والموارد البشرية ، 2014.

50. فاطمة الزهرة بن صافية : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس ، 2015.

51. فهد نجيم و رابح السلمي : القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى السعودية ، 2012.

52. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، قسم الدراسات العليا ، غزة ، فلسطين ، 2006.

53. ناصر محمد إبراهيم السكران : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مسيحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، الرياض ، السعودية ، 2004.

54. نريمان أكساس : المناخ التنظيمي : تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال ، بجسر قسنطينة ، رسالة ماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر 3 ، 2012.

55. وفاء لعريط : التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية بمركب المواد البلاستيكية بسكيكدة نمونجا : مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سكيكدة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2014.

### ثالثا: المجالات والجرائد

56. أكرم سالم : المحور الادارة والاقتصاد ، الحوار المتمدن ، العدد4 ، 1994.

57. سنوسي علي : تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، جامعة المسيلة ، مجلة اقتصاديات إفريقيا ، العدد7 ، 2002.

58. صلاح الدين عون الله : مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 54 ، الرياض ، السعودية ، 1987.
59. الفضل رثيمي أسماء : عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 10 ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 2013.
60. محي الدين مختار : بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد خاص ، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 1995.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع

### الإستبيان

تحية طيبة وبعد:

سيدي (تي) الفاضل (ة): في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، و المعنونة ب: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية"، نتشرف أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب التعاون، وذلك من خلال التفضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعليه نرجو منكم قراءة كل بند بتأني مع الاجابة على كل البنود بموضوعية دون استثناء بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

كما نحيطكم علما أن البيانات التي تتفضلون بما سوف تحاط بالسرية التامة واستخدامها لن يكون إلا لأغراض علمية محضة لا غير.

تفضلوا فائق التقدير والاحترام

إشراف الدكتورة:

\* لامية بويدي

إعداد الطالبين:

\* نصر عوادي

\* البشير جراية

السنة الجامعية: 2019/2018

## أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## ثانياً: المناخ التنظيمي

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
<b>1- الهيكل التنظيمي</b>				
5	يتميز هيكل الوحدة الذي أعمل فيه بالتصميم الجيد			
6	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية			
7	تتناسب تخصصات العاملين في الشركة مع طبيعة وظائفهم			
8	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة			
9	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي			
10	الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة			
11	يوجد وصف وظيفي يوضح السلطات والمسؤوليات			
<b>2- القيادة</b>				
12	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بالمرونة			
13	يهتم الرئيس بتحفيز العاملين بالمؤسسة			
14	هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوسين			
15	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مع فتح قنوات الحوار بينهم			
16	تتم معاملتنا من طرف الرئيس بكل عدالة			
17	درجة التفاعل بينك وبين مديرك متينة			

			يستعمل رئيسك في العمل الترغيب في فرض سلطته على الجميع	18
<b>3- مدى مشاركة العاملين</b>				
			يفتح الرئيس المجال للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار	19
			تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	20
			يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	21
			تساهم مقترحات العاملين في بناء خطة العمل الفعالة	22
			يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	23
			لديك القدرة على اقناع الآخرين بأهمية مقترحاتك التي تخدم اهداف المؤسسة	24
			توجد برامج تساعد العاملين على الإلمام بأهداف وآليات العمل	25
			تشجع الادارة العاملين الجدد على المبادرة بأفكارهم المهنية	26

### ثالثا: الفعالية التنظيمية

<b>1- الرضا الوظيفي</b>				
			أشعر بالرضا عن وظيفتي	27
			أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة	28
			أشعر أن وظيفتي حافلة بالتحديات ولكنها ممتعة	29
			يتناسب دخلي من الشركة مع طبيعة الجهد المبذول	30
			أشعر بعدالة وعدم تحيز في وظيفتي الحالية	31
			أرى أن الشركة تحقق لي شعورا بالأمن الوظيفي	32
			تتفق مهنتي مع ميولي وقدراتي	33
<b>2- الأداء الوظيفي</b>				
			تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	34
			تؤدي المهام المطلوبة منك	35
			تنجز عملك بدقة يناسب المعايير الموضوعية من طرف إدارة المؤسسة	36
			لديك القدرة على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناتجة عن	37

			قيامك بأداء عملك	
<b>3، الإبداع</b>				
			تقترح أساليب جديدة لأداء العمل	38
			تقدم أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل	39
			تشجع المقترحات المقدمة من طرف الآخرين	40
			تقبل المؤسسة مقترحات وتعمل على تنفيذها	41
			تشجع المؤسسة كل المستويات لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم	42