

## المناخ التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية

- دراسة حالة لشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل .

تحت إشراف الأستاذ:

\* حبيب الود

من إعداد الطالبة :

\* صورية النوري

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الأستاذ	الرقم
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا	د. بلال بوترة	01
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفاً ومقرراً	أ. حبيب الود	02
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	عضوا	أ. علي بن ناصر	03

السنة الجامعية : 2016/2015

# شكر و عرفان

قال الله تعالى: "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" الآية 19 سورة النمل

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا العمل الذي أتمنى أن يكون في

المستوى المطلوب .

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان بالجميل للأستاذ المشرف

الأستاذ حبيب الود على ما أحاطني به من إرشاد وتوجيه ونصح طيلة فترة إنجازي لهذا العمل أيضا

أتوجه بشكر إلى جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علي بالنصح والمعونة وما لمست عندهم من إخلاص

كبير وحب صادق للعلم طيلة مشواري الجامعي : كما لا أنسى توجيه الشكر لزملائي شريط مريم و

ليلي بوشول، محوبين و لمنور شافو بسمة ، محبة العمري ، صبرينة طرية ، عائشة حمودي و إلى جميع من

ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة نابغة من القلب صادق

أو بسؤال عن مصير هذا البحث إلى كل هؤلاء جزاكم الله خيرا جزاء ووفقتنا جميعا في خدمة

المسيرة العلمية في وطننا العزيز .

صورة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية للعاملين بشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي : هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية للعمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت؟

و قد اعتمد المنهج الوصفي وكذا استبانة لجمع البيانات التي توزيعها عشوائياً على(1119) بالمؤسسة وقد أمكن جمع( 80 ) استبانة صالحة للتحليل.

وعليه استخدم الأسلوب الإحصائي المتمثل في معامل الارتباط بيرسون .و بعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

1 .وجود علاقة إيجابية مقبولة عند مستوى الدلالة 0.01 بين توافر مناخ تنظيمي و الفعالية التنظيمية للعاملين بشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت ( قدرت نسبتها 66% )

2 .أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في شركة مطاحن رياض سطيف بتقرت .

3 – تعاني الشركة من دوران العمل و السبب راجع إلى الأجر المتدني .

### RESUMEE :

Cette étude visait à connaitre la relation entre le climat organisationnel et Efficacité organisationnelle des employées de la société Eiad Setif Mills (TOUGGOURT) ,et ce en posant la question suivante:

Est –il un lien entre le climat organisationnel et Efficacité organisationnelle des employées ?

L'approche descriptive à été adopté ainsi que l'identification de toute les données reparties aléatoirement de (119) unités de société Eiad Setif Mills .

la méthode statistique à été utilisée en employant le coefficient de liaison **PEARSON** sur les (80) indentifications valable pour l'analyse recueillies.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche . La conclusion obtenue est la suivante :

- 1- Au niveau de signification 0.01 , il existe une relation positive .acceptable entre la disponibilité de l'environnement réglementaire et le niveau de Efficacité organisationnelle des travailleurs de la société (Estimé à environ 66%) .

- 2- L'étude a démontré l'existence d'un très bon niveau de rendement au travail des employées de la société .
- 3- La société souffre de la rotation du personnel et la raison est due à la faible rémunération .

## فهرس المواضيع

الصفحة	العنوان
أ	شكر و تقدير
ب	ملخص الدراسة
ج	فهرس المواضيع
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
01	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
18-3	<b>الفصل الأول : مدخل الدراسة</b>
04	أولا : الإشكالية
05	ثانيا : فرضيات الدراسة
06	ثالثا : أهمية الدراسة
07	رابعا : أهداف الدراسة
07	خامسا : أسباب اختيار الموضوع
08	سادسا : مفاهيم الدراسة
10	سابعا : الدراسات السابقة
45-19	<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي</b>
20	تمهيد
20	<b>المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي</b>
20	المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي
22	المطلب الثاني : مفاهيم متداخلة مع المناخ التنظيمي

24	المطلب الثالث : أهمية المناخ التنظيمي
25	المطلب الرابع : خصائص المناخ التنظيمي
26	المبحث الثاني : عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي
27	المطلب الأول : عناصر المناخ التنظيمي
28	المطلب الثاني : عناصر و أبعاد المناخ المستخدمة في الدراسة
45-35	المبحث الثالث : أنماط و قياس المناخ التنظيمي
35	المطلب الأول : أنماط المناخ التنظيمي
36	المطلب الثاني : قياس المناخ التنظيمي
37	المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و طرق تحسينه
37	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
42	المطلب الثاني : طرق تحسين المناخ التنظيمي
43	المطلب الثالث : ايجاد مناخ تنظيمي فعال
45	خلاصة
82-46	الفصل الثاني : الفعالية التنظيمية
47	تمهيد
48	المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية
48	المطلب الأول: تعريف الفعالية التنظيمية
49	المطلب الثاني : مفاهيم متداخلة مع الفعالية التنظيمية
51	المطلب الثالث : بعض الدراسات الدولية للفعالية التنظيمية
54	المطلب الرابع : أهمية و خصائص الفعالية التنظيمية
55	المبحث الثاني : نظريات و أبعاد الفعالية التنظيمية
55	المطلب الأول : نظريات الفعالية التنظيمية

56	المطلب الثاني : أبعاد الفعالية التنظيمية
58	المطلب الثالث : الأبعاد التي استخدمت في الدراسة
59	المبحث الثالث : مداخل الفعالية التنظيمية الفعالية التنظيمية
60	المطلب الأول : المداخل التقليدية
62	المطلب الثاني : المداخل الحديثة
64	المبحث الرابع : مناظير الفعالية التنظيمية.
64	المطلب الأول : الفعالية من المنظور الاقتصادي
69	المطلب الثاني : الفعالية التنظيمية من المنظور الاجتماعي
75	المطلب الثالث : الفعالية التنظيمية من المنظور الثقافي
82	خلاصة
	الجانب الميداني للدراسة
85	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
85	تمهيد
85	1- الدراسة الاستطلاعية
86	2- منهج الدراسة
87	3- مجالات الدراسة
99	4- أدوات جمع البيانات
104	5- خصائص الأفراد المبحوثين
	الفصل الثاني: تحليل و تفسير البيانات الميدانية
113	1- تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى
119	2- تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية
124	3- تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثالثة

130	4- تحليل و تفسير بيانات الفرضية الرابعة
	- النتائج العامة للدراسة
	الخاتمة
	بيبليوغرافيا
	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	102
02	توزيع المبحوثين حسب السن	103
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	104
04	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	105
05	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	106
06	توزيع المبحوثين حسب نوع العقد	107
07	تناسب التخصص مع طبيعة العمل و علاقته بالشعور بالمتعة الوظيفية	113
08	مستوى الاتصال العالي و علاقته بالغياب	114
09	الهيكل التنظيمي و علاقته بالانجاز فوق طاقة العامل	115
10	علاقة التصميم الجيد للهيكل و اجبار العامل على العمل فوق طاقته	116
11	علاقة التصميم الجيد للهيكلو شعور العامل بالرضا	117
12	الفرضية الأولى	118
13	علاقة تشجيع و تحفيز على الابداع و التغيير و الفرص التدريبية	119
14	السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار و علاقته في رضا العمال	120
15	المعاملة العادلة بين العمال تجعلهم يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالعمل	121
16	الثقة بين الرئيس و المرؤوسين و علاقته بالشعور بالرضا	122
17	اهتمام الرئيس بتحفيز المرؤوسين و علاقته بالفخر بالعمل في الشركة	122
18	الفرضية الثانية	123
19	السياسة الادارية و علاقتها بالشعور بالرضا	124
20	علاقة مشاركة العمال في وضع الأهداف و شعور العامل بالفخر للعمل	125

126	حل المشكلات بشكل جماعي و علاقته بتشجيع الآخرين على العمل	21
127	يوضح علاقة المساهمة في خطة التدريب على تشجيع الآخرين	22
128	علاقة مشاركة العاملين في عملية تقييم آدائهم و الرضا عن فرص التطوير في العمل الحالي	23
129	الفرضية الثالثة	24
130	الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق و الشعور بالرضا	25
131	مساهمة نظام الاتصال على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا عن فرص التطوير في العمل الحالي	26
132	اعتماد الشركة على استخدام وسائل حديثة و الشعور بالمتعة الوظيفية	27
133	علاقة استخدام وسائل الاتصال الحديثة بالشعور بالفخر بالعمل في الشركة	28

#### فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الأبعاد المستعملة في الدراسة	16
02	يوضح الأبعاد المستعملة في دراسة المناخ التنظيمي	17
03	يوضح الأبعاد المستعملة في دراسة الفعالية التنظيمية	18
04	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي	34
05	علاقة الكفاءة بالفعالية	50
06	علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية	51
07	الفعالية حسب المسيرين الفرنسيين	52
08	الفعالية حسب المسيرين الايطاليين	53

54	الفعالية حسب المسيرين السويسريين	09
64	القيم المتنافسة	10
72	سلم الحاجات لماسلو	11
77	اتخاذ القرار في القيادة الديمقراطية	12
78	اتخاذ القرار في القيادة الديكتاتورية	13
79	أشكال المشاركة	14
89	الهيكل التنظيمي	15
105	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب الجنس	16
106	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب السن	17
107	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	18
108	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب الحالة العائلية	19
109	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	20
110	دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب نوع العقد	21

# مقدمة

## مقدمة

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض<sup>1</sup>

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث

يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصد سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد<sup>2</sup>

وفي هذا السياق نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد

في شركة مطاحن رياض سطيف بتقوت بالفعالية التنظيمية للعاملين فيها.

و لقد تضمنت دراستنا هذه جانبين : جانب نظري و آخر تطبيقي ، حيث تضمن الجانب النظري ثلاث فصول و الجانب التطبيقي فصلين و هي كما يلي :

من خلال ما سبق جاءت دراستنا للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية للعامل. و عليه تم اعتماد الخطة التالية :

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة :

<sup>1</sup> - العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2005 ، ص 305.

<sup>2</sup> - حمود ، خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان ، 2002 ، ص 166.

- و قد تناولت فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها و كذا المنهج المتبع، ثم تطرقت إلى دوافع اختيار الموضوع و مفاهيم الدراسة فالدراسات السابقة .

الجانب النظري للدراسة :

- الفصل الثاني : المناخ التنظيمي: تناولت فيه المبحث الأول ماهية المناخ التنظيمي ،المبحث الثاني عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي أما المبحث الثالث أنماط و قياس المناخ التنظيمي ، المبحث الرابع العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و طرق تحسينه .

- الفصل الثالث : بعنوان الفعالية التنظيمية تم التعرض إلى المبحث الأول ماهية الفعالية التنظيمية و المبحث الثاني نظريات و أبعاد الفعالية التنظيمية أما المبحث الثالث مداخل الفعالية التنظيمية و المبحث الرابع مناظير الفعالية التنظيمية .

الجانب الميداني للدراسة :

- الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة : يتضمن الدراسة الاستطلاعية مع منهج و أسلوب الدراسة و أدوات جمع البيانات و التعريف بميدان الدراسة وأخيرا خصائص الأفراد المبحوثين .

- الفصل الخامس : تم فيه تحليل وتفسير البيانات الميدانية للفرضيات وصولا للنتائج العامة .

الجانب النظري

## الفصل الأول

### مدخل الدراسة

أولا	اشكالية الدراسة .
ثانيا	فرضيات الدراسة
ثالثا	أهمية الدراسة .
رابعا	أهداف الدراسة .
خامسا	أسباب اختيار الموضوع
سادسا	مفاهيم الدراسة .
سابعا	الدراسات السابقة .

## أولاً : إشكالية الدراسة

يشهد مجال العمل يوميا تطورات سريعة جدا ، و لتستطيع المؤسسات مواكبة هذه التغيرات ، يجب عليها ألا تركز على الاستثمارات المالية فقط ، بل يجب أن توجه اهتمامها إلى العنصر البشري و مخرجاته التي تتعدى إلى الدور المطلوب منه أدائه ، حيث أصبح المورد البشري أثمن الموجودات داخل بيئة العمل و للحفاظ عليه و على استمرارية المنظمة ( المؤسسة ) و نموها يتطلب الدعم المتواصل من قبلها و يكون ذلك بتوفير عدد من المتغيرات التنظيمية من أهمها المناخ التنظيمي الذي يعكس شخصية المنظمة ، فموضوع المناخ التنظيمي كان و مازال محور اهتمام العلماء و الباحثين إذ جاءت الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي لتؤكد على دوره الفعال في تحريك سلوك العامل و من ثم توجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه ، إذ يؤثر على الروح المعنوية للعامل الأمر الذي ينعكس إيجابا أو سلبا على مردوده و أدائه و بالتالي على فعاليته التنظيمية ، و في هذا الصدد يعد كورنل\* أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي ( المؤسسي ) عام 1955 في دراساته عن المؤسسات التعليمية<sup>1</sup> . كما توجد دراسات كثيرة التي مازالت الدراسات متواصلة حيث أكدت على أهمية المناخ التنظيمي و عناصره من خلال المعرفة القائمة بينه و بين مختلف المتغيرات التنظيمية خاصة في مجال التفاعل بين الأفراد و البيئة التنظيمية المحددة بخصائص الفرد : من معرفة ، خبرة ، تجارب ، ثقافة ، و كذلك بيئة العمل : هيكل تنظيمي ، نمط الإشراف ، نظام الاتصالات ..... التي تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات و تخضع لتأثيراته الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و السياسية و القانونية و التكنولوجية و هذا لتحقيق الرضا و بالتالي الفعالية التنظيمية ، حيث تشير هاته الأخيرة إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بحيث توضع الأهداف الصحيحة و المناسبة لتحقيق و اشباع حاجات كل منهم .

و في هذا يستخدم معيار الفعالية التنظيمية لتحديد نجاح تنظيم أو فشله الذي يتضمن سلوكيات الأفراد ، إذ يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة<sup>2</sup> ، في مجال البحث

\* كورنل

<sup>1</sup> واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، الأردن، ص 25  
<sup>2</sup> بوفلجة غيات ، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 95 .

العلمي في ميدان السلوك التنظيمي إذ لم يحظى بالقدر الكافي من الدراسات لبلورة مفهومها حيث اقترنت الفعالية التنظيمية بالكفاية في دراسات الإدارة العلمية ، أما الدراسات النفسية في بداية السبعينات من القرن الماضي ركزت على تحقيق أهداف التنظيم المتمثلة في البقاء على المعايير جزئية كالروح المعنوية عند العاملين ، معدل حصول حوادث أو إصابات العمل و نسبة الغياب عن العمل و معدل الدوران الوظيفي .....<sup>1</sup> إن تناول المناسب لمفهومى المناخ التنظيمي ، و الفعالية التنظيمية يعمق من الاتجاهات الايجابية و تأسيسا على ما تقدم تنطلق الدراسة من البعد النظري إلى الواقع العملي ، بشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت من خلال التحقق من دور المناخ التنظيمي في الفعالية التنظيمية بالمؤسسة .

و عليه فقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية لعمال مطاحن رياض سطيف .

يأتي تساؤل الدراسة مطرح الاشكالية التالية :

ما علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية بمطاحن رياض سطيف بتقرت ؟

و تدرج عنه التساؤلات الفرعية التالية :

✓ هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و فعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت.؟

✓ هل لنمط الإشراف علاقة بفعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت . ؟

✓ هل لمشاركة العمال في اتخاذ القرار علاقة بالفعالية التنظيمية للعمال بمطاحن رياض

سطيف ؟

✓ هل توجد علاقة بين الاتصال و فعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت ؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة**

- و قد عرف جابر عبد الحميد و أحمد خيرى كاظم الفرض بأنه " تفسير و حل محتمل للمشكلة التي يدرسها الباحث " و قد عرفه كيلن جير بأنه : " جملة تخمينية توضح العلاقة

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط5 ، 2009 ، ص 11-113

بين متغيرين أو أكثر " و يرجع التخمين في الفرض العلمي طبقا لما أشارت إليه التعريفات في أنه يمكن إثبات صحة الفرض أو خطأه .<sup>1</sup>

هي حسب "دافيد ناشمياز" : "إجابة مؤقتة على مشكلة البحث يعبر عنها من خلال علاقة واضحة بين متغيرات مستقلة و تابعة<sup>2</sup>.

وهي على حد تعبير ماخ في كتابه المعرفة و الخطأ : "تفسير مؤقت لوقائع معينة"<sup>3</sup>.

جاءت فرضيات الدراسة كالاتي :

### الفرضية العامة :

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و الفعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت .

### الفرضيات الجزئية :

1- توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي فعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت .

2 - لنمط الإشراف علاقة بالفعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت .

3 - تزيد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من الفعالية التنظيمية للعمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت .

4 - للاتصالات علاقة بفعالية العمال بمطاحن رياض سطيف بتقرت .

### ثالثا: أهمية موضوع الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها :

\* تسعى هذه الدراسة إلى تقديم معلومات عن المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية و توضح العلاقة بينهما لدى العاملين في المنظمة .

1 - فاطمة ، عوض صابر وميرفت علي جفاجة.أسس ومبادئ البحث العلمي .ط01.جامعة الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،مصر، 2002.ص 26 .

2- دافيد ، ناشمياز .طرائق البحث في العلوم الاجتماعية .ترجمة ليلي الطويل .ط01 .دمشق : بترا للتوزيع والنشر ،سوريا، 2004.ص75.

3 - عبد الرحمان ،بدوي .مناهج البحث العلمي .ط03 . وكالة المطبوعات ،الكويت ، 1977. ص 145 .

- \* نظرا لنقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فإن الدراسة الحالية تكمن أهميتها في أنها دراسة تجرى حول المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية.
- \* و يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاقا لدراسات أخرى من جوانب لم تدرس بعد .

#### رابعاً: أهداف الدراسة

- كل دراسة أو بحث يسعى من خلاله الباحث للتوصل إلى أهداف و هذا من خلال طرق و أساليب يتخذها و أهم ما نسعى للتوصل إليه :
- \* التعرف على الفعالية التنظيمية السائد بشركة مطاحن رياض سطيف بتقريت .
- \* التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية بمؤسسة بمطاحن رياض سطيف بتقريت.
- \* التعرف على العلاقة بين القيادة و الفعالية التنظيمية بشركة مطاحن رياض سطيف بتقريت.
- \* التعرف على العلاقة بين نمط الاتصال و الفعالية التنظيمية بشركة مطاحن رياض سطيف بتقريت .
- \* التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و غياب العمال بشركة مطاحن رياض سطيف بتقريت .
- \* التعرف على انعكاسات المناخ التنظيمي على الفعالية و دوره في تعظيمها .

#### خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- من أهم الأسباب اختيار هذا الموضوع هو :
- \* مواصلة دراسة المناخ التنظيمي إذ استهواني في ليسانس و أردت المواصلة الطرح في الماجستير لكن من وجهة أخرى
- \* محاولة التعرف على ما مدى تأثير اختلاف المناخ التنظيمي السائد بين أفراد الفريق الواحد
- \* لفت انتباه أصحاب الشركة إلى تأثير المناخ التنظيمي السائد على الفعالية التنظيمية .

## سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

إن التحليل المفهومي هو سيرورة تدريجية لتجسيد ما 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 و تحويله إلى مؤشرات أو ظواهر قابلة للملاحظة يمكن بعدها أن يصل الباحث إلى تجميع بعض المؤشرات لإيجاد قياس تركيبى وهو ما يسمى بالدليل<sup>1</sup>.

كما ترى غراوتير أن المفهوم في العلوم الاجتماعية يحقق وظيفة التنظيم والتوجيه والتعيين والتنبؤ، وهو طريقة للتصور ينظم الواقع محتفظا بصفات الظواهر المتميزة<sup>2</sup>:

1 - المناخ التنظيمي : " انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي و يحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي " .<sup>3</sup>

تعقيب :تصور العامل للبيئة الداخلية و على ضوءه يكون سلوكه التنظيمي و بالتالي يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية .

\* المفهوم الإجرائي :

يعبر عن جملة الظروف و الأجواء و المتغيرات الداخلية لشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت المتمثلة في الهيكل التنظيمي ، القيادة ، مدى مشاركة العاملين ، نمط الاتصال ، كما يعيها ويفسرها و يحللها عمالها ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم .

● الهيكل التنظيمي : كخطط ، و توصيف الوظائف و تقسيم العمل و نطاق الاشراف و

<sup>1</sup> - عمار ، بوحوش و محمد محمود الذنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث ط03. الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص99.

<sup>2</sup> - مادلين، غراوتير. مناهج العلوم الاجتماعية. ترجمة عمار سام. ط1. دمشق: المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، سوريا، 1993، صص 53-54.

<sup>3</sup> - محمد القريوتي . السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية ، ط 9 ، عمان : مكتبة الشرق 1994 ، ص 2015 .

توزيع للمهام و الواجبات .

- القيادة : نمط القيادة و ما لها من تأثيرات على أداء و فعالية العاملين .
- مدى مشاركة العاملين : في حل المشاكل ، وضع الأهداف ، عملية اتخاذ القرار لما له من أهمية في رفع الروح المعنوية .

● نمط الاتصال و ما له من أهمية في سريان المعلومة و زيادة في سرعة الانجاز.

## 2 - الفعالية التنظيمية :

يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية أمر في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله ، فمفهوم الكفاية يقترن بمفهوم الفعالية التنظيمية و لكن مفهوم الكفاية يشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف و إلى نسبة المدخلات و المخرجات، أما مفهوم الفاعلية فيشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف، و في بداية السبعينات من القرن الماضي تغير مفهوم الفعالية و أصبحت تعرف بالتركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل الروح المعنوية عند العاملين ، معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل و نسبة الغياب عن العمل و معدل الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من المفاهيم<sup>1</sup>.

تعقيب : تغير مفهوم الفعالية و أصبح مقترن بقدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية : هو قدرة شركة رياض سطيح على تحقيق أهدافها المتمثلة في القضاء أو تقليل من التغيب و دوران العمل و زيادة الرضا الوظيفي عند العاملين بالتدريب .

- التغيب : هو الغياب عن العمل بعذر أو دون عذر .
- دوران العمل : هو التنقل للعمل من مؤسسة إلى أخرى و لأسباب نفسية و اجتماعية

واققتصادية .

- الرضا عن العمل : هو حالة شعورية ، تجعل العامل مندمج و مرتبط بعمله .

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوتي . نظرية المنظمة و التنظيم ، ط5 ، الأردن : دار وائل للنشر ، 2009 ، صص 111-113 .

- التدريب : هو تطوير مهارات و اكتساب خبرات علمية و فنية .

#### 4 - المؤسسة: تعددت المفاهيم حسب النظريات والبيئة وغيرها فمنها:

تعريف بارسونز الذي يرى ان المؤسسة كتنظيم توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة.<sup>1</sup>

وهنا تظهر تأكيد فكرة النسق ضمن وحدات اجتماعية مختلفة لتحقيق هدف، فالمؤسسة بكل أبعادها ونظمها الداخلية والخارجية ومهما كانت نماذج هياكلها أو طبيعة أهدافها، فإنها تصب في كونها تخدم الإنسان وتحقق أهدافه المادية والمعنوية .

#### سابعاً: الدراسات السابقة

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

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

- تكشف عن استقصاءات حول المشكلة و تشابهها مع المشكلة التي تود دراستها و كذلك المنهجية و التصميم المستخدم.
- تكشف عن مصادر المعلومات التي يمكن أن تستفيد منها كباحث.
- تزود بأفكار جديدة.
- معرفة خلفية الموضوع.
- التعريف بالمفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة .

1 - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان. علم اجتماع التنظيم. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2004، ص106.  
2- داود ،بن درويش حلس. دليل الباحث في تنظيم و توضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية. غزة: نسخة الكترونية فلسطين، 2006، ص85.  
3- منذر ، الضامن. أساسيات البحث العلمي . دار المسيرة ،، ص ص 85-86 .

لقد حاولت الباحثة تصنيف الدراسات السابقة على أساس المدارس ، لكن لم تهتدي لأنها لا تعرف توجهات و انتماءاتهم فلجأت إلى التصنيف حسب المناطق الجغرافية و هو الأكثر شيوعا و تداولاً في علم الاجتماع.

1 دراسة الطيب<sup>1</sup> 2008 : ( أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة ) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر 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 أيضاً التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانته مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على ( 320 ) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع ( 249 ) استبانته 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 توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

2. وجود علاقة إيجابية 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 جيداً من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

• استفادت الباحثة من هذه الدراسة من الأبعاد التي استخدمت في الدراسة نظراً للتشابه،

و معرفة بعض المصادر المستخدمة و تم البحث عنها و استخدامها .

1 - ايها ب محمود عايش الطيب ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، دراسة حالة ، لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، 2008 ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، كلية التجارة قسم الدراسات العليا ، ماجستير إدارة الأعمال .

2 - دراسة السكران<sup>1</sup>، 2004" ( المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي :دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ).

هدفت الدراسة التعرف إلى توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافي ( العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة ) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي) الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية(، وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور التالية ( الاتصالات ، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) و وجود توجهات محايدة نحو المحاور ( الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) ، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة .كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة .كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي .وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد.

• استفادت الباحثة من هذه الدراسة من حيث المنهج و الأبعاد المستخدمة في الدراسة

<sup>1</sup> - ناصر محمد ابراهيم السكران ، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2004 .

3 - دراسة صالح بن نوار 2005 " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين<sup>1</sup> أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ، مركب المحركات و الجرارات ،قسنطينة .

تمحورت مشكلة البحث حول : مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية التنظيم ، خاصة العوامل المرتبطة بالجوانب الانسانية منها :

- الوعي بالدور الفعال للعلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف .

- الوعي بأن سريان الاتصال في كل الاتجاهات يساعد على رفع الروح المعنوية .

- ضرورة اطمئنان العامل على مستقبله الوظيفي .

جاءت فرضيات الدراسة كالآتي :

الفرضية العامة : ان التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة واندرجت تحتها فرضيات جزئية.

1 - كلما كانت العلاقات الانسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة ، كلما كان الأداء العام فعال .

2 - ان الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

3 - يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يتشاورون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم

أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي ، عينة الدراسة فقد فضل تقسيمها إلى فئتين الأولى مثلت بعض المسؤولين و بعض رؤساء المصالح عددهم 37 فرد حيث أخذ 38.14% ، إضافة إلى الفئة ( المديرية ) فقد وسع الباحث دراسته إلى باقي عمال التنفيذ كان العدد الاجمالي 1299 عاما حيث اختار عينة من بينهم 156 عاملا بنسبة 12.00%

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 ، ص 237

أهم النتائج المتوصل إليها :

- الرجل المناسب في المكان المناسب .
- سماع الانشغالات .
- الانضباط في العمل .

استفادت الباحثة من دراسة صالح بن نوار من حيث المعلومات و المنهج .

4 - دراسة دلال بن حمودة<sup>1</sup>: 2015/2014 بعنوان " الاتصال الداخلي و دوره في الفعالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الداخلي في الفعالية بغرض الارتقاء بمستوى العاملين بالمنظمات ، واتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث استخدمت أسلوب المسح الشامل، وقد قامت الباحثة باختيار عينة مقدارها ( 120 ) عامل .

حيث جاءت الفرضية العامة " يعمل الاتصال الداخلي بمختلف أساليبه و أنواعه على زيادة الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سوناطراك فرع تقرت ، أما الفرضيات الفرعية تمثلت في :

- فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال الداخلي خاصة الصاعد منها يؤدي إلى ازالة عراقيل العملية الاتصالية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و بهذا تتحقق الفعالية التنظيمية .

- حسن استخدام المؤسسة لأساليب الاتصال سواء الكتابية أو الشفهية مع مراعاة ظروف الاتصال يؤدي إلى فهم الرسالة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و بهذا تتحقق الفعالية وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

أسلوب الاتصال الداخلي بالمؤسسة يحقق آثار ايجابية اجتماعيا و تنظيميا و على العكس من ذلك على البعدين الاقتصادي و الثقافي مما يسبب مشاكل عديدة ككثرة الأعطاب و الصراع استعرضت الباحثة في هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية و المواضيع المرتبطة بهما سعياً منهما في إثراء الإطار النظري

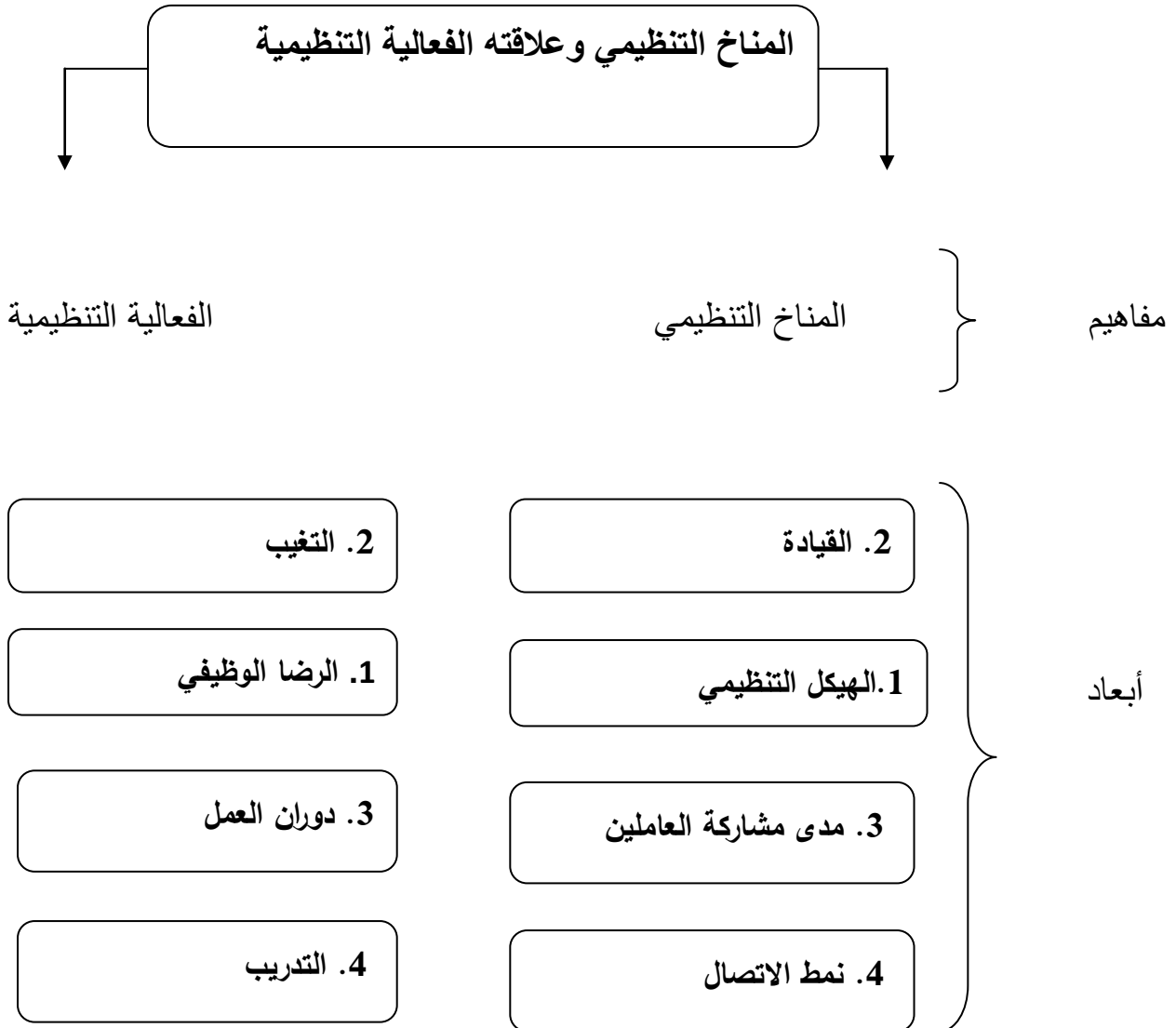
<sup>1</sup> - دلال بن حمودة ، " الاتصال الداخلي و دوره في الفعالية التنظيمية : دراسة حالة قاعدة الأنابيب فرع تقرت – سوناطراك ، - مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ( 2015/2014 ) ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي .

للدراسة والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية ، وقد ساعدتها في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

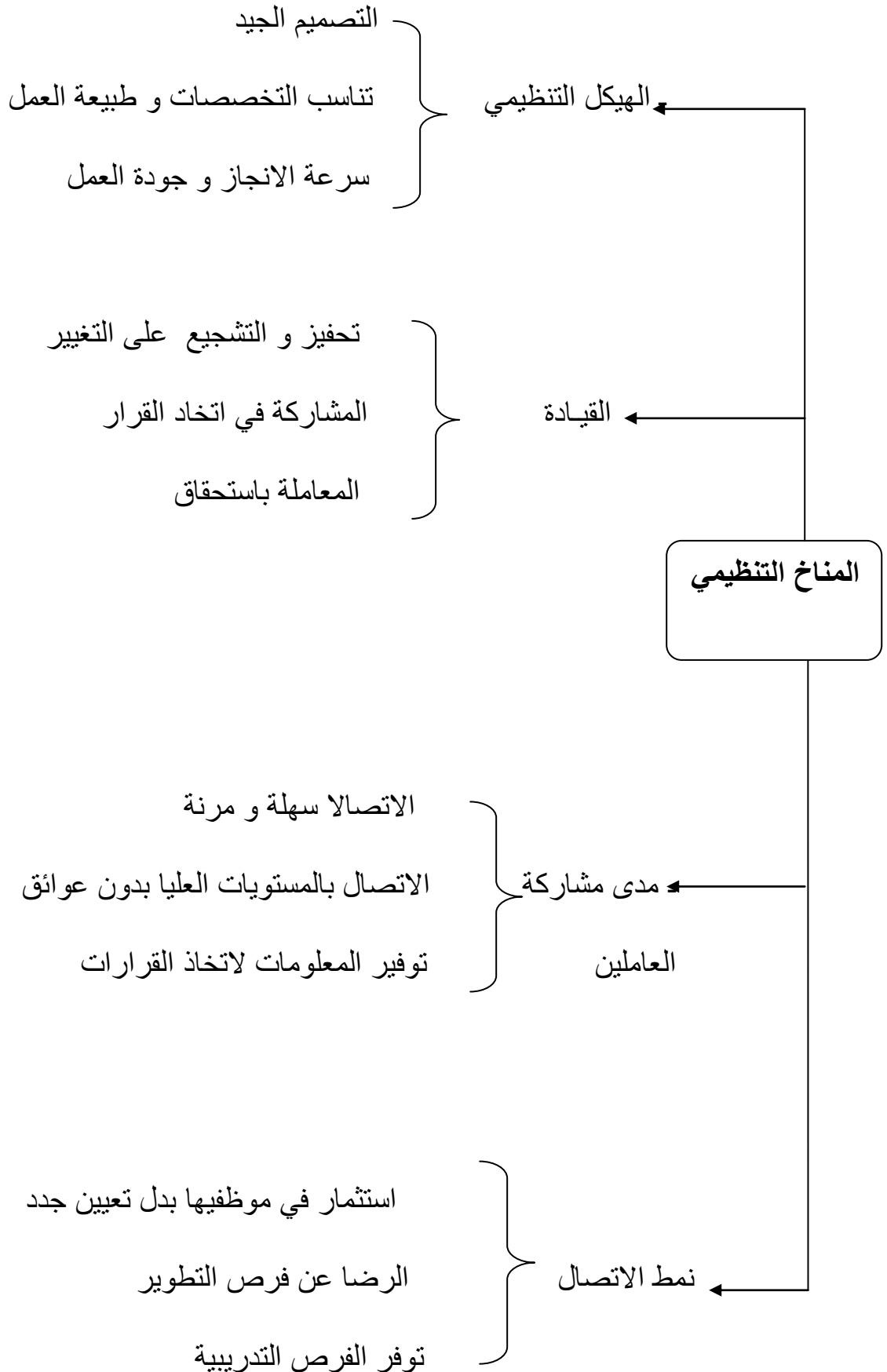
نموذج التحليل للدراسة :

الأبعاد المستعملة في الدراسة :

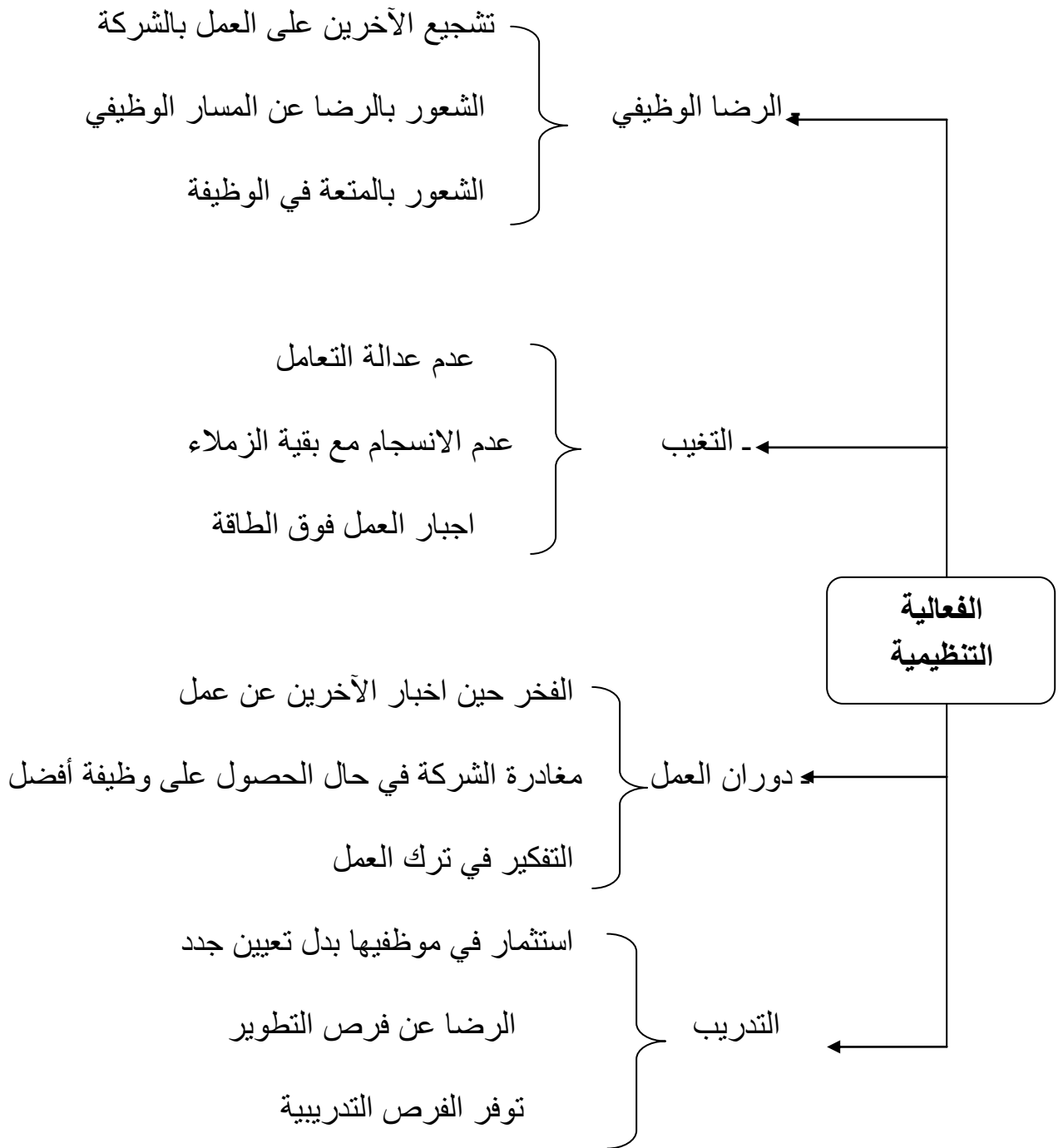
الشكل رقم (01) : يوضح الأبعاد المستعملة في الدراسة لكل متغير



الشكل رقم ( 02 ) : يوضح الأبعاد المستعملة في المناخ التنظيمي



الشكل رقم ( 03 ) : يوضح الأبعاد المستعملة في الفعالية التنظيمية



## الفصل الثاني

### المناخ التنظيمي

#### تمهيد

المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني : عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي.

المبحث الثالث : أنماط وقياس المناخ التنظيمي.

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته.

#### خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

### تمهيد :

كلمة مناخ هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية لذلك فان استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي يهدف صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على أهمية وطبيعة المناخ السائد في أية منظمة من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الايجابية والقضاء على السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق المنظمة والفرد معا.

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى ماهية المناخ التنظيمي لبيان مفهومه و عناصره وأبعاده مع توضيح أهمية و أنماط المناخ التنظيمي .

### المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي

### المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي

اهتمت الدراسات والاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي بشكل كبير بالمناخ التنظيمي إذ إنه يتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات و المنظمات<sup>1</sup> .

ولقد تباينت نظرة الباحثين لمفهوم المناخ التنظيمي، فبعضهم أكد على خصائص البيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث حددوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة، ومنهم من تطرق للبيئة الخارجية بالإضافة للبيئة الداخلية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، كذلك هناك من حدد المناخ التنظيمي بالعوامل والظروف

<sup>1</sup>بحر ، يوسف ،مشكلات السلوك التنظيمي: دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث و الفكر الاسلامي ، رسالة دكتوراه ، السودان ، 2005 ، ص 259

الاجتماعية والنفسية السائدة في المنظمة، وهناك من أشار أيضاً للعوامل المادية داخل المنظمة بالإضافة للظروف الاجتماعية والنفسية السائدة فيها.

كورنل "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة"<sup>1</sup>.

تعقيب : المناخ التنظيمي هو نتيجة لفهم الأفراد للدور المطلوب منهم أو لنطاق وظيفتهم من خلال نظرة البقية بالمؤسسة .

ارجريس "انه النمط المتكامل الناجم عن التفاعل بين المتغيرات الرسمية ضمن المنظومة الحية للمؤسسة" .

تعقيب : هو نتيجة تناسق خصائص البيئة و النظم الاجتماعية و الثقافية .

الذنيات "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات" .

كما عرفه بحر ، 2005 : ص 260<sup>2</sup> على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الأهداف.

و يعرفه علي السلمي بأنه" كل العناصر و الأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة و التي يتعامل معها الأفراد و تؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم "<sup>3</sup> .

تعقيب :كل ما هو موجود داخل التنظيم أو ما هو متصور في ذهنيات العاملين بالتنظيم و يتأثرون و يؤثرون بها .

<sup>1</sup> - (كورنل ) نقلا عن واصل ، جميل المومني ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ص 25

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ص 260

<sup>3</sup> - علي السلمي ، ادارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، القاهرة ، ص 376

و يرى كل من شنيدر و سيندر " أن المناخ التنظيمي يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم ، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات القائمين على صنع السياسات و الممارسات و الظروف التي تكشف بيئة العمل " <sup>1</sup> .

تعقيب : يتبين من هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن ما يمته هذا التنظيم من انعكاسات في سلوكيات الأفراد من ممارسات ، سياسات و هذا نتيجة للظروف البيئية للعمل

أما ليكرت " مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام اكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة و هذه البيئة تنشأ من خلال سياسات و ممارسات كبار الإداريين للنظام و هذا المناخ يؤثر على أداء التابعين ، و هذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل " <sup>2</sup> .

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر و الخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم.

ونشير هنا إلى أن الباحثين ركزا في دراستهما على العوامل البيئية الداخلية فقط ولم يتم التطرق للبيئة الخارجية لأنه لا يمكن التحكم بها.

## المطلب الثاني : مفاهيم متداخلة مع المناخ التنظيمي

### 1 - الثقافة التنظيمية

تختص الثقافة التنظيمية بالافتراضات والعقائد التي تشكل القيم والاتجاهات والمعايير السلوكية التي طورتها المنظمة ويشترك أعضاء المنظمة في التصورات الخاصة بالقيم والاتجاهات ومعايير السلوك ويمكن تحديد اتفاق مجمل بين المبحوثين حتى مع وجود تباينات كبيرة بين الثقافات الفرعية .

<sup>1</sup> (شنيدر و سيندر) نقلا عن رسمي محمد حسن 2004. السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار وفاء للطباعة و النشر ،الاسكندرية ،مصر ص88

<sup>2</sup> واصل جميل المومني ، السلوك التنظيمي و إدارة الاتصالات في المؤسسة التربوية ، دار الحامد ، الأردن ، ص 25

والتصورات المتصلة بالمناخ التنظيمي هي أيضاً مشتركة، لكنها يمكن تمييزها عن الافتراضات والعقائد والقيم ومعايير السلوك فالمناخ يهتم بتصورات الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل الواقعية والكيفية التي تؤثر بها البيئة عليهم. إن تصورات الأفراد النفسية عن بيئات عملهم مشتركة بين أعضاء المنظمة وتشكل المناخ التنظيمي.

ويمكن التمييز بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بوصف الأولى تعكس روح المنظمة (معناها) مثل ما تعكس البرامج "soft" نمط المعالجة، دقتها وكيفية إشتغالها. في حين يعكس المناخ التنظيمي جسد المنظمة (مادتها) مثل ما تعكسه العناصر المرئية أو الفيزيائية "Hard" في جهاز الكمبيوتر.

**2 - البيئة التنظيمية :** يقصد بالبيئة التنظيمية كل الثوابت و المتغيرات الموجودة داخل و خارج التنظيم و ذات علاقة حالية أو محتملة بالمنظمة و تؤثر و تتأثر بفعاليات نشاط الأخيرة<sup>1</sup> عرف روبنز البيئة بأنها " جميع العوامل و المتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة "<sup>2</sup> .

تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية و الاطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية ، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة و الذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر ، أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف و القوى التي توجد داخل حدود المنظمة<sup>3</sup> .

### 3 - البيئة الداخلية

هي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة ، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم .

1 - زايد مراد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات ( مدخل تسيير المؤسسات ) ، دار الخلدونية ، ص 68

2 - ( روبنز ) نقلا عن زايد مراد ، نفس المرجع السابق ، ص 67

3 - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل ، ط 2 ، 2008 ، عمان ، الأردن ، ص 118

يوضح لنا هذا التعريف مكونات البيئة الداخلية والآثار المترتبة عنها ، من حيث خصائصها، والتي ترتبط بإدراك الأفراد العاملين عبر آراء الموظفين واتجاهاتهم نحو تلك البيئة، على صعيد آخر يوضح هذا التعريف الدور التأثيري في استثارة دافعية الأفراد وسلوكياتهم .<sup>1</sup>

فالبيئة الداخلية تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر العاملة فيها الإدارية والفنية والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية وطرق تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وأنماط الاتصالات وكل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها .<sup>2</sup>

في حين ترى الدكتورة عايدة سيد خطاب أن البيئة الداخلية تمثل طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا بها ، والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة ( فقد تمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف).<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : أهمية المناخ التنظيمي

تتبع أهمية دراسة المناخ التنظيمي من الافتراض الأساسي بأن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ ، بل من انه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة و مترابطة من العوامل والأشياء و الأشخاص و غيرها من مكونات البيئة ، فتحديد طبيعة المناخ السائد في منظمة ما سيساعد في تفسير السلوك التنظيمي و سيسمح بإمكانية التنبؤ به و بالتالي السيطرة عليه كما ستساعد في تهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال .

لقد حدد عطاء الله ( 1996 م ) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الايجابي و هي :

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل و نوعه .

- التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الشخصية .

1- موسى، سعد علي البلوي . " الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين نحو بيئة العمل الداخلية " . رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2007، ص17.

2- خضير، كاظم حمود و خليل محمد الشماح. نظرية المنظمة. ط3. الأردن: دراسة المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 189 .

3 - عايدة، سيد خطاب. الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية". ط1. الرياض: دار الفكر العربي، 1985، ص80.

- معرفة الفروق الفردية و حاجات العاملين و توقعاتهم .

- وجود قواعد عادلة و أنظمة للمكافآت و العقوبات الرادعة .

- اتباع أساليب تخدم التطور و التقدم المهني .

- العدالة في المعاملة و توافر علاقات جيدة مع العاملين .

- المشاركة في اتخاذ القرارات .<sup>1</sup>

#### 1-4 - خصائص المناخ التنظيمي :

توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي و تتمثل في :

- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تمييز منظمة عن أخرى .

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية .

- إن المناخ التنظيمي لا يعمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه .

- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري ، المناخ التنظيمي يعتبر أحد المحددات السلوكية بينما المناخ الإداري هو أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي .

- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة ' إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن.

- إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بهاو و له نتائج سلوكية قوية.

- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما .

<sup>1</sup> أحمد محمد عوض بن أحمد ، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس ، ط 1 ، دار حامد ، عمان ، 2007 ، ص

- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث إن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك....الخ.

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، ومن ثم إذا استطاعت المنظمة أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى ستكون هناك نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعمال ويقل الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي ، وكل هذا سيكون له أثر مباشر على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ، وبالتالي على السلوك التنظيمي.

ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده و عبد المجيد السيد محمد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، عمان ، 2005 ، 295 .

## المطلب الأول : أبعاد المناخ التنظيمي :

حيث حدد بحر عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بما يلي :

- 1 - متطلبات الأداء الوظيفي للعمل : بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.
- 2 .التدريب :حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.
- 3 .أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين :بحيث يكون هذا الأسلوب معتمداً على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- 4 .أنماط السلطة الإدارية :أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة ،هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.
- 5 .المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية :بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- 6 .أساليب التحفيز :أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث إن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة، ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي، ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

7. الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي التي تم استخدامها للدراسة

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

1 - الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين ، و تبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها<sup>3</sup>.

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بحر ، يوسف ، مشكلات السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 260- 261

<sup>2</sup>حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان ، 2002 أو 2012 ، ص 169

<sup>3</sup> - محمد قاسم ، القريوتي . نظرية المنظمة والتنظيم . ط3 . دار وائل ، عمان ، 2008، ص50.

<sup>4</sup>القريوتي محمد قاسم ، إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص ، 1991 ص 2019

حسب Stonar " يعبر الهيكل التنظيمي عن الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين " <sup>1</sup>.

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمن عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعض البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

2 - نمط القيادة : إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها.

إذ إن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء <sup>2</sup>.

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع <sup>3</sup>.

أما الديمقراطية : يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة و هي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي ، المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم ، دار النجاح ، 2009 ، ص 88

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، 170 .

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان . السلوك التنظيمي من منظمات العمال ، ط 1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2002

بأنهم قادرون بحكم كفاءتهم و خبراتهم على ممارستها ، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد بالاطلاع بالمهام القيادية الهامة .<sup>1</sup>

أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

\* يرى Bannow أن سر القيادة الفعالة ليس في امرة المرؤوسين ، و لكن خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في انجازها .<sup>2</sup>

3 - نمط الاتصالات :تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.<sup>3</sup>

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور<sup>4</sup> وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء<sup>5</sup> .

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار

<sup>1</sup> كنعان ، نواف . القيادة الإدارية ، دار الثقافة السعودية ، 2009 ، ص 157 .

<sup>2</sup> - حسين ، عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 ، ص 223 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط 2 ، 2005 ص 340

<sup>4</sup> المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، 1995 ، ص

305

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع السابق

والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء<sup>1</sup>.

ونرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل مؤسسة ريال سطيف، وذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الوحدات و، حيث إن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المؤسسة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.<sup>2</sup>

فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص .

\* شروط الاتصال فعال : تكون الاتصالات فعالة في حالة تركها لآثار ايجابية عند المستقبل و تقبلها منه و تجاوبه معها .<sup>3</sup>

يتميز الاتصال الجيد بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيمايلي :

1- أن يكون بسيطاً و مفهوماً و واضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية .

2- أن يكون مختصراً و مباشراً

<sup>1</sup> حمود خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 170  
<sup>2</sup> قبيله فاروق عبده و عيد المجيد السيد محمد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق ، ص 297  
<sup>3</sup> - بوفلجة ، غياث . مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 44

3- أن يكون نتيجة مشاركة و ليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين.

4- أن تشمل اتجاهاته كل المصالح و الأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم في الهيكل التنظيمي

5 - المشاركة في اتخاذ القرارات :وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد .<sup>1</sup>

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عياصرة ، علي أحمد عبد الرحمان ، وحجازين هشام عدنان موسى ، القرارات القيادية في الإدارة التربوية ، عمان : دار الحامد، 2006، ص 45

<sup>2</sup>- فلية ، فاروق عبده ، و عبد المجيد ، السيد محمد ، السلوك التنظيمي ، في ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار المسيرة ، 2005 ، ص 299

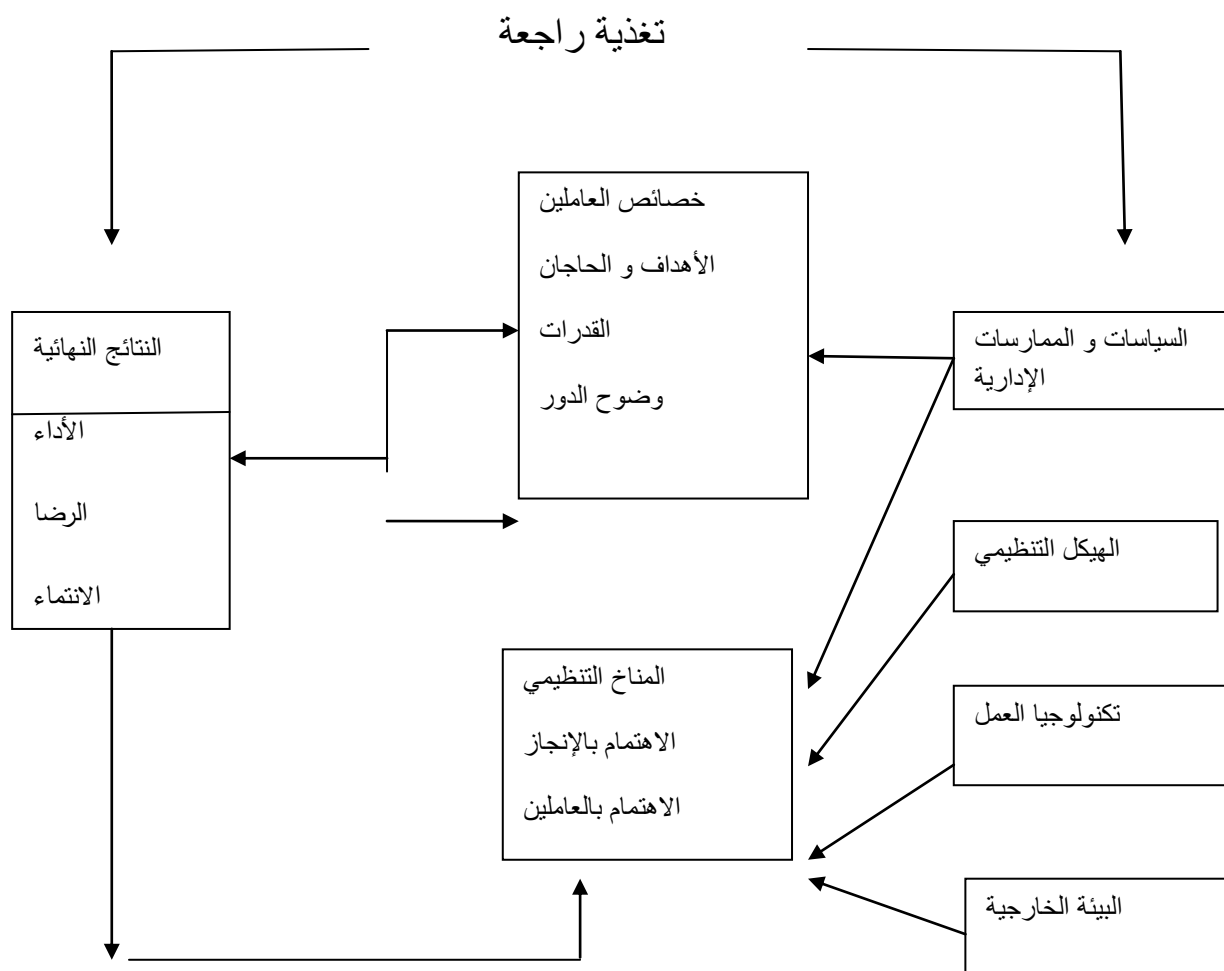
فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسئولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذهم وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>حمود ، خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار الصفاء ، 2002 ص 171

شكل رقم (04) : العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي<sup>1</sup>



<sup>1</sup> واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، الأردن ، ص 36

## المبحث الثالث : أنماط و قياس المناخ التنظيمي

### المطلب الأول : أنماط المناخ التنظيمي<sup>1</sup>

قام ليكرت بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط و هي كالتالي :

#### 1 - مناخ ديمقراطي مشارك :

و هو المناخ الذي يثق فيه المديرين ثقة تامة بمساعديهم ، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية و لا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا كما أن التفاعل بين المديرين و المساعدين يجري في بيئة ودية و في جو من الثقة والأمان.

#### 2 - مناخ ديمقراطي استشاري :

للمديرين في هذا المناخ بعد الثقة في المساعدين و يميلون إلى التشاور مع العاملين و تتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا و يكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين في كلا الاتجاهين .

#### 3 - المناخ الأوتوقراطي :

تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة ، وتستعمل العقوبات و المكافآت لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة و القوانين .

#### 4 - المناخ الأوتوقراطي المستغل :

يتميز بأن الإدارة العليا لا تثق في المساعدين بشكل عام كما أنها تلجأ إلى استخدام التهديد واللجوء على العقوبات لإجبار العاملين على العمل و هناك ثلاث أنواع تتراوح ما بين المناخ التنظيمي المتسلط و فيه يشعر العاملون بأن القرارات تتخذ بالمستويات العليا و ما عليهم سوى التنفيذ ، و هناك مناخ تنظيمي أبوي يشعر فيه العاملون بوجود علاقة زمالة ، و مناخ تنظيمي مدعم للإنجاز فيه يشعر العاملون بأن الدارة تتيح فرصا للمشاركة في وضع الأهداف .

<sup>1</sup> الخضر ، البشير ، و آخرون . السلوك التنظيمي ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان ، 1995 ، ص

## المطلب الثاني : قياس المناخ التنظيمي

لم يتفق على مؤشرات القياس فالبعض من الدراسات تولي أهمية لمستويات الانجاز و الأداء و الإبداع و الرضا و الروح المعنوية الذي يتحقق في ظل الأجواء المتاحة و المختلفة التي يحسها العاملون و التي تنعكس على انتمائهم و ولائهم و لا عبرة للأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي كما أن هناك مؤشرات فرعية تفصيلية يعتقد بأهميتها لقياس و تصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال : معدلات الدوران ، فترات العمل و معدلات الإصابة و الحوادث و النزاعات و الشكاوي .

كما تعد اللقاءات و السفرات المتبادلة بين العاملين و مستوى التعاون و الدعم و التشجيع و التحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها و السرعة في حسم قضاياهم و تلبية مطالبهم و حل مشاكلهم و إشراكهم في وضع البرامج و السياسيات و اتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس و تمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة<sup>1</sup> .

و يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب الشائعة الاستعمال و يعتبر نموذج لينون و ستجر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي و تحتوي قائمة الاستقصاء على 50 سؤال تقيس في مجموعة أبعاده التسعة و هناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

- شعور الأفراد اتجاه هيكل المنظمة .
- إحساس الأفراد بوجود جو مساعد للتحدي و المخاطرة .
- شعور الأفراد بوجود سياسات عادلة للكفاءات .
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات مبنية على الصدق و الصراحة .
- مدى موضوعية المعايير لقياس الأداء .
- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات و النزاعات كظاهرة صحية .

<sup>1</sup> - الكبيسي ، عامر بن خضير ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

- إحساس بوجود الدعم و المساندة من رفقاء العمل .

- شعور الفرد بأهميته و انتماءه .<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة هاته الخير نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به و يتأثر بها ، كذلك تعد نوعيتها مصدر من مصادر الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة .

#### المطلب الأول : العوامل المؤثرة في المناخ

يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام ، عوامل خارجية ، تنظيمية ، شخصية و نفسية و ذلك على النحو التالي :

#### 1 - عوامل خارجية : نذكر منها

أ) البيئة الخارجية : و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية و اقتصادية و قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .

ب) البيئة الاقتصادية : تلعب دورا هاما في التأثير على ايجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها ، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة و احتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغيب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز<sup>2</sup> ، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو و تكون الأحوال السوقية و المالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المخاطرة - بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث

<sup>1</sup> - عبد الله ، بن عبد الغني الطجم ، و طلق ، بن عوض الله السواط . السلوك التنظيمي : المفاهيم - النظريات - التطبيقات ، ط4 ، دار حافظ ، المملكة العربية السعودية ، ص 259 .

<sup>2</sup> - المغربي عبد الفتاح ، ص 26

تكون الموازنات للمنظمة محدودة ، و هنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة و يميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه .<sup>1</sup>

ج ) البيئة الاجتماعية : يقصد بها مجموعة العادات و التقاليد ، القيم ، الثقافات المحلية ، الاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم.<sup>2</sup>

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

\* مستوى الدافع على الانجاز

\* العلاقات الاجتماعية و الأسرة .

\* طريقة التفكير بشكل علمي .

\* الميل نحو السلطة و عدم التفويض .

د) البيئة الثقافية : يقصد بها ثقافة الأفراد ، أفكارهم ، وجهات نظرهم و تلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم ، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم للاختلاف الثقافات بينهم .<sup>3</sup>

هـ) المشاكل الأسرية : يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة و تكون مصدر للقلق و بالتالي تؤثر على أداء العاملين .<sup>4</sup>

## 2 - العوامل التنظيمية : نذكر منها

أ ) السياسات و الممارسات الإدارية و الممارسات الإدارية : ترتبط بالنمط الإداري ، فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور ، المشاركة في صنع القرار ، احترام و تقدير الاعتبارات الذاتية للعاملين و تحمل المسؤولية في انجاز العمل تكون عالية من طرف الأفراد

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية : الأصول و المهارات ، دون دار نشر ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص 410 .

<sup>2</sup> - الصيرفي ، محمد . السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2007 ص 265

<sup>3</sup> - المغربي عبد الفتاح 1995 ص 26

<sup>4</sup> - الصيرفي محمد ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، مرجع سابق ، ص 265

مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام و نحو العاملين ، كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار و الترقيات و غيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين و تحدد مستقبلهم ، فكلما كانت موضوعية كانت الأجواء مريحة ، أما إذا كانت عشوائية أو غير موجودة فإن غيابها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للروح المعنوية .

ب ) القيم المهنية : تعبر عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري ، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم و تحترم عمالها و تحرص على رفاهيتهم و تنميتهم تصبح عشا آمن و دفي للبقاء ، في حين إذا سادت القيم المادية و الاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح و الخسارة أو توظف حاجاتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سنحت الفرصة .

ج ) طبيعة البناء التنظيمي : للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح على ايجابية و سلبية المناخ التنظيمي فالمركزية و تعدد وحدة الأوامر و غموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة والعكس صحيح.

د ) النمط القيادي المتبع : يؤثر النمط القيادي تأثيرا على سلوك و أداء المرؤوسين لذا فان القيادات المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم مما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل على خلق بيئة عمل منتجة<sup>1</sup>.

هـ ) نظام الأجور و الحوافز : إذا كان للمنظمة نظام أجور عادل و حوافز ماديو و معنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين للإحاق بها و يدفعهم للأداء الجيد و ترتفع الروح المعنوية للعاملين و بالتالي يزداد مستوى إنتاجيتهم .

و ) أهداف المنظمة : كلما اتسمت الأهداف بالوضوح ، كذا الأدوار و المسؤوليات المنوطة بالأفراد الشيء الذي يؤدي إلى نقص التعارض و التناقضات في الأداء و بالتالي ترتع الروح المعنوية .

<sup>1</sup> - الصيرفي محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 266

ك) الصراع التنظيمي : إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم و من ثم زيادة إنتاجيتهم<sup>1</sup>.

ل) الثقافة التنظيمية : باعتبارها متغير يحكم كيفية عمل و أداء التنظيم ، إذ تؤثر على كل من تصرفات الأفراد و الأنظمة الرسمية و الغير رسمية ، اتجاهات و اهتمامات القادة .

م) ظروف العمل : البيئة المادية " الإضاءة ، الأثاث ، التهوية ، ..... " التي يعمل بها الأفراد حيث تؤثر البيئة الغير سليمة على سلوك الأفراد و بالتالي تؤثر سلبا على الإنتاجية .

ن) درجة تماسك الجماعة .

ي) البيئة التكنولوجية .

**3 - العوامل الشخصية :** إن العناصر المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه .مستواه التعليمي .خبرته عدد دورات التدريب وهناك عوامل أخرى تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي.

أ) قدرات الفرد:فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته .

ب)تناقض القيم:قد يتطلب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تتفق مع الأخلاقيات وقيم العامل مما ينعكس سلبا على إنتاجيته.

ج)درجة المخاطرة : المناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة سيدفع إلى مزيد من الانجاز على عكس بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيج من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء.

د)خصائص أعضاء التنظيم: تسهم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم و الطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين الصغار السن كما يكون المناخ أكثر ودا وتألقا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 266

#### 4 - العوامل النفسية :

أ) الضيق و القلق : عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد حوافز بين الفرد و حاجاته و رغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء .

ب) الصراع النفسي : من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة و حاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد ، فالصراع ينشأ بسبب عدم تحقيق حاجات مركزية أو داخلية للفرد على المستوى الشخصي ، تستخدمه المنظمات كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل .

ج ) الولاء : هذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين مما يدفعه إلى تقديم خدمات للمنظمة لإحساسه بالاعتزاز و الفخر لأنه يعمل بها<sup>1</sup>.

د ) الموارد الاقتصادية و المادية المتاحة : فوفرتها تشعر العاملين بالثقة و تحقق لهم الأمن و العكس بالعكس ، أي عدم توفرها يؤثر سلبا على معنوياتهم و على سمعة المنظمة .

---

<sup>1</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد ص 24 - 25

## المطلب الثاني : طرق تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء أعمالهم بصورة مناسبة ، تتمثل عملية تحسين المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و خلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية ، مندفعة و محفزة ذات شعور عالي بالولاء التنظيمي .<sup>1</sup>

1 - الاهتمام بالهيكل التنظيمي : أن تقوم الإدارة بتعديل و تطوير الهيكل التنظيمي من حيث تخدم كلا من أهداف التنظيم و أهداف العاملين و ذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى و تأثير، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام و تتميز بدرجة عالية من التفاعل .

2 - الاهتمام بالسياسات :

- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية .

- كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير بل تتصف بالثبات و الاستقرار.

3 - الاهتمام بتدريب العاملين : إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات و المهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية و التطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين .<sup>2</sup>

4 - الاهتمام بوسائل و أنماط الاتصال : يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية ، الصاعدة ، الهابطة و الأفقية ، و الاهتمام بالآراء الفنية و الحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبوي زيد منير، مرجع سابق ، ص 126

<sup>2</sup> - حمود خضير 2002 ص 174

<sup>3</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد مرجع سابق ص 30

5 - عدالة التعامل : يتأتى من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة من حيث المكافآت ، الترقيّة ، الأجور ، العقوبات ..... فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة و المساهمة في تحقيق أهدافها .

6 - النمط القيادي : القيادة التي تقوم بدعم المرؤوس و مساعدته عند الحاجة و توجيهه دون انتقاد أو تعامل هي التي تستطيع خلق ثقة بالنفس و الاستقرار النفسي ، و التقدم بالأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التذمر و التغيب<sup>1</sup> .

7 - أساليب الرقابة : مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من انجاز الأهداف ، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز و التحقق من سبل الانحرافات عن الخطط و اتخاذ الإجراءات الوقائية .

8 - المسؤولية الاجتماعية : ان خلق التوازن الهادف بين المنظمة و المجتمع و حاجات كل منهما شأنه أن يعطي صورة فاعلة .

### المطلب الثالث : ايجاد مناخ تنظيمي فعال<sup>2</sup>

تتكون البيئة الداخلية للتنظيم من قوتين أساسيتين ، الإداريين و العمال. قيم و أخلاقيات هاتان الفئتان تحدد المناخ السائد لأي منظمة . أشار هوجتس " Hodgetts " إلى أن الإتجاه العام لحديثي العهد بالمنظمة يتمثل في التأكيد على العائد المادي ، الترقيّة السريعة ، الرغبة في زيادة حجم العمل و مسؤولياته ، العلاقات الاجتماعية ، الاستمتاع و الحصول على وقت فراغ كافي . بينما قدامى الموظفين يعطوا قيمة أكثر للعمل الجاد ، الاعتزاز بالمنظمة ، الولاء للتنظيم ، خدمة الآخرين ، دور المنظمة في المجتمع . تمثل هذه الإتجاهات و الرغبات الأسس التي تقوم عليها البيئة الداخلية للتنظيم و التي لا بد للقيادة أن تتفاعل معها بإيجابية . تستطيع المنظمة من وجهة نظره تنمية قيم و أخلاقيات العمل المرغوب فيه من خلال :

#### 1- التأكيد الايجابي غلى أهمية العمل .

<sup>1</sup> - عبوي زيد مرجع سابق ص 127

<sup>2</sup> - عبد الله ، بن عبد الغني الطجم ، و طلق ، بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي : المفاهيم-النظريات-التطبيقات ، دار حافظ ، ط 4 ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص ص 260-263 .

- 2- ايضاح ما هو متوقع من الفرد انتاجه من ناحية الكم و الكيف .
- 3- زيادة احساس الفرد بأهمية قيم و اخلاقيات العمل .
- 4- التأكيد على مبدأ المسؤولية الفردية من خلال التفويض الفعال للصلاحيات .
- 5- تنمية روح الولاء التنظيمي .
- 6- تزويد الفرد بما يحتاجه من معلومات عن مستوى أدائه عن طريق التقييم الفعال .
- 7- مكافأة الفرد على الأداء الجيد .
- 8- تشجيع الأشخاص باستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية .

## خلاصة الفصل

نستطيع القول بأن المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تُميز البيئة الداخلية للمنظمة، دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة ويعبر عن انه محصلة للتفاعل بين مجموعة معقدة و مترابطة من العوامل و الأشياء و الأشخاص وغيرها من مكونات البيئة .

## الفصل الثالث

### الفعالية التنظيمية

#### تمهيد

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني : نظريات وأبعاد الفعالية التنظيمية.

المبحث الثالث : مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

المبحث الرابع : مناظير دراسة الفعالية التنظيمية .

#### خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

### تمهيد

لقد تناولت العديد من الدراسات الفعالية التنظيمية، و رغم ذلك لم تؤد هذه الدراسة إلى بلورة مفهوم محدد له ، و إن كانت قد أبرزته كأهم الاتجاهات النفسية للأفراد في محيط العمل .

و من جهة أخرى تعدد النظريات التي تناولت الفعالية التنظيمية ، حيث ربطت المدرسة التقليدية في الإدارة بين الحوافز المادية و الفعالية، و اعتبار هذا الأخير نتيجة لهذه الحوافز ، بينما رأت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال العوامل الإنسانية السائدة بين جماعة العمل ، و من جانب ثالث قررت المدرسة السلوكية أن دراسة الرضا الوظيفي تتطلب دراسة مجموعة من العوامل التي ينتجها العمل كالأجر و نمط الإشراف و التقدم الوظيفي .

و نخصص هذا الفصل للإحاطة بمختلف المفاهيم التي قدمت للفعالية التنظيمية وتمييز مفهومها وإبراز مختلف النظريات التي تناولتها ، وتحديد أهم العوامل التي لها علاقة بهذا الاتجاه ، و ذلك من خلال ثلاث مباحث كالآتي :

## المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

### المطلب الأول : تعريف الفعالية التنظيمية

1- أول من حاول تقديم تعريف للفعالية التنظيمية برنارد " تحقيق الهدف المحدد " <sup>1</sup>، 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 .

2 - حسب اتزيوني " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها " <sup>2</sup>.

هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية .

3 - أما فريمن و هانان " درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصل عليها " <sup>3</sup> .

4 - عرفها كل من بينز و ليكرت و راجيرس على أنها موازية للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة و العمليات الداخلية و الإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف .

5 - أما ميلز فيعرفها " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط و تتعامل معها ، و التي تضم الأفراد و الأعضاء المؤسسون و المساهمون ، المؤسسات ذات العلاقة ( المورد ) و المؤسسات المنافسة .

و كمحصلة الفعالية التنظيمية : " هي اصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها و النتائج المطلوب الوصول إليها ، و كذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة و العمليات الداخلية و الإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ، و

<sup>1</sup> - صلاح الدين عون الله ، مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، " مجلة الإدارة العامة " ، الرياض ، العدد 54 جويلية 1987 ، ص 9

<sup>2</sup> - سنوسي علي ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة المسيلة ، " مجلة اقتصاديات افريقيا " العدد السابع ، ص 293

<sup>3</sup> - صلاح الدين ، عون الله . مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، العدد 54 جويلية 1987 ، ص 9

مدى قدرتها على التكيف و الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و مدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية ، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بهدف أحداث التغيير و التطوير التنظيمي .

## المطلب الثاني : مفاهيم متداخلة مع الفعالية التنظيمية

**1 - الأداء :** ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة كمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون و هذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية ( مواد أولية ، آلات ..... ) إلى مخرجات ( سلع أو خدمات ) بمواصفات فنية و معدلات محددة .

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

**2 - الكفاءة :** تعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات إلى المدخلات ، يركز معيار الأجل القصير على كامل دورة المدخلات ، يبين إجراءات الكفاءة معدل عائد أصول الرأسمال من تكلفة وحدة الإنتاج<sup>2</sup>.

## الفرق بين الكفاءة و الفعالية :

إن إظهار الفرق بين الكفاءة و الفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما ، " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين ، و من ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة و بأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها" ، و انطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية و الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> - ناصر ، ابراهيم السكران " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاص بمدينة الرياض ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، الرياض ، 2004 .

<sup>2</sup> - عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد بن مترك القحطاني ، كتاب علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط1 ، 2007

شكل رقم ( 05 ) : علاقة الكفاءة و الفعالية

كفو	عدم تحقيق الأهداف	تحقيق الأهداف مع
	مع عدم وجود إسراف في الموارد	عدم وجود إسراف في الموارد
غير كفو	عدم تحقيق الأهداف	تحقيق الأهداف مع
	مع وجود إسراف في الموارد	وجود إسراف في الموارد
	غير فعال	فعال

و يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية و لكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفوّة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة , و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء . و يجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة و الفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة , فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

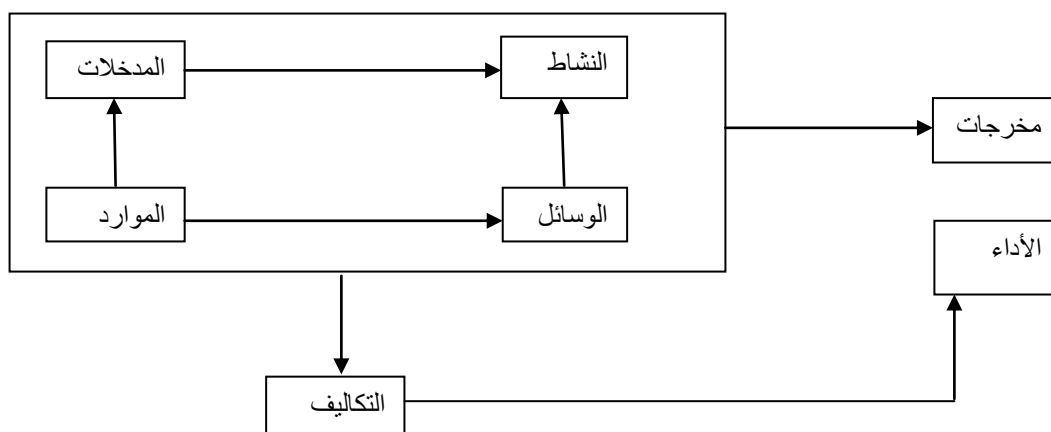
و قد تكون المنظمة كفوّة و لكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها .

كما قد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفوّة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف و إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة , و هي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق ، ص 197

شكل رقم ( 06 ) : الأداء = الكفاءة + الفعالية<sup>1</sup>



### 3 - الإنتاجية

كما أنه يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد و المكائن و المنظمات<sup>2</sup> .

#### المطلب الثالث : بعض الدراسات الدولية لإدراك المسيرين للفعالية التنظيمية<sup>3</sup>

قام الباحث الفرنسي آلان جيد من معهد إدارة المؤسسات بجامعة أكس - مارسيليا ، بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية بتحديد النموذج الذي تركز عليه الادراكات التسييرية لهذا المصطلح ، ثم معرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية و تصنيفاتها ، و قد شملت الدراسة دول فرنسا ، إيطاليا و سويسرا .

#### 1 - المفهوم الفرنسي للفعالية التنظيمية :

بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فإن الفعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تحقق بها النتائج الاقتصادية و الاجتماعية ، كذلك بالطريقة التي تسير بها عمليات التخطيط و التنشيط و بمساهمتها الاجتماعية و المجتمعية ن آخذين بعين الاعتبار وضعية المحيط و دور الدولة .

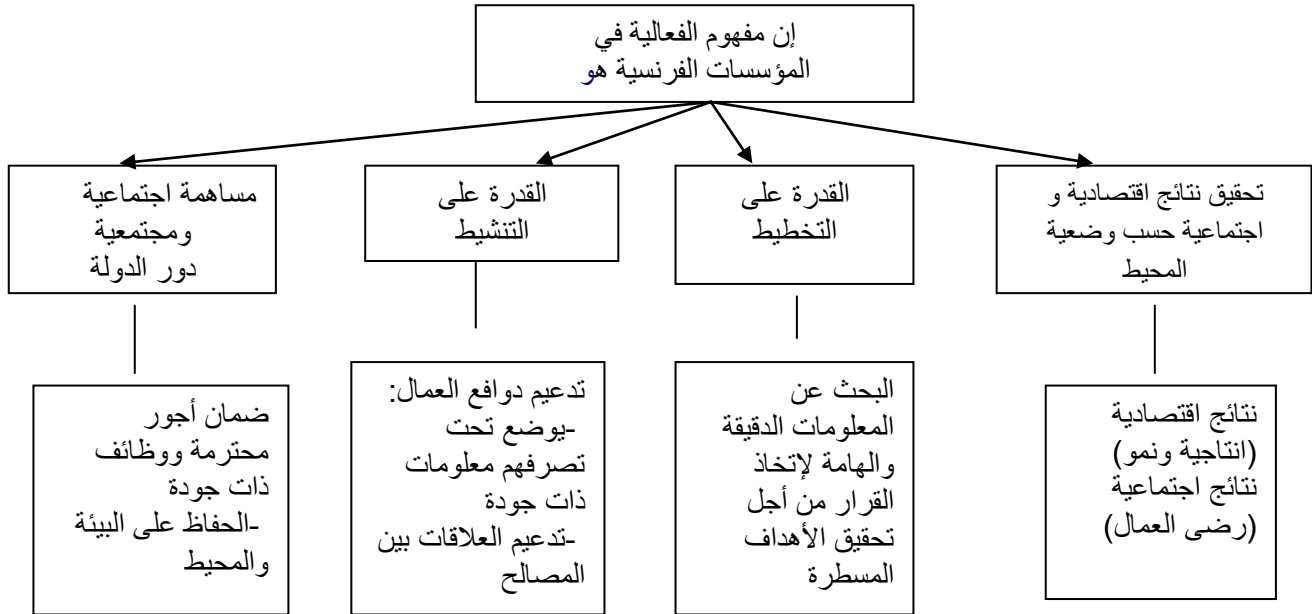
<sup>1</sup> - Source : Semer c . convoir le tableau de bord , Paris, 1998 , p 41 .

<sup>2</sup> - [www.mygalqilia.com/htm](http://www.mygalqilia.com/htm) , 16/05/2016 , 10:30

<sup>3</sup> - العايب رابح ، " مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات " ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 21 ، جوان 2004 ، ص 141-144 جامعة منتوري - قسنطينة

إن تقييم عملية تحقيق النتائج لقياس مستوى الإنتاجية و مستوى رضا العمال ، أما بالنسبة للمساهمة الاجتماعية فتتمثل في منح العمال أجور معقولة و محترمة ، أما المساهمة المجتمعية فتتمثل في قدرة المؤسسة على المحافظة على البيئة و المحيط . و الشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين .

### شكل رقم ( 07 ) : يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الفرنسيين



### 2 - المفهوم الإيطالي للفعالية التنظيمية :

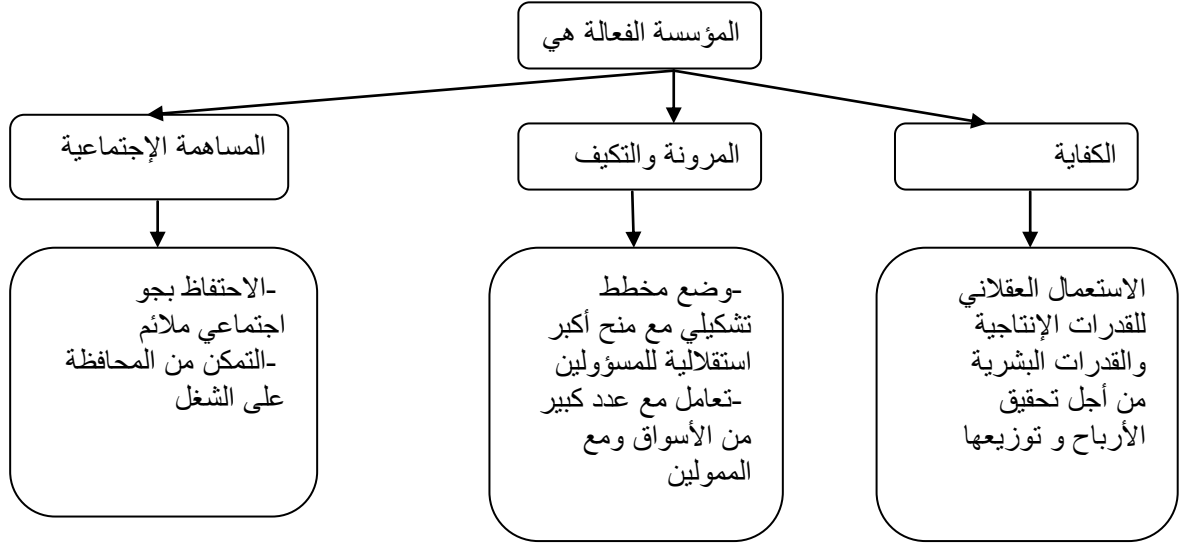
إن فعالية المؤسسة حسب وجهة نظر المسؤولين الإيطاليين تقاس بالطريقة التي تسير بها سياقها التمييزي بكفاياتها و بمساهماتها الاجتماعية .

إن تحليل هذه العوامل يسمح بظهور بعدين هامين للفعالية : المرونة و القيمة المالية للمؤسسة .

بالنسبة للمسيرين الإيطاليين ، فإن السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الاستراتيجية و التي تعطي أكبر استقلالية للمسؤولين .

إن هذا البعد يكون متوازيا مع ثقل و أهمية المرونة الخارجية للمؤسسة حيث التعامل مع عدد كبير من الأسواق و استعمال مصالح مختلف الموردين . و النموذج الإيطالي و الفرنسي يلتقيان في كون أن بعد المساهمة الاجتماعية العالية يشكل أهم عوامل الفعالية التنظيمية و الشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية في المؤسسات الإيطالية .

## شكل رقم : ( 08 ) يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين الإيطاليين



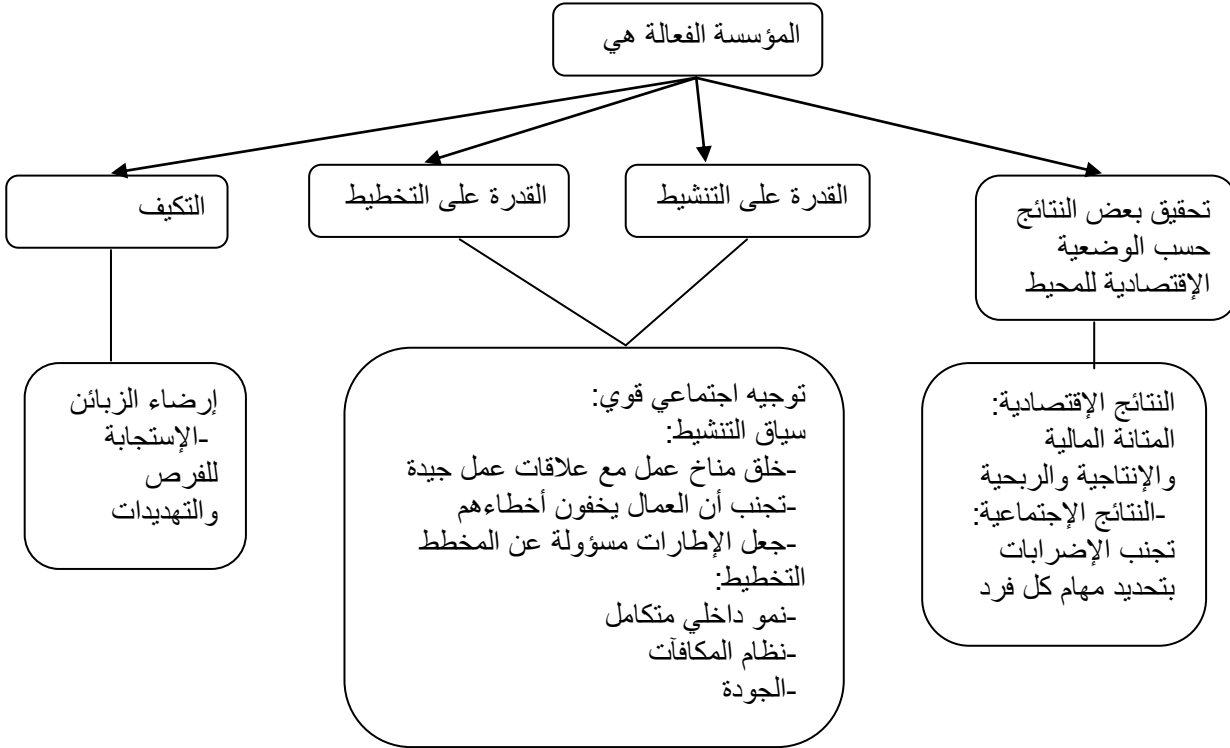
### 3 - المفهوم السويسري للفعالية التنظيمية :

إن النموذج الهرمي للفعالية حسب وجهة نظر المسؤولين ، يرتكز أساسا على السلطة التوضيحية و التماسك الداخلي ، و هذا يؤكد على الاجماع القوي حول طريقة تسيير المؤسسات السويسرية عكس المؤسسات الفرنسية التي تتميز بعدم تجانسها حول الادراكات التسييرية للفعالية .

بالنسبة للمسؤولين السويسريين فإن فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تسيير بها سياق تحقيق النتائج ، و سياقها التخطيطي ، و التكيف و الإدماج و التنشيط و مرونتها الخارجية و توجيهها الاجتماعي . و هذا التعريف للفعالية يبدو أكثر شمولية على التعريفين السابقين و محتواه يقترب أكثر من التعريف الفرنسي منه إلى الإيطالي . فسياق تحقيق النتائج يتمثل في محافظة المؤسسة على المتانة المالية ضمن محيطها الاقتصادي و في نفس الوقت قيمة اجتماعية جيدة و هذه ترتكز على تحديد دور و مهام كل عامل داخل المؤسسة و هذا ما يسمح بتجنب الصراعات الاجتماعية .

فالتوجيه الاجتماعي الجيد فيتجسد ضمن الأهمية المعتبرة لتسيير سياق التنشيط . أما المرونة الخارجية و قدرة التكيف التجاري في تحقيق رضا الزبائن ، فهما يشكلان في نفس الوقت هدفهم و معياري الفعالية . و الشكل التالي يوضح مفهوم الفعالية عند المسؤولين السويسريين .

### شكل رقم ( 09 ) : يوضح مفهوم الفعالية حسب آراء المسيرين السويسريين



### المطلب الرابع : أهمية و خصائص الفعالية التنظيمية

#### 1 - الأهمية :

-تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ، و من ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم و استمراره و تطوره ، و هي أخيراً معيار الحكم على نجاحه <sup>1</sup> .

-يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة . لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - علي ، السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1998 ، ص 228 .  
<sup>2</sup> - فريد ، النجار التنظيم و العمليات الإدارية ، وكالة مطبوعات الكويت ، ط 2 ، 1999 ، ص 399 .

-تعتبر ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة و تفوقها ، في جميع مجالات نشاطها ، فهي خاصة كلية و شمولية تصف و تلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة .

## 2 - الخصائص :

(أ) الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

(ب) الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد و الصور الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية.

(ج) التنوع : تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة منها المجتمع ، الأفراد ، المساهمين .

(د) التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.

(و) النسبية : مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها و أهدافها و المستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم تقييم فعالية المؤسسة فيه.

(هـ) الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة ، فهي مركبة من معاني مختلفة و أبعاد متعددة " مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية و منطقية"<sup>1</sup> .

**المبحث الثاني : نظريات و أبعاد الفعالية في المؤسسة**

**المطلب الأول : نظريات الفعالية التنظيمية**

**1 - الفعالية من خلال التنظيم :** من خلال كل العمليات الإدارية و الهياكل التنظيمية و الثقافة التنظيمية .

**2 - الفعالية من خلال الإستراتيجية :** مهما يكن التنظيم بالمؤسسة جيد لا تكن له أهمية ، إذا كان المنتج لا يفي بحاجة و رغبة الزبون ، لذلك لا بد من دراسة السوق و أخذ اهتمامات المستهلكين بعين الاعتبار ، و أخذ التغيرات التي قد تحصل في بيئتها و ضرورة التأقلم معها .

**3 - 3 الفعالية من خلال العنصر البشري :** ( و هذا الذي يهمننا في بحثنا ) ففعالية العنصر البشري ما هي إلا محصلة لـ : الكفاءة و التحفيز ، القدرة على الاتصال .

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

يمكن التعبير عن فعالية العنصر البشري بالنظرية النسبية لأينشتاين  $E=M \times C \times C$  و التي صاغها جرارد إلى المجال الاقتصادي بالعلاقة التالية :  $En=M \times Co \times Cu$  حيث :

$En$ : الفعالية التنظيمية للمؤسسة

$M$  : التحفيز المادي و المعنوي للعنصر البشري

$Co$  : مهارة العاملين المكتسبة من خلال التدريب و الخبرة في العمل

$Cu$ : ثقافة الاتصال

مما سبق يتضح أن الإنسان هو المسؤول عن تحقيق الفعالية و ذلك من خلال المبادرة والإبداع

### المطلب الثاني : أبعاد الفعالية التنظيمية

إن التنامي المتزايد في عدد و حجم و دور المؤسسات ، و اتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها ، و لعل أصعب شيء هو إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة جمع كامل 30 مؤشر لقياس الفعالية و هي<sup>1</sup>:

- الفعالية العامة : مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء و المتخصصين و الذين على علاقة بالمؤسسة.
- الإنتاجية : تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تتشابه في النشاط .
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية : وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة : ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب ، سويبي ، الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى و القياس باستعمال لوحة القيادة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 -2004 ، ص 11 .

- حوادث العمل : و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.
- معدل النمو في المؤسسة : و نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القسوى و حجم المبيعات و عدد الابتكارات.
- معدل التغيب : و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- دوران العمل : و يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز و الدافعية : تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية : على عكس التحفيز فهي ترتبط بالجماعة و مدى تفهمهم لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة : تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة و التكيف : تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق و المستجدات.
- درجة الاستقرار : تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل كتفويض السلطة ، توقعات الأداء.....

- المهارات العملية للمدراء : تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات .
- المهارة العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى إدارة المعلومات و الاتصالات : ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم و حصولها على كل ما له علاقة بالفعالية .
- التقييم الخارجي : تتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- مصاريف الإدارة : تتمثل في النسبة بين المرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى مشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة .
- برامج التدريب و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها .
- التركيز على الإنجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

### المطلب الثالث : المؤشرات التي استخدمت في هذه الدراسة

الرضا الوظيفي : fakol et al فيؤكد على أن الرضا الوظيفي يتضمن ثلاث أبعاد ، الأول هو التصور الذاتي للعمل من قبل الفرد و الدرجة التي يجد فيها الفرد المتعة في العمل و أخيرا الفرق بين ما يريده الفرد و يطلبه و بين ما يحصل عليه فعليا من العمل الذي يقوم به .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق ، " المناخ التنظيمي و العلاقة مع الإدارة و دورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين " دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية ، مجلة الباحث ، عدد 2012/10 ، جامعة ملايا ماليزيا ، ص 314 .

يعرفه أشرف محمد عبد الغني هو تقبل العامل لعمله من جميع ظروفه وشروطه ونواحيه وأن هذا الرضا يعكس شعور العاملين تجاه ما يقومون به من أعمال.<sup>1</sup>

- التغييب : حسب سارجت فلورنس التغييب هو الوقت الضائع في المنشآت .
- فالتغييب يعود لأسباب موضوعية أو لأسباب متعلقة بالعمل، وقد يقدم تبريرات مختلفة كالتأخر عن العمل فهو مؤشر لعدم الرضا في المؤسسة.<sup>2</sup>
- دوران العمل : يعبر عن التحركات العمالية باتجاه تغيير المؤسسة الأصلية إلى مؤسسة أخرى ، فالعامل يعبر عن عدم رضا واقع معين لعوامل مادية، اجتماعية ، إنسانية، نفسية .

### المبحث الثالث : مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

ان عدم قدرة الباحثين على وضع تعريف موحد و شامل للفعالية التنظيمية أفرز ظهور عدة مداخل ، حيث صنفت إلى :

- مداخل تقليدية

- مداخل حديثة

### المطلب الأول : المداخل التقليدية

#### 1 - مدخل النظم :

يرى مدخل النظم إن الفعالية التنظيمية تساوي قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة في الحصول على مدخلات يتم تحويلها في شكل منتجات و خدمات تتقبلها البيئة<sup>3</sup>.

#### 1 افتراضات مدخل النظم :

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

<sup>1</sup> - أشرف، محمد عبد الغني. علم النفس الصناعي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص332.  
<sup>2</sup> - رفيق، قروي. "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية". رسالة دكتوراه علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة باجي مختار عنابة، 2009-2010، ص ص 29-32.  
<sup>3</sup> - أحمد ، ماهر . التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005 ،

\* المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمحيط الخارجي.

\* الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية.

## 2 معايير الفعالية في مدخل النظم :<sup>1</sup>

\* قدرة المنظمة على التجاوب مع البيئة في الحصول على المدخلات .

\* قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منجات و خدمات ( أي العمليات الانتاجية ).

\* قدرة المنظمة على توصيل المخرجات إلى البيئة و ضمان قبولها لها .

\* وضوح خطوط الاتصال ( أي المعلومات المرتدة ) ، و التي ستساعد على أي عمليات تصحيحية في المدخلات أو العمليات أو المخرجات .

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

## 2- مدخل العمليات الداخلية :

يهتم بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة و نوعية المناخ السائد بين العاملين فيها . و تعتبر المؤسسة فعالة إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و السلاسة و عدم وجود معوقات ، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين ، حيث يهتم هذا المدخل بالموارد البشرية إذ يتوقف نجاح المؤسسة على الموارد البشرية المدربة و المؤهلة .

3-1 مؤشراتته :<sup>2</sup>

\* وجود مناخ عمل ايجابي ، و تنامي روح الفريق.

\* وجود موارد بشرية مؤهلة و مدربة و قيادات فعالة.

\* توافر الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

3-2 مشاكل المدخل : من بين الانتقادات .

<sup>1</sup> - أحمد ، ماهر ، المرجع السابق ، ص 36

<sup>2</sup> - محمد ، حسن أحمد . إدارة التخطيط و التنظيم ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 107

\*صعوبة مراقبة جميع الأنشطة و الإجراءات الداخلية.

\*التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.

\*ارتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات.

\*عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات.

### 3- مدخل الأهداف :

يعتبر من أكثر المداخل استخداما ، حيث يقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه ، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات <sup>1</sup> . يستحسن استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف و قابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد ، حيث يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية ، فالأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس .

افتراضات مدخل تحقيق الأهداف : افترض روبينز خمسة افتراضات ليكون هذا المدخل مفيد و فعال <sup>2</sup> .

- أن يكون للمؤسسات هدف أو أهداف نهائية .

- أن تكون تلك الأهداف محددة جيدا و مفهومة جيدا من قبل كل أعضاء التنظيم .

- أن تكون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها و القيام بها و تتجنب التضارب فيما بينها.

- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلا للقياس .

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 204 .

<sup>2</sup> - فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 398 .

## مشاكل المدخل : من أهمها <sup>1</sup>

\* التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات.

\* صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي و خاصة في المؤسسات غير الهادفة للربح أو الحكومية.

\* عدم إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.

\* الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد و إهمال الأهداف المتعددة المستويات و المتشعبة .

## المطلب الثاني : المداخل الحديثة

المدخل التقليدية كانت قاصرة ، الشيء الذي دفع الكتاب الإداريين إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد مفهوم الفعالية .

### 1 - مدخل ارضاء الجهات المؤثرة في التنظيم<sup>2</sup>

و هو من وجهة 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 ضمان تواصل وجودها " .

و يلاحظ 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 المتغيرات البيئية ، و إنما تركيزه ينصب على ارضاء العناصر أو الاجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة . كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها اصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد و الامتيازات المختلفة . و وفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في ارضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها و نجاحها في المستقبل .

<sup>1</sup> - محمد حسن أحمد ، إدارة التخطيط و التنظيم ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 102 .  
<sup>2</sup> - صالح ، بن نوار . فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 206-207 .

## 2 - مدخل القيم المنافسة : ( مدخل التوفيق بين القيم )<sup>1</sup>

طور هذا المدخل كل من كوين و روباف لتفسير ميل المديرية و المستشارين لوضع هياكل و أنشطة التنظيم حيث وجدوا أن المديرين و المستشارين يفاضلون بين :

\* المرونة ، و النظام و الانضباط.

\* الناس و التنظيم.

و أول قيم ثنائية متنافسة هي إما الاختارين المرونة أو الانضباط ، فالمرونة هي سعي المنظمة إلى الابداع و الابتكار و التكيف و الحركية و عدم التقيد بأنظمة ، أما النظام فهو الضبط و الربط و الاهتمام بأنظمة الرقابة و المتابعة التي توفر مقدار عال من الاستقرار و التنبؤ .

أما قيم ثنائية متنافسة هي اما الاختيار بين الناس أو بالمنظمة .

ان الاهتمام بالناس معناه اعطاء وزن كبير لمشاعرهم و احتياجاتهم و لرأيهم و مشاكلهم ، بينما الاهتمام بالمنظمة هو الاهتمام بالانجاز و الأهداف و تحقيق معدلات انتاجية و كفاءة عالية.

---

<sup>1</sup> - أحمد ، ماهر ، مرجع سابق ، ص 37

## شكل رقم ( 10 ) : يوضح القيم المتنافسة

<p>المرونة في التنظيم تعني تبني مدخل النظام المفتوح و الذي يركز على هدف الحصول على موارد من البيئة و تقديم منتجات إليه و الوسيلة إلى ذلك أنظمة مرنة تحقق التوافق مع البيئة (1)</p>	<p>المرون في الموارد البشرية من خلال مدخل العلاقات الانسانية و يتركز هدف المنظمة في توفير موارد بشرية مدربة و مؤهلة و مرنة و الوسيلة لذلك هي وسائل مرنة للموارد البشرية (2)</p>
<p>الانضباط في التنظيم و المنظمة من خلال النموذج الرشيد الذي يهدف الانتاجية و الكفاءة و الربح و الوسيلة إلى ذلك أنظمة ادارية متكاملة و أنظمة معلومات تحقق الرشدي القرارات (4)</p>	<p>النظام و الانضباط في عمل الموارد البشرية من خلال مدخل العمليات الداخلية و يتركز هدف المنظمة في الكفاءة الداخلية من خلال الخطط و الأنظمة التنموية و الرقابة و التي تضمن كفاءة الأفراد (3)</p>

### المبحث الرابع : مناظير دراسة الفعالية التنظيمية

#### المطلب الأول : الفعالية التنظيمية من المنظور الاقتصادي

يظهر من خلال وجهة نظر المسيرين و أصحاب المصالح و المساهمين من خلال الاهتمام بمكانة تطور المؤسسة في قطاع النشاط و درجة تحقيق أهدافها ، و التي تدور حول تحسين كل من نوعية المنتجات و الخدمات معتمدة على بعض المؤشرات التسويقية و الإنتاجية و يظهر جليا من خلال مساهمات رواد المدرسة الكلاسيكية.

#### 1 - التنظيم العلمي لتايلور

حسب تايلور\* للإدارة العلمية شقان ، شق عملي يتعلق بالعمال و علاقاتهم بالإدارة و زملائهم ، و شق إداري يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة و واجباتهم و علاقاتهم بالإداريين و بالموظفين ، حيث طبق الأسلوب العلمي لحل مشكلتي زيادة الإنتاجية و الفعالية الإدارية لأن

هاتين الأخيرتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال ، و ان حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية .

و يمكن أن نلخص التaylorية المبادئ التالية<sup>1</sup>

أ- تقسيم العمل و تحديده كميا إذا أمكن ، و هكذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل و الفعالية في الأداء.

ب- ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الامكان مطابقا لمستلزمات و متطلبات الأعمال التي يقومون بها ، فتaylor يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط و ذكي في عمل دون مستواه و نشاطه الجسمي و الذهني .

ج- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل ، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط ( طاقة ) خارج الاطار المحدد لهم . و هذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين و المسيريين .

د – المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر و الاجراءات المفصلة و المتعلقة بأداء عمل ما.

1 – مفهوم الفعالية حسب تاييلور: نستنتج من الدراسة التي قام بها تاييلور<sup>2</sup>.

\*الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل و التخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية .

\*الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال مبادئ تقسيم العمل و التخصص و دراسة الحركة و الوقت.

\*بما أنه رجل اقتصاد ركز على الدوافع المادية للعامل حيث ارتبطت الفعالية بالكفاءة في ذلك الوقت.

---

\* فريدريك تاييلور (1856 - 1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة , كما كان من أوائل المستشارين الإداريين

1 - الفضيل ، رتيمي ، و رتيمي ، أسماء ، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 10 جوان 2013 ، جامعة سعد دحلب البلدية ، ص 13

2 - عبد الوهاب ، سويبي ، المنظمة : المتغيرا – الأبعاد – التصميم ، دار النجاح ، الجزائر ، 2009 ، ص 23 .

فالعالية التنظيمية حسب تايلور " الرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على الأساليب السيئة للعمل و رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية و تنميط معايير الأداء .

2 – الانتقادات : أحدثت أفكار تايلور ثورة كبيرة في مجال الإدارة إلا أنها لم تخلو من انتقادات وجهت لها هي :

- تجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال.

- تجاهل أثر الحوافز المعنوية .

## 2 - التقسيمات الإدارية

اهتم فايول \* بالعمليات الداخلية و المظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال و ليس بالجوانب الإنسانية ، ركز فايول في دراسته على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي ، إذ افترض أن فعالية و كفاءة المؤسسة انعكاس لكفاءة و فعالية المدير .

1 – المبادئ الأساسية لفايول:<sup>1</sup>

(1) تحديد الأهداف الرئيسية

(2) تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة

(3) القيام بتجميع الأنشطة المتشابهة في شكل تقسيمات

(4) تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة

2 – تقسيم الوظائف: قام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى<sup>2</sup>

\*فنية : الإنتاج و التصنيع.

\*تجارية : البيع و الشراء.

---

\* هنري فرنسي الأصل، ولد في باسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م. وعمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916 م

<sup>1</sup> - الفضيل ، الرتيمي ، و الرتيمي ، أسماء ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية . ج / قسم العلوم الاجتماعية. العدد 10 – جوان 2013 ص 14 – 15 .

- Roger Aim , L'essentiel de la Théorie des organisation , Gualino éditeur , paris ,

2- 2006 , p 33

\*المالية : البحث و الاستخدام الأمثل لرأس المال.

\*المحاسبة : تسجيل الحسابات ، إعداد الميزانية ، عمل الإحصاءات.

\*الوقاية و الضمان : حماية الممتلكات و الأشخاص و المحافظة على سلامتهم في المؤسسة.

\*الإدارية : إصدار الأوامر ، التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة.

3- مفهوم الفعالية عند فايول :ينحصر مفهوم الفعالية عند فايول في الرشد الإداري ، فحسبه النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة<sup>1</sup>

3-1 الصفات الإدارية : لا بد من توفر صفات للعاملين بالمستويات الإدارة العليا متمثلة في صفات جسمانية ، عقلية ، خلقية ، الثقافة العامة ، فنية .

3-2 المبادئ العامة للإدارة :صاغ أربعة عشر مبدأ هي :السلطة و المسؤولية ،النظام ، وحدة اصدار الأوامر ، وحدة التوجيه ، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة ، المكافأة و التعويض ، المركزية ، تدرج السلطة ، الترتيب و النظام ، المساواة ،الاستقرار في العمل ، المبادرة ، التعاون .

\*نظرية فايول مكملة لنظرية تايلور فهو ركز على النشاط الإدارة العليا بينما تايلور ركز على التنفيذ في المستويات الدنيا .

### 3 - النظرية البيروقراطية ل ماكس فيبر \*

و يشير المعنى اللغوي للمصطلح ( البيروقراطية ) إلى " سلطة المكتب " ، و لكنها في الاستخدام الشائع تنطوي على بعض المعاني السلبية . و يرجع ذبوع و انتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه العالم الألماني ماكس فيبر لهذا

---

\* ماكس فيبر :ماكسيميليان كارل إميل فيبر (1864-1920) عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية أيضا "السياسة كمهنة" درس فيبر جميع الأديان وكان يرى أن الأخلاق البروتستانتية أخلاق مثالية ومنها استقى النموذج المثالي للبيروقراطية والذي يتميز بالعقلانية والرشادة ، ولكن تطبيقه في الواقع صعب، ولو طبق في التنظيم لوصل لأعلى درجات الرشادة.

<sup>1</sup> - خليل ، حسن الشماخ ، و خضير ، كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 2005 ، ص 51 .

المفهوم ، و الذي لم يشر إلى أي مضامين سلبية ، و إنما كان يقصد به الإشارة إلى نموذج مثالي للتنظيم البيروقراطي له خصائص محددة <sup>1</sup>.

يدل الأول على المعنى العلمي للبيروقراطية و الذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكانات بشرية و مادية و هو ما يهمننا ، أما الثاني فيرتبط بكل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين و كثرة اللوائح و الإجراءات.

## 1 - أنواع السلطة حسب فيبر: قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع <sup>2</sup>

(1) السلطة التقليدية.

(2) السلطة الكاريزمية.

(3) السلطة القانونية.

## 2- مفهوم الفعالية عند فيبر

يعتمد فيبر على " الرشادة في سلوك الأفراد " كأهم متغير من متغيرات الفعالية ، كما اعتبر البيروقراطية نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية <sup>3</sup>.

- تحديد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية في إطار القواعد و اللوائح ، و اعتماد الصيغ القانونية في إيضاح التخصص و تقسيم العمل.

- توزيع الأعمال و الأنشطة الإدارية بصورة رسمية .

- تحديد نطاق الإشراف .

- الفصل بين الأعمال الرسمية و الأعمال الشخصية للموظف.

- تعيين الأفراد وفق الكفاءة و الخبرة الفنية.

<sup>1</sup> - طلعت ، ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 2007 ، ص 37 .

<sup>2</sup> - اعتماد ، محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط1 مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 1994 ، ص 149 \* ماكس فيبر عالم اجتماع ألماني ( 1864 - 1920 ) من كتبه سجل علم الاجتماع ، السياسة الاجتماعية ، الاقتصاد و المجتمع ، أخلاق البروتستانت و روح الرأسمالية سنة 1904

<sup>3</sup> - خليل ، محمد الشماخ ، وخضير ، كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط 3 ، دار المسيرة ، عمان ، 2007 ، ص ص 34

- تعتمد على الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.

- يستند على التدرج الهرمي .

### 3- الانتقادات : أهم انتقاد الموجهة للبيروقراطية<sup>1</sup>

\* عامل الفرد كالألة متناسيا طبيعته الإنسانية و الاجتماعية ما ينعكس سلبا على فعاليته.

\* بعض مبادئها تساعد على الإهمال ، و انخفاض الكفاءة و الفعالية كالأقدمية في الترقية.

\* يرتبط نجاح المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة و الخصائص الداخلية و ليس على هذه الأخيرة فقط ، فالمؤسسات حاليا نظام مفتوح.

ركزت المدرسة الكلاسيكية على مبادئ إدارية قائمة على الرشد و العقلانية و تدرج السلطة ..... لتحقيق الفعالية .

### المطلب الثاني : الفعالية التنظيمية من المنظور الاجتماعي

#### 1 - التون مايو\*

إن أعمال الباحث " إلتون مايو " مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد . التجربة الأولى التي أجريت في مصانع هاوثرون بشركة وسترن الكتريك تجربة الإضاءة حيث تم تشكيل مجموعتين ، اختيارية و أخرى ضابطة ، المجموعة الضابطة كانت تعمل في ظل ظروف ثابتة للإضاءة ، أما المجموعة الإختيارية فكانت تعمل في ظل ظروف إضاءة متغيرة و كانت الإنتاجية تزداد مع زيادة كثافة الإضاءة ، إلا أن الإنتاجية كانت تزداد مع تخفيض مستوى الإضاءة ، و قد ارتفع الأداء حتى في المجموعة الضابطة . ما يمكن استنتاجه أن ظروف العمل المادية ، لا يمكنها أن تكون المتحكم الوحيد في الإنتاجية . تجربة أخرى أجريت على مجموعة من العاملات حيث يمكن قياس كل التغيرات التي تطرأ على

1 - أكرم ، سالم . المحور : الإدارة و الاقتصاد – الحوار المتمدن ، العدد 1994

\* التون مايو هو عالم نفس و عالم إجتماع أسترالي، وُلد بمدينة إدليلد بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا. عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاد من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد للأعمال (1923-1947) أين عمل كأستاذ في البحث الصناعي.

ظروف العمل و على انتاجية كل عاملة . تم إدخال تغييرات كثيرة على مدة العمل اليومية و الأسبوعية ، مدة فترات الراحة ، نظام المكافآت ، عدد أيام العمل في الأسبوع ..... إلخ كانت التغييرات المقترحة تقدم لفريق العمل و تناقش معه و كانت العاملات توافقن على كل التعديلات . النتيجة لم تختلف عن التجربة السابقة الانتاجية تزداد باستمرار<sup>1</sup>، حيث توصل إلى:

\* للجماعة و علاقات الأفراد أهمية في رفع الكفاءة و الفعالية.

\* أهمية التحفيز المعنوي .

\* يبني العامل في بيئة العمل علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية و لها دور في الفعالية و الكفاءة .

حسب التون مايو قوة المؤسسة تكون بارتباط أعضائها ، إذ أن تحقيق الأهداف المسطرة يتوقف على دافعيتهم ، و لكي تتحقق الفعالية التنظيمية يجب أن يكون اندماج جماعي للأفراد باعتماد القيادة و تطابق الأهداف الفردية و الجماعية و أهداف المؤسسة و تكون بتحفيز دافعيتهم و الاتصال و التوجيه من خلال عملية التدريب.

## 2 - سلم الحاجات لماسلو \*

تعتبر نظرية ماسلو من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم ، و معرفة حاجاتهم من الأعمال التي يقومون بها ، و نشير إلى أن "ماسلو" تأثر بأفكار "تايلور" عن العمل ، و كذا بدراسات "هاوثورن" التي قام بها "إلتون مايو و زملائه" و التي مثلت مدخل العلاقات الإنسانية ، حيث أن هذه الدراسات قدمت نتائج تشير إلى أن العوامل الاجتماعية و النفسية لها تأثير مهم في اتجاهات الموظفين و

---

\* ابراهام ماسلو : ( 1908-1970 ) عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك . أبواه مهاجران يهوديان من روسيا . اشتهر بنظريته تدرج الحاجات . بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة وسكنس حيث حصل على بكالوريوس في الآداب (1930) ، وحصل على الماجستير في الآداب عام (1931) ، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934) . وهو يعتبر أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا .

<sup>1</sup> - عبد الفتاح ، بوخمخ ، نظريات الفكر الإداري تطور و تباين أم تنوع و تكامل ، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ( 15 - 17 ديسمبر 2012 ) ، جامعة جنان ، طرابلس - لبنان ، ص 7

سلوكهم ، كما أشارت إلى حاجة الموظفين للانتماء<sup>1</sup> . و تركز نظرية ماسلو على افتراضات أساسية هي :<sup>2</sup>

وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل العليا .

إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك .

إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية وضع ماسلو تسلسلا للحاجات يتضمن الحاجات التالية و عددها خمسة مستويات وهي:

● الحاجات الفسيولوجية : و تشمل الحاجات الأساسية للفرد مثل الأكل ، النوم ، المأوى ، والصحة<sup>3</sup> ما شابه ذلك و بالتطبيق على التنظيم فإن الحاجة بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور و الحوافز المادية بأنواعها و غير ذلك.

● الحاجة إلى الأمان : تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان و الحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله أو أسرته و بالتطبيق على التنظيم فإن مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي و الحاجة إلى الحصول على معاش نهاية الخدمة و الحماية ضد الإصابات و الحوادث في العمل .

● الحاجة إلى الانتماء : و هي لازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و بالتطبيق على التنظيم تتمثل في الانتماء إلى الجماعات الرسمية و الغير رسمية و من العوامل التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات الإشراف المناسب الذي يتسم بعلاقة الصداقة بين المشرف والمرؤوس . الحاجة إلى الاحترام : و تضم الاستقلالية ، القوة ، الثقة ، التقدير و من بين العوامل التنظيمية نجد توافر الفرصة للفرد للقيام بأعمال أو مهام هامة نجعله يشعر بالانجاز و تحمل المسؤولية .....

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 1999 ، ص 168-

169

<sup>2</sup> - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، ط 1 ، 2011 ، الجزائر ، ص 121

<sup>3</sup> - عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط 1 ، الرياض ،

2007 ، ص 80

• الحاجة إلى تحقيق الذات : و هي من أصعب أنواع الحاجات النفسية و من العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق و الإبداع و الابتكار و النمو<sup>1</sup> .

شكل رقم (11) : يمثل سلم الحاجات لماسلو<sup>2</sup>



تتحقق الفعالية التنظيمية حسب ماسلو بما أسماه التآزر و التي تكون ب<sup>3</sup>

(1) الثقة الجماعية

(2) رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة

(3) السعي المتواصل نحو الكامل و الأفضل

(4) التوجه الايجابي نحو العمل

(5) العلاقات الديمقراطية

1 - جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان ادريس ، السلوك التنظيمي ( نظريات و نماذج و تطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة ) ص 348 – 349

2 - عبد الله بن عبد الغني ، 2003 ، ص 115

3 - عبد الوهاب سويسي ، المنظمة - المتغيرات بالأبعاد - التصميم ، مرجع سابق ، ص 40-41

(6) قوة النشاط المؤسسي

(7) المحافظة على ممتلكات المؤسسة

(8) حب التقدير و الثناء

(9) احترام الرؤساء

### نقد النظرية :

1- لقد تعرضت أفكار ماسلو عن تدرج الحاجات للانتقادات من طرف العديد من الباحثين وأهم هذه الانتقادات في أن بعض الأبحاث كشفت أن مستويات الخمس للحاجات التي افترضها " ماسلو" ليست موجودة بالضرورة ، كما قد لا تكون دائما بنفس الترتيب الذي قدمه .

2 - حاجات الفرد متغيرة باستمرار ، حسب المواقف التي يجد فيها نفسه ، و إشباع حاجة في وقت معين لا يعني إشباعها إلى الأبد ، و هذا معناه عدم استقرار هرم الحاجات الذي قدمه "ماسلو" ، أيضا الحاجات مترابطة ، و من الصعوبة فصل حاجة عن الأخرى ، حيث قد تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد .<sup>1</sup>

و بالرغم من الانتقادات التي المشككة في نظرية ماسلو إلا أنها لا تزال من أكثر النظريات انتشارا في مجال الإدارة ، و يعود ذلك إلى عدم تعقيدها و كذا إسهامها في تقديم إطار عملي عام لتصنيف الحاجات .

### **3 - الدافعية لـ رنسيس ليكرت \***

قام بعدد من الدراسات الميدانية في عدد من المؤسسات ، معتمدا على الناحية السلوكية معتمدا على مفاهيم العلماء الإداريين الكلاسيكيين و العلاقات الإنسانية ، حيث تقوم نظريته على المفاهيم التالية :

أ ) الدافعية :إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في التنظيم ، و خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة و بينهم ، و شعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة ، و استخدام الرقابة و السلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم و

\* رنسيس ليكرت عالم نفس

1 - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 170

التنسيق فيه . هذا المفهوم خاطئ . إن تحقيق الرضا و التعاون و الاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المنظمة ، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز ، و ذلك لإشباع الرغبات و الاحتياجات لدى الفرد <sup>1</sup>.

ب ) جماعة العمل :للجماعة أثر كبير في السلوك الإنساني داخل المؤسسة و بالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية و القيمة الشخصية أو عدم الأهمية ، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها ، " إذ يقضي الفرد معظم وقته معها و يتأثر بها ، و عن طريقها يشعر بالأهمية ، و هو يسلك سلوكا بما يتفق مع أهداف الجماعة ، رغبة في الحصول على تأييدها " <sup>2</sup>.

ج ) النسق الاجتماعي : حسب ليكرت التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة و المتفاعلة لأعضائه ، بمعنى أنه يجب النظر إلى المنظمة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك ، و ذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات ، و وجود ثقة بين الرؤساء و المرؤوسين <sup>3</sup>.

د ) الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد : تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم و حاجات الأفراد على مقدرة الرئيس أو القائد في أن يحقق جماعة عمل متفاعلة مؤيدة للمؤسسة .إذا تعارضت أهدافها تعارضا أساسيا مع حاجات و رغبات أعضائها ، فإن ذلك سيؤثر سلبا على أداء و فعالية المؤسسة ، لأنه من الصعب على الرئيس أن يعاون مرؤوسيه و يخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة . لذلك لا بد من قيام بدرجة مناسبة من الاتساق بين الأهداف التنظيمية و الحاجات و الرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة .و تنطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها. <sup>4</sup>

هـ ) مسؤولية و متطلبات الموقف : يوجد في كل تنظيم متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أراد أن يحقق أهدافه . مثال ذلك أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة كالاشرطات المالية التي تنص على ضرورة الاحتفاظ باحتياجات من الأرباح .هذه الحقائق في الواقع هي ما

1 - عمر عقيلي ، قيس المومني ، نظرية المنظمة - المنظمة و نظرية التنظيم ، دار زهران ، الأردن ، 2009 ، ص 237 .

2 - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص 138

3 - عمر عقيلي ، قيس المومني ، نظرية المنظمة - المنظمة و نظرية التنظيم ، مرجع سابق ، ص 241

4 - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 143

يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيودا على عمليات اتخاذ القرارات ، و واجب المشرف على كل جماعة أن يهتم اهتماما تاما بهذه المتطلبات . فإذا اختلفت آراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم ، و في هذه الحالة يجب أن يتخذ قرار يتماشى مع هذه المتطلبات <sup>1</sup> .

مؤشرات الفعالية التنظيمية عند ليكرت : السمات الواجب توفرها في التنظيم <sup>2</sup>

- (1) المؤسسة نظام متكامل : فعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى .
- (2) المؤسسة نظام مفتوح: لأن فعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة و ما يحدث فيها من تغيرات.
- (3) جماعة العمل : ذات أداء كفاء و فعال.
- (4) القيادة.
- (5) جو العمل المناسب.
- (6) التدريب المناسب و المستمر للأفراد.
- (7) التعاون : فهو سر نجاح أي تنظيم.
- (8) المشاركة في اتخاذ القرارات .

### المطلب الثالث : الفعالية التنظيمية من المنظور الثقافي

بما أن المنظمة في عالم متطور و متغير المفاهيم و الأبعاد ، المعلومات التكتلات، الشركات المتعددة الجنسيات ، التنوع الثقافي ، لذا وجب عليها التكيف بإعطاء أولوية للقيم و المفاهيم الجديدة للأفراد و المجتمعات أي أهمية للبعد الثقافي ، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية الثقافة كالمؤسسات اليابانية و الألمانية :

#### 1 - نظرية اتخاذ القرار لـ هيربرت 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 و التنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المنظمات ، و ما المؤثرات التي تحددتها ، و على الإدارة أن

1 - عمر عقيلي ، قيس المومني ، نفس المرجع السابق ، ص 243-244  
2 - دنبري لطفي ، التنظيم و إدارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية و النظرية المعدلة ، مجلة العلوم الانسانيةwww.ULUM السنة الخامسة العدد 37 تاريخ

تنمي و تنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية ، أخذاً في الاعتبار أن الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية و ليس مع أشخاص بذاتهم.

أ ) تعريف سيمون للتنظيم :

التنظيم عبارة عن مجموعة أفراد ، يحدث بينهم تفاعل و علاقات ، من خلال اتصالات تتم بينهم ، و هذه العلاقات هي التي يستمد منها كل فرد من المجموعة المعلومات و القيم و الاتجاهات التي يبني قراراته بناء عليها ، و هناك نوعان من السلطة ، سلطة تنفيذية تتخذ قرارات ملزمة للآخرين بتنفيذها و سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة ، و لكي يكسب القرار التأييد لا بد على متخذ القرار مراعاة الظروف الموضوعية و الإنسانية عند اتخاذ أي قرار و أن يدرس تأثير القرار على الأفراد و درة فعلهم .

ب ) اتخاذ القرار و الفعالية التنظيمية

ركزت نظرية القرار على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم ، و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة ، فتحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها<sup>1</sup>.

فعملية صنع القرارات دور في تحسين الفعالية التنظيمية ، معتبراً أن الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية ، يحكمها السلوك الإنساني و مجموعة القيم ، و اتجاهات هذا السلوك ، حيث تتحدد الرشادة بـ<sup>2</sup> التدريب أي مكتسبات و مواهب الشخص ، حوافزه من قيم و أهداف ، المعرفة الشخصية للوضعية و المعلومات المتوفرة.

ج ) النتائج التي توصل إليها سيمون :

- وراء كل نشاط تقوم به المؤسسة عملية اختيار ، و الاختيار يعني اتخاذ القرارات.
- عملية الاختيار بين البدائل المطروحة من مسؤولية الإدارة العليا بالمنظمة مستويين مستوى.

\* هربرت سيمون

1 - بعاج الهاشمي ، مرجع سابق ، ص 45

2 - عبد الوهاب ، سويبي ، المنظمة : متغيرات - الأبعاد - التصميم ، مرجع سابق ، ص 62-63 .

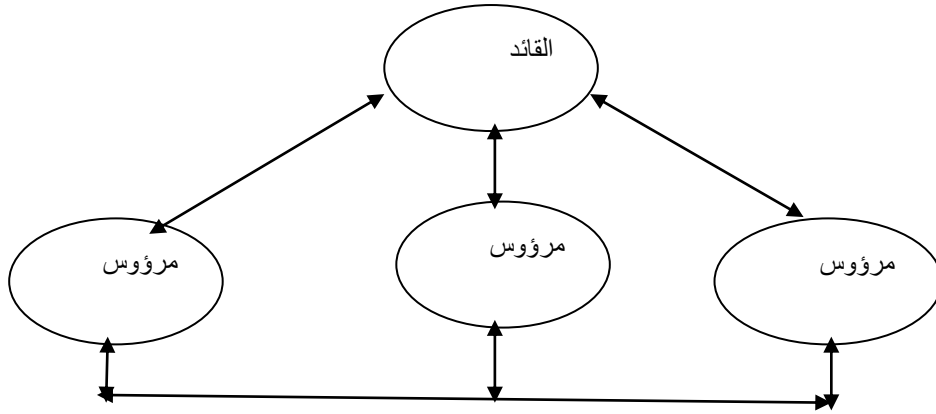
- اتخاذ القرارات يكون في المستويات العليا ومستوى المنفذين .
- عملية اتخاذ القرار حل وسط بين الرضا و حدود الرشد المطلوب

## 2 - أنماط القيادة عند لوين و ليبب و وايت

ركزت الدراسات الحديثة في تفسير الفعالية على سلوك القائد ( نمط القيادة ) و ليس خصائصه ، و في الدراسة التي قام بها لوين و ليبب و وايت تكونت عينة الدراسة من صبيان في العاشرة من العمر تم توزيعهم في ست مجموعات ، و تتكون كل مجموعة من خمسة صبيان يشرف عليهم رجل متعاون مع الباحثين تدرّب على القيادة باستعمال واحد من أساليب القيادة الثلاثة و هي : التسلطة و الديمقراطية و الزمام الحر ( الفوضوي) <sup>1</sup>.

القيادة الديمقراطية : تناقش القائد مع الأطفال فيما يجب عملهم و قدم جميع المعلومات و الاقتراحات مع ترك القرار لهم ، فاستقروا على صنع الأقنعة و وضعوا خطة عمل.

الشكل رقم ( 12 ) : كيفية اتخاذ القرار في القيادة الديمقراطية



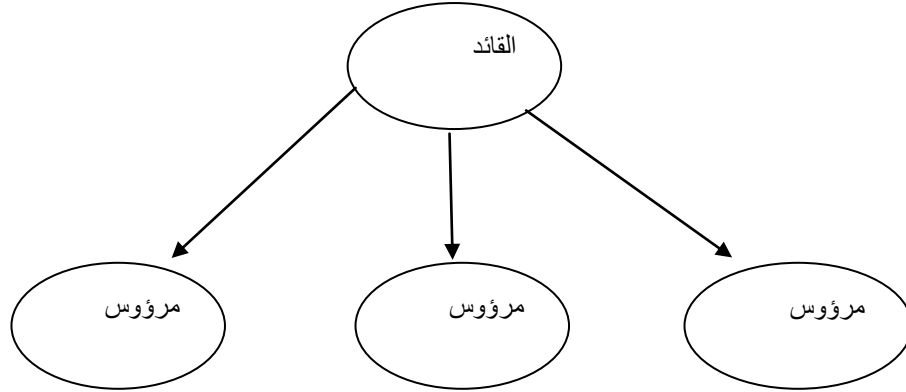
إن مشاركة المعلومة و انتقالها بحرية توفر الثقة بين العمال و الرئيس ويستفيد هذا الأخير من مقترحات و آراء مرؤوسيه حيث ينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق و المشاركة فيتخذ القرار في الاتصال و تحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية الهرمية <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حامد ، سوادي عطية ، العملية الادارية : معارف نظرية و مهارات تطبيقية ، ص 226 . ( pdf )

<sup>2</sup> - عبد الله بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 189 .

القيادة الديكتاتورية : فرض القائد القرارات التي وضعها على الأولاد ، حيث أخبرهم بعملهم مبينا خطوة واحدة من العملية و في وقتها و قسم الأولاد بغض النظر عن رغباتهم.

الشكل رقم ( 13 ) : اتخاذ القرار في القيادة الديكتاتورية



ضمن هذا الأسلوب يعمل القائد بهيمنة كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، فهو قريب من النزعة الفردية، وبعيد عن المشاركة الجماعية وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك ويضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل، وبالتالي فان الاندفاع نحو العمل يكون قليل<sup>1</sup>.

القيادة الفوضوية : يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات ، فالقائد لا يقود و انما يترك الجماعة لنفسها كلية و لا يشترك مع اعضائها في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

\* النتائج المتوصل لها :

- في القيادة الديمقراطية كانت الإنتاجية أكثر استقرار و دافعية الأولاد كبيرة و أنجزوا العمل بروح الفريق و بتفاعل كبير.

- في القيادة الديكتاتورية كانت الإنتاجية مرتفعة لكن بدافعية أقل و رضا منخفض مع سلوك عدواني فيما بينهم.

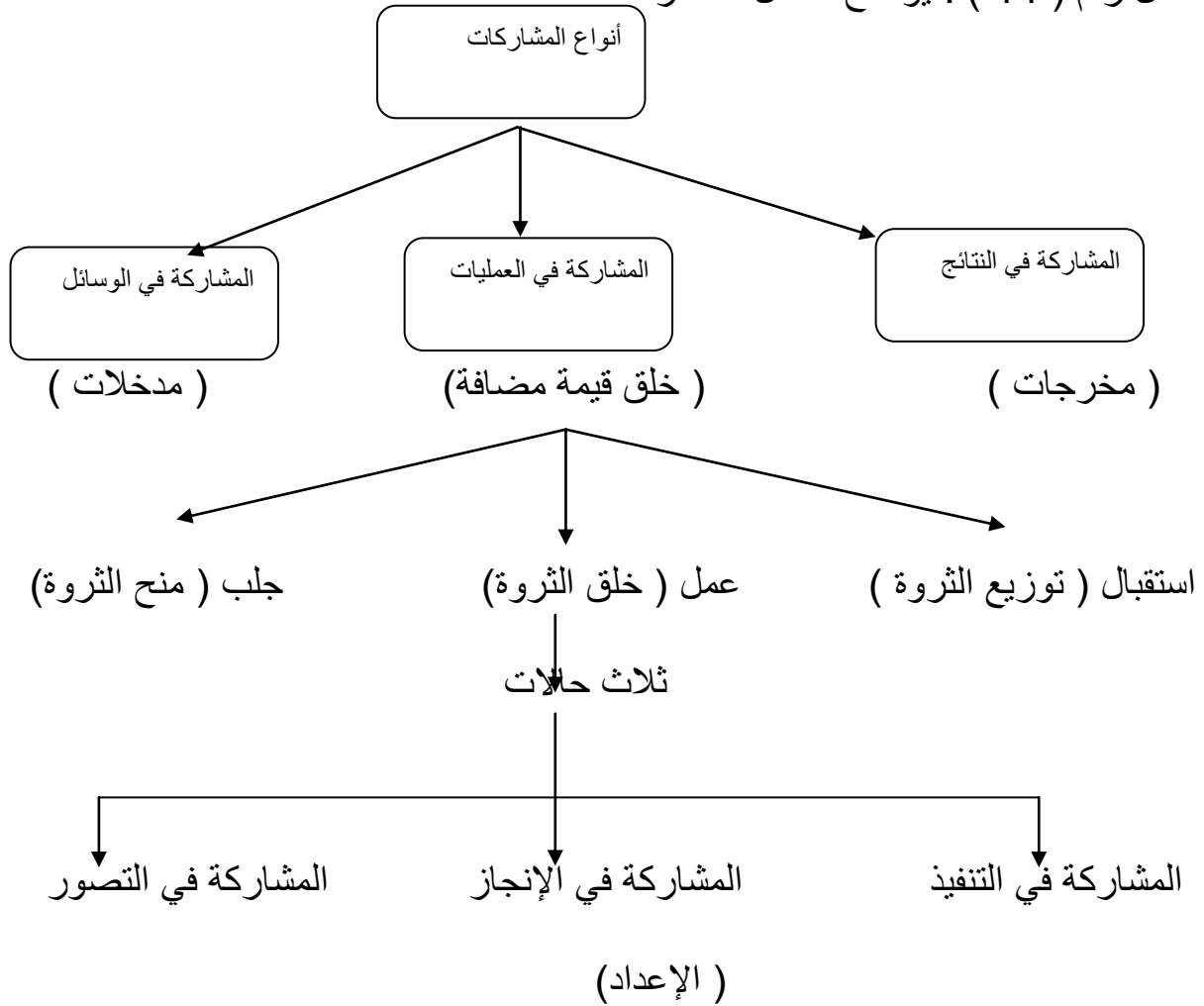
- القيادة الفوضوية كانت الإنتاجية و الرضا ضعيفين و اتسم العمل بالفوضوية .

1- صالح، مهدي محسن و طاهر محسن منصور الغالبي. الإدارة والأعمال. ط2. مصر: دار وائل. 2008، ص448.  
2 - عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط1، الرياض ،

تشير الدراسات إلى ضرورة توافر السمات الشخصية في القائد و يجب أن تترجم في سلوكيات و أفعال ، أي تظهر من خلال ممارساته اليومية<sup>1</sup>.

### المشاركة في صنع القرارات :

شكل رقم ( 14 ) : يوضح أشكال المشاركة



يمكن اعتبار المشاركة نظام مادامت تتكون من مدخلات ( مساهمات مالية ) ، عمليات ( خلق قيمة مضافة ) ، و مخرجات ( توزيع أرباح ) ، و يهمننا في مجال الإدارة هو المشاركة في الانجاز و التصور ، من صنع للقرارات المتعلقة بتحديد الأهداف ، السياسات أو الانجازات

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي ، مرجع سابق ، ص

" دعوة القائد لمروسيه و الالتقاء بهم لمناقشة المشاكل التي تواجههم و تحليلها و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة بالاستعانة بمقترحاتهم ، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية"<sup>1</sup>

القدوة الحسنة : فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقى ليكون قدوة لمن هو أدنى منه<sup>2</sup>. و يتجسد هذا في تعاليم ديننا الحنيف و في شخصية الرسول ( ص ) في سورة الأحزاب الآية 20 " لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة ....."

● القدرة على الاتصال : القائد الفعال هو الذي يحسن الاتصال بمروسيه لأنه يستطيع معرفة حاجاتهم و أهدافهم و ردود أفعالهم اتجاه قراراته و سياساته ، فالإتصال الفعال يرفع الروح المعنوية للعمال.

● مهارة بناء العلاقات الإنسانية : هي قدرة القائد على التعامل مع مروسيه و تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الجماعي بينهم ، و يتطلب ذلك وجود الفهم المتبادل بينه و بينهم " ، مهارة بناء العلاقات إذا تمتع بها القائد تسمح له بخلق روابط متينة و الاندماج في جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

● القيادة : بدأ الاهتمام بموضوع القيادة حيث تناولت كل حسب مدخله فأصحاب النظريات الكلاسيكية ربطوها بمنصب العمل الرسمي و ممارسة السلطة و على العكس جاءت العلاقات الإنسانية و ركزت على الرضا و الدوافع ، و حالياً نقل مفهوم القيادة إلى التدريب أي كيف يصبح المدير قائد لأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و دفعهم إلى الاتجاه المرغوب و بالتالي تحديد الهدف المرجو وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

### 3 - نظرية Z عند ويليام أوشي<sup>3</sup> \*

توصل إلى نظريته في الإدارة عام 1981 ، بعد إجراءه لعدة بحوث و دراسات ميدانية في اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الوصول إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.

1 - أحمد سيد الكردي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 21 .

\* ويليام اوشي عالم ادارة ياباني صاحب كتاب نظرية Z

2 - أحمد ، سيد ، كردي ، ادارة السلوك التنظيمي ، 2011 ، ص 12

3 - عمر عقيلي ، قيس المومني ، نظرية المنظمة - المنظمة و نظرية التنظيم - ، مرجع سابق ، ص 278-283

و لقد أظهرت نظرية Z نموذجاً للإدارة اليابانية الناجحة التي تحقق درجة من الفاعلية و الإنجاز و الرضا عند العاملين و هي تخضع إلى قيم أساسية يتميز بها اليابانيين كالثقة و المهارة و المودة و أبرز القيم التي تعتمد عليها :

-التوظيف مدى الحياة لتحقيق الولاء للمنظمة.

- بطئ التقييم و الترقية و ذلك لضمان استمرارية العطاء و التعاون المثمرين للعاملين.

- عدم تخصيص المهني و ذلك ليتمكن للعامل من الانتقال بين مختلف أقسام المنظمة لاكتساب أكبر خبرة ممكنة .

- الرقابة غير مباشرة تتلاءم مع طبيعة الأعمال و الظروف المتغيرة.

- القرار جماعي أي اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و ذلك للوصول إلى القرارات الفضلى و من ثم تحقيق أكبر كفاءة في العمل.

- القيم المشتركة كالتعاون و العمل الجماعي .

## خلاصة الفصل :

للفعالية التنظيمية في العصر الحالي أهمية كبيرة ، إذ بفضلها تحافظ المنظمة على مكانتها أو تكتسب مكانة جديدة و العكس صحيح إذا أهملت المنظمة النظر للفعالية تراجعت و تدهورت و على المنظمات العصرية الاهتمام بالعنصر البشري و تحفيزه و توفير الجو المناسب لتأدية عمله ، فإذا كان العامل يتصف بالفعالية هذا سينعكس حتما على اتجاهه و مستوى أدائه و فعاليته .

## الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- منهج الدراسة
- 3- مجالات الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- خصائص الأفراد المبحوثين

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

في ضوء الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها قامت الباحثة بوضع منهج للسير عليه خلال البحث ، و لتتنوع أفراد العينة و اختلاف وظائفهم ، كل هذا من أجل تطبيق عليها أداة البحث وفقا للإجراءات الموضوعية .

حيث تناولت في هذا الفصل أيضا لمنهج البحث الذي تم إتباعه و كذا تحديد مجتمع الدراسة و وصف أفراد البحث و الكيفية التي تم بها استخراج بيانات و الأدوات المستخدمة لهذا الغرض و كذا عرض نتائج الدراسة بعد تمثيلها بيانيا و تحليل نتائجها و التوصل إلى تفسير لها.

### 1 - الدراسة الاستطلاعية

تمثل الدراسة الاستطلاعية " الخطوة التي تسبق الاستقرار نهائيا على خطة الدراسة ويفضل القيام بالأفراد.<sup>1</sup>

لذا تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث كله و إهمال 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>:

- (1) التعرف على ميدان الدراسة.
- (2) تجربة أدوات الدراسة في الميدان.
- (3) معرفة مدى ملائمة أدوات الدراسة للبحث.
- (4) اكتشاف صعوبات ميدان الدراسة لتجنبها في الدراسة الأساسية.
- (5) التأكد من صلاحية أداة البحث الاستبيان .
- (6) وضوح البنود و ملائمتها لمستوى العينة وخصائصها .

<sup>1</sup> - رجاء محمود أبو علام، منهاج البحث في العلوم النفسية والتربوية. دط، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2004 ، ص

87

<sup>2</sup> - محي الدين مختار، بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير، مجلة العلوم الإنسانية، عدد خاص، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، . 1995 ص96

حيث بدأت الدراسة استطلاعية يوم 2016/02/25 إلى غاية 2016/2/3 ، وفي هذه الفترة قامت الباحثة بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بها ، ثم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتم إجراء الدراسة الأولية التجريبية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان وبدائل الإجابات ، مع إجراء مقابلات أولية .

## 2 - منهج الدراسة

إن تعدد المناهج أدى إلى تعدد المواضيع واختلافها لكن لكل منهج وظيفته وخصائصه التي

يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، وبداية يمكن تعريف المنهج العلمي بأنه:

الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>1</sup>.

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث

من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج<sup>2</sup>.

ونظرا لطبيعة الموضوع ارتأت لدى الباحثة أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملائمته لطبيعة الدراسة، إذ يعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملاءمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره و استخلاص سيماته الذي يأتي على مرحلتين ، مرحلة الاستكشاف و مرحلة التشخيص هذه الأخيرة معتمدة على تحليل البيانات و المعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات و تقديم تفسير ملائم لها<sup>3</sup>.

و يعرف المنهج الوصفي : هو عبارة عن استقصاء يصب في ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في

الحاضر بقصد تشخيصها و كشف جوانبها و تحديد العلاقات بين عناصرها<sup>4</sup>.

أيضا يعرفها بيست بالقول : " البحوث الوصفية تهتم بالظروف و العلاقات القائمة ، و

الممارسات الشائعة و المعتقدات و وجهات النظر و القيم و الاتجاهات عند الناس ، و العمليات

الجارية و التأثيرات التي يستشعرها الأفراد ، و لاتيارات و الاجاهات الآخذة في النمو " <sup>5</sup> ، و

تندرج تحته المسح ، دراسة حالة . وقد اعتمدت الباحثة دراسة الحالة .

<sup>1</sup> - محمد راكان الدغمي . أساليب البحث العلمي و مصادر الدراسات الإسلامية . ط 2 . عمان . : مكتبة الرسالة ، 1997 ، ص 33 .

<sup>2</sup> - محمد أزهري السماك و آخرون . الأصول في البحث العلمي . د ط . العراق : دار الحكمة ، 1980 ، ص 42 .

<sup>3</sup> - محمد محمد قاسم . المدخل إلى مناهج البحث العلمي . ط 1 . بيروت . دار النهضة العربية . 1999 . ص 60 .

<sup>4</sup> - رايح تركي ، مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس . دط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984 ، ص 23 .

<sup>5</sup> - ابراهيم ابراش . المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية . ط 1 . عمان . دار الشروق . 2009 . ص 151 .

دراسة الحالة هي دراسة شاملة و عميقة للفرد او مجموعة من الأفراد ، تعد دراسة الحالة استقصاء يدعم الدراسات المسحية و الفرق بينهما هو ان دراسة الحالة أكثر عمقا و تركيزا .

لكن لم تستطع الباحثة بالقيام بالمسح نظرا لمجموعة من الصعوبات أهمها أن الادارة لم توفر لها الاتصال بعمال المناوبة الليلية ، فلجأت إلى العينة القصدية نسبتها مرتفعة قدرت نسبتها ب % 67 ، لا أهداف إلى التعميم و القياس الهدف هو وجود الظاهرة .

### 3 - مجالات الدراسة :

يشمل مجال البحث كل من الإطار الزمني ، المكاني والبشري الذي ستجرى فيه الدراسة ، ويعتبر هذا التحديد ضرورة مهمة وخطوة أولية في البحث الميداني ، والذي يستلزم الإلمام بمجالاته الزمانية والمكانية والبشرية ، إذ تقترن النتائج بالإطارين الزمني و المكاني للظاهرة محل الدراسة .

### 3 - 1 - المجال المكاني :

التعريف بالمؤسسة :

أولا : مؤسسة الرياض سطيف – المؤسسة الأم

تعتبر مؤسسة رياض سطيف واحدة من المؤسسات التي يقوم بها الاقتصاد الوطني

لما تنتجه من مواد رئيسية ضرورية و هي احدى مؤسسات القطاع العمومي حيث أن النشاط الأساسي لهذه المؤسسة إنتاج و تسويق مادة السميد و الدقيق بالإضافة إلى العجائن .

تأسست المؤسسة بموجب المنشور الوزاري رقم 376/22 بتاريخ 1982/11/26 ،

يقدر رأسمالها في 1990 بـ 100.000.000 دج و وصل سنة 1997 إلى 40.000.000.000 دج ، و تعتبر أول مؤسسة جزائرية دخلت البورصة .

ثانيا : لمحة تاريخية عن المؤسسة – مطاحن الواحات

تعتبر مؤسسة مطاحن الواحات من أهم الوحدات الانتاجية بتقوت ، تقع في الجنوب

الشرقي للبلاد و بالتحديد في المنطقة الصناعية ، يحدها شمالا الديوان الوطني للتمور ، و من الغرب السكة الحديدية ، و شرقا مؤسسة صناعة الحديد و الصلب و من الجنوب المؤسسة الوطنية لأشغال البترول .

تقدر مساحتها الإجمالية 61822.50 م<sup>2</sup> ، منها 935664 م<sup>2</sup> مساحة مغطاة ، و قد تم

تأسيسها طبقا للمرسوم الوزاري المؤرخ في 1980/11/30 و بدأت الإنتاج في 1983/05/27 برأس مال قدره 261.000.000 دج ، و هذا بعد الارتفاع الدائم بالحصص العينية المقدمة خلال الاستثمارات الحاصلة ، و تنتمي الوحدة إلى المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها برياض سطيف ، فهي تعتبر مؤسسة صناعية و تجارية .

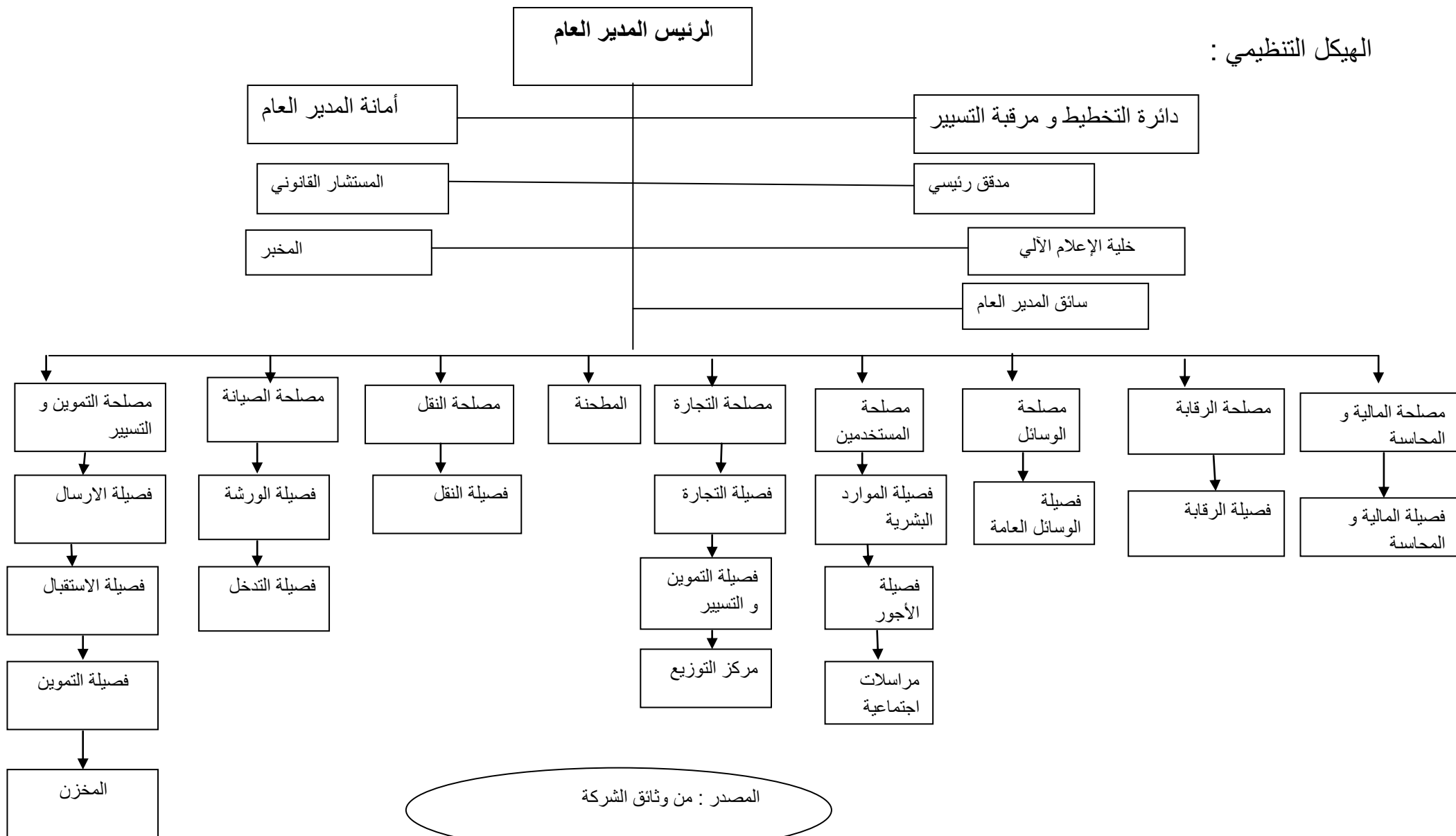
حيث تم انجاز المؤسسة من طرف الشركة السويسرية BUHLER ، و هذا بمساهمة اطارات من معهد EIM البلدية و هذا يعني أن التجهيزات المستعملة في المصنع هي تجهيزات مستوردة و ذات تقنية تكنولوجية متطورة و هذا من الناحية التقنية<sup>1</sup>.

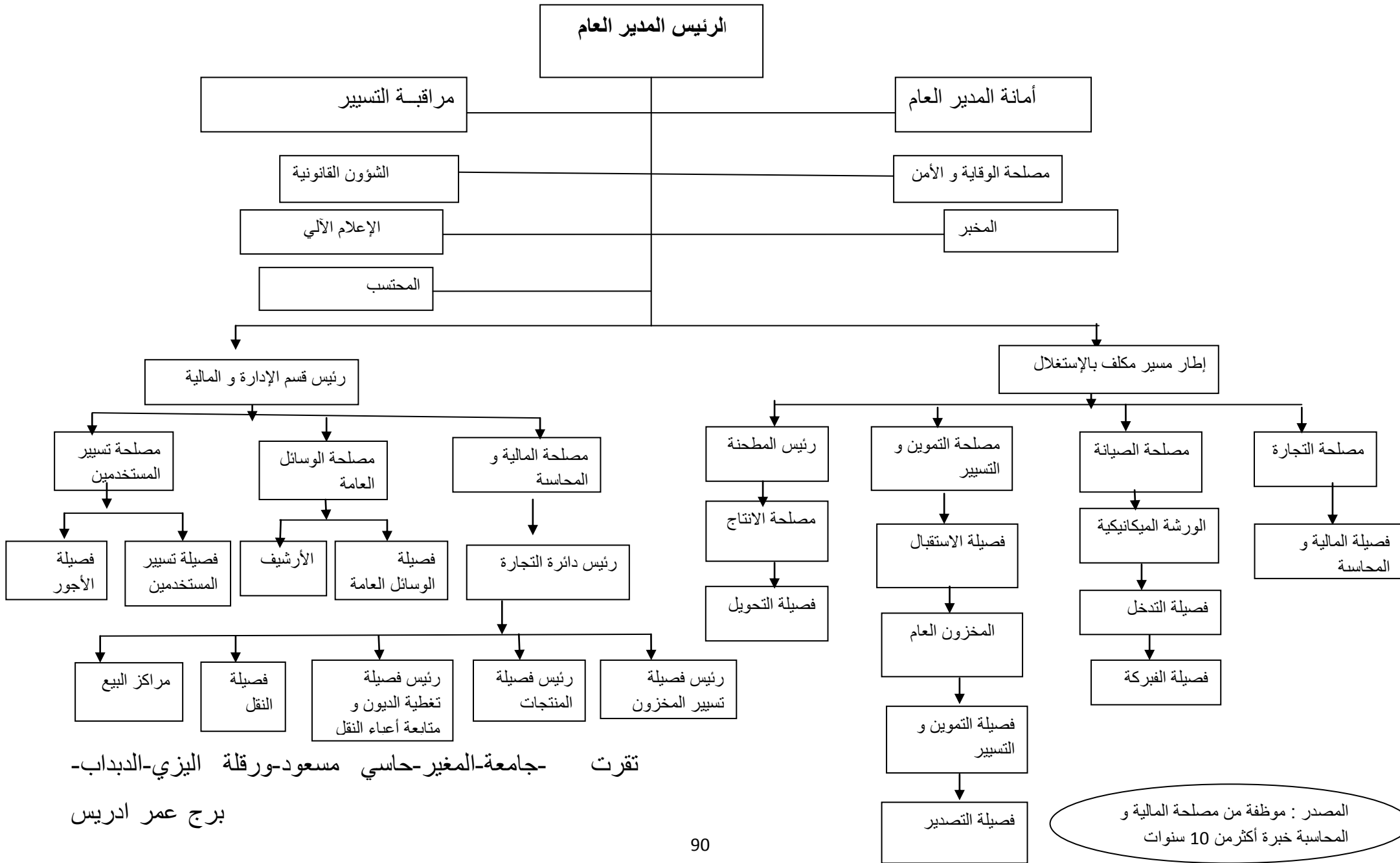
قبل البدء في إجراء قمنا بدراسة استطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الأداة و إمكانية استخدامها .

---

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

## الهيكل التنظيمي :





## 1 – مصلحة التجارة :

تقوم هذه المصلحة بالتكفل بالمبيعات من مواد منتجة ، و هذا عن طريق اتصالها المباشر و الدائم بنقاط البيع و مراكز البيع التابعة لها.

مهامها :

\* استقبال المواد المنتجة للاستهلاك ( عن طريق تنازل من مصلحة الإنتاج ) .

\* استقبال طلبات الزبائن و إرسالها إلى مصلحة الإنتاج .

\* تسليم المنتج للزبائن حسب الطلبات .

\* مراقبة كميات المداخل ، المخرجات و المخزون

فصائل المصلحة : تدرج تحت هذه المصلحة

فصيلة المبيعات : تتكفل بتسويق المواد المنتجة عبر مراكز البيع.

فصيلة تسيير المخزون : هي فصيلة تهتم بمتابعة المخزون و تسجيل كل المعلومات في السجلات.

فصيلة تغطية الديون : تتكفل بتغطية ديون المؤسسة .

الوثائق المستعملة :جريدة المبيعات الشهرية ، وثيقة حركة المخزون ( المواد المنتجة – المواد الأولية ) ، وصولات استقبال ( استلام ) ، الوضعية الشهرية للمبيعات ، وصولات تنازل ، وصولات البيع ، فواتير ، وصل طلب الشراء ، ووثائق الإتلاف الخاصة بالمواد الفاسدة .

2 – مصلحة الصيانة : تتمثل مهمة هذه المصلحة في صيانة عتاد الوحدة بمختلف

أنواعه ، كما يقوم العمال الساهرين على هذا العمل بتوقيف الآلات لكي لا تتجاوز

المدة القصوى الخاصة بعملها بأمر من رئيس المصلحة ، و تنقسم عملية الصيانة

إلى :

الصيانة الوقائية: و تعني متابعة العتاد و حسن تسيير الأشغال بشكل جيد و منع حدوث عطب و تنظيم دورات لمراقبة العتاد .

صيانة التصليح: و تأتي هذه المرحلة بعد وقوع العطب فيتم خلالها إصلاح العتاد و التحسين فيه من أجل القضاء على التوقفات .

كما أن الآلات الإنتاجية تخضع لصيانة يومية و هي جولات تعتمد على : متابعة سير العملية الإنتاجية ، القيام بعمليات التشحيم التصحيحية ، و صيانة شهرية تعتمد على احترام مخطط التشحيم العام ، تبديل قطع الغيار غير الصالحة .

صيانة عامة تخص التنظيم العام: للغرابيل – المصفاة – خزائن الغرابيل ، و يكون هذا التنظيف دوري حسب نتائج المراقبة و يقوم بهذه العملية عمال الإنتاج و هم فرق الوردية ، المناولين ، الرزامين.

فصائل المصلحة : و تنقسم هذه المصلحة إلى فصيلتين

فصيلة التدخل: تشرف على تصليح الآلات في حالة وقوع عطل مهما كان نوعه كهربائي أو ميكانيكي .

فصيلة الورشة: تتكفل بعملية صنع قطع الغيار و إعادة تصنيعها و هذا لتوفير حاجة المؤسسة في الحالات القصوى .

الوثائق المستعملة : وثيقة طلب تصليح ، وثيقة وضعية التوقفات ، وثيقة استهلاك سنوي للطاقة ، وثيقة التكاليف المباشرة ، وثيقة أمر بالتصليح .

3 – مصلحة المستخدمين : تقوم هذه المصلحة بكل المهام التي تتعلق بالعمال المتواجدين بالوحدة ، إضافة إلى كل الملفات الخاصة بالمستخدمين المشرف عليهم ، كما توجد في هذه المصلحة مراسلة اجتماعية بشؤون العمال الاجتماعية<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

فصائل المصلحة : تضم هذه المصلحة فصيلتين تشتركان في القيام بالمهام المكلفة بها المصلحة و هما :

فصيلة الأجور : تقوم هذه الفصيلة بتسوية الأجور بالنسبة للعمال بما فيها المنح المقررة .

مهامها : متابعة و ترتيب ملفات المستخدمين ، إعداد عقود العمال ، حساب مصاريف المهمات و التنقلات ، متابعة حضور العمال و تحضير كشف الحضور اليومي و الشهري ، إعداد العطل السنوية و الاستثنائية ، إعداد شهادات العمل ، إعداد المقررات ، إعداد المراسلات الاجتماعية ( تربط بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال الأجراء ) تقوم بها مراسلة اجتماعية ، إعداد ملف التقاعد .

الوثائق المستعملة : التقرير الشهري ، كشف الأجور ، إذن بالخروج أو الدخول .

#### فصيلة الموارد البشرية :

مهامها : تقوم بمهام عدة منها : إعداد أجور المستخدمين شهريا ، طبع التقارير الشهرية حول الأجور ، متابعة العطل السنوية ، حساب منحة المردود الفردي و الجماعي ، متابعة كشف الغيابات ، تقديم تقرير شهري على حركة العمال .

الوثائق المستعملة : إذن الغياب ، تحضير القرارات الخاصة بالترقيات ، التقرير الشهري لحركة المصلحة ، أمر بالمهمة ، بيان عمل ، سند عطلة ، كشف المجهود الفردي ، طلب عطلة استثنائية ، المقررات .

السجلات : تتمثل السجلات في سجل الانطلاق ، سجل المقررات ، سجل تكليف المهمة ، سجل العطل السنوية ، سجل الأجرة .

مهام مصلحة المستخدمين : تتمثل مهامها في متابعة القضايا المتعلقة بالعمال ، كما تتولى تسوية مسؤولية الاشراف على القطاع الصحي التابعة للمؤسسة ، كما أن لها اتصال مباشر مع مصالح المؤسسة و أهمها : مصلحة الانتاج لمعرفة حضور و

غياب العمال في المطاحن ، مصلحة المحاسبة العامة لمراجعة كشوف الأجور ،  
مصلحة الوسائل العامة لمراقبة العتاد اللازم للعمل .

4 - مصلحة الوسائل العامة تعتبر هذه المصلحة الممون الرئيسي حيث تلبى احتياجات المؤسسة من أثاث مكتبي و أدوات الكتابة كما تقوم بمراقبة كل ما هو للمؤسسة بصفة عامة ، و هذا للقيام بعملية الجرد السنوي لكل عتاد المؤسسة ( العتاد الإداري و عتاد النقل ) ، و تتولى تقديم الخدمات لجميع المصالح الأخرى و تتمثل مهامها في : الصيانة ( الترميم ) ، التكفل بنقل العمال ، تسديد رسوم الكهرباء ، تسديد رسوم الهاتف ، تسديد رسوم الإيجار ، تسديد رسوم المياه ، مسؤول على العتاد الإداري.

5 - مصلحة الشؤون القانونية : تهتم هذه المصلحة بمتابعة و حل النزاعات الداخلية و كذا دراسة مختلف القضايا بين الوحدة و المتعاملين معها و تستخدم لذلك مجموعة من ملفات هي :

ملفات القضايا الخاصة بالصكوك ، ملفات القضايا المدنية ، ملفات القضايا التجارية ، ملفات القضايا الاجتماعية ، ملفات الشركات المحلية ، ملفات قضايا الممتلكات ، ملفات التأمين للمؤسسة ، ملفات السجل التجاري.

الفصائل تتمثل في

### التأمينات

المنازعات : و تشمل منازعات تجارية ، منازعات جزائية ، منازعات عمالية ، منازعات مدنية .

6 - مصلحة التموين و تسيير المخزون : تعتبر مصلحة التموين أهم مصلحة في الوحدة حيث تقوم بتموين كل مصالح و فروع المؤسسة حسب حاجياتها ، كما تنسق بينها من حيث الحاجيات ، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ، رؤساء الفصائل

و العمال . و تهدف المصلحة الإشراف على عملية تموين المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية و قطع غيار و أكياس .

فصائل المصلحة و تتمثل في :

فصيلة الاستقبال : تقوم باستقبال الحبوب ( المادة الأولية ) و المواد الأخرى المشتريّة و يتم نقلها إلى الأماكن المخصصة للتخزين كما تعمل على مراقبة نوعية القمح.

فصيلة التموين : تتمثل مهمتها في الشراء حيث تقوم بتلبية حاجيات كل من مصلحة الصيانة و الإنتاج و النقل من المخزن و ذلك باستعمال وصل الإخراج ، و عند عدم توفر المادة في المخزن تقوم المصلحة بتقديم طلبية إلى الموردين ثم تخزينها.

فصيلة الإرسال : مهمتها تجميع المواد المصنعة و الإشراف على عملية خروج المواد المصنعة من المؤسسة .

المخزن العام : تتم فيه عملية التخزين و نوع المخزون هو مواد أولية ( قمح صلب و لين ) ، قطع الغيار ( خاصة بالمطحنة و الشاحنات ) ، الأكياس ( للتغليب ) ، بالإضافة إلى المواد المكتبية و غيرها .

مهام المصلحة و تتمثل في : الإشراف على التوجيه و الإحصاء و المراقبة ، متابعة حركة المخزون و المواد الأولية ، مراقبة المواد الممونة بأنواعها ، مراقبة نوعية الحبوب المراد شراؤها

الوثائق المستعملة و تتمثل في الفواتير ، وصل التموين ، وصل إخراج ، وصل تنازل ، وصل الاستلام ، سند المرور ( خاص بالقمح ) ، وصل الاستقبال ، وصل طلب .

علاقتها بالمصالح الأخرى :

- مصلحة الصيانة تزويدها بقطع الغيار المختلفة .

- مصلحة الإنتاج تزويدها بالقمح و الأكياس .
- مصلحة المحاسبة هي أهم مصلحة لها علاقة بها حيث تحضر لها الملفات بالمواد المشتريّة و تزويدها بالمعلومات المهمة .
- مصلحة النقل تزويدها بقطع غيار الشاحنات و السيارات.

#### الفرع الثاني : نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادتي السميد و الدقيق بنوعيهما العادي و الممتاز بالإضافة إلى النخالة غذاء الأنعام حيث يتم تحويل ما يقدر ب :

- 1500 قنطار يوميا من القمح الصلب إلى السميد.
- 1500 قنطار يوميا من القمح اللين إلى دقيق ، إلى ما يعادل 3000 قنطار يوميا بعدما كانت 2000 قنطار في اليوم قبل إعادة التجهيز في عام 1998 .

و قد قدرت نسبة إنتاج المادة المنتجة كالاتي :

- السميد 820 قنطار يوميا.
- الدقيق 790 قنطار يوميا.
- النخالة 650 قنطار يوميا.

و قد قدرت نسبة التخزين بالمؤسسة ب :

155.000 قنطار منها 125.000 مادة أولية 30.000 مادة منتجة بالإضافة إلى ذلك يتم توزيع منتج الوحدة إلى مراكز البيع التابعة لها ، وهي كالاتي : تقرت ، الدبداب ، تمنراست ، إليزي ، ورقلة ، المغير ، جانت ، غرداية ، برج باجي مختار.

و منه فالمؤسسة تتمتع بموقع يسمح لها بالسيطرة على أسواق السميد و الدقيق المنتشرة في الجنوب الشرقي للبلاد ، إلا أن هذه الوضعية الرائدة تعد مستحقة بالنظر للنوعية الجيدة لمنتجاتها و التحكم الكامل في نشاطها الرئيسي المتمثل في

عملية الطحن ، و يستمر على سير عمل المؤسسة 119 عامل موزعين على مختلف المصالح منهم 79 عامل في مصلحة الإنتاج .

الفرع الثالث : سير العملية الإنتاجية :

أولا : استقبال المادة الأولية : تستقبل المادة الأولية من القمح بنوعيه الصلب و اللين بواسطة الشاحنات أو عربات القطار من طرف الممون الوحيد و المتمثل في الديوان الوطني للحبوب .

وعلى مستوى الجسر الوزن يقوم المكلف به بوزن المادة الأولية و تسجيل وزنها في سجل خاص و مقارنته بالوثائق الصادرة عن الديوان لمعرفة الفارق ، كما يقوم كذلك بوزن المادة المنتجة من سميد و دقيق و نخالة و بقايا الطحن المعدة للأنعام ، ليتم في الأخير تفريغ المادة الأولية في المخازن التي تبلغ سعتها الإجمالية 125.000 قنطار.

ثانيا : عملية الطحن

يتم نقل المادة الأولية من المخازن إلى المطحنة عبر آليات نقل عمودية ثم آليات أفقية .

1 - ورشة التنقية

على مستوى هذه الورشة ينقى القمح بواسطة آلات متعددة متمثلة فيما يلي :

- على مستوى طاولة الفرز يتم فرز القمح على أساس الوزن الحجم له
- آلة الفرز للشوائب : تقوم بتنقية الحبوب الطويلة و المستديرة من غير القمح
- آلة الفرز المغناطيسية : نزع الشوائب الحديدية
- آلة فرز الحصى
- آلة الفرز الكمالية تستخدم قصد استكمال عملية التنقية و استئصال الحبوب الأخرى من الذرة ، الجلبانة ، قشور الشعير و غيره.

2 - ورشة الطحن : يوجه القمح إلى ورشة الطحن بعد تنقيته ليتم طحنه بواسطة مطاحين المختلفة و المتعددة على أساس أسنان التقطيع لوسائل الطحن التي يتم بطريقة مرحلية و تدريجية ، و كذا بالنسبة لعملية الغربلة التي تتم من خلال خزائن الغرابيل حسب نسبة التحييب و فرز السميد حسب النوعية خشن ، متوسط و دقيق ليتم في الأخير استخراج .

### 3-2- المجال الزماني :

هذا المجال هو ضرورة حتمية يخضع لها كل بحث بحيث يحدد منذ بداية جمع البيانات والدراسة الاستطلاعية انتهاء بتوزيع الاستثمارات والتوصل إلى النتائج النهائية .

انطلقت الدراسة في نوفمبر 2015 حيث شرع في البحث عن الإطار النظري الذي يخدم الموضوع، و ذلك لبناء تصور نظري أولي حول محاور الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تمثل في مرحلتين : الأولى كانت دراسة استطلاعية وبدأت يوم 2016/02/25 إلى غاية 2016/2/3 ، وفي هذه الفترة قامت الباحثة بزيارة المؤسسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بها ، ثم بناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتم إجراء الدراسة الأولية التجريبية التي هدفت لمعرفة مدى مناسبة أداة الاستبيان وبدائل الإجابات ، مع إجراء مقابلات أولية .

في حين الفترة الثانية بدأت يوم 2016/03/27 وامتدت لغاية 2016/04/28، حيث وزعت الاستثمارات على 119 العمال و تم استرجاع 100 استمارة فقط ، و استخدمت 80 الصالحة و البقية كانت معلوماتها ناقصة و البعض مجيب على سؤال باختيارين معاً.

### 3-3- المجال البشري (مجتمع الدراسة) :

يتألف مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة مطاحن رياض سطيف على اختلاف فئاتهم بتفرت والمقدر عددهم 119.

#### 4 - أدوات جمع البيانات :

يعتبر البحث العلمي بصفة عامة و الاجتماعي بصفة خاصة مهمة شاقة ودقيقة يستعمل خلالها الباحث العديد من الأدوات التي تساعده في الحصول على النتائج<sup>1</sup>.  
و لذلك فقد تم الاستعانة بالأدوات التالية :

#### 4-1- الملاحظة :

عندما يفكر الباحث في دراسة عينة فإنه يضع في اعتباره القيام بجمع معلومات عن طريق الملاحظة<sup>2</sup>.

و هنا تعرف الملاحظة العلمية بأنها : المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما ، مع الاستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة<sup>3</sup>.

#### بعض الأمثلة عن استخدام الباحثة للملاحظة :

- 1 - غياب بعض الموظفين ( المكاتب مغلقة )
- 2 - رغم الظروف الفيزيائية الصعبة ( الضوضاء ) إلا أن العمال داخل المطحنة يعملون بكل جد ، أيضا الميكانيكيون يصلحون الأعطاب .
- 3 - التعاملات و العلاقات الانسانية بين الرؤوساء و المرؤوسين ، كذا روح الفريق .

<sup>1</sup> - نبيل حميدشة. "المقابلة في البحث الاجتماعي" .مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية. العدد08(جوان 2012).ص 96.

<sup>2</sup> - منذر الضامن ، اساسيات البحث العلمي ، مرجع سابق ، ص 94 .

<sup>3</sup> - ابراهيم ابراش ، المنهج العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 261 .

4 - الحرص من قبل أعوان الأمن ، عند دخول أي شخص للمؤسسة يطلب منه الهوية أو الوثيقة و سبب الزيارة و يسجل و يتصلون بالمصلحة التي سيذهب إليها.

5 - كاميرات للمراقبة ، جهاز البصمة (يستعمل عند دخول العمال أي تنقيط آلي).

#### 4 - 2- المقابلة :

هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص على بعض البيانات الموضوعية.<sup>1</sup>

أو هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات، لاستخدامه في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج.<sup>2</sup>

و قد أستخدمت المقابلة لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث وكذلك مع بعض العمال و رؤوساء المصالح أثناء القيام بملء الاستمارات و بعد استرجاع الاستمارات .

أ) مقابلة مع الرئيس المدير العام السيد عمار معمري أجريت عندما ذهبت الباحثة للمصادقة على طلب الترخيص بالزيارة تموحت حول الهدف من البحث و ماهي الأسباب التي تركت الباحثة تختار الشركة ، و عن النخص .

ب) مقابلة مع السيدة فاطمة موظفة بمصلحة المستخدمين ، من بين الأسئلة

س1 : عدد العمال ، و تفصيل فئاتهم

<sup>1</sup> - رشيد، زواتي. تدريبات على منهجية البحث العلوم الاجتماعية. مطبعة دار هومة، د مكان النشر، 2002، ص123.

<sup>2</sup> - محمد، عبد الحميد. تحليل المحتوى في بحوث الإعلام. القاهرة: ديوان المطبوعات الجامعية، مصر، 1979، ص308.

ج 1 : عدد العمال الاجمالي 119 عامل و عاملة ، ينقسمون إلى 71 عامل دائم ، 25 عقود محددة و 23 عقد مدعم ( CTA ) ، 09 عقود الادمج ( DAIP ) ، كذا العمال الدائمين مقسمين إلى اطارات و اطارات سامية و عمال التحكم ، عمال تنفيذ ، اطار مسير

س 2 : توقيت العمل

ج 2 : توقيت عمل عمال الادارة الفترة الصباحية : من 08 صباحا إلى 12 و الفترة المسائية من 13:00 إلى 16:30 ، أما عمال المناوبة و عمال الوقاية و الأمن عندهم توقيت خاص .

س3 : هل توفر الشركة النقل للعمال ؟

ج 3 : توفر النقل للنساء و عمال المناوبة

س4 : بما أن مدة الراحة بين الفترتين الصباحية و المسائية قصيرة ، هل يوجد اطعام ؟

ج4 : في الحقيقة كانت الشركة موفرة مطعم لكن أغلق ، لكن في الفترة التي تواجدت فيها الباحثة كان مفتوح و عندما تسألت أخبرتها السيدة فاطمة أنه مفتوح مؤقت للعمال مشروع تجديد المطحنة حيث بدأت الأشغال من سبتمبر 2015 .

س5 : هل توجد ظاهرة الغياب و ما هي أهم الاجراءات ؟

ج5 : نعم توجد ظاهرة الغياب و الشيء اللي يوضحها هو التنقيط الآلي ، أيضا التنقيط الشهري لكل مصلحة تحصي منه الغيابات ، أهم الاجراءات تكون حسب القانون الداخلي ممكن تصل للتوقيف لمدة يومين

استفسرت منها الباحثة عن العقد المدعم و اجراءاته و العديد من الأسئلة ، و في الأخير شكرتها على سعة صدرها .

ج) مقابلة مع السيد خليفة رئيس مصلحة التجارة ، من بين الأسئلة

س1: التدريب

ج : تحدد حسب الاحتياجات

س2: هل يتدخل العمال في حل المشكلات التي تعترض العمل أو الشركة ؟

ج : ليس للعمال أي دخل

س3 : الخدمات الاجتماعية

ج : من بينها محفظة الدخول المدرسي ، حفلات عيد المرأة و عيد العمال حيث كل

العمال يأخذو هدايا معتبرة

د) مقابلة مع السيد حجوج رئيس مصلحة المستخدمين

س : هل توجد ظاهرة الغياب و ماهي الاجراءات المتخذة ضد المتغيب ؟

ج : نعم توجد ، اذا كان الغياب مبرر نتخذ اجراءات عادية ، أما في حالة الغير

مبرر نتبع اجراءات قانونية قد تصل إلى حد الفصل

س : ماهي اسباب دوران العمل ؟

ج : الأجر

س : اذا كانت الفرصة في تغيير الشركة هل تترك ؟

ج : لا ، فقد كنت حاضرا منذ افتتاح الشركة و كنت شاهدا و نقاييا الوقت اللي كانت

ستخصص و تحملنا الكثير من أجل البقاء و الحفاظ على الشركة

س : على أي أساس تكون الترقية ؟

ج / تكون على حسب المناصب و على أساس الكفاءة

#### 4 - 3- الاستبيان :

يذكر "أحمد بدر" في كتابه "أصول البحث العلمي ومناهجه" أن الاستبيان أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل<sup>1</sup>. فهذه التقنية هي المناسبة لموضوعنا للكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة. حيث طبق هو الآخر على الحالة المدروسة، وذلك بعد تجريبه مبدئياً للتأكد من وضوح و سهولة الأسئلة المطروحة و كذا الوقوف على ميدان الدراسة من خلال ربطه بالشق النظري و بغرض تعديل أو إلغاء بعض الأسئلة.

ثم تمت صياغته بشكل نهائي و توزيعه بتاريخ 12 فيفري 2016، واحتوى هذا على 41 سؤال، كلها أسئلة مغلقة ، وهي مقسمة إلى ثلاث محاور :

المحور الأول: يضم بيانات شخصية يحتوي على 6 أسئلة متعلقة بمحددات شخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: يضم أربعة أبعاد المناخ التنظيمي كل بعد تحته عدة مؤشرات ممثلة فيما يلي :

أولا :الهيكل التنظيمي فيه 05 أسئلة.

ثانيا :القيادة فيه 05 أسئلة.

ثالثا : مدى مشاركة العاملين فيه 05 أسئلة.

رابعا : نمط الاتصال فيه 04 أسئلة.

المحور الثالث: يضم أربعة أبعاد كذلك الفعالية التنظيمية في المؤسسة وكل بعد فيه عدة مؤشرات :

أولا : الرضا الوظيفي يضم 05 أسئلة .

<sup>1</sup>- أحمد، بدر .أصول البحث العلمي ومناهجه. ط09. القاهرة : المكتبة الأكاديمية،1996.ص 335.

ثانيا : التغييب يضم 04 أسئلة .

ثالثا: دوران العمل فيه 04 أسئلة .

رابعا : التدريب فيه 03 أسئلة.

#### 4 - 4 - السجلات والوثائق:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات ،وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع وهي لغرض البيانات التكميلية للاستمارة الملاحظة<sup>1</sup>

#### 5 - خصائص الأفراد المبحوثين :

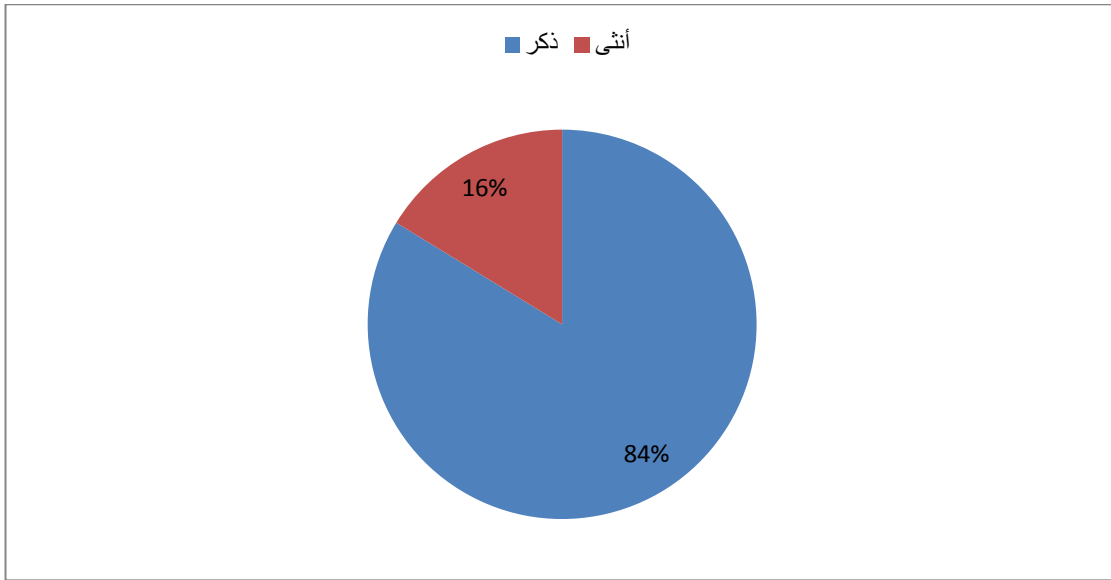
جدول رقم ( 01 ): توزيع المبحوثين حسب الجنس .

الجنس	التكرار	%
ذكر	67	83.75%
أنثى	13	16.25 %
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور المتمثلة في 83.75 % تفوق بكثير نسبة الإناث المقدره بـ 16.25 % وهذا شيء طبيعي نظرا لأن طبيعة العمل تتطلب الذكور.

<sup>1</sup> - سامية ،حميدي وعبد المليك حميدي."الخطوات الأساسية في البحوث الاجتماعية".مجلة علوم الانسان والمجتمع.العدد 10(جوان 2014).ص66.

شكل رقم ( 16 ) :دائرة نسبية تمثل عينة الدراسة حسب الجنس

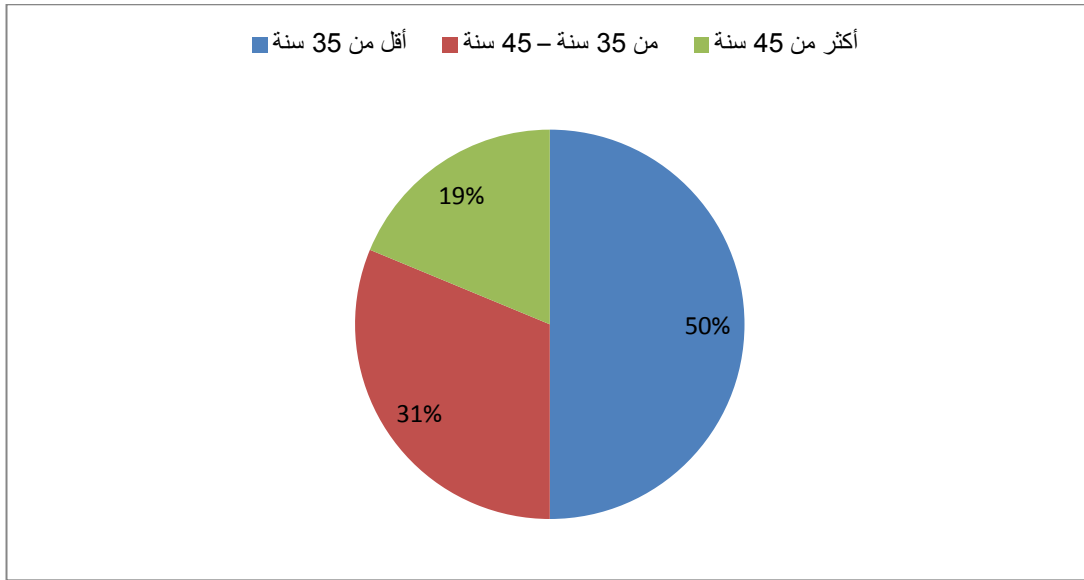


جدول رقم ( 02 ) : توزيع المبحوثين حسب السن .

السن	التكرار	%
أقل من 35 سنة	40	50%
من 35 سنة – 45 سنة	25	31.25%
أكثر من 45 سنة	15	18.75%
المجموع	80	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين شباب و هم يمثلون نسبة 50% ، في حين تمثل 31.25 % الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 45 سنة ، أما الأفراد الأكبر من 45 سنة فيمثلون 18.75%

شكل رقم ( 17 ) :دائرة نسبية تمثل عينة الدراسة حسب السن

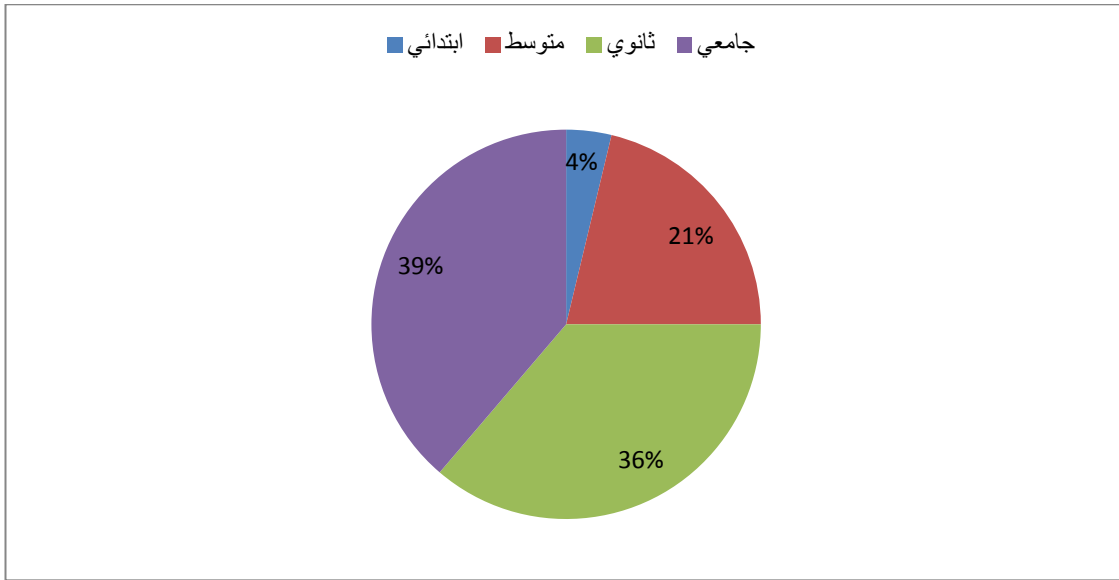


جدول رقم ( 03 ) : توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي .

المستوى الدراسي	التكرار	%
ابتدائي	3	3.75%
متوسط	17	21.25%
ثانوي	29	36.25%
جامعي	31	38.75%
المجموع	80	%100

من خلال الجدول يتضح لنا أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي يمثلون الأغلبية بنسبة 38.75% يليهم ذوي المستوى الثانوي بنسبة 36.25% ثم مستوى متوسط بنسبة 21.25% و أقل نسبة يمثلها ذوي مستوى ابتدائي بـ 3.75%.

شكل رقم ( 18 ) :دائرة نسبية تمثل عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

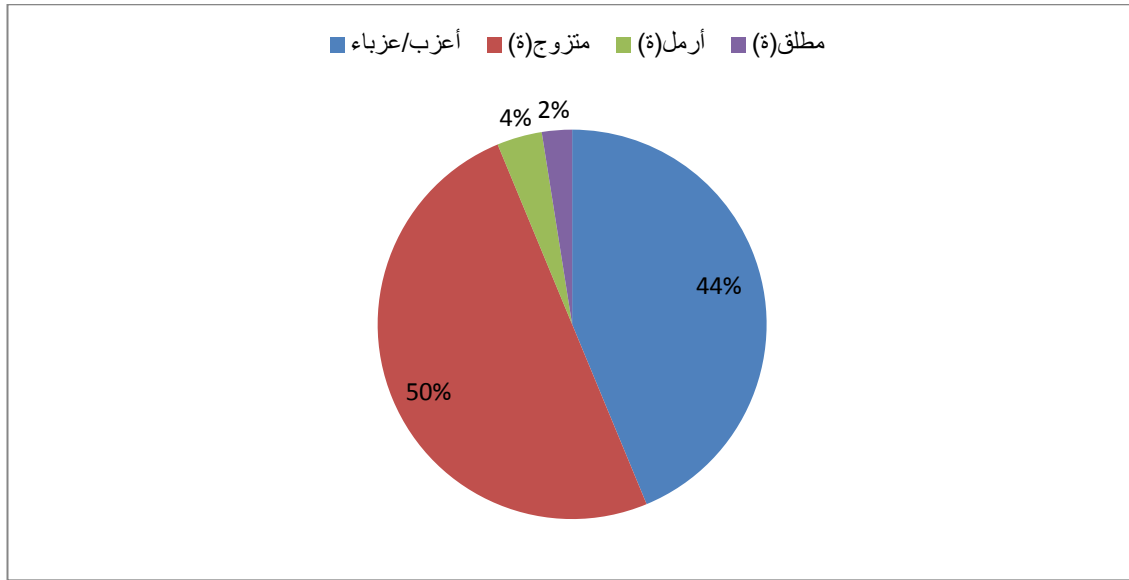


جدول (04) : توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	%
أعزب/عزباء	35	43.75%
متزوج(ة)	40	50%
أرمل(ة)	3	3.75%
مطلق(ة)	2	2.5%
المجموع	80	%100

من معطيات الجدول نجد بأن أغلبية الأفراد المبحوثين متزوجين بنسبة 50% إن ما يفسر هذه النسبة هو توجه الأفراد نحو الاستقرار العائلي ، أما العزاب يمثلون نسبة 43.75% فحين نسبتي الأرامل و المطلقون تكاد تكون معدومة .

شكل رقم (14) :دائرة نسبية تمثل عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

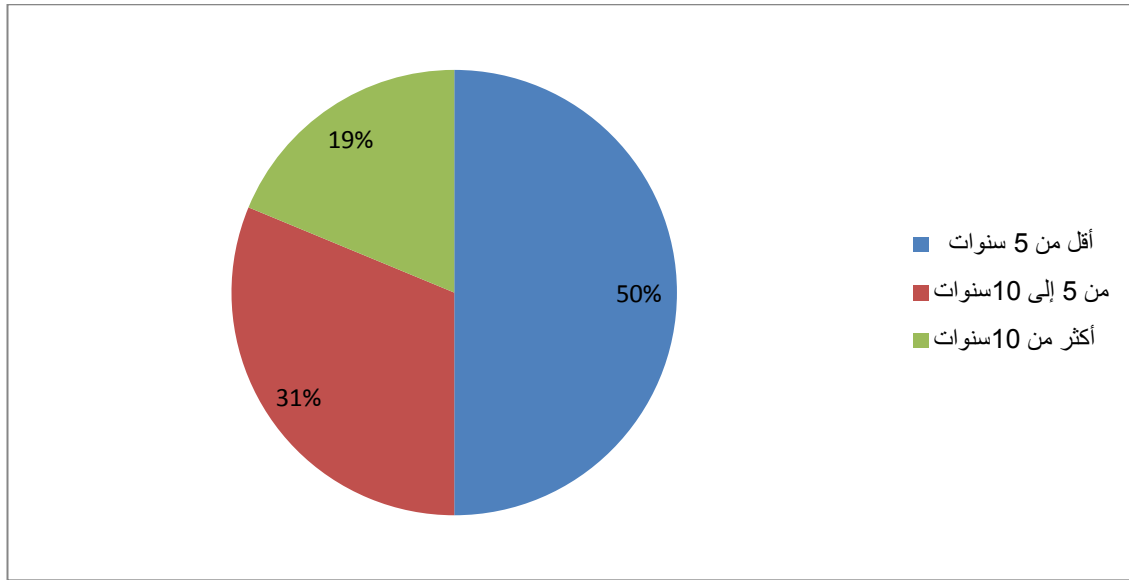


جدول (05) : توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية .

الخبرة المهنية	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	40	50%
من 5 إلى 10 سنوات	25	31.25%
أكثر من 10 سنوات	15	18.75%
المجموع	80	%100

يتضح من معطيات الجدول أن ما نسبته 50% تملك خبرة مهنية أقل من 5 سنوات و هي تمثل الأغلبية في حين تمثل 31.25% من أصحاب أقدمية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات ، أما الفئة الأقل تمثل 18.75% ممن يملكون خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات .

شكل رقم (20): دائرة نسبية تمثل عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



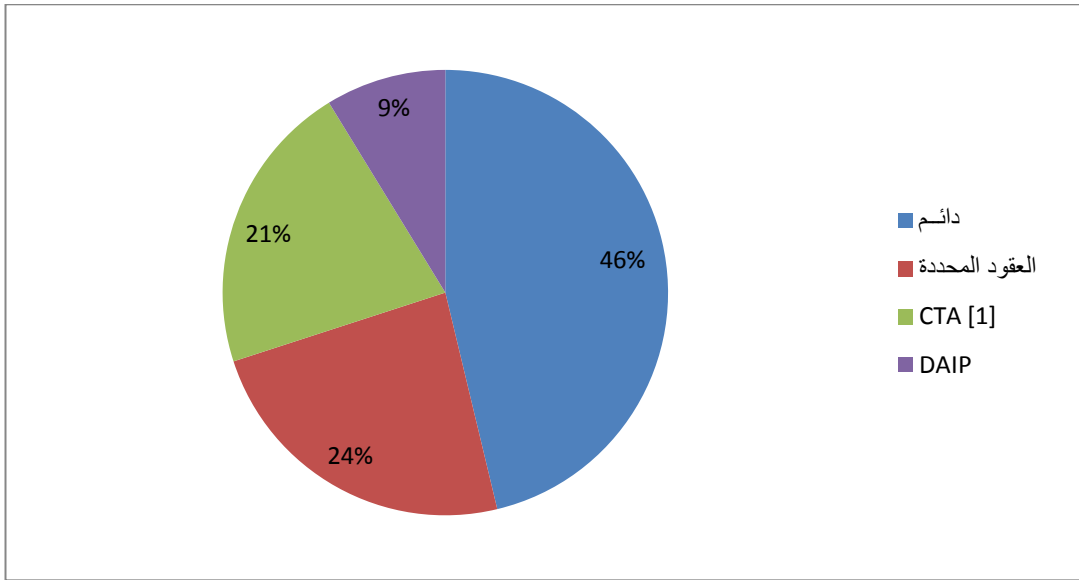
جدول (06) : توزيع المبحوثين حسب نوع العقد.

نوع العقد	التكرار	%
دائم	37	46.25%
العقود المحددة	19	23.75%
العقد المدعم ( CTA ) <sup>1</sup>	17	21.25%
عقود الادمج المهني ( DAIP )	7	8.75%
المجموع	80	%100

يبين الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين مثبتون و هم يمثلون 46.25% فيما تمثل 23.75% ذوي العقود المحددة المدة و 21.25% أما أقل فئة هي الادمج المهني بنسبة 8.75%.

<sup>1</sup> - عقد عمل مدعم ، يدفع الأجر مناصفة بين الشركة و وكالة التشغيل ، لكن في الواقع تدفع الشركة الأجر و تعوض لها الوكالة ، لمدة 3 سنوات .

شكل رقم ( 21 ):دائرة نسبية تمثل عينة الدراسة حسب نوع العقد



## خلاصة الفصل :

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث العلمي , حيث يعتمد على العديد من أساليب البحث العلمي منها منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية وذلك بالخروج بأدق النتائج وتفسيرها ومناقشتها في الفصل الأخير.

## الفصل الخامس

### تحليل و تفسير البيانات الميدانية

#### تمهيد

تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى

تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية

تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثالثة

تحليل و تفسير بيانات الفرضية الرابعة

النتائج العامة للدراسة

الخاتمة

## تمهيد :

سنتعرض في هذا الفصل إلى تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

## تحليل و تفسير بيانات الفرضية الأولى

الجدول (07) : تناسب التخصصات العاملين مع طبيعة الوظيفة و علاقته بالشعور بالمتعة الوظيفية .

المجموع		الشعور بالرضا				
		لا		نعم		
		تناسب التخصص				
40	100%	11	27.5%	29	72.5%	نعم
40	100%	29	72.5%	11	27.5%	لا
80	100%	40	50%	40	50%	المجموع

من النسب العامة للجدول نلاحظ بأن فئة المبحوثين انقسمت مناصفة بين من يوافقون على أن طبيعة العمل لها علاقة بالشعور بالرضا عن العمل و بين من يعارضون فنسبة 50% من المبحوثين يشعرون بالرضا الوظيفي نظرا لتناسب تخصصاتهم و طبيعة و مهام و واجبات و وظائفهم و هذا ما يؤيده 72.5% من العمال. و في الاتجاه الآخر نجد 50% لا يشعرون بالرضا الوظيفي و هذا راجع لعدم تناسب تخصصاتهم و طبيعة العمل المسند و ما يؤيده 72.5% من المبحوثين . إذ العامل الذي تكون وظيفته مطابقة لطبيعة عمله يشعر بالرضا و يبدع و يستمتع في أداء مهامه على العكس ممن لا تتوافق تخصصه و طبيعة العمل المسند إليه ، و هذا نجدها عادة في فئة الادمج المهني حيث يعينون في اي منصب و قد يكون بعيدا عن تخصصهم ، أيضا فإن معظم العاملين في المؤسسات الجزائرية لا تطابق شهاداتهم المنصب الذي يشغلونه ، و قد يضطر العامل للتنازل و الرضا بأي وظيفة رغم أن بحوزته شهادة أو شهادات عليا نظرا للظروف الاجتماعية أو الاقتصادية أو المسؤولية أو للهروب من شبح البطالة.

جدول (08) : المستوى الاتصالات العالي و علاقته بالغياب بسبب عدم الانسجام

المجموع		الغياب		مستوى الاتصال العالي	
		لا	نعم	لا	نعم
38	100%	15	39.47%	23	60.53%
42	100%	24	57.14%	18	42.86%
80	100%	39	48.75%	41	51.25%

يتبين من خلال الاتجاه العام أن ما نسبته 51.25% من العمال يغيبون عن العمل بسبب عدم الانسجام مع الزملاء رغم أنهم يتمتعون بمستوى عالي من الاتصالات و التعاون بين اجزاء الهيكل التنظيمي و ما يدعم هذا الاتجاه 60.53% ممن ستنفيدون من الاتصال و التعاون الا انهم يغيبون ، بينما تمثل 48.75% ممن لا يغيبون عن عملهم و ما يدعم هذا الاتجاه 57.14% رغم عدم انسجامهم مع زملائهم و لا يستفيدون من المستوى العالي من الاتصالات و التعاون بين أجزاء التنظيم كعمال table لأن التكنولوجيا حسب قول أحدهم بعد الجسر تحبس و يبدأ العصر الحجري حيث لا تصلهم الانترنت و يتعاملون مع الآلات ، نفس الشيء بالنسبة للمكاتب الادارية بعد الجسر و كذا عمال السيليل في عزلة تامة ، أيضا يتنقل الموظفون لمسافات طويلة لتوصيل وثيقة للإدارة إلى مكتب مصلحة المالية و المحاسبة مثلا

و يرجع عدم الانسجام لطبيعة العمل حيث أن عمال المناوبة و عمال الوقاية و الأمن لديهم تقسيمات عمل ( مجموعات ) و مواقيت عمل خاصة ليست نفسها مع الاداريين ، و قد يرجع عدم الانسجام لشعور البعض بالتهميش إما بعدم الاستفادة من التكنولوجيا و وسائل الاتصال أو لعدم وجود أمل في التثبيت خاصة بالنسبة لعقود ( الادماج ، المدعم ، المحدد المدة ) ، أيضا المستوى التعليمي قد يخلق حاجز

و عائق في التعاملو نجد أن ذوي المستويات العليا يتمتعون بمستوى عالي من الاتصالات على العكس من العمال البسطاء.

- الجدول رقم (09):الهيكل التنظيمي الذي يساعد على سرعة الانجاز و جودة العمل و علاقته على طاقة عمل العامل

المجموع		طاقة العمل				
		لا		نعم		
		سرعة الانجاز				
33	100%	15	45.45%	18	54.55%	نعم
47	100%	24	51.06%	23	48.94%	لا
80	100%	39	48.75%	41	51.25%	المجموع

من المنحى العام للجدول نجد أن 51.25% من العمال يغيبون باستمرار نظرا لإجبارهم على الانتاج فوق طاقتهم رغم الهيكل التنظيمي المساعد على سرعة الانجاز و جودة العمل و ما يؤكد 54.55% و هذا نظرا للمنافسة الشديدة التي تعاني منها الشركة و للحفاظ على مكانتها في السوق و على زبائنها أيضا معاناة عمال المناوبة و عمال الوقاية و الأمن بسبب طبيعة عملهم

أما 48.75% لا يعانون من الاجبار على انتاج فوق طاقتهم و بالتالي لا يغيبون و لا يتسفيدون من الهيكل التنظيمي فحسب رأيهم لا يساعدهم في الانجاز بسرعة و ما يؤيده 51.06% قد يعود هذا لشغلهم مناصب غير انتاجية لا ينتمون إلى عمال المطحنة ، كذا العمال الدائمون مقارنة بعمال الادماج لأن من يعمل بعقد ادماج دائما يرى أن الدائمون يستغلونه و قد يكون هذا واقعا

جدول رقم ( 10 ) : يوضح علاقة تصميم الهيكل التنظيمي الجيد باجبار العامل على العمل فوق طاقته

المجموع		لا		نعم		طاقة العمل التصميم الهيكلي الجيد
%100	35	42.86%	15	57.14%	20	نعم
%100	45	20%	09	80%	36	لا
%100	80	30%	24	70%	56	المجموع

من الاتجاه العام للجدول نجد أن 70% من العمال يغيبون عن العمل بسبب الجهد الكبير المبذول المجبرين عليه و ما يدعم هذا الاتجاه 80% من العمال الذين يرون أن تصميم الهيكل التنظيمي للشركة ليس جيد .

في الاتجاه المقابل 30% من العمال لا يغيبون بسبب العمل فوق الطاقة و ما يؤيده 42.86% من الذين يرون أن تصميم الهيكل التنظيمي للشركة يتصف بالجودة ما يفسر نسبة 70% هو أن هيكل الشركة كمعظم هياكل الادارات العمومية في الجزائر يتصف بالجمود .

يصاب العامل بالملل ، إذا كانت واجباته و مسؤولياته الوظيفية روتينية و لا تتطلب استعمال سوى مهارات محدودة الشيء الذي يفع بالعامل إلى التغيب و الرغبة في ترك العمل .

جدور رقم ( 11 ) : يوضح علاقة التصميم الجيد للهيكل التنظيمي بالشركة و شعور العامل بالرضا

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا التصميم الهيكلي الجيد
%100	35	14.29%	5	85.71%	30	نعم
%100	45	24.44%	11	75.56%	34	لا
%100	80	20%	16	80%	64	المجموع

من الاتجاه العام للجدول نجد أن 80% من العمال يشعرون بالرضا و ما يؤكد هذا أن 85.71% يرون أن هيكل الوحدة التي يعملون فيها يتميز بالتصميم الجيد ، في حين أن 20% من المبحوثين ليسوا راضين عن العمل الذي يدعمه 24.44% ممن يرون أن تصميم الهيكل للوحدة التي يعملون بها لا يتميز بالجودة .

إن الهيكل التنظيمي إذا كان مصمم بشكل جيد فهذا يؤدي إلى سريان المعلومات بشكل جيد ، و فيه تكون الوظائف واضحة بحيث كل فرد يعرف المطلوب منه بالتحديد .

فالهياكل التنظيمية المصممة جيدا تزيد من أداء و فعالية العمال .

جدول رقم (12) : (الفرضية الأولى )

المتغيرات المؤشرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	80	2.23	1.9	0.44	دالة عند 0.01
الفعالية التنظيمية		8.24	3.69		

قيمة ارتباط الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية 0.44 عند مستوى دلالة 0.01

**نتائج الفرضية الأولى:** توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و الفعالية التنظيمية

حيث استخلصت الباحثة نتائج هذا المحور من الجداول التالية : من 07 إلى 12

من خلال نتائج الجدول تظهر أن العلاقة ضعيفة بنسبة 31 % بين الهيكل التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و هذا يتوافق مع دراسة الشطي 2006 التي أظهرت وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات و أساليب و طرق اتخاذ القرار، على عكس دراسة ملحم 2006 بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة التي أكدت على وجود علاقة ايجابية بين مرونة الشركة و قدرتها على مواكبة المتغيرات البيئة الخارجية ورضا العاملين فيها .

- الهيكل التنظيمي يتصف بالجمود
- عدم وضوح التخصصات و طبيعة العمل
- الشعور بالعزلة الذي سيؤدي إلى الاغتراب
- العمل الروتيني يؤدي إلى زيادة التغيب في الوسط العمالي

## تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية

جدول ( 13 ) : يوضح تحفيز الأفراد و تشجيعهم على التغيير و الابداع و دور توفير الفرص التدريبية

المجموع		لا		نعم		فرصة التدريب القيادة تحفز على الابداع
%100	38	39.47%	15	60.53%	23	نعم
%100	42	76.19%	32	23.81%	10	لا
%100	80	58.75%	47	41.25%	33	المجموع

من قراءتنا للمنحى العام للجدول نرى بأن 58.75% من المبحوثين لا يعتقدون أن المؤسسة توفر لهم فرص التدريب و ما يدعم هذا 76.19% من الذين يهتم الرئيس بتحفيظهم و تشجيعهم على الابداع و التغيير.

كما أقرأ في نفس المجموع 41.25% من المبحوثين الذين وفرت لهم المؤسسة فرص التدريب حيث الرئيس يحفزهم و يشجعهم على التغيير و الابداع .

إن ما يفسر نسبة 58.75% هو أن أغلب المؤسسات الجزائرية تقريبا نفس الأشخاص من يسفيد من فرصة التدريب و التكوين خاصة في الخارج ، و أيضا شيوع نمط العمل الشائع في الشركات الصناعية ، و افتقار التكوين او التدريب في بعض الحالات حتى أيامه تختزل أو يكون عن طريق التلقين من الأقدم إلى الحديث و هنا يدخل الصراع ما بين الجديد و القديم و كذا صراع الدور و المكانة

جدول ( 14 ) : السماح للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار و علاقته في رضا العمال

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا المشاركة في اتخاذ القرار
%100	30	13.33%	04	86.67%	26	نعم
%100	50	26%	13	74%	37	لا
%100	80	21.25%	17	78.75%	63	المجموع

يبرز الاتجاه العام أن 78.75% يشعرون بالرضا و ما يدعم هذا 86.67% يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار

أما 21.25% لا يشعرون بالرضا و ما يؤكد 26% ممن لا يشاركون في اتخاذ القرار

الشركة تنتهج أسلوب مركزية القرار بحيث يجتمع الرئيس و رئيس المصلحة أو رؤساء المصالح و يكون هناك نقابي في حالة نزاع أو ممثل عمل في حالة عطب و باقي الحالات لا يستشار العمال بل عليهم تنفيذ القرار المتخذ من الادارة

جدول ( 15 ) : المعاملة العادلة بين العمال تجعلهم يشعرون بالفخر و الاعتزاز  
بالعمل في الشركة

المجموع		لا		نعم		الشعور بالفخر المعاملة العادلة
%100	53	58.49%	31	41.51%	22	نعم
%100	27	59.26%	16	40.74%	11	لا
%100	80	58.75%	47	41.25%	33	المجموع

يرصد الاتجاه العام 58.75% من المبحوثين لا يشعرون بالفخر بالعمل في الشركة  
و ما يؤكد 59.26% لا تتم معاملتهم على أساس الاستحقاق

كما نقرأ كذلك في نفس المجموع 41.25% من الذين يشعرون بالفخر حينما  
يخبرون الآخرين بأنهم يعملون في هذه الشركة و هذا ما يدعمه 41.51%  
كالأشخاص الذين عايشوا الفترة التي كانت ستباع الشركة للخوادم و العمل  
البطولي الذي قاموا به في سبيل عدم بيع أو غلق الشركة

إن ما يفسر 58.75% هو شعور البعض بالتمييز مع بقية زملاء كتعبير البعض  
عن سخطه لأنه بالرغم من المدة المعتبرة في العمل إلا أنهم لم يتقيدوا أبداً مت  
التكوينات بالمقارنة مع البعض الذي دائماً في تكوين أو بعثة خارج الوطن ، ضف  
إلى ذلك تدني الأجر

الجدول ( 16 ) : يوضح الثقة بين الرئيس و المرؤوسين و علاقتها بالشعور بالرضا

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا	
						الثقة بالرئيس	
40	100%	5	12.5%	35	87.5%	نعم	
40	100%	12	30%	28	70%	لا	
80	100%	17	21.25%	63	78.75%	المجموع	

من الاتجاه العام للجدول نجد أن 78.75% من المبحوثين يشعرون بالرضا و يدعمه 87.5% ممن يتقون بالرئيس

بينما 21.25% لا يشعرون بالرضا الذي يؤكد 30% من العمال لا يتقون بالرئيس .

ما يفسر نتيجة 78.75% هي العلاقات الجيدة التي لمستها شخصيا بين المرؤوسين و رؤسائهم ، حت التعامل بأريحية ليس بخوف ، و المعاملات تتسم بالانسانية

الجدول رقم ( 17 ) : اهتمام الرئيس بتحفيز المرؤوسين و علاقتهم بالفخر بالعمل في الشركة

المجموع		لا		نعم		الشعور بالفخر	
						تحفيز الرئيس للمرؤوسين	
38	100%	17	44.74%	21	55.26%	نعم	
42	100%	32	76.19%	10	23.81%	لا	
80	100%	49	61.25%	31	38.75%	المجموع	

من قراءتنا للجدول نجد أن 61.25% من المبحوثين لا نلمس في حديثهم الشعور بالفخر للإنتماء للشركة و ما يدعمه 76.19% ممن لا يتلقون تحفيز و تشجيع على الابداع ، في الاتجاه المقابل نجد أن 38.75% من المبحوثين يشعرون بالفخر كونهم أفراد من الشركة و ما يؤكد نسبة 55.26% ممن يرون أن الرئيس يقوم بتحفيزهم على التغيير و الابداع

ما يفسر نتيجة 61.25% يرجع إلى الشعور بعدم الأهمية ، لأن العامل يعامل كغيره من أجزاء العملية الانتاجية لا يمنح فرصة لإبراز قدراته و تطلعاته و ابتكاراته

جدول رقم ( 18 ) الفرضية الثانية :

المتغيرات المؤشرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة	80	2.66	1.67	0.56	دالة عند 0.05
الفعالية		8.24	3.69		

قيمة ارتباط القيادة بفعالية العمال 0.56 عند مستوى دلالة 0.05

نتائج الفرضية الثانية :توجد علاقة بين القيادة و الفعالية التنظيمية لعمال مطاحن رياض سطيف بتقرت

- العمال لا يمنحون فرصة الابداع و التغيير
- هناك ثقة نسبية بين الرئيس و مرؤوسيه
- الشعور بالتحيز و تميز بعض العمال عن الآخرين
- مركزية القيادة

## تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثالثة

توجد علاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار و الفعالية التنظيمية

جدول ( 19 ):يوضح السياسة الإدارية و علاقتها بالشعور بالرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا السياسة الادارية
%100	39	17.95%	7	82.05%	32	نعم
%100	41	24.39%	10	75.61%	31	لا
%100	80	21.25%	17	78.75%	63	المجموع

يشير الاتجاه العام أن ما نسبته 78.75% من المبحوثين يشعرون بالرضا و ما يعززه 82.05% ممن يرون بأن السياسة الادارية تعطي العاملين فرصة لحل مشاكلهم فحين 75.61% يرون أن الشركة تنتهج مركزية القرار

من جهة أخرى نلاحظ أن 21.25% لا يشعرون بالرضا و ما يدعمه 24.39% ممن لا يشاركون في صنع القرار

إن مشاركة العمال في اتخاذ القرار و وضع الخطط تزيد من دافعيتهم و حماسهم لتجسيدها على الواقع و بالتالي زيادة الفعالية و الأداء ، و هذا ما تنادي به نظرية صنع القرار فسر نجاح الشركات اليابانية هو منح العمال الفرص لحل المشاكل أو ما يعرف بفرق العمل

جدول (20): علاقة مشاركة العمال في وضع الأهداف و شعور العامل بالفخر بالعمل في هذه الشركة

المجموع		لا		نعم		الشعور بالفخر بالإنتماء المشاركة في وضع الاهداف
%100	29	31.03 %	9	68.97%	20	نعم
%100	51	76.47 %	39	23.53%	12	لا
%100	80	60%	48	40%	32	المجموع

وجد من خلال قراءتنا للمنحى العام للجدول أن 60% من المبحوثين في حديثهم مع الآخرين عن عملهم لا يشعرون بالفخرو ما يعزز هذا التوجه 76.47% من الذين لم يشاركوا في وضع الأهداف الخاصة بالشركة

في الاتجاه المقابل نجد 40% ممن نلمس في الحديث معهم الافتخار بأنهم أعضاء في الفريق العامل بالشركة و هو ما يمثله 68.97%

و بالرجوع إلى المعطيات النظرية و المعلومات القبلية ، إن الشركة كغيرها من المؤسسات الجزائرية تنتهج سياسة مركزية وضع الأهداف بحيث الإدارة العليا هي الوحيدة المخولة لوضع الأهداف التنظيمية و الخطط و على البقية التنفيذ و هذا ما ينعكس سلبا على نفسية العمال و بالتالي فعاليتهم ، إذ أن لمشاركة العاملين في وضع الخطط للمنظمة منها رفع الروح المعنوية للمرؤوسين مما يدفعهم إلى مزيد من العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة ، أيضا يتحمس العمال لتنفيذ الخطة لأن كل فرد منهم أسهم في عملية التخطيط .

جدول ( 21 ): حل المشكلات بشكل جماعي و علاقته بتشجيع الآخرين على العمل بالشركة

المجموع		لا		نعم		تشجيع على العمل في الشركة حل المشكلات بشكل جماعي
100 %	35	42.86 %	15	57.14 %	20	نعم
100 %	45	75.56 %	34	24.44 %	11	لا
100 %	80	61.25 %	49	38.75 %	31	المجموع

نقرأ من الاتجاه العام ما نسبته 61.25% من المبحوثين لا يشجعون الآخرين على العمل بالشركة و ما بدعم هذا 75.56% من الذين لم يساهموا في حل المشكلات الي تعترض مسار عملهم .

بالمقابل نجد 38.75% من المبحوثين من يشجعون الآخرين على الانضمام للفريق العامل بالشركة و ما يعزز هذا الاتجاه 57.14% ممن يساهمون في حل المشكلات التي تعترض الوحدات و حتى المشاكل اليومية أو المفاجئة .

ترجع نسبة 61.25% إلى مركزية القرار في الشركة على غرار جميع المؤسسات العمومية الجزائرية الشيء الذي ينزل من عزيمة الفرد العامل إذ يشعر بالتهميش و أنه عديم الفائدة و لا قيمة له مثله مثل الآلة وظيفته الانتاج لا التفكير على العكس من الشركات الألمانية و اليابانية التي وصلت للعالمية لأنها تفتح بابها لإقتراحات العاملين و بالتالي بيدع العامل في أداء عمله و يصبح فعال و تضمن و لائه .

جدول (22): يوضح علاقة المساهمة في خطة التدريب على تشجيع الآخرين للعمل بالشركة

المجموع		لا		نعم		توفير فرص التدريب المساهمة في بناء خطة التدريب
100 %	25	52%	13	48%	12	نعم
100 %	55	60%	33	40%	22	لا
100 %	80	57.5 %	46	42.5 %	34	المجموع

يتبين من الاتجاه العام للجدول أن 57.5% من المبحوثين لا توفر لهم الشركة فرص تدريبية و ما يدعمه 60% ممن لا يساهمون في بناء خطة التدريب .

بينما 42.5% من المبحوثين يرون أن الشركة توفر لهم فرص التدريب ،الذي يؤكد 48% ممن يساهمون في وضع الخطط التدريبية .

يتضح أن نسبة 57.5% تعود إلى استحواذ فئة على الفرص التدريبية خاصة نحو الدول الخارجية و يكون هذا اما باستغلال النفوذ الوظيفي أو العلاقات الشخصية ( العلاقات الغير رسمية ) ، و هذا هو المتعارف عليه و المتعامل به في معظم أو جل المؤسسات العمومية الجزائرية .

جدول ( 23 ): يوضح علاقة مشاركة العاملين في عملية تقييم أدائهم و الرضا عن فرص التطوير في العمل الحالي

المجموع		لا		نعم		الرضا عن فرص التطوير المشاركة في تقييم الأداء
100 %	18	38.89 %	07	61.11 %	11	نعم
100 %	62	67.74 %	42	32.26 %	20	لا
100 %	80	61.25 %	49	38.75 %	31	المجموع

يتبين من الاتجاه العام للجدول أن 61.25% من المبحوثين ليسوا راضين عن فرص التطوير و ما يدعمه 67.74% لا يشاركون في تقييم أدائهم .

على العكس نجد أن 38.75% من المبحوثين راضين عن فرص التطوير و الدليل أن 61.11% يشاركون في عملية تقييم الأداء .

يفسر نسبة 61.25% عن عدم الرضا عن فرص التطوير في العمل إلى روتينية العمل ، و عدم اعطاء قيمة للعنصر البشري رغم أنه أثمن موارد المؤسسة ، فإذا أحسن استثماره و منحه فرص سيرفع و يحفز دافعيته و أدائه ، خاصة إذا منح فرص المشاركة في تقييم أدائه تصبح عنده مسؤولية و التزام نحو عمله و بالتالي يرتبط عاطفيا بالشركة .

جدول رقم ( 24 ) :الفرضية الثالثة :

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات المؤشرات
	0.55	1.54	1.83	80	مشاركة العمال
		3.69	8.24		الفعالية التنظيمية

قيمة ارتباط مدى مشاركة العاملين بالرضا الوظيفي 0.05 أي غير دالة احصائياً .

#### نتائج الفرضية الثالثة :

- لا يمنح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرار
- مركزية اتخاذ القرار
- نقص الروح المعنوية بسبب الشعور بالتهميش الشيء الذي يدفع بالعمال إلى التغيب
- لا تأخذ مقترحات العمال بعين الاعتبار في بناء الخطط التدريبية

## تحليل و تفسير بيانات الفرضية الرابعة

جدول (25) :يوضح أن الاتصال بالمستويات الادارية العليا بدون عوائق و الشعور بالرضا

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا الاتصال بالادارة العليا سهل
100 %	45	17.7 8%	8	82.22 %	37	نعم
100 %	35	25.7 1%	9	74.29 %	26	لا
100 %	80	21.2 5%	17	78.75 %	63	المجموع

يبين المنحى العام أن 78.75% من المبحوثين يشعرون بالرضا عن العمل الذي يعززه 82.22% من العمال الذين لا يجدون صعوبة بالاتصال بالمستويات العليا للإدارة .

بالمقابل نجد أن 21.25% لا يشعرون بالرضا الوظيفي و يؤكد 25.71% ممن يجدون صعوبة بالاتصال و التواصل مع المستويات العليا للإدارة .

ان ما يفسر 78.75% هو أن عمليات الاتصال داخل التنظيمات الصناعية أحد الأسس التي يركز عليها البناء التنظيمي و من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات و كأبسط شكل مثلا أن أي شخص زائر للشركة يتعامل مع عمال الأمن الذين بدورهم يقومون بتسجيل معلوماته على سجل خاص ، و كذا الاتصال بالوحدة أو الشخص المعني بالزيارة .

جدول (26): مساهمة نظام الاتصال على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وعلاقته بالرضا عن فرص التطوير في العمل الحالي

المجموع		لا		نعم		الرضا عن فرص التطوير توفر المعلومات اللازمة
100 %	44	47.73 %	21	52.27 %	23	نعم
100 %	36	80.56 %	29	19.44 %	7	لا
100 %	80	62.5%	50	37.5%	30	المجموع

نجد من خلال قراءتنا للمنحى العام للجدول أن 62.5% ليسوا راضين عن فرص التطوير في العمل الحالي و هذا ما يؤكد 80.56% الذين يرون أن نظام الاتصال بالشركة لا يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، بينما 37.5% يشعرون بالرضا عن فرص التطوير المتاحة لهم حاليا و ما يعززه 52.27% ممن يرون أن نظام الاتصال بالشركة فعال و يساهم على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .

ما يفسر نسبة 62.5% هو أن البعض من العمال على حد قولهم لا يسمعون بالدورات التدريبية ، بل دائما نفس الأشخاص هم من يستفيدوا منها خاصة التي تبرمج خارج الوطن .

أيضا هناك من يرى أن الروتين يقتل ( العمل الذي يقوم بها أصبح ممل لأنه دائما نفس الشيء و بوتيرة واحدة ) .

جدول رقم ( 27 ) : يوضح علاقة اعتماد الشركة على استخدام وسائل حديثة و الشعور بالمتعة الوظيفية

المجموع		لا		نعم		الشعور بالمتعة استخدام وسائل حديثة
100 %	43	39.53 %	17	60.47 %	26	نعم
100 %	37	62.16 %	23	37.84 %	14	لا
100 %	80	50%	40	50%	40	المجموع

انقسمت النتائج مناصفة و هذا دليل على عدم وضوح العلاقة بين استخدام الوسائل الحديثة و الشعور بالمتعة الوظيفية .

رغم اقتناء الشركة لوسائل حديثة و متطورة في الاتصالات الا أن هناك من لا يستفيد منها كالإنترنت ، حيث العمال الذين لا يستفيدون من خدمة الإنترنت و مع العمل الروتيني حتما سيقبلهم الملل ، كذا لاحظت الباحثة أثناء زيارتها المتكررة للشركة أن العمال يتحملون عناء التنقل من المكاتب التي بعد الجسر الوزن إلى مكاتب الادارة لاتمام المعاملات الادارية .

جدول رقم ( 28 ) : يوضح علاقة استخدام وسائل الاتصال الحديثة بالشعور بالفخر بالعمل في الشركة

المجموع		لا		نعم		الشعور بالفخر استخدام وسائل حديثة
100 %	43	55.81 %	24	44.19 %	19	نعم
100 %	37	64.86 %	24	35.14 %	13	لا
100 %	80	60%	48	40%	32	المجموع

من الاتجاه العام للجدول نجد أن 60% من المبحوثين لا يشعرون بالفخر بالعمل في الشركة و ما يعززه 64.86% من العمال لا يرون أو يستفيدون من استخدام وسائل الاتصال الحديثة و المتطورة المعتمدة من طرف الشركة .

في الاتجاه الآخر نجد ان 40% من المبحوثين يفتخرون كونهم عمال بشركة رياض سطيف و ما يدعم هذا الاتجاه 44.19% من الذين يرون ان الشركة تعتمد على استخدام وسائل حديثة و متطورة في الاتصالات .

ان الفخر يكون نتيجة لعوامل نفسية و تاريخية عند ممن عايشوا الشركة خلال الفترة الحرجة ، الفترة التي كانت ستخصص و ما كادبوه في سبيل بقاء الشركة ولد عندهم مشاعر و ارتباط مكاني ، أيضا العمال الذين علاقات ( تنظيم غير رسمي ) حسب ما نادى به التون مايو و زملاءه و كذا سلم الحاجات لماسلو لأن الانتماء لجماعة معينة يترك العامل يتغاضى عما يراه غيره السلبيات ، بينما من له

طموح للرقى الوظيفى و الاجتماعى يرى من الضرورة توفير اتصال و وسائل اتصال لتزوده بالمعلومة فى وقتها لاتخاذ القرار و موقفه الاستراتيجى .

**نتائج الفرضية الرابعة :** المعلومة توفرها الاتصالات الجيدة ، فحسب قول أحدهم ان الاتصال الجيد كالدّم فى العروق فبالإتصال تنتعش و تحيا المنظمة ، و باعتبار العامل جزء من نسق فهو دائما يرغب فى الحصول على المعلومة فى وقتها اذ تساعد فى عمليات اتخاذ القرار و هذا ما أكده هربرت سيمون ، و يذهب مللر و فورم نقلا عن ( مجدى احمد بيومى و محمد السيد لطفى : الكفاءة التنظيمية و السلوك الانتاجى 2009 ): أنه مهما يكن حجم الشركة فليس هناك ما ما يمنع من توصيل المعلومات الضرورية الى العمال سواء كانت قليلة أو احتياجات اجتماعية للتنظيم .

## النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة بشركة مطاحن رياض سطيف بتقرت و استنادا إلى نسب الجداول و نتائج SPSS توصلت إلى :

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده و الفعالية التنظيمية العامة

1- رغم أن شركة رياض سطيف بتقرت رائدة و فعالة على العكس من عمالها يعانون الذين عندهم نقص الفعالية التنظيمية .

2 - ضعف الرضا الوظيفي .

3 - تفشي ظاهرتي التغيب و دوران العمل بين أوساط العمال

4 - جمود الهيكل التنظيمي

5 - مركزية القرار و البيروقراطية

6 - ليس للعمال الحق في مشاركة اتخاذ القرارات أو وضع الأهداف

7 - تدمير العمال من نقص الأجر

8 - ان عدم الاستفادة من المطعم و قصر مدة فترة الراحة بين الصباح و المساء يؤثر على نفسية و طاقة العامل

و عليه :

1. ضرورة أن تولي شركة مطاحن رياض سطيف بتقرت اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة فعاليتهم.
2. تطوير الشركة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.

3. تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات ، لتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

4 - القضاء على المركزية اتخاذ القرار لأن ذلك يعرقل العمليات .

5 - اشراك العمال في اتخاذ القرارات .

6- يجب على الشركة أن تأخذ في اعتبارها احتياجات العامل خارج المؤسسة و ربطها بمعدل الاسعار في السوق ، لضمان القدرة الشرائية للعامل ، أما لتفادي الحراك المهني ، يجب أن تجري فحصا أو مقياسا لاستطلاع الرضا الوظيفي لما له من أهمية في تنمية الولاء التنظيمي و بالتالي القضاء على دوران العمل .

## الخاتمة

## خاتمة

إن المؤسسة تسعى دوماً لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو و تتجه المنظمات إلى قياس كفاءتها و فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف من فترة إلى أخرى و هذا بغرض زيادة فعالية الأداء التنظيمي

فلقد تناولت العديد من الدراسات الفعالية التنظيمية ، و رغم ذلك لم تؤدي هذه الدراسات إلى بلورة مفهوم محدد له ، و إن كانت قد أبرزته كأهم الاتجاهات النفسية للأفراد في محيط العمل . و لكن المشكل و العائق الذي يبقى مطروحا هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة و دقيقة و تحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة و فعالية المنظمة على اعتبار ان لكل مؤسسة واقعها الخاص .

و باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد أوجب التعرف على أهمية و طبيعة المناخ السائد في أية منظمة من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الايجابية و القضاء على السلبية أو الحد منها مما ينعكس ايجابا على تحقيق المنظمة و الفرد معا .

فلقد أوضحت الدراسة أن للمناخ التنظيمي علاقة بالفعالية التنظيمية للعمال .

## قائمة المراجع

## المراجع :

### الكتب

- 1 - القرآن
- 2 - ابراهيم ابراش ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 2009.
- 3 - أحمد ماهر ، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الاسكندرية ،الدار الجامعية ، 2005 .
- 4 - أحمد الصاوي، محمد مبارك ، البحث العلمي أسسه و طريقة كتابته، ط 1 ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية، 1992 .
- 5 - أحمد بدر ، أصول البحث العلمي ومناهجه ، ط09، القاهرة ،المكتبة الأكاديمية، 1996.
- 6 - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الاسكندرية ، ط 2 ، 2005
- 7 - أحمد محمد عوض بن أحمد ، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، ط 1 ، دار حامد ، عمان ، 2007 .
- 8 - أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2001
- 9 - اعتماد محمد علام ،دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط 1 ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر، 1994 .
- 10 - بلقاسم سلاطنية ، وحسان الجيلاني ، أسس المناهج الاجتماعية ، ط01، القاهرة، دار الفجر، مصر، 2012 .
- 11 - بوفلجة غيات ، القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 .
- 12 - جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي ( نظريات و نماذج و تطبيق عملي إدارة السلوك في المنظمة ) .
- 13 - حامد سوادى عطية ، العملية الادارية معارف نظرية و مهارات تطبيقية ، ( PDF ) .
- 14 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2010 .

- 15 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة .
- 16 - حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان ، 2002 .
- 17 - الخضر البشير، و آخرون ، السلوك التنظيمي ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان ، 1995 .
- 18 - خضير كاظم حمود ، و خليل محمد الشماع ، نظرية المنظمة، ط3، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 .
- 19 - خليل حسن الشماع ، و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 2005 .
- 20 - دافيد ناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلى الطويل ، ط01 ، دمشق، بترا للتوزيع والنشر ، سوريا ، 2004 .
- 21 - داود بن درويش حلس، دليل الباحث في تنظيم و توضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية، غزة، نسخة الكترونية، فلسطين، 2006 .
- 22 - رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية و علم النفس، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984 .
- 23 - رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، د ط ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، 2004 .
- 24 - رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، دار وفاء للطباعة و النشر، الاسكندرية ، مصر ، 2004
- 25 - رشيد زواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة ، د مكان النشر، 2002 .
- 26 - زايد مراد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات - مدخل تسيير المؤسسات - دار الخلدونية
- 27 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 1999 .
- 28 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 .
- 29 - صالح مهدي محسن ، و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، ط2 ، مصر، دار وائل ، 2008 .

- 30 - الصيرفي محمد، السلوك الإداري العلاقات الانسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الاسكندرية 2007 .
- 31 - طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب القاهرة ، 2007 .
- 32 - عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني ، علم النفس التنظيمي و الإداري ، ط1 ، الرياض ، 2007 .
- 33 - عايدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات سياسات إدارية ، ط1، الرياض، دار الفكر العربي ، 1985 .
- 34 - عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي ، ط03 ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1977 .
- 35 - عبد الله ، بن عبد الغني الطجم ، و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، المفاهيم- النظريات - التطبيقات ، دار حافظ ، ط 4 ، المملكة العربية السعودية، 2003 .
- 36 - عبد الوهاب سويسي ، المنظمة : المتغيرات – الأبعاد - التصميم ، دار النجاح ، الجزائر، 2009 .
- 37 - علي السلمي ، ادارة السلوك الإنساني ، دار غريب ، القاهرة .
- 38 - علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1998 .
- 39 - عمار بوحوش ، ومحمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط03، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001 .
- 40 - عمر عقيلي قيس المومني ، نظرية المنظمة المنظمة و نظرية التنظيم دار زهران ، الأردن ، 2009 .
- 41 - العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، عمان ، 2005 .
- 42 - عياصرة علي أحمد عبد الرحمان ، وحجازين هشام عدنان موسى ، القرارات القيادية في الإدارة التربوية ، عمان ، دار الحامد ، 2006 .
- 43 - فاطمة عوض صابر ، وميرفت علي جفاجة ، أسس ومبادئ البحث العلمي ، ط01 ، جامعة الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر، 2002 .
- 44 - فريد النجار، التنظيم و العمليات الإدارية، وكالة مطبوعات الكويت ، ط 2 ، 1999 .

- 45 - فلية فاروق عبده ، و عبد المجيد السيد محمد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار المسيرة ، 2005 .
- 46 - القريوتي محمد قاسم ، إدارة الأفراد ، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص ، 1991 .
- 47 - كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة السعودية ، 2009 .
- 48 - مادلين غراويتز ، مناهج العلوم الاجتماعية ، ترجمة عمار سام ، ط1 ، دمشق ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، سوريا ، 1993 .
- 49 - محمد حسن أحمد ، إدارة التخطيط و التنظيم ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 50 - محمد أزهر السماك ، و آخرون ، الأصول في البحث العلمي ، د ط ، العراق ، دار الحكمة ، 1980 .
- 51 - محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية ، ط 9 ، عمان ، مكتبة الشرق ، 1994 .
- 52 - محمد راكان الدغيمي ، أساليب البحث العلمي و مصادر الدراسات الإسلامية ، ط 2 ، عمان ، مكتبة الرسالة ، 1997 .
- 53 - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2009 .
- 54 - محمد محمد قاسم ، المدخل إلى مناهج البحث العلمي ، ط 1 ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1999 .
- 55 - محمد عبد الحميد ، تحليل المحتوى في بحوث الإعلام ، القاهرة ، ديوان المطبوعات الجامعية مصر ، 1979 .
- 56 - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي من منظمات العمال ، ط 1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2002 .
- 57 - مصطفى أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات ، دون دار نشر القاهرة ، مصر ، 2002 .
- 58 - المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر 1995 .
- 59 - منذر الضامن ، أساسيات البحث العلمي ، دار المسيرة .

60 - نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة ، ط 1 ، 2011 ، الجزائر .

61 - واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، الأردن .

### الرسائل :

1 - بحر يوسف ، "مشكلات السلوك التنظيمي دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث و الفكر الاسلامي" ، رسالة دكتوراه ، السودان ، 2005 .

2 - بعاج الهاشمي ، " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " ، دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط ، رسالة ماجستير ، 2010 / 2009 ،

3 - دلال بن حمودة ، "الاتصال الداخلي و دوره في الفعالية التنظيمية " ، دراسة حالة قاعدة الأنابيب فرع تقرت ، سونطراك ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، 2014 / 2015 ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي .

4 - رفيق قروي، "علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية ،دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية" ، رسالة دكتوراه علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة باجي مختار عنابة، 2009 / 2010 .

5 - 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 .

6 - موسى سعد علي البلوي ، " الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها بأداء العاملين نحو بيئة العمل الداخلية " ، رسالة ماجستير تخصص العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 .

7 - ناصر محمد ابراهيم السكران ، " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " ، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، لنيل شهادة الماجستير ، الرياض ، 2004 .

## المجلات :

- 1 - أكرم سالم ، المحور الادارة و الاقتصاد ، الحوار المتمدن ، العدد
- 2 - العايب رابح ، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات ،مجلة العلوم الانسانية ،عدد 21 جوان 2004 ، جامعة منتوري ، قسنطنة .
- 3 - الفضيل رتيمي ، و رتيمي أسماء ، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 10، جوان 2013 ، جامعة سعد دحلب ، البليدة .
- 4 - سامية ،حميدي ، و عبد الملوك حميدي الخطوات الأساسية في البحوث الاجتماعية ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، العدد 10، جوان 2014 .
- 5 - سناء عبد الكريم الخناق ، المناخ التنظيمي و العلاقة مع الإدارة و دورهما في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين ، دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية ، مجلة الباحث، عدد 2012/10 جامعة ملايا ، ماليزيا .
- 6 - سنوسي علي ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة المسيلة ، مجلة اقتصاديات افريقيا ، العدد السابع .
- 7 - صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الادارة العامة الرياض السعودية ، العدد 54 ، جويلية ، 1987 .
- 8 - صلاح الدين عون الله ، مدخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض العدد 54 ، جويلية 1987 .
- 9 - محي الدين مختار ، بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير، مجلة العلوم الإنسانية، عدد خاص، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر، 1995 .
- 10 - نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 08، جوان 2012 .
- 11 - يوسف عبد بحر ، و أيمن سليمان أبو سويرح ، " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة " ، مجلة الجامعة الاسلامية ( سلسلة الدراسات الانسانية ) المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ، ص 1147 - 1314 ، يونيو 2010 ، الجامعة الاسلامية - غزة - فاسطين

## مؤتمرات

- عبد الفتاح ، بوخمخ ، نظريات الفكر الإداري تطور و تباين أم تنوع و تكامل ، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ( 15 – 17 ديسمبر 2012 ) ، جامعة جنان ، طرابلس – لبنان .

## المراجع الأجنبية

Roger Aim , l'essentiel de la Théorie des organisation , Gualino éditeur ,  
- paris , 2006 , p 33

## الموقع الإلكتروني :

- دنبري لطفي ، التنظيم و ادارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية و النظرية المعدلة ،  
مجلة العلوم الانسانيةwww.ULUMالسنة الخامسة العدد 37

الملاحق

جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

# الاستبيان

تحية طيبة و بعد :

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع العمل و التنظيم ، أتشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب التعاون معي ، و ذلك من خلال التفضل بالإجابة على الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و عليه أرجو منكم قراءة كل بند بتأني و بالتالي الإجابة على كل البنود بموضوعية دون استثناء بوضع علامة ( x ) في الخانة المناسبة .

كما أحيطكم علما أن البيانات التي تتفضلون بها سوف تحاط بالسرية التامة و استخدامها لن يكون إلا لأغراض علمية محضة لا غير .

تفضلوا فائق التقدير و الاحترام

الطالبة :

صورية النوري

إشراف الأستاذ :

حبيب الود

السنة الجامعية 2016/2015

أولاً : البيانات الشخصية للمبحوث :

1-الجنس : ذكر  أنثى

2-السن : أقل من 35 سنة  من 35 سنة إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

3-المستوى الدراسي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4-الحالة العائلية : أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

5-الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10  أكثر من 10

6-نوع العقد: دائم  العقود المحددة  CTA  DAIP

ثانياً : المناخ التنظيمي

الرقم	فيما يلي مجموعة من العبارات و أمام كل عبارة درجتان يرجى وضع إشارة ( x ) في المكان المناسب	نعم	لا
	(1) الهيكل التنظيمي		
07	يتميز هيكل الوحدة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد		
08	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة		
09	تناسب تخصصات العاملين بالشركة مع طبيعة و مهام و واجبات وظائفهم		
10	هناك مستوى عالي من الاتصالات و التعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي		
11	الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على سرعة انجاز و جودة العمل		
	(2) القيادة		
12	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بوضوح الرؤيا		
13	يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد و تشجيعهم على التغيير و الإبداع		
14	هناك ثقة بين الرئيس و المرؤوسين		
15	يفتح الرئيس المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار		
16	تتم معاملتي على أساس الاستحقاق دون تمييز		

		(3) مدى مشاركة العاملين	
17		السياسة الإدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	
18		يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل	
19		يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي	
20		تساهم مقترحات العاملين في بناء الخطة التدريبية	
21		يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم	
		(4) نمط الاتصال	
22		تتميز الاتصالات على مستوى الإدارة بالسهولة و المرونة	
23		تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة و متطورة في الاتصالات	
24		يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق	
25		يساهم نظام الاتصال بالشركة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	

### ثالثا : الفعالية التنظيمية

الرقم	فيما يلي مجموعة من العبارات و أمام كل عبارة درجتان يرجى وضع إشارة ( x ) في المكان المناسب	نعم	لا
	(1) الرضا الوظيفي		
26	أشعر بأنني راض بوظيفتي		
27	أشجع الآخرين على العمل في هذه الشركة		
28	إنني راض عن مساري الوظيفي		
29	يتناسب دخلي من الشركة مع طبيعة عملي		
30	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية و لا تسبب لي أي مشكل		
	(2) التغيب		
31	هل ترى أن عدم وجود عدالة في التعامل مع الموظفين من قبل إدارتهم		

		سبب في كثرة غياب بعض الموظفين الذين يحسون بالظلم في التعامل	
32		هل ترى أن تدني اجر الموظف سبب مباشر في تكراره للغياب	
33		هل ترى بأن عدم انسجام الموظف مع زملائه في القسم يؤدي لكثرة غيابه عن العمل	
34		إجبار العامل على الإنتاج فوق طاقته يجعله يقدم على الغياب باستمرار	
(3) دوران العمل			
35		شركتك من أفضل الشركات التي تحب أن تعمل فيها	
36		تكون فخورا حينما تخبر الآخرين عن عملك في هذه الشركة	
37		هل يمكنك أن تغادر المؤسسة في حالة حصولك على وظيفة بمؤسسة أخرى و بأجر يفوق ما تتقاضاه الآن ؟	
38		حتى إلى غاية العام الحالي ( 2016 ) لم تفكر في ترك عملك	
(4) التدريب			
39		المؤسسة تسعى بكل جهودها بالاستثمار بموظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد	
40		هل أنت راض عن فرص التطوير في العمل الحالي	
41		المؤسسة توفر لك فرصة تدريبية	