

علاقة السلوك التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية

- دراسة ميدانية بلدية النخلة نمودجا -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة :

- أ.د.لامية بوبيدي

- خالدي بوبكر عبد الرؤوف

- مرزوق مريم

لجنة المناقشة :

أستاذ مشرفا	أستاذ محاضر- ب -	أ.د / لامية بوبيدي
مصحح	أستاذ محاضر- ب -	د/ فيصل بوراس
مصحح	أستاذ محاضر - ب -	د/ سالم يعقوب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل بمنه وكرمه وتوفيقه ، قال رسول الله صل الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله " .

*نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى المشرفة القديرة: الأستاذة الدكتورة لامية بويدي التي كانت مصدر الدعم والإرشاد والتوجيه لإتمام هذا العمل وتبلوره على ما هو عليه فلها منا كل عبارات الثناء والتقدير وبارك الله فيها وفي علمها وجزاها الله عنا خيرا.

* كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى مؤسسة بلدية النخلة وكل الموظفين فيها الذين استقبلونا بكل رحابة صدر وساهموا في إنجاح دراستنا الميدانية.

* كما لا يفوتنا تقديم كل عبارات الشكر لمن ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا العمل ونخص بالذكر الزميل يوسف الأقرع .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا وحبينا محمد

صل الله عليه وسلم، أما بعد فإني أهدي ثمار جهدي المتواضع :

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي إلى والدتي العزيزة والتي أسأل الله أن يشفيها ويلبسها لباس

العافية والصحة ، ووالدي الغالي مصدر الإلهام والتشجيع اللهم أطل في عمرهم وأحفظهم

يارب

إلى من هما قطعة من قلبي أختاي الحبيبتين أسأل الله تعالى أن يحفظهما لي وأخوتي السند

والأمان .

إلى من قاسمتني إنجاز هاته المذكرة الزميلة مريم مرزوق أسأل الله لها التوفيق والسداد.

إلى كل أساتذتي الأكارم وطلاب البحث العلمي في جامعة الوادي عامة و تخصص علم

إجتماع خاصة.

خالدي أبوبكر عبد الرؤوف

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن تسعة أشهر وغمرتني بحنانها وكانت سندا لي في دربي
...أمي أدام الله عليها نعمة الصحة والعافية.

إلى روح والدي الذي تكفل المشقة في تعليمي ولم يبخل علي بشيء إلى الذي رباني وأرادني
أن أبلغ المعالي رحمة الله عليه.

إلى كل من قاسموني مرارة العيش وحلاوته وحب الوالدين وطاعتهما

إلى أختي و كل إخوتي حفظهم الله.

إلى من قاسمني إنجاز هذه المذكرة بوبكر خالدي عبد الرؤوف وفقه الله وأنار دربه.

إلى كل الزملاء والزميلات والطاقم الإداري وكل من ساهم في دعمنا في مسارنا العلمي.

مرزوق مريم

ملخص الدراسة :

تناولت الدراسة الحالية مشكلة علاقة السلوك التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ، وتم إختيار مؤسسة بلدية النخلة كنموذج من أجل الدراسة الميدانية وبذلك فهي تهدف إلى الكشف عن العلاقة التي تحكم السلوك التنظيمي بالفعالية التنظيمية بالإضافة إلى العمل على إيجاد العلاقة التي تربط بين الإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية ثم توضيح أثر المواطنة التنظيمية في تحقيق فعالية المنظمة وصولاً إلى الدور الذي يقوم به الإستقرار التنظيمي في عملية دعم المؤسسة ومساعدتها في تحقيق أهدافها لكي تتمكن من تجسيد فعالية تنظيمية ، وقد قمنا بوضع الفرضيات التالية في هاته الدراسة : هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية هذه كفرضية عامة، أما بالنسبة للفرضيات الجزئية فهي كالتالي: هناك علاقة بين الإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية، هناك علاقة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية ، هناك علاقة بين الإستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية.

وقد إعتمدنا في هذا البحث على الأدوات التالية: إستمارة إستبيان، الملاحظة المباشرة المقابلة ، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة موضوع دراستنا وهو الأنسب لهذا النوع من الدراسات وذلك لدينا عينة عشوائية بسيطة من موظفي بلدية النخلة قوامها 50 موظف وموظفة، وقد تم إختيارهم بصفة عشوائية .

وتم الإعتماد في الأساليب الإحصائية على النسب المئوية و برنامج الحزمة الإحصائية spss من أجل تحليل الإستبانة ، وقد أسفرت النتائج النهائية على أن السلوك التنظيمي يساهم في إنتاج فعالية تنظيمية ، وأن الإلتزام التنظيمي له علاقة وطيدة مع الفعالية التنظيمية ببلدية النخلة وأن المواطنة التنظيمية تساهم كذلك في خلق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من خلال سلوكيات التسامح والتعاون والإحترام والمبادرات التي يقوم بها الموظف مع الزملاء داخل المؤسسة، وأن الإستقرار الوظيفي له علاقة وطيدة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ، إضافة إلى أن الإستقرار الوظيفي يقوي فعالية المؤسسة ويزيد من إصرارها على تحقيق أهدافها، وبذلك تكون الفروض محققة بنسب قوية وموجبة.

Study summary:

The current study dealt with the problem of the relationship of organizational behavior with organizational effectiveness in the public institution, and the Palm Municipality was chosen as a model for the field study and thus it aims to reveal the relationship that governs organizational behavior with organizational effectiveness in addition to working to find the relationship between organizational commitment and organizational effectiveness and then Clarifying the impact of organizational citizenship in achieving the organization's effectiveness, up to the role that organizational stability plays in the process of supporting the institution and helping it achieve its goals in order to be able to embody organizational effectiveness. We have put the following hypotheses in this study: There is a relationship between organizational behavior and organizational effectiveness in the public institution This is a general hypothesis. As for the partial hypotheses, they are as follows: There is a relationship between organizational commitment and organizational effectiveness in the public institution, and there is a relationship between organizational citizenship and organizational effectiveness, there is a relationship between job stability and organizational effectiveness.

In this research we have relied on the following tools: From a questionnaire form, to a direct observation to the interview, and the study adopted the descriptive and analytical approach that is compatible with the nature of the subject of our study and is the most appropriate for this type of studies, and that has a simple random sample of Nakhla municipality employees of 50 employees , And they were randomly selected.

The statistical methods were relied on percentages and the SPSS program in order to analyze the questionnaire, and the final results resulted in that organizational behavior contributes to producing organizational effectiveness, and that organizational commitment has a close relationship with the organizational effectiveness of the Palm Municipality and that organizational citizenship also contributes to creating effectiveness. Organizational behavior within the organization through the behavior of tolerance, cooperation, respect, and initiatives that the employee takes with colleagues within the organization, and that job stability has a close relationship with organizational effectiveness in the public institution, in addition to that job stability strengthens the effectiveness of the institution and increases its determination to achieve its goals, and thus the assumptions are fulfilled. Strong and positive proportions.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أ	مقدمة
	الجانب النظري للدراسة
	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
05	1 - إشكالية الدراسة
06	2 - فرضيات الدراسة
07	3 - أهمية الدراسة
07	4 - أهداف الدراسة
08	5 - دواعي إختيار موضوع الدراسة
08	6 - تحديد مفاهيم الدراسة
10	7 - الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: السلوك التنظيمي
16	تمهيد
17	1 - مفهوم السلوك التنظيمي
18	2 - أهمية السلوك التنظيمي
20	3 - أهداف السلوك التنظيمي
21	4 - خصائص السلوك التنظيمي
22	5 - محددات السلوك التنظيمي
24	6- النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي
34	7- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى
36	خلاصة

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
38	تمهيد
39	1 - مفهوم الفعالية التنظيمية
40	2 - أهمية الفعالية التنظيمية
42	3 - أبعاد الفعالية التنظيمية
44	4 - معايير قياس الفعالية التنظيمية
48	5 - التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية
50	6 - خصائص الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها
52	7 - المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
53	8 - أهم العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
57	خلاصة
الجانب الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
60	تمهيد
61	1 - منهج الدراسة
61	2 - أدوات جمع البيانات
63	3 - الدراسة الإستطلاعية
64	4 - مجالات الدراسة
67	5 - مجتمع وعينة الدراسة
70	6 - الأساليب الإحصائية
71	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
73	تمهيد
74	1 - عرض وتحليل نتائج الدراسة
78	2 - عرض وتحليل مناقشة الفرضيات
85	3 - الإستنتاج العام للدراسة
86	خلاصة
88	خاتمة
90	التوصيات

92	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	74
02	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	75
03	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	76
04	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية	78
05	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية	79
06	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية	80
07	قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الإستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية	81

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبلدية النخلة	64
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	69
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	77

مقدمة

مقدمة :

يعد السلوك التنظيمي من أهم وأبرز المواضيع التي تناولتها الدراسات الحديثة وحظيت باهتمام العديد من الدارسين والباحثين والمتخصصين في علوم الإدارة نظرا لأهمية السلوك التنظيمي بالنسبة للعامل والمؤسسة معا ، إذ يعتبر من أهم عوامل فاعلية المؤسسة ونجاحها حيث أن هذا السلوك يمثل سلوك الفرد وجماعة العمل والفاعلين في المنظمة ككل .

ويتم دراسة هذا السلوك قصد توجيهه وضبطه وتقويمه إذا كان سلبيا وتحفيزه وتعزيزه والثناء عليه إذا كان إيجابيا، فهذا السلوك ما هو إلا نتاج فعل إنساني محض ، فالإنسان يعد أهم حلقة من حلقات الإنتاج وفعالية المنظمة تقاس من خلال تلك السلوكيات الممارسة داخل التنظيم وهذا ما دعى المفكرين للبحث والتفكير في دراسة وتحليل هذا السلوك ومعرفة دوافعه سواء بالنسبة للفرد أو في إطار الجماعة وكيفية توجيه هذا السلوك على نحو يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بطريقة تضمن للعامل كرامته وإنسانيته ،وهذا من شأنه يؤدي بالمنظمة إلى بقاءها وإستمراريتها في ظل المنافسة الخارجية وتحديات الحداثة والتطورات المتسارعة التي شملت التنظيم وولدت ظاهرة التغير التنظيمي .

فكل منظمة تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية ومن هما يبرز أهمية السلوك الإنساني داخل المنظمة جهدا وفكرا وعملا ، فدراسة هذا السلوك من شأنه أيضا يؤدي بالمديرين ومتخذي القرارات إلى فهم سلوكيات الأفراد والجماعات ويضيف لهم العديد من المهارات التي تسهل عليهم وظائفهم الإدارية من تخطيط وإشراف وتنظيم وقيادة فهم باجة إلى معرفة أثر تلك القرارات على العاملين فال مورد البشري هنا هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق أهداف التنظيم ،ومنه فالدراسات التي المورد البشري مهمة جدا لمعرفة توجهاته ودوافع سلوكه وبالتالي تكيفه مع التغير والتطوير التنظيمي فالتنظيمات الحديث تتميز بضخامة حجمها وكثرة العاملين فيها وتعدد إتجاهاتهم وتوجهاتهم وقيمهم وهذا ما يستوجب أيضا دراسة السلوك التنظيمي فتعقد المنظمات أوجد معه الحاجة إلى فهم أعمق لأفراد

التنظيم وكذا المتعاملين معه، حيث أنهم مختلفون في الحاجات والرغبات والميول وهو إختلاف ينم عن طبيعة الفرد وشخصيته وتكوينه النفسي .

وقد جاءت دراستنا في محاولة منا لدراسة هذا السلوك الإنساني داخل التنظيم ومن هذا المنطلق ومن أجل الإلمام بجوانب الموضوع قسمت دراستنا إلى خمس فصول وجاءت في الشكل التالي :

يمثل الفصل الأول الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة حيث إستهل بتحديد إشكالية الدراسة وتساؤلات الدراسة وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى أهمية الدراسة ثم التطرق لأهداف الدراسة وصولاً إلى الدوافع والأسباب التي أدت لإختيار موضوع الدراسة و عملية ضبط مفاهيم الدراسة وفي الأخير قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة وعملية التعقيب عليها .

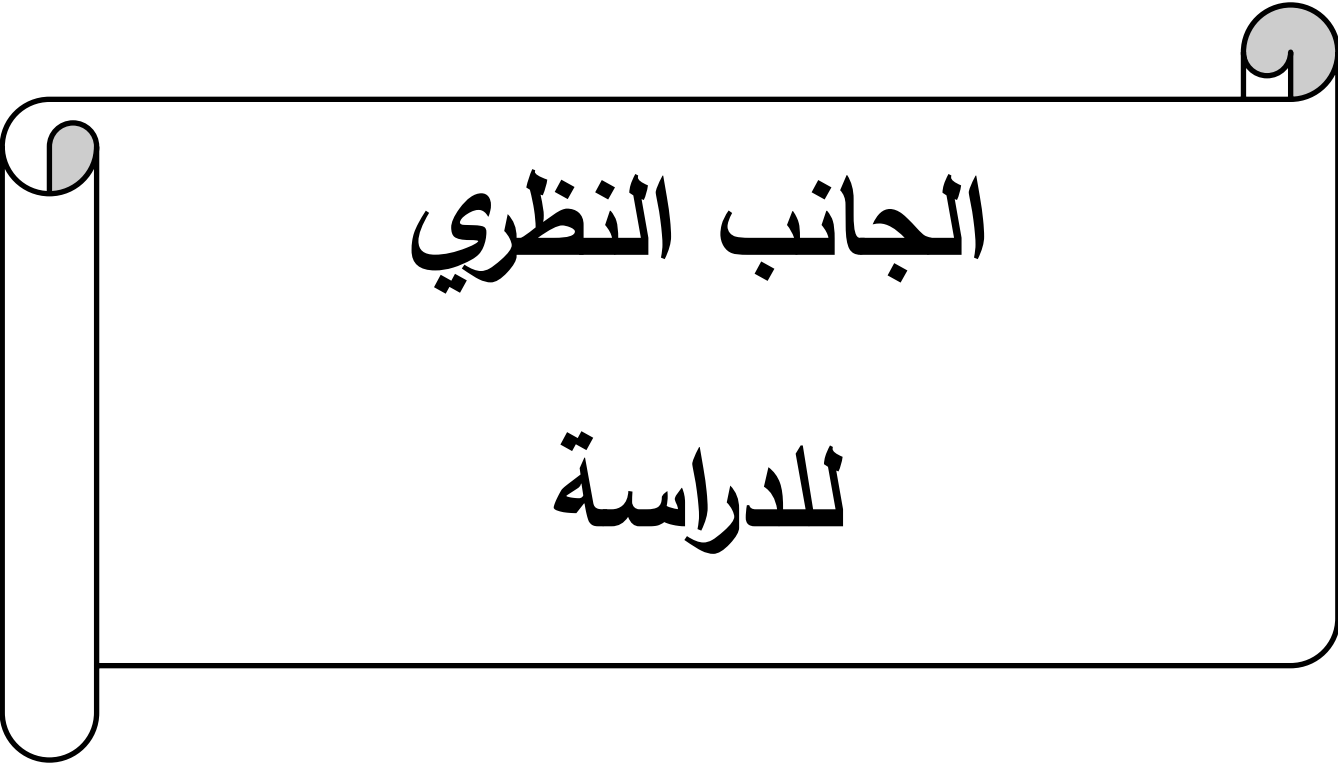
أما بالنسبة للفصل الثاني والثالث المتمثلين في الجانب النظري للدراسة فقد قسما تبعا لمتغيرات الدراسة المستقل والتابع ، فبنسبة للمتغير المستقل الموسوم بـ "السلوك التنظيمي " والذي يمثل الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى أولا مفهوم السلوك التنظيمي و ثانيا التأكيد على أهمية السلوك التنظيمي ، ثم ثالثا أهداف السلوك التنظيمي، أما رابعا خصائص السلوك التنظيمي، وخامسا محددات السلوك التنظيمي ، وسادسا النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي وسابعا وأخيرا تم التطرق إلى علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى .

أما بالنسبة للفصل الثالث فهو متعلق بالمتغير التابع الموسوم بـ "الفعالية التنظيمية " حيث تم أولا تناول التعريف للفعالية التنظيمية ، وثانيا أهمية الفعالية التنظيمية ، وثالثا أبعاد الفعالية التنظيمية ، ورابعا تم التطرق إلى معايير قياس الفعالية التنظيمية ، خامسا التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية وسادسا المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية ، وسابعا خصائص الفعالية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها ، وثامنا وأخيرا العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .

أما بالنسبة للفصلين الرابع والخامس فيمثلان الجانب الميداني للدراسة ، بحيث تطرقنا في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة : وفي محتوى الفصل تم التطرق أولا إلى المنهج المناسب للدراسة ثم كخطوة ثانية إستعراضنا الأدوات جمع البيانات ، وثالثا الدراسة

الإستطلاعية ، ورابعا تم تحديد مجالات الدراسة ، وخامسا العينة ونوعها ، وأخيرا تم عرض الأساليب الإحصائية التي إعتمدنا عليها في دراستنا.

أما بالنسبة للفصل الخامس والأخير فتم أولا عرض وتحليل نتائج الدراسة ، ثم كخطوة ثانية قمنا بمناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات ، ومنه كخطوة ثالثة تم الخروج بإستنتاج عام للدراسة تم التمكن فيه من التحقق من فرضيات البحث والخروج بحوصلة واستنتاجات مختصرة لموضوع البحث ، وفي الأخير تقديم بعض التوصيات والإقتراحات المتواضعة حول موضوع بحثنا.



الجانب النظري لِلدِّرَاسَةِ

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب إختيار الموضوع
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب عن الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

الإنسان إجتماعي بطبعه وهو دائم البحث عن كل ما يحقق رغباته ويسد حاجياته ومن خلال رحلة البحث والسعي لإشباع هذه الرغبات سواء كانت نفسية أو إجتماعية أو إقتصادية فهو يعمل فمن خلال العمل فقط يحقق مبتغياته ويحقق التنمية في شتى مجالات حياته. ووفقا للطبيعة البشرية المبنية على الاختلاف والتباين بين بني البشر في مؤهلاتهم وقدراتهم العقلية والجسمية إختلفت الأعمال وتعددت وتنوعت .

وتعد المؤسسة على إختلاف أنواعها هي المأطرة والمنظمة لهذا العمل حيث تعمل عل توجيه مساره لتحقيق أهداف معينة ، فالمؤسسة تمثل أداة فعالة في المجتمع وتستمد المؤسسة فاعليتها من خلال فاعلية المورد البشري فيها الذي من خلاله يتم إنشاء هذه المؤسسات وتجسيدها على أرض الواقع من خلال تبني خطط و إستراتيجيات مهيكله ومؤطرة وفق قواعد تنظيمية تتبناها كل مؤسسة تسعى من خلالها تحقيق فاعليتها في ظل تعدد المؤسسات والمنافسة الخارجية الحاصلة .

ومن خلال حديثنا عم الرأسمال البشري داخل المنظمة نرى أن معظم المؤسسات تجاوزت الإهتمام بأدوات ووسائل الإنتاج بل إنصب جل إهتمامها الرأسمال البشري الذي من خلاله يتم تحقيق التنمية .

وفي معرض حديثنا عن العنصر البشري هنا فإننا نقصد به كل الأفراد الفاعلين والإطارات المؤهلين الذين تسير بهم المؤسسة ويقومون بتفاعلات وسلوكيات مختلفة داخل التنظيم، ومنه يعد السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة فقد إهتمت المنظمات بدراسة هذا السلوك في الإطار العام للتنظيم فالسلوك التنظيمي يكون ضمن أطر وقواعد تضبطه وعليه يكون نجاح المؤسسة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه فالسلوك التنظيمي يعتبر من أهم المواضيع الذي أثار إهتمام الباحثين والإداريين ومسيرو الموارد البشرية فالسلوك التنظيمي له علاقة وطيدة بالفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة إذ تشكل هذه الاخيرة عنصرا هاما لسير المؤسسة من خلال عدة عوامل داخلية وخارجية من بينها التكوين والتدريب الجيد للعاملين في المؤسسة وهو مؤشر يساهم في تقييم المؤسسة من حيث نموها وتطورها والحكم على نجاحها ومنه إستمراريتها في ظل المنافسة

الخارجية والحكم عليها من خلال تكيفها مع المتغيرات العالمية وهذا ما تحققه أبعاد الفاعلية التنظيمية، ومن هنا فإن هذه الدراسة تشير إلى إشكالية مفادها الإجابة عن التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية ؟ وتدرج تحته تساؤلات فرعية :

- *هل توجد علاقة بين الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية ؟
- *هل توجد علاقة بين المواطنة التنظيمية والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية ؟
- *هل توجد علاقة بين الإستقرار الوظيفي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية ؟

2. فرضيات الدراسة:

ومن خلال طرحنا لبعض التساؤلات حول إشكالية البحث فنستعرض من خلالها لبعض الفرضيات الخاصة بالدراسة وهي كالتالي :

الفرضية العامة:

*هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية.

الفرضيات الجزئية:

- * توجد علاقة بين الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية .
- * توجد علاقة بين المواطنة التنظيمية والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية .
- * توجد علاقة بين الإستقرار الوظيفي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية .

3. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المورد البشري في المؤسسة حيث تسعى إلى فهم آليات السلوك التنظيمي داخل التنظيم وكيفية التحكم فيه وإدارتها بالمستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع السلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في المنظمات لإعتباره عنصر فعال في الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

ثم إن هذه الدراسة تساعد على إلقاء المزيد من الضوء على علاقة السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة. هذا إضافة إلى أن السلوك التنظيمي من أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات سواء كانت إقتصادية أو خدماتية، خاصة في ظل التغيرات الإجتماعية والإقتصادية و التكنولوجيا التي تؤثر على فاعلية المؤسسة.

كما بإمكان هذه الدراسة إضافة معلومات ومعارف جديدة عن السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة. أو قد تساهم في فتح مجالات لدراسات أخرى أو تكون إضافة جديدة للدراسات والبحوث السابقة، وفي الأخير نتمنى أن تكون مساهمة في إثراء المكتبة العلمية ببحث علمي قيم تناول موضوع السلوك التنظيمي بكل دقة ووضوح .

4. أهداف الدراسة :

من معروف أن لكل دراسة أهداف تسعى للوصول إليها والكشف عنها ونحن في ظل بحثنا هذا رسمنا الأهداف التالية :

- ✓ العمل على إيجاد العلاقة التي تحكم بين السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية.
- ✓ العمل على معرفة العلاقة التي تربط الالتزام التنظيمي و الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية.
- ✓ السعي لمعرفة علاقة المواطننة التنظيمية بالفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية.
- ✓ معرفة علاقة الإستقرار الوظيفي والفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية.

5. دواعي إختيار موضوع الدراسة :

5-1 - أسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع المتعلقة بالسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية .
- إدراك أهمية الدراسة من خلال الإطلاع على بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة حول السلوك التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.

5-2- أسباب موضوعية :

- إمكانية البحث في هذه الدراسة متاحة أي قابلة للدراسة والبحث والوصول إلى نتائج .
- واقع المؤسسات الجزائرية الذي يستدعي مثل هذه الدراسات في مجال التنظيم من أجل العمل على زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية والمساعدة على تحقيق أهدافها.
- طبيعة إختصاصنا والمتمثل في علم إجماع التنظيم والعمل، خاصة وإن السلوك التنظيمي يعتبر من أهم موضوعات هذا التخصص.

6. تحديد مفاهيم الدراسة :

6-1- السلوك التنظيمي :

- هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة وإتجاهاتهم ومواهبهم وأدائهم فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافهما(القاضي ، 2018 ،ص12).
- هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة (محمود،2016،ص11).

■ مفاهيم متعلقة بالسلوك التنظيمي:

- الإلتزام التنظيمي :** هو التعبير عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها ويمثل الإلتزام التنظيمي في إعتقاد القوى العاملة أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها (عبدة،2009،ص2820).
- الإستقرار الوظيفي :**هو ثبات العامل في عمله وعدم الإنتقال إلى تنظيم آخر ،هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى إجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والإستقرار (زبيدي ،2018،ص35).

المواطنة التنظيمية : تلك التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو محدد رسميا في المؤسسة والذي يتميز بالطبيعة الإختيارية غير الإكراهية ، وغير الخاضعة للمكافئة المباشرة

والصريحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (مناصرة، 2015، ص222).

6-2- الفاعلية التنظيمية : هي قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفاعلية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها (سلاطين، 2003، ص19).

■ المفاهيم المتعلقة بالفاعلية التنظيمية

الرضا الوظيفي : هو حالة إشباع يحققها الفرد أو التنظيم إتجاه الأهداف التي كان يرجو أن يحققها من خلال العمل، وتختلف الأهداف وأولوياتها من شخص لآخر والتي منها الأهداف المادية والمعنوية كالاحترام وتقدير الذات ونجاح المشروع أو هو حالة الشعور النفسي بالإرتياح والإقتناع إتجاه النتائج والأهداف المحققة الفردية والجماعية .

الكفاءة المهنية : هي مجموعة من المهارات والقدرات المهنية على سياقها الفكري والإنساني التي تسمح للفئات الفاعلة بأداء أدوارها بشكل فعال مما يسمح لها بتضمين معالم الولاء والتمثال التنظيمي (عرسلان، 2017، ص9).

7. الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة لها جانب من الأهمية حيث تساهم بشكل كبير في إثراء اختيار وتحديد مشكلة البحث ، كما أنها تساعد الباحث عل بدأ دراسته من حيث إنتهى الآخرون وكذلك إلقاء نظرة حول الموضوع في حدود ما هو متاح فقد قمنا بإختيار الدراسات التالية المتشابهة والقريبة من موضوع دراستنا وحاولنا تلخيصها كالآتي:

7-1 الدراسة الأولى :

دراسة قرطي تقي الدين (2018. 2019 م) بعنوان: دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية (دراسة ميدانية لعينة موظفي مديرية الشباب والرياضة بسكرة)،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير رياضي ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر .

وهدفت الدراسة إلى :

- معرفة سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المؤسسة والعمل على معالجتها لرفع أدائهم الوظيفي .
 - معرفة مدى تطبيق السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الرياضية وانعكاساته على العاملين داخلها .
 - معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة الرياضية.
 - التساؤل الرئيسي : ما مدى مساهمة السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الرياضية ؟
 - وإستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة .
 - أدوات جمع البيانات: إستعملت هذه الدراسة إستمارة الإستبيان .
 - العينة : شملت الدراسة عينة عشوائية من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.
 - وفي الأخير توصل الباحث للنتائج التالية :
 - الإنسان أهم حلقة في المؤسسة ويؤثر سلوكه داخل المؤسسة على كفاءة أدائها لذا من مصلحة الإدارة معرفة لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.
 - السلوك التنظيمي يعمل على فهم وإحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المؤسسة المختلفة.
 - بعض الانحرافات السلوكية من قبل منتسبي المنشأة قد يمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.
- 7-2 الدراسة الثانية :**

دراسة سمية عجمي (2015 . 2016م) بعنوان : دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة (دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي)، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة أم البواقي، الجزائر.

- أهداف الدراسة الى:

- إبراز دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة .
- الكشف عن واقع إدارة الوقت في المؤسسات الإقتصادية والتي يكون لها تأثير مباشر على الفاعلية التنظيمية.
- التساؤل الرئيسي: ما هو دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل وكالات البنك الوطني الجزائري بأم البواقي ؟

- أما عن منهج الدراسة : فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة .

- أدوات جمع البيانات : إستعملت هذه الدراسة إستمارة الإستبيان .

- العينة : مجموعة من العاملين بوكالات البنك الوطني الجزائري المتواجدة بأم البواقي والذي بلغ عددهم 32 شخص .

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- تساهم إدارة الوقت في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين الفعالية التنظيمية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والفاعلية التنظيمية عند مستوى الدلالة (0,05).

7-3 الدراسة الثالثة :

دراسة ضنبري نجية.(2012 . 2013 م) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة (دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل ، جامعة المسيلة ، الجزائر. وقد جاء ت أهداف الدراسة كالاتي:

- محاولة معرفة هل لدى المؤسسة الصناعية تيندال ثقافة تنظيمية تعمل على تعديل والتنبؤ بسلوك العمال يعبر عن أدائهم لوظائفهم وفق قاعدة الإلتزام الوظيفي والإنضباط الذاتي وإحترام وقت العمل.
- معرفة مدى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي لديهم.

- الكشف عن واقع نظام الحوافز في المؤسسة الصناعية تيندال .
- التساؤل الرئيسي :كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك العامل داخل المنظمة ؟
- أما منهج الدراسة : فقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي .
- أما بالنسبة لأداة جمع البيانات: إستعملت هذه الدراسة إستمارة الإستبيان وكذلك الملاحظة خاصة عند زيارة أقسام الإنتاجية للمركب وكذا المقابلة.
- العينة : أجريت الدراسة على عمال مؤسسة تيندال ، حيث يبلغ عدد العمال الدائمون 624 عامل أختيرت عينة 20% من حجم العينة قدرت ب 87 عاملا تم إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- لا توجد علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والإلتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة.
- تلعب الحوافز دورا مهما في رفع وزيادة أداء العامل داخل المنظمة .

7-4 الدراسة الرابعة :

دراسة بعاج الهاشمي (2009 . 2010م) بعنوان : دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة(دراسة حالة: سونغاز فرع الأغواط)،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،جامعة الأغواط ، الجزائر .

وكانت أهداف الدراسة ما يلي :

- التعرف على مستوى الفاعلية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة .
- زيادة الإهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- التساؤل الرئيسي : ما مدى مساهمة الإستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم و إستراتيجيات للتنمية عن طريق العملية التدريبية الفعالة في تحسين فاعلية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب في ظل التحولات العالمية الراهنة ؟
- أما عن منهج الدراسة : تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة .

- أدوات جمع البيانات : أستعملت هذه الدراسة إستمارة الإستبيان .
- العينة : تمت الدراسة على مجموعة من العمال في مؤسسة سونلغاز ، فرع الأغواط وهم 54 عاملا.

وفي الأخير إستخلص الباحث جملة من النتائج أهمها:

- تحدد فعالية المؤسسة من خلال عدة أبعاد أساسية أهمها : البعد الإقتصادي والبعد الثقافي والبعد الإجتماعي .
- الكفاءات والمهارات الفردية ، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- تعتبر نظم مثل : إدارة الجودة الشاملة ،إعادة الهيكلة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفاعلية التنظيمية .

5.7. الدراسة الخامسة :

دراسة بن علي عبد الوهاب (2015,2014م) بعنوان : مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم(دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج وهران)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس ، جامعة وهران، الجزائر.

وهدفت الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على حقيقة التغيير التنظيمي وعلاقته بواقع مؤسساتنا الإقتصادية .
- محاولة إيجاد المقاربة الفعلية بين محتوى مشروع التغيير وخطوات تطوير التنظيم.
- إستنتاج النقاط والعناصر التي تشكل أساسيات وآليات تنفيذ مشاريع التغيير والتي تكفل المؤسسة تحقيق الفعالية المطلوبة .
- التساؤل الرئيسي : كيف يمكن لمشروع تحقيق الفعالية في ظل واقع مؤسساتنا التنظيمية؟.
- أما عن منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المنهج الذي تعتمد عليه أغلب الدراسات السوسيولوجية.

- أدوات جمع البيانات : استعملت هذه الدراسة إستمارة الإستبيان .
- العينة : تمت الدراسة على جميع عمال المؤسسة المذكورة الي يبلغ 571 عاملا.

- إستخلص الباحث جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير والبرامج والإستراتيجيات المتبعة في سبيل إنجاحه، وإتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة .
- التعقيب عن الدراسات السابقة :**

من خلال إستعراض الدراسات السابقة نلاحظ إختلاف وتباين في أهداف الدراسة من دراسة لأخرى وكذا الإختلاف الزمكاني للدراسات و إختلافها في حجم عينة الدراسة وطبيعة نشاط العاملين الذين طبقت عليهم هذه الدراسات وتنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة على البيانات وتحليلها كما تم ذكره سابقا، إلا أنها في مجملها تطرقت إلى متغير مما سنقوم بدراسته وجلها إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي الذي إعتمدناه نحن أيضا ، وقد إستفدنا من هذه الدراسات في دراستنا الحالية كونها دراسة مشابهة وذلك من خلال الإطلاع على الجانب النظري من حيث إختيار الأداة والمنهج المناسب لتمثيل هذه الدراسة، وقد إتفقت مع دراستنا كونها تعالج نفس الظاهرة التي تناولت ودرست السلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية بشيء من التعمق، وجاءت دراستنا كإضافة علمية لجملة الدراسات السابقة التي أشارت إلى إحدى جوانب الموضوع في محاولة منا لكشف اللبس عن بعض الجوانب المتعلقة بالسلوك التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية .

الفصل الثاني:

السلوك التنظيمي

تميهء:

1. مفهوم السلوك التنظيمي
2. أهمية السلوك التنظيمي
3. أهداف السلوك التنظيمي
4. خصائص السلوك التنظيمي
5. محءءاء السلوك التنظيمي
6. النظريات المفسرة السلوك التنظيمي
7. علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأءرى

ءلاصة

تمهيد:

تعد دراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسة من الدراسات المهمة التي تساعد في خلق روح التعاون بين أفراد العمل الواحد، فالسلوك التنظيمي آلية حديثة تسمح في تحريك الأنشطة والإستجابات الإدارية لذلك يعد السلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في نفس الوقت، فمن كونه هدفا من خلال عملية التحكم في سلوك العاملين أو العمل على تغييره من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، أما من حيث كونه وسيلة فهو الوسيلة الأولى والأساسية في إحداث ذلك التغيير التي تطمح إليه الإدارة والمؤسسة.

يتناول هذا الفصل دراسة مفاهيم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وعناصره، ويتناول كذلك أهم النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي بالإضافة إلى أهم محدداته وأنماطه وعلاقته بالعلوم الأخرى.

1. تعريف السلوك التنظيمي:

يقصد بتعبير السلوك كل أنواع النشاط أو التصرفات التي يمارسها الإنسان سواء الظاهرة التي يمكن ملاحظتها من الخارج بواسطة الأفراد الآخرين، أو الباطنة التي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يستدل عليها من خلال ملاحظة أوجه السلوك الظاهرة ومن استخدام بعض الخبرة أو المقاييس وأدوات التحليل التي تهدف إلى التواصل لمعرفة التصرف أو ذلك النشاط الذي لا يدركه إلا صاحبه (السلي، 1989، ص 43).

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الجماعي، فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين. أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي.

أورد صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، و من ثم إنتاجيتهم.

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى للمنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين (سعدون، 2016، ص 98).

السلوك التنظيمي يعرف كذلك بأنه: ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات وآراء العاملين في المنظمة، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك مشاعر

وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيرا تأثير، العاملين على التنظيم وكفاءته (صديق، ص 12).

يذكر محمد الصيرفي نقلا عن روبنس أن السلوك التنظيمي هو العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات، والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين حيث أن هذا العلم يستفيد منه المديرون في تقييم سلوك العاملين ومن ثم إدارتهم حتى يزيد من الفاعلية التنظيمية (قرطي ، 2019، ص22).

وفي الأخير نستخلص أن السلوك التنظيمي هو تلك الآلية التي يتم من خلالها دراسة سلوكيات العاملين في المؤسسة ودراسة تفاعلاتهم، وكل هذا من أجل الإستغلال الأمثل للموارد البشرية ومنه زيادة الإنتاجية وخلق فاعلية داخل الوسط التنظيمي.

2. أهمية السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة إضافة الى البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

على مستوى المنظمة يمكن تحقيق الآتي:

_ فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الإتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

_ إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم وكذلك إختيار نمط الإتصال أو أسلوب القيادة للمناسب ومحاولة تهيئة مناخ و ظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

_ وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وإستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

أما بالنسبة للفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة أهمها تدعم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

على مستوى البيئة:

_ تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الإستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة. وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وغالبا ما يثار سؤال عن أهمية دراسة السلوك التنظيمي. وفي واقع الأمر فإن هذه الدراسة تهتم بالفرد والمجموعة ونشاطهم في التنظيم وهم يمثلون أهم عناصر الإدارة.

وعلى وجه خاص تبدو دراسة السلوك التنظيمي هامة للمدير في المنظمات الحديثة. فالمدير يتخذ القرارات لابد أن يعرف الجماعات والأفراد ويفهم ويعرف سلوكهم. كذلك أن أداء المدير للوظائف الإدارية (تخطيط. تنظيم. تنسيق. قيادة) لا بد أن يعرف الجماعات ودوافعهم وكيفية إقناعهم ومدى مقاومتهم للتغيير.

ويمكن القول بصفة عامة أن الحاجة الى دراسة السلوك التنظيمي لم يعد خيارا من بين عدة خيارات متاحة أمام الإدارة. بل أصبحت الأداة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وذلك لأسباب التالية:

_ تعدد وتنوع إحتياجات المستهلكين والعملاء ومن ثم ضرورة توظيف العمالة القادرة والراغبة في إشباع إحتياجات المستهلكين.

_ حتمية معرفة وتحليل شخصية الأفراد وتكوينهم النفسي.

_ حماية النفس البشرية مما يهددها من (القلق والإحباط والصراع وعدم التوازن النفسي).

_ تغيير العامل للسلوك البشري وتحويله من المقاومة إلى روح الفريق والتعاون والإبداع.

_ زيادة مقومات القيادة الإدارية للمدير وتعريفه بالدوافع والحاجات ومكونات الشخصية والإتجاهات والقدرات والميول (باشري، 2017، ص ص 4 6).

بالإضافة إلى ما تقدم فإن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تبرز في نقطتين التاليتين:

أ_ **مجال تشويق للدراسة:** ويرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها، كما أن دراسة السلوك التنظيمي تتطوي على أمثلة حية وثيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات بسبب العنصر البشري.

ب_ **السلوك التنظيمي هام:** تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين والعاملين وأيضا المستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة، إن فهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمة، وأخيرا فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو فشل التنظيم ومن هنا فإن الدارسين والممارسين والمهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى المزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية (ابراهيم، 2015، ص 35).

3. أهداف دراسة السلوك التنظيمي :

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والإجتماعية للإنسان بصفته موظفا أو عاملا، وذلك على اعتبار أن الإنسان يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا وتنظيميا سواء يقوم بهذا العمل مفردا أو عضو في الجماعة، ذلك لأن فهم المؤثرات السلبية والإيجابية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو من خارجها أي البيئة الإجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها يساهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة، وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة لذا فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ما يلي:

هو يساعد على تفسير السلوك وذلك من خلال التعرف على مسببات السلوك، التنبؤ والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا ما توفرت هذه المسببات بمعنى آخر أنه يمكنك تبصر ما حولك والتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك، وأنه حال توفر هذه العناصر أو المسببات فإنه يمكن إذا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين.

ولمزيد من التحليل يمكن القول أنه يمكننا من توجيه السلوك داخل العمل، فالمنظمات ذات الفاعلية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك والتعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقوم بتقديم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك.

إن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن الماضي وحتى الآن استطاع أن يقدم لنا العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك ، ألا أنه في هذا المقام لابد من توضيح بأن التحكم كلياً في سلوك العمال يبقى ضرباً من الخيال، فالتحكم في السلوك تبقى عملية جزئية أو نسبية ذلك لأن هذه النظريات والنماذج تقدم للدارسين بعض وليس كل مسببات السلوك التنظيمي، كما لا يمكننا التنبؤ كلياً بالسلوكيات التنظيمية بل يكون التنبؤ جزئياً بالسلوك المتوقع للآخرين، كما لا يمكننا السيطرة والتحكم كلياً في السلوك بل يكون التحكم والسيطرة جزئياً (عنصر، 2014، ص131).

4. خصائص السلوك التنظيمي:

_ يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير، وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عدداً محدداً من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

- _ يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك وإتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- _ ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لإرتباطه بمفاهيم كالآداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- _ يوجد إتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور للسلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والثقة والتفاوض والإتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطور التنظيمي). بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي الموضوعات التي يجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- _ يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دور كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن يكون مجالاً للبحث والدراسة.
- _ حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة إلى البحث في العلوم السلوكية وإستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد (حلاق، 2020، ص35).

5. محددات السلوك التنظيمي:

تتقسم محددات السلوك التنظيمي إلى داخلية وخارجية والتي تتفرع بدورها إلى مجموعة من العناصر والتي سنتطرق إليها لاحقاً.

1.5. بيئة الداخلية للمنظمة: التي هي عبارة عن مجموعة من العناصر الموجودة داخل المنظمة والمتمثلة في التكنولوجيا، الموارد البشرية، جماعات العمل، ثقافة المنظمة، تقسيم العمل، الرئاسة، إتخاذ القرار، أنظمة العمل، القواعد والإجراءات الرسمية وبالتالي سنتطرق إلى أهمها والتي تتمثل في:

أ - تقسيم العمل في المنظمة: ونقصد به مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه من أجل تحديد كيفية تحقيق التكامل والتناسق بين كافة الجهود والأنشطة وكان الهدف من تطبيق هذا المبدأ الوصول الى أن تكرر العمل المجزأ يؤدي بالعامل إلى إتقانه والتركيز عليه أكثر، ومن جهة

أخرى فإن العمل الفردي أحسن من العمل الجماعي وبالتالي تفكيك جماعات العمل والقضاء على التنظيمات غير الرسمية باعتبارها أحد عوامل كبح الإنتاج في نظر الإدارة العلمية.

ب - التسلسل الرئاسي: يمثل التسلسل الرئاسي في المنظمة أحد عناصرها، والذي يعتبر ذو تأثير عميق على شكل التفاعل بين أعضاءها عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وذلك بتنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة، فقد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ونمطها وإنطلاقاً من هذا يشير مفهوم الرئيس إلى الشخص الذي يكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل.

ج - القواعد والإجراءات التنظيمية: تعتبر أيضاً أحد العناصر الهامة في المنظمة بحيث أنها تقسيم الأدوار وشغل عملية التوجيه بالإضافة إلى أنها تحكم العلاقات بين هذه الأدوار وتضبطها فبهذا يمكن الإشارة إلى القواعد التنظيمية على أنها تلك المعايير التي تحدد ما هو مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل، أما بالنسبة للإجراءات فإنها تشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات وأختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح وأنظمة عمل، وبهذا فإن هذه القواعد إلزامية على جميع من في المنظمة بحيث لا يمكن مخالفتها أو التغاضي عنها.

2.5. البيئة الخارجية للمنظمة: وهي على عكس الداخلية بحيث أنها لا تقل أهمية عن

العناصر المذكورة سابقاً وتأثيراً على سلوك العاملين التنظيمي وتتمثل عناصرها في:

أ - القيم الاجتماعية: تشير القيم الاجتماعية إلى أنها مجموع المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها. وبهذا فإنها من المفاهيم الأساسية لدراسة المجتمع وتحديد درجة رقيه وتطوره وهي نتاج لخبرات اجتماعية وإحتكاك أفراد المجتمع، بالإضافة إلى أنها تختلف من مجتمع لآخر لتتجمع في ثقافة واحدة وترتبط معا كعناصر متكاملة في نسق واحد فهي تتميز بالإنسانية والذاتية النسبية لتترتب ترتيباً هرمياً وتتضمن نوعاً من الرأي أو الحكم.

ب - عادات وأعراف المجتمع: لا يخلو أي مجتمع من العادات والتقاليد فهي أعراف متوارثة عبر الأجيال حتى أصبحت متوازنة فهي نمط من السلوك التنظيمي أو التصرف المعتاد

حتى يصبح عادة متكررة عن غير جهد وبذلك تكون موروثا ثقافيا ونظاما داخليا مجتمع معين إلا أن هذه المعايير المعرفية تتعارض مع تلك التي تحكم العمل والعاملين داخل المنظمات المختلفة حيث تسود المعايير الموضوعية وتطبيق القواعد، ويتم تنمية الاتجاه الذاتي للأفراد في تطبيق تلك القواعد وبهذا فإنها عندما تسود في المجتمع تؤثر بشكل واضح على سير المنظمات وسلوك الأفراد والعاملين داخلها.

ج - نفوذ العائلة والعشيرة: يرتبط أفراد المجتمع منذ الأزل على أساس القرابة وصلة الدم وأسس جوهريّة وشخصية، لتتشأ بذلك فكرة الإنتماء إلى العائلة والعشيرة مما يجعل سلوك الفرد محكوما بتأثير ورغبات المجتمع وذلك في مجال الإنتماء والسلوك والعلاقات. على عكس التعاملات فإنها تتم بين ومع الأقارب وهذا ما يفسر الدور الكبير الذي تلعبه علاقات النسب والقرابة ومن حيث الولاء فإنه يتم التأكيد على الإنسجام داخل الجماعة أكثر منه على المنافسة الفردية، الأمر الذي يبدي أهمية الإهتمام بهذه العلاقات والسعي لتوطيدها لما يخدم الفرد والصالح العام(أبيب،2019، ص ص 43 44)

2. نظريات السلوك التنظيمي :

1.5. نظرية ميكيا فيلي: حيث تعتمد هذه النظرية في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعزم الثقة والشك ، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع ، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد كتب ميكيا فيلي كتابه الأمير في القرن 16م لنيل رضا حكام إحدى الإمارات الإيطالية وفي هذا الكتاب وصف كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفاء .وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو(الغاية تبرر الوسيلة) وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى ولو كانت غير مشروعة أو أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الإعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالى نصائح ميكافيللي للأمير الكفاء بضرورة إستخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة ،بجانب إستخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين ، ولا يمنع هذا من إستخدام الحوافز والمكافآت على أن يكون هذا في ظل إستخدام أساليب الردع.

2.6. النظرية الكلاسيكية : إفتترضت النظرية الكلاسيكية مع إختلاف النماذج بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وإنهم إنفعاليين، وأنه لهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجب السيطرة هذا السلوك غير الرشيد، فباتت إفتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي رشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات (هاني، 2015، ص16).

1.2.6. نموذج الإدارة العلمية : تعد نظرية الإدارة العلمية هي النظرية المعاصرة للنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها الأساس هنري فايول.، وتذهب نظرية الإدارة العلمية إلى أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة، ذات أهداف محددة، وتفرض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية، كما تفترض أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أي مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما.

ومن أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التaylorية ثلاثة مبادئ أساسية هي:

أولاً: ضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن إستخدام دراسات الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

ثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال، مع إستخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكيد من صلاحية وسائل العمل، وسرعة العمل ونوعيته، وطريقة الأداء مع وجود إدارة لتخطيط لضبط عملية الإشراف.

ثالثاً: يجب وضع نظام للحوافز على أساس الأجر بالقطعة فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل إرتفع أجره إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.

ويطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظراً لأنها إعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ونظرت إلى العمال على أنهم وحدات تتحرك آلياً، وتجاهلت العنصر البشري، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة شديدة على مستوى القاعدة من

كل العمال وأعضاء النقابات العمالية، بل والإداريين أيضا وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل (لطفی، 2007، ص 97).

2.2.6. نموذج العملية الإدارية: ومن أشهر رواد النموذج العلمي في الإدارة هو هنري فايول يعتبر هنري فايول (1841-1925م) صاحب نظرية التكوين الإداري أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث، خاصة وأن أفكاره تأثر بخبرته الميدانية في إدارة إحدى شركات الحديد والصلب الفرنسية لنحو 30 عام، عاصر هذا المهندس الفرنسي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، وتأثرت بكثير من أفكاره. وقد نشر فايول نتائج أبحاثه الإدارية في كتابه المشهور "الإدارة الصناعية والعامة" وقد أصدره عام 1916م وقد أوضح فيه تحليله لكافة مظاهر النشاط داخل التنظيمات الصناعية، وصنفها في ستة مجموعات رئيسية وهي:

- 1- الوظائف الفنية: وتشمل جميع أنشطة الإنتاج الصناعي التي توجد داخل المصنع.
- 2- الوظائف التجارية: وتتضمن الأنشطة المرتبطة بالبيع والشراء، وكل ما يخص التبادلات التجارية.
- 3- الوظائف المالية: تتعلق بتدبير إحتياجات المشروع من رأسمال وكيفية إستخدامه بطريقة عقلانية.
- 4- الوظائف الوقائية والأمنية: ترتبط بعمليات المحافظة على ممتلكات المشروع والأفراد العاملة به.
- 5- الوظائف المحاسبية: تضم جميع أنشطة المعاملات المحاسبية والدراسات الإحصائية.
- 6- الوظائف الإدارية: تشمل جميع المهام التي تقوم بها الفئة الإدارية (بن صويلح، 2016، ص 53).

وتركز النظرية او المدرسة الكلاسيكية الإدارية على أهمية مبدأ تقسيم العمل، هذا إضافة إلى أهمية الإشراف والتحكم والسلطة داخل التنظيمات الحديثة، مع وجود الإختلاف بين رواد تلك النظرية حول تحديد الخصائص وكيفية توزيع العناصر بين وحدات الإنتاج فهم يتفقون فيما بينهم على وجود أربعة مبادئ اساسية وهي:

* الوظيفية: فالعمال داخل التنظيمات لهم أهداف ووظائف مميزة من العمل المتشابه الداخلي الذين يقومون به داخل التنظيمات، ومن هنا كانت الحاجة للتخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.

* العملية: تتضمن نطاق العملية بصفة خاصة من خلال تحديدها وتمييزها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.

* التخصص: فالتخصص يعتبر خاصية هامة داخل نطاق تحليل التنظيمات، حيث يعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء حسب مبدأ تقسيم العمل، لطبيعة ودرجة العمل الموجود داخل التنظيمات.

* تنفيذ وإنجاز الوظائف: إنجاز الوظائف وتنفيذ الأعمال حسب كل قسم أو بناء داخل التنظيم، وطبعا للتخصصات الداخلية، وتؤدي إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات الإنجاز لدى أعضاءه ككل (عبد الرحمن، 2003، ص 307).

3.2.6. النموذج البيروقراطي: يعد التنظيم البيروقراطي بالنسبة إلى ماكس فيبر العمود الفقري لكل تنظيم، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات الاجتماعية فيها بال رسمية البعيدة عن الأجواء والإعتبارات الشخصية والعواطف، ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية، فالبيروقراطية عند (فيبر) جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فلكل عضو في التنظيم عمله المناسب لكفاءته ومركزه المستمد من خبرته، ويعتقد (فيبر) أنه في حال تطبيق البيروقراطية ضمن التنظيمات الصناعية فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والإنتاجية في تلك التنظيمات.

ويعد الفعل الاجتماعي من أهم محددات السلوك التنظيمي في المؤسسات العاملة والمؤسسات الصناعية على حد سواء، ومن خلاله نستطيع تحديد أداء الإنسان ضمن

التنظيم، وطبيعة العلاقات الإجتماعية داخلية، وأثر الجماعات المكونة له ودرجة إسهامها في ما يحققه من أداء، وما ينجزه من عمل (الأصفر، 2003، ص ص 96 98).

وفيما يلي عرض موجز لخصائص النموذج المثالي البيروقراطية الذي يستند إلى السلطة القانونية الرشيدة:

أ . إلتزامات لأداء وظائف معينة إستنادا لتقييم العمل.

ب . تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفية.

ج - التحديد الواضح لوسائل الإلتزام الضرورية وإستخدامها للظروف المحددة لها.

يستند تنظيم المكاتب على مبدأ التدرج الهرمي للسلطة بمعنى خضوع المكتب الأدنى (المنصب) للمنصب الأعلى عبر مستويات متدرجة للسلطة تأخذ الشكل الهرمي.

- وجود قواعد أو معايير فنية تنظم الإتصال أو العلاقات بين المناصب ويكون الموظفون الذين يشغلون هذه المناصب مدربين على أداء عملهم بشكل مسبق، حتى يتم الإتصال بطريقة رشيدة. من ثم تعتبر الخبرة الفنية المتخصصة ضرورة لأداء العمل.

- عدم الأحقية في إحتكار الوظيفية أو تملك المكتب ومقتنياته.

- تدوين وكتابه جميع القرارات والقواعد التنظيمية بما في ذلك ماقد يدور من مناقشات شفاهية حول قاعدة من القواعد الرسمية.

- تتميز البيروقراطية عن الأشكال التنظيمية الأخرى بالدقة وسرعة الأداء، كما تتطلب الوقت ذاته سرعة إنجاز العمليات خلال أقصر فترة زمنية وبأقل التكاليف الممكنة (علام، 1994، ص 150).

3.6. نظرية العلوم السلوكية:

1.3.6. نظرية العلاقات الإنسانية: إن المنطلق الرئيسي في هذا الإتجاه هو الدراسات

التي أجرتها شركة western Electric في موقعها المسمى Hothom في ولاية شيكاغو الأمريكية وفحوى الدراسة هو معرفة إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الإقتصادية والظروف

المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. بعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتماد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليست الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها (دره، 2009، ص 113).

فأول ما بدأ به التون مايو في دراسته هو الإهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء و التهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول إهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير إتجاهات العمال، وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الإجتماعي للمصنع وأوضح التون مايو أن العامل ليس كائننا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضوا في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها. ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الانسانية في الآتي:

*إن المنظمة بناء إجتماعي.

*الحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.

*تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

*للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد إتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

*إتباع القادة لأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.

*رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجه.

*تطوير نظام الإتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.

*يحتاج مدير المنظمة للمهارات الإجتماعية إلى جانب المهارات الفنية (بن زاف، 2015، ص 61).

2.3.6. نظرية العلاقات الإنسانية الجديدة:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح بإستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الإهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة ، ومن رواد هذه الفكرة كريس إجيرس ودوجلاس ماكجريجور ونرسييس ليكرت، وإبراهيم ما زالوا، وفريدريك هرزبرج والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:

- يختلف الناس في حاجاتهم حيث أن البعض منهم تسيطر عليه حاجات مادية و البعض الآخر تسيطر عليه حاجات لتقدير أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل: هنا يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمما ومهيا ومساعد على النجاح.
- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا منضبطين في العمل لكن الرقابة المباشرة قد تفسد أو تؤذي هذا الشعور بالإنضباط الذاتي، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة. مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالإنضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائج.
- يتميز الناس أن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وبذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- تتظاهر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الأفراد في عملهم ومن أهمها طريقة الفهم وأسلوب إكتساب السلوك، والإتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الإتصال بالآخرين والقدرة على القيادة وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

- يسعى الفرد لتحقيق التقابل والتماثل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي بها فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، إنطلقت الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

- يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له: أيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف، فقد يفضل نمط القيادة الصارم والتسلطي مع الأفراد المتسيبين، بينما يفضل أن يكون النمط ديمقراطيا مع الأفراد المنضبطين.

- يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى أو من حضارة لأخرى، وعلى من يمارس أعمال في عدة حضارات أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس من حضارة لأخرى (هاني، 2015، ص25).

4.6. النظرية الحديثة:

1.4.6. نظرية النظام المفتوح: يعرف النظام بشكل عام بأنه مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، فعندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة لمنظمة معينة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر إنتشارا في عصرنا هذا. فكرة النظام المفتوح ومكوناته:

تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمصنع الذي يحصل على مدخلات معينة، مواد أولية خام مثلا، ويقوم بتحويلها إلى إنتاج سلع تشبع رغبات وحاجات الأفراد والأنظمة الأخرى في المجتمع .

أولا :المدخلات تتكون من:

- مدخلات بشرية: وهم الأفراد وما يمثلون من قيم ورغبات وإتجاهات وعلاقات إنسانية.
- مدخلات مادية: وهي رؤوس الأموال، آلات، معدات...
- مدخلات معنوية: حيث تمثل بالأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.

• مدخلات تكنولوجية: أساليب الإنتاج الفنية المتاحة للتنظيم.

ثانيا :العمليات والأنشطة: وهي التي تجري داخل المنظمة وتشمل سلوكها وهي:

• عمليات الإتصال الرسمية وغير الرسمية.

• عملية القيادة والإشراف وسلطة التأثير على سلوك التابعين.

• عمليات البحث والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.

• عمليات الإختيار والمفاضلة بين البدائل لإتخاذ القرارات وحل المشاكل.

• عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.

• عمليات الرقابة لضمان توجه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

• عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ضمن ما خطط له من وقت وجهد.

• عمليات التصحيح والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.

• عمليات تجميع الموارد وإستغلال أمثل للفائض.

وهي العمليات التحويلية التي ينجز النظام عن طريقها تغيير المدخلات إلى الأشكال المناسبة لأهدافه.

ثالثا : المخرجات وهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية والمجتمع من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من الأشكال التعويض الاجتماعي، وفي نفس الوقت وسيلة التنظيم للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لإستمرار المنظمة.

رابعا: البيئة تمثل في المنظمات الهيئات والمجتمع المحيط بالمنظمة، فمن خلال تفاعلها مع البيئة تحصل على مدخلات، وهي شرط لنموها وإستمراريتها وقبول سلعها وخدماتها.

خامسا : التغذية العكسية لكي تضمن المنظمة معرفة المدى الذي تحقق من أهدافها ونتائج أدائها ومدى توازن مدخلاتها ومخرجاتها واحتياجاتها، لا بد من توفر معلومات مرتدة لمعرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات (تاويريت،2006،ص52).

2.4.6. النظرية الموقفية: هي مدرسة حديثة نسبياً، تهتم وترتكز على الارتباط القوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية وبين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات (العلاق، 2008، ص 89).

المدخل الموقفى يرى أن تخصص المنظمة وطريقة الإدارة فيها تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها.

ومن أهم الأفكار التي جاءت بها النظرية الموقفية هي:

ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث هناك إختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار. وعليه فالمديرون ليسوا أحرار في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس هواهم الشخصي وتحيزاتهم، بل عليهم أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم والخروج بالأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لظروف أخرى. إذا فعالية الأساليب والطرق والمداخل الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف، ولا تستطيع نظرية الإدارة الموقفية أو أي نظرية أخرى أن تقدم لنا وصفات جاهزة لتكون الطريقة المثلى لإدارة موقف معين تكتنفه ظروف معينة.

أ-يتمثل جوهر الإدارة الموقفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

ج- تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يوجهونها والحلول التي يقترحونها جل إهتمامها، ومن ثم فإن هذه النظرية تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدرتهم التشخيصية.

د- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

هـ- تتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية يكون مديروها مستويات ثلاثة وهذه الأنظمة الفرعية هي:

- النظام الفرعي الفني: ينتج هذا الفرع منتجات المنظمة أو خدماتها.
- النظام الفرعي: التنظيمي: ويقوم هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني ويمارس دور الرقابة، ويقوم المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية في المنظمة حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاية.
- النظام الفرعي المؤسس: ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية مثل العلاقات مع الحكومة ونقابات العمال والزبائن والجمهور (مهدي، 2018، ص 100).

7. علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى:

السلوك التنظيمي باعتباره يدرس السلوك الإنساني في المنظمة لمجموع الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة، الأكيد أنه لديه علاقة بالعديد من العلوم خاصة السلوكية كونه يهتم بدراسة السلوك في المقام الأول، ما يجعلنا نعرض في ما يلي أهم العلوم السلوكية التي لديها علاقة مع السلوك التنظيمي :

7-1 علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس: يبحث علم النفس في الحقائق النفسية والسلوك الإنساني فهو يستخدم الأساليب العلمية في دراسة طبيعة الفرد والعوامل التي تؤثر عليه وتحدد سلوكه وتصرفاته، ويقدم علم النفس معلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل المساعدة للتعلم والإدراك، وتعدد الدوافع والحاجات الإنسانية التي تساعد على معرفة مفهوم السلوك الإنساني بمختلف مظاهره الإجتماعية.

7-2 علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس الاجتماعي: يبحث علم النفس الاجتماعي في سلوك الفرد في المجتمع، وفي الحقيقة أن سلوك الفرد هو نتيجة التفاعل المستمر بين تفكير الفرد ودوافعه ورغباته وعواطفه، وبهذا يستمد علم النفس الاجتماعي من علم النفس العام الأسس والمبادئ الضرورية لدراسة تلك الخصائص الفردية.

7-3 علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع: يهتم علم الاجتماع بدراسة تلك الجوانب (قيم، عادات، تقاليد...) لمعرفة مدى تأثيرها على حياة الأفراد الجماعية في الحياة، ويسهم

كذلك في تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت رسمية أو غير رسمية وكيف تنشأ النظم الإجتماعية وتتطور (بحري، 2016، ص6).

7-4 علاقة السلوك التنظيمي بالأنثروبولوجيا: وهو علم يبحث في أصل الجنس البشري وتطوره وأعرافه وعاداته ومعتقداته، وعلماء الإنسان يدرسون المجتمع للتعرف على الجنس البشري ونشاطاته في مجالات الثقافة والبيئة، وبشكل عام يمكن القول: إن أغلب معارفنا حول الثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية والإختلاف بين الثقافات الوظيفية، هو محصلة نشاطات علماء الإنسان وآخرين ممن يستخدمون أسلوبهم .

7-5 علاقة السلوك التنظيمي بعلم السياسة: مساهمة علماء السياسة واضحة في فهم السلوك داخل التنظيمات فهم يدرسون سلوك الأفراد والجماعات في إطار بيئة سياسية معينة، ومن الموضوعات التي يدرسها علماء السياسة هيكل الصراع في المنظمات، وتقاسم القوة (العريقي، 2013، ص24).

خلاصة :

إن التركيز على فهم وتحليل سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري داخل المنظمة هو مطلب حيوي إستراتيجي لتفعيل وزيادة وإرتقاء الأداء التنظيمي ككل . هذا على إعتبار أن العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ، ونجاح أي منظمة مرهون بتفعيل أداء العنصر البشري فيها ، فقد أصبح موضوع السلوك التنظيمي اليوم من المواضيع الهامة التي تشد إنتباه الباحثين والدارسين في علوم الإدارة على تلون مشاربهم الإيديولوجية لما لهذا الموضوع أهمية بالغة في خلق الثروة وإنماء الرأسمال وتحقيق القيمة المضافة على جميع مستويات التنظيم ، وإلى جانب هذه الأهمية يجب أن نعترف ونقر بصعوبة إدارة العنصر البشري والسيطرة عليه داخل عالم المنظمات وذلك لتعدد المحددات والمتغيرات التي تتحكم وتؤثر في بناء وتشكل السلوك هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم إستقرار هذه المحددات والمتغيرات المؤثرة فيه التي من أبرزها : القيم ، البيئة ، الثقافة ، الإتجاهات ، القدرات... الخ .

الفصل الثالث:

الفاعلية التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم الفاعلية التنظيمية
2. أهمية الفاعلية التنظيمية
3. أبعاد الفاعلية التنظيمية
4. معايير قياس الفاعلية التنظيمية
5. التطور التاريخي لمفهوم الفاعلية التنظيمية
6. خصائص الفاعلية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها
7. المقارنة بين مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية
8. أهم العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها موضوع الفاعلية في التنظيم والإنتاج، والتي تعد من المصطلحات الهامة التي إعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى وإلى يومنا هذا لأن الفكر قد أدرك بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فاعلية الأسس والقواعد التي بنيت عليها وأيضاً معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وضعت لأجلها. وهذا لا يعني أنه من اليسير قياس وتحديد درجة الفاعلية قبل تحديد ماهية الفاعلية التنظيمية وجميع مجرياتها الذي يعتبر أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله .

1- مفهوم الفاعلية التنظيمية:

الفعالية أو الفاعلية والمصطلح بالغة الفرنسية EFFicacite وباللغة الإنجليزية Effectivemess يذكر تيلور THELOT بأن فاعلية أي نظام تربوي تظهر من خلال المطابقة بين النتائج والتسيير.

الفعالية أو الفاعلية: يقصد بها مدى تحقيق أهداف النظام، وهناك من يعرفها بأداء

الأعمال الصحية فالفاعلية تتحقق عندما ما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة.

أوهي مقياس مدى فاعلية النظام في تحقيق أهدافه ومؤشرات الفعالية تتعلق بالمخرجات أو بالأهداف من حيث درجة ومستوي التحقق كما ونوعا (طوطوي، 2013، ص156).

في حيث يقصد بالفاعلية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسيطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو نتائج والموارد المستخدمة (مزودة، 2001، ص87).

فقد عرفها أتزوني بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة التنظيمات.

وغالبا من يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والانتاجية.

هناك من يمزج بين مفهوم الفاعلية والكفاءة، فالكفاءة أو الفاعلية التي يوصف بها فعل معين تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدث عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولوياتها (نوار، 2005، ص276).

عرفها باري ومليس أنها: مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات، ويريان أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تدخل في الفعالية التنظيمية هي " الترقية الوظيفية ،التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب"

أما كوريد فعرّفها على أنها: "عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل" في حين أكد ألاكس ميكالي على أنها "تحقق الأهداف والمحافظة على الرضاءات الداخلية"

هذا ويرى صالح بن نوار بأنها: "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي تظهر من أجلها سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف إقتصادية مدروسة، حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوي للجهات ذات تأثير عليه"

وعرفها الباحثان كاتز وكاهن أن "الفاعلية تعني " القدرة على البقاء والإستثمار والتحكم في البيئة"،فيريان أن الفاعلية تعني " القدرة على تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو والربحية "

ومن خلال التعرض لمختلف التعاريف المقدمة نلاحظ أنها رغم إختلافها في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية إلا أنها تلتقي في أهم الخصائص البنائية المتمثلة في "القدرة على تحقيق الأهداف، القدرة على البقاء والإستمرارية، الإنتاجية، نسبة ،مدى توافق المخرجات مع المدخلات والكفاءة..... الخ " (أحمد العيد، 2008، ص16) .

ومنه يمكن أن نعرف الفاعلية التنظيمية بأنها الفعل الذي يعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة وفق أطر وإستراتيجيات محددة وبتكاليف أقل .

2- أهمية الفاعلية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية إلى المنظمات لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد ، فالمنظمات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما يحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطور .

ومن البديهي أن مجتمع أي المؤسسة أو جمهورها عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم التي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عال من الفاعلية فتقوم بكل ماعهد به إليها على أكمل وجه ، فإذا ماعجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت تأدية

رسالتها تكون فاعليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل إذ أن فاعلية المجتمع رهن فاعلية المؤسسات العاملة (سعالى، 2018، ص89).

تعتبر الفاعلية التنظيمية هي المحرك الأساسي للمنظمة حيث أنها تعطي المؤشرات حول أدائها وأداء الأفراد العاملين فيها حيث تعتبر هي الصفة الأساسية لوجود المنظمة، فالفاعلية التنظيمية هي المبرر لوجود التنظيم وإستمراره وتطوره وهي معيار الحكم على نجاحه (خلف، 2002، ص15). كما تعتبر الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه فهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعتبر ظاهرة كلية وشمولية وتصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

كما يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة قياس الأداء الكلي للمنظمة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها ، فالفاعلية بإعتبارها ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتقويتها وليس نجاحا وتوقا في جانب واحد من جوانبها وإنما نجاحات وتفوقات المنظمات في شتي جوانبها ومجالات نشاطها هي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمنظمة (بن ديش، 2018، ص47).

نحن نعيش الألفية الثالثة وفي ظل نظام العولمة الذي بدأت تتحد معالمه منذ الآن، بأن المستقبل للأقوى-الأكثر تنظيما - الأكثر قدرة على الاستفادة من كل ما يجري حولنا. ومن هنا فإن زيادة الفاعلية يجب أن يكون تحدي المؤسسات عموما الأمر الذي يوجب على كل المديرين في المؤسسات أن يبذلوا ما بوسعهم ليحرزوا مستويات الريادة المتزايدة. وتتبع أهمية الاهتمام المتزايد بمعرفة الفاعلية التنظيمية من جانبين هما :

الأول: أن أفعال المديرين هي وراء الفاعلية التنظيمية بشكل أساسي.

الثاني: أن الإهتمام بالفاعلية التنظيمية يحتم علي المديرين أن يكون أكثر حساسية وتقبلا للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيمااتهم، حيث أن المجموعات المختلفة من الجماهير المنظمة التي تصدر أحكاما على الفاعلية التنظيمية هم الأكثر قدرة على رؤية هذه الفاعلية من زوايا وأبعاد متعددة.

لذا فإنه يجب أن تعكس الفعالية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل آخذة في الحسبان النظر للمنطقة كنظام شامل. ويجب أن يعكس قياس الفعالية التنظيمية كذلك المنظمة والبيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية وليس فقط المتغيرات الكمية.

وتشير الدراسات التي تناولت الفعالية التنظيمية بالدراسة إلى أن هذا المفهوم متعدد الأبعاد، لذا فإن تناولها من بعد واحد أو بعض أبعادها لن يعطي صورة واضحة وصادقة الحكم سيكون مضلا، وعليه فإن الحكم على فعالية منظمة ما يوجب عليك بالضرورة أن تنظر إلى تلك المنظمة من منظور كلي وشمولي حتى تصل إلى حكم صادق ودقيق على فعاليتها التنظيمية (بنات، 2002، ص71).

3. أبعاد الفعالية التنظيمية:

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عند الحديث عن فعالية المنظمات هو الإنتاج والإنتاجية ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجية والي وقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانيات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد للفعالية التنظيمية إما في الوقت الحالي وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها العولمة والتنافسية وتطور البعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسة 'فقد ظهرت تناولات مختلفة للفعالية التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل بها.....

فتعدد التعارف للفعالية أدّى إلى تعدد أشكالها وأبعادها من خلال الدراسات التي أجريت على المؤسسة المعاصرة يمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في المؤسسة والمعايير المرتبطة بها في مايلي:

1.3. البعد الإقتصادي للفعالية التنظيمية : هناك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم

الشكل الإقتصادي للفعالية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة وتكمن في إستمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الإقتصادي للفعالية تستخدم عدة معايير إقترحت من خلال أعمال frioui و saimsaulieu منها:

الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، إقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، الربحية ، القيمة المضافة.....

2.3. البعد الإجتماعي للفاعلية التنظيمية: الفاعلية الإجتماعية على مستوى المنظمة تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الإجتماعية التي تقوم بها المنظمة وإتجاهات عمالها في حين إن هذا البعد للفاعلية يصعب قياسه كمياً والفاعلية الإجتماعية يمكن تعريفها كذلك علي أنها:مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشتركين في حياة المنظمة كذا القوة والشدة التي يشارك ويساهم بها الأفراد في نشاطاتهم للمنظمة وإمكانياتها ويعتبر المناخ الإجتماعي والرضا الوظيفي مؤشرات أساسية للفاعلية الإجتماعية ومن أجل قياسها يمكن إستخدام المعايير التالية:

- طبيعة العلاقات الإجتماعية ونوعية إتخاذ القرارات الجماعية.

- مستوى رضا العمال.

- درجة وأهمية الصراعات والأزمات الإجتماعية (إضرابات ، غيايات ، حوادث العمل).

- درجة الدوران، المشاركة في التظاهرات وإجتماعات المؤسسة والحوار مع أعضاء لجنة المؤسسة.

3.3. الأبعاد الإنسانية للفاعلية التنظيمية: يعتبر موضوع الفاعلية الإنسانية أو الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة ،سواء من طرف المديرين أو العمال ، وبشكل عام وأساسي يساهم في تحسين الفاعلية الإقتصادية للمؤسسة.

وأكد كل crozet و martory أن الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم (مجموعة، مصلحة ، وحدة كاملة)هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة، القيمة المضافة المنتجة ، وتحسين الإلتزام نحو المؤسسة.

كما أن المشاركة القصوى للعمال في نتائج المؤسسة والاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم له علاقة بالمعرفة التي تشكل مجموعة واسعة ومنسجمة من المعارف المكتسبة من خلال التكوين أو التجربة الميدانية وتشكل بذلك عنصر يمكن تحديد بعض المعايير لتقييم أساسي

للفعالية الإنسانية في مختلف المنظمات ومن خلال أعمال الأداء الإنساني والفاعلية منها: إنتاجية العمال ، الإلتزام والولاء ، كفاءات العمال ،روح المبادرة ،التكوين وسرعة إتخاذ القرارات.

4.3. الأبعاد التنظيمية : ويرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها kali ka بأنها : كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي بعض النظر على النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية أو الإقتصادية وطرح أربعة عوامل للفاعلية التنظيمية :

- **إحترام الهيكل التنظيمي الرسمي :** عدم إحترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المنظمة.

- **العلاقات بين المصالح :** العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية .

- **جودة إنتقال المعلومة :** على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.

- **مرونة الهيكل :** والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها (عجمي،2016،ص32).

4- معايير قياس الفعالية التنظيمي :

توصل الباحث campell من خلال دراسة لماكتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا أستخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي:

✓ **الفاعلية التنظيمية العامة :** تتمثل في مجموع الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

✓ **الإنتاجية :** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوي الفردي أو المستوي الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أوبين مؤسسات تتشابه في النشاط.

✓ **مقارنة الإنتاجية :** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو المؤسسات التي تتشابه في النشاط.

✓ **الربحية:** هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

✓ **الجودة:** ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

✓ **حوادث العمل:** تقاس مدي تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وماينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.

✓ **النمو:** نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات.

✓ **معدل التغيب:** الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

✓ **دوران العمل :** يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم، الذي يؤدي إلى عدم الإستقرار الوظيفي.

✓ **الرضا الوظيفي:** يقاس بإرتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

✓ **التحفيز والدقة :** تتمثل في درجة إستعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **الروح المعنوية :** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالإنتماء.

✓ **الرقابة :** التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات :** من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة.

✓ **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية إستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.

✓ **درجة الإستقرار:** التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

✓ **الإندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها:** من خلال عملية التخطيط.

✓ **تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول:** من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وإنسجامها مع قيم المجتمع.

✓ **التطابق في الأدوار وقواعد السلوك:** وتعني مدي الإتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.

✓ **المهارات العلمية للمدراء:** والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

✓ **المهارات العملية لدى إدارة التنظيم:** والتي تسمح بالإتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

✓ **إدارة المعلومات والإتصالات:** والتي ترتبط بإنتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

✓ **الإستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة**

✓ **الإستفادة من البيئة:** من خلال الإستماع الدائم والقريب وحصولها على كل ماله علاقة بالفاعلية التنظيمية.

✓ **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

✓ **الإستقرار:** ويتمثل في الإستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.

✓ **تكلفة الإدارة:** والتي تتمثل في نسبة مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوي العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

✓مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار: وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

✓برامج التكوين والتطوير: وتتمثل في حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

✓التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

من خلال هذا الكم المائل من المعايير الذي إستخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد هذا أيضا عدم وجود إتفاق حول تعريف محدد لها. كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة إنطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية(دواوي، 2020، ص 18/16).

تعد دراسة (Antia) النظرية التي أعدها عام(1976م) من بواكر الدراسات التي تصدرت البحث في موضوع الفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليم الجامعي، حيث اقترح مجموعة من الأبعاد اعتبرها أساسية لتقدير فاعلية تلك المؤسسات وشملت، الخدمات المادية للجامعة، وتطوير القوى العاملة في الجامعة، والترتيب والتنسيق بين المناهج التعليمية، وضبط المصروفات، والعلاقات بين الطلاب، والعلاقات بين العاملين في الجامعة، والمؤسسة العامة للجامعة، والمشاركة، والسمعة العامة للجامعة لدى الغير (ال ياسين، 2012، ص63).

ومما سبق هناك إتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة، الإتجاه الأول يركز على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعاب على هذا الإتجاه أنه في الواقع يوجد غالبا إختلاف بين الأهداف وبين تنفيذها، إختلاف قد تفرضه درجة تأثير الظروف على المنظمة.

ومن أجل ذلك ظهر الإتجاه الثاني للحكم على فعالية المنظمة، والذي يركز على درجة إستفادة وإستغلال وتأقلم المنظمة... أي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف وعلى الرغم من أهمية ذلك، لكن الأهم هو تأثير المنظمة نفسها على هذه الظروف، وكذلك درجة تحقيق

المنظمة لأهدافنا الداخلية أيضاً من أجل ذلك يمكن أن يتخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كمعيار للحكم على فعالية المنظمة، ولكن ينبغي أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة، وأهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف وفي هذا الإطار يمكن القول بأن عناصر فعالية المنظمة في الأجل القصير والطويل ينبغي أن تشمل : الكفاءة ، الإنتاجية الرضا ، التأقلم، التكيف ، التطور ، البقاء (تاوريرت ،2006،ص151).

5 - التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية:

إن الإهتمام بالفعالية التنظيمية كهدف رئيسي وأساسي في الجهاز الإداري والحكومي يمكن أن يعود إلى كتابات ونظريات التنظيم الكلاسيكية في الإدارة العامة، أو ما يسمى مدرسة الإدارة العلمية التي ساد في أواخر القرن الماضي وأوائل 20م (1770 . 1940م) وركزت تلك الكتابات على أن هناك مبادئ علمية بالإدارة أن تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تزيد فاعلية وكفاءة الإدارة في المنظمة.

كذلك ينظر هؤلاء الكتاب إلى المنظمات الرشدة relinal المغلقة لا تتأثر ببيئتها الخارجية ويمكن عن طريق إعادة تنظيمها تحقق مسوي من الفاعلية والكفاءة الإدارية المطلوبة وتسمى هذه الحقيقة أيضاً بحقيقة فعل السياسة عن الإدارة ومن أوائل هؤلاء الكتاب والمنظرين "تايلو" GLUCK وulrick وقد لحق بهؤلاء الكتاب فيها welber الذي وضع نظريته البيروقراطية.

يعتقد أنها التنظيم المثالي لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وإن أي تغير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى زيادة تقسم العمل، وتخفيض نطاق الإشراف كمعيار لقياس الفعالية الإدارية التنظيمية.

ويلاحظ في تلك الحقبة أن المنظمات كانت تعتبر كينونة راشدة ونظاما مغلقا يتأثر بالبيئة للمنظمة ولا بالسياسة العامة للدولة وأن أي إعادة تحسين في الفعالية والكفاءة الادارية في المنظمة.

ومع تطور المفهوم، أصبح ينظر إلى المشاكل الإدارية الحكومية على أنها مشكلات تقنية وفنية بحت وذلك بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية.

مع نهاية الحرب العالمية الثانية أصبحت وجهة النظر الكلاسيكية في الإدارة حول التنظيم إعادة قديمة وغير متماشية مع الواقع، وتطور حقل الإدارة العامة بشكل خاص، حيث حل محلها وجهة نظر العلماء ومفكري الإدارة من الجيل الثاني الذي يعتبرون استخدام التنظيم وإعادة التنظيم والهيكلية الإدارية في الجهاز الإداري الحكومي عبارة عن وسيلة والهدف الرئيسي لها هو بروز أولويات جديدة في السياسة العامة للدولة وتوحيد سياسات، وتحسين الكفاءة وإعادة توزيع السلطات والنفوذ، وتقسيم الوظائف والموارد المالية والبشرية والتقنية داخل الجهاز الإداري الحكومي بالدرجة الأولى وليس تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية لقد تساءل ماركس عن مكانة فصل الإدارة عن السياسة في الجهاز الحكومي القطاع العام وانتهى إلى عدم إمكانية ذلك، حيث ثبت أن كان يعتقد أن للإدارة مبادئ مملوئة بالقيم الاجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها ويجب أخذها في الاعتبار وكذلك فعل " والدو Wado " و"سايمون simon" الذي رفض مبادئ الإدارة العلمية واعتبر مبادئ متضاربة.

وهذا وقد تطورت نظريات الإدارة من النظريات الكلاسيكية للإدارة التي تنظر للمنظمة كنظام راشد مغلق جامد ولا تتأثر ببيئتها الخارجية والتي تركز بشكل كبير على التخطيط والمراقبة لتحقيق الفاعلية الاقتصادية، أدت إلى ظهور نظريات مكونة من مجموعة من النظم الثانوية المتداخلة مع بعضها البعض تعمل كنظام واحد مفتوح، تتداخل وتتفاعل مع ما يحدث في بيئتها الخارجية من تغيرات اقتصادية وسياسية وتقنية اجتماعية تحدث في بيئتها الخارجية وتتفاعل معها، ومن ثم تتأثر بها وتأخذها في الاعتبار.

الميزة التي تتصف بها الإدارة هي قدرتها على التعامل مع المتغيرات والتغير، فالإدارة ماهي إلا إجراءات تحتوي وتربط مختلف الأنظمة أو الوحدات الثانوية للمنظمة مع بعضها فمن وجهة النظر نظرية النظام المفتوح فإن المنظمة تواجد حالات دائمة التحرك والتغير وتتصف هذه المتغيرات بعدم التأكد والغموض، وليس بيد المنظمة في مثل تلك الحالات السيطرة التامة على أوضاع وعوامل الإنتاج المختلفة حيث أنها في هذه الحالات محددة أو مقيدة بعدة عوامل بيئة خارجية وقوى أخرى داخلية تقنية وهيكلية ونفسية

واجتماعية مما ينبغي على المنظمة أن تعني وتفهم هذه القوى والعوامل وكيفية التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية مما يحقق أهدافها العامة.

إن مفاهيم وأسس نظرية النظام الإداري المفتوح تتناسب جيداً مع بيئتها وتركيبه الجهاز البيروقراطي الحكومي، حيث تتداخل العوامل والقوى السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية في الضغط والمصالح مع بعضها للتأثر على الجهاز، الحكومي والكيفية التي يتم بها وضع الأولويات وتوزيع السلطات والصلاحيات والوظائف والموارد المالية والبشرية داخل الجهاز الحكومي والبرامج والمشاريع بشكل عام، إن تطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية النظام الإداري المفتوح في الجهاز البيروقراطي تسمح وتأخذ في اعتبارها ما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة وتتفاعل معها وتتأثر بها.

وأخيراً إن الاهتمام بموضوع الفاعلية التنظيمية بدأ منذ قرون منصرمة ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفاعلية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد، فهي تعبر درجة من الدرجات التي تحقق بها المؤسسة أهدافه (بوغازي، 2016، ص 72).

6- خصائص الفاعلية التنظيمية وأهم متطلبات زيادتها:

أ- **خصائص الفاعلية التنظيمية:** خصائص المنظمات الفعالة كما حددها كل من روبرت وترمان وتوم بيترز، "Robert Wateman, Tom Peters" وهي:

- ✓ التأكيد على الإنجاز .
- ✓ الإهتمام بالعملاء وتفهم حاجتهم .
- ✓ درجة الإستغلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
- ✓ زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .
- ✓ تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معه.
- ✓ وجود علاقه جيدة مع المنظمات المشابهة .
- ✓ بساطة الهيكل التنظيمي وإنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- ✓ إقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

ب- أهم متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية:

إن تطبيق المعارف الجيدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل حال فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية منها:

✓ **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم مثالا مهما فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم .

✓ **توسيع العمل:** رواده هما شركتي: أي بي أم (I.B.M) وديترويت إديسون فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدي أدني مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية.

✓ **تقييم الأداء:** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل الي معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه ،وفي تقييم أدائه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة هذه الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج : شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات .

✓ الإدارة بالاستشارة والمشاركة:

توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية .

✓ **زيادة فاعلية الإتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الإتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الإتجاهات والمستويات .

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل إنتشارها .
- تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات والإعتماد علي مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها علي الإتصالات.
- تسهيل الحصول التغذية العكسية، والإهتمام بإنشغالات العمال والمنفذين العائدة الى المشرفين والمسؤولين، والعمل علي تفهمها والإستجابة لها ما أمكن (سلاطنية، 2013، ص 42).

7- المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

إن محاولة إيجاد معني للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى كما تبقي الفعالية التنظيمية السند العام للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي إهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية لابد من الوقوف على أساليب الدراسات التي إهتم بالموضوع و تتمثل هذه الأساليب خصوصا في العناصر التالية:

_ الإختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلي إختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية .

_ الإختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة والذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي . التيار الحديث..).

- تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الإنطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفاعلية المعتمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الإختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة.

- يعود أيضا الإختلاف إلي المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف بإختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة إستخدام جملة معايير معا وفي آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية.

- لوحة القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت والذي يتم شرحه في فصل خاص به.

- إختلاف الجهات والأطراف التي تتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك....) (يجعل من إعتقاد أكثر من مدخل أمر ضروري ،ليعكس لنا صورة متوازنة للفاعلية التنظيمية آخذين بعين الإعتبار إهتمامات مختلف هاته الأطراف التوازن بين والأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفاعلية التنظيمية (بن علي، 2015، ص74).

8- أهم العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفاعلية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيها ما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة .
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأسمال أو كثيفة العمالة.
- درجة الإلتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي .
- التنسيق علي المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
- إعتقاد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو إستراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني .
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وصيغة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية .
- القدرة علي التكيف والإستجابة للمتغيرات التي تحدث علي مستوى البيئة .
- نظم الرقابة و المتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب .

- شبكات الإتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية بمختلف القرارات المتخذة .
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة .

كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر، ترتبط بالفاعلية التنظيمية بعلاقة سببيه، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس (أبو قحف، 1993، ص94).

إن العاملين يجب أن يتخذوا عدد من القرارات حول دورهم الحالي والمستقبلي في أي منظمة، بالنسبة للحاضر يجب عليهم أن يقرروا كيف يخضعون وقتهم ومقدرتهم وجهودهم في إنجازهم لأعمالهم، وبالنسبة للمستقبل عليهم ان يقرروا كيف يطورون قدراتهم المستقبلية، وما هي أهداف المسار الوظيفي التي يجب أن يكافحوا من أجلها (نعساني، 2019، ص304).

كما يمكن اعتبار أهم الجوانب التي تأثر في الفاعلية التنظيمية مايلي :

1.8. النظام الإقتصادي: إن المقصود بالنظام الإقتصادي جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة وعليه فإن فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فاعلية من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصص في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي تحتوي على درجة منخفضة من الآلية.

2.8. النظام السياسي: ويعنى بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة، بغية ترجمتها الي واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد المنظمة ذات الفعالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر من تلك التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها .

- المنظمات التي تكون قراراتها مضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها بأنفعالية مشبوهة.

- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة من الإستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة .

- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها ، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية .

- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء فاعلين ومؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية

3.8. النظام الرقابي: إن المعنى الخاص للنظام الرقابي هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلي التوافق و التماسك بأهداف المنظمة، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة إنطلاقاً من هذه المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمه من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بتساهل مع كل ما يحدث بداخلها لكن، من جهة أخرى فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاء متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ربحية وللهولة الأولى .

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة للأهواء ومزاج الرؤساء .

- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الإتصالات بين أعضائها وفي الإتجاهات (رأسيه- أفقية- دائرية).

4.8. النظام البيئي: ويقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية التنظيم على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم .
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيها لو كانت متوقعة أو مغلقة على نفسها ولا يوجد لها إستناد طبيعي وإجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه (عجمي ، 2016، ص35).

خلاصة :

إن موضوع الفعالية التنظيمية هو موضوع أساسي يتوقف عليه نمو وتطور المنظمات أو زوالها ويبقى مفتوحاً للبحث والنقاش بسبب وجود عدة مؤثرات تؤثر على سيرورة ونمو المنظمات ، فأصعب تحدي يصادف الباحثين في هذا الموضوع هو عندا لوصول إلى تسجيل وإصدار الأحكام حول درجة فعالية المنظمة فالطرق والمناهج مختلفة والأهداف تختلف هي الأخرى والأهم من ذلك أن الفعالية تتحدد من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة سواء تعلق ذلك بالجانب التقني أو التنظيمي وعلى المستويين البعيد والقريب ، وذلك بخطوات وإستراتيجيات مدروسة حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه الداخلية والخارجية .

الجانب الميداني

لِلدِّرَاسَةِ

الفصل الرابع :

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

1. منهج الدراسة
2. أداة جمع البيانات
3. الدراسة الإستطلاعية
4. مجالات الدراسة
5. العينة ونوعها
6. الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد :

يعتبر موضوع السلوك التنظيمي من المواضيع المهمة في علم إجتماع التنظيم وعمل من خلال تناوله للوسائل و الآليات التي من خلالها يتم التحكم في السلوك الإنساني في بيئة العمل ومنه تحقيق أكثر فعالية داخل التنظيم .

وبما أن أي بحث علمي يعتمد على مجموعة وسلسلة من المراحل والخطوات يقوم بها الباحث والتي من خلالها يصل إلى مجموعة حقائق ومعارف حول ظواهر معينة ، فنحن قد إتبعنا هاته المراحل بشكل ترتيبى لكي يكون البحث أكثر تناسقا وإنسجاما إنطلاقا من الجانب المنهجى إلى الجانب النظري ووصولاً إلى الجانب الملموس أوالإمبيري معتمدين وخاصة في هذا الفصل على مجموعة إجراءات منهجية تناولناها بالتعريف بالمؤسسة التي ستجرى عليها الدراسة وتحديد المنهج المناسب للدراسة بالإضافة إلى رصد مجالات الدراسة وعينة ومجتمع الدراسة ومتغيراتها وأدوات جمع البيانات .

1. منهج الدراسة .

يعتبر المنهج أحد العناصر المهمة في البحث العلمي والتي من خلالها يتمكن الباحث من دراسة موضوع بحثه بطريقة منظمة ومرتبطة عبر سلسلة من المراحل والخطوات للوصول إلى حقائق معينة ، ويمكن تعريف المنهج على أنه "هو أسلوب فني يتبع في تقصي الحقائق وتباينها" (إبراهيم 2000 ، ص 64)

بالإضافة إلى أن المنهج هو : "طريق إجرائي مركب ومتكامل ، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه ، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو إجتماعيا أو عمليا سلوكيا " (حمدان 1989 ، ص 61).

- المنهج هو الطريق الذي يستعين به الباحث للوصول إلى الهدف من البحث وتختلف المناهج باختلاف طبيعة الموضوع ومشكلات البحث واختلاف الأهداف التي يرغب الباحث في تحقيقها والوصول إليها .

وبالنسبة لموضوع بحثنا الموسوم ب: " علاقة السلوك التنظيمي بالفاعلية التنظيمية في المؤسسة العمومية " ، فقد إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي 2019 ، ص 46) .

2. أدوات جمع البيانات.

بعد عملية إختيار منهج الدراسة المناسب ننقل إلى المرحلة الموالية من مراحل البحث العلمي وهو عملية إختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات والبيانات ، وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية غير أنها تحدد تبعا لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضا لطبيعة فرضيات البحث .

و إستنادا على ما سبق وتماشيا مع هذا التوجه تم الإستعانة في بحثنا هذا بإستمارة الإستبيان ، كأداة أساسية والملاحظة المباشرة والمقابلة كأدوات مساعدة وهذا بغية الإلمام بالموضوع من جميع جوانبه .

2-1 الإستبيان : تعتبر الإستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمد عليها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه ، عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث ، ويتم تعريف الإستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا ، هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية " (صنقلي، 2020 ، ص 48).

وقد إحتوت الإستمارة على 56 سؤالاً بحيث تم تقسيمها إلى محاور :

المحور الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية (من السؤال 1 إلى السؤال 3) .

المحور الثاني : بيانات متعلقة بالسلوك التنظيمي . (من السؤال 4 إلى السؤال 31) .

المحور الثالث : بيانات متعلقة بالفاعلية التنظيمية. (من السؤال 32 إلى السؤال 56) .

2-2 الملاحظة :

تعرف الملاحظة على أنها "فعل فحص الظاهرة بكل إهتمام وعناية " ، وتكمن أهمية الملاحظة في كونها تسعى إلى معرفة الواقع أو بالأحرى تغييره ، لهذا فهي منشغلة دائما بضرورة التحقق وإختبار ما تتصوره على محك الواقع ، هكذا تبدو ملاحظة الواقع لا غنى عنها لكل عمل يراد أن يقوم على أسس علمية (أنجرس، 2008 ، ص 31) .

و منه الملاحظة من أهم الوسائل والأدوات المنهجية ، التي لايمكن الإستغناء عنها في الدراسات الإجتماعية نظرا للفوائد التي تكتسبها فهي من الطرق المهمة والأساسية لجمع الحقائق في الميدان الإجتماعي (من إعداد الباحث) .

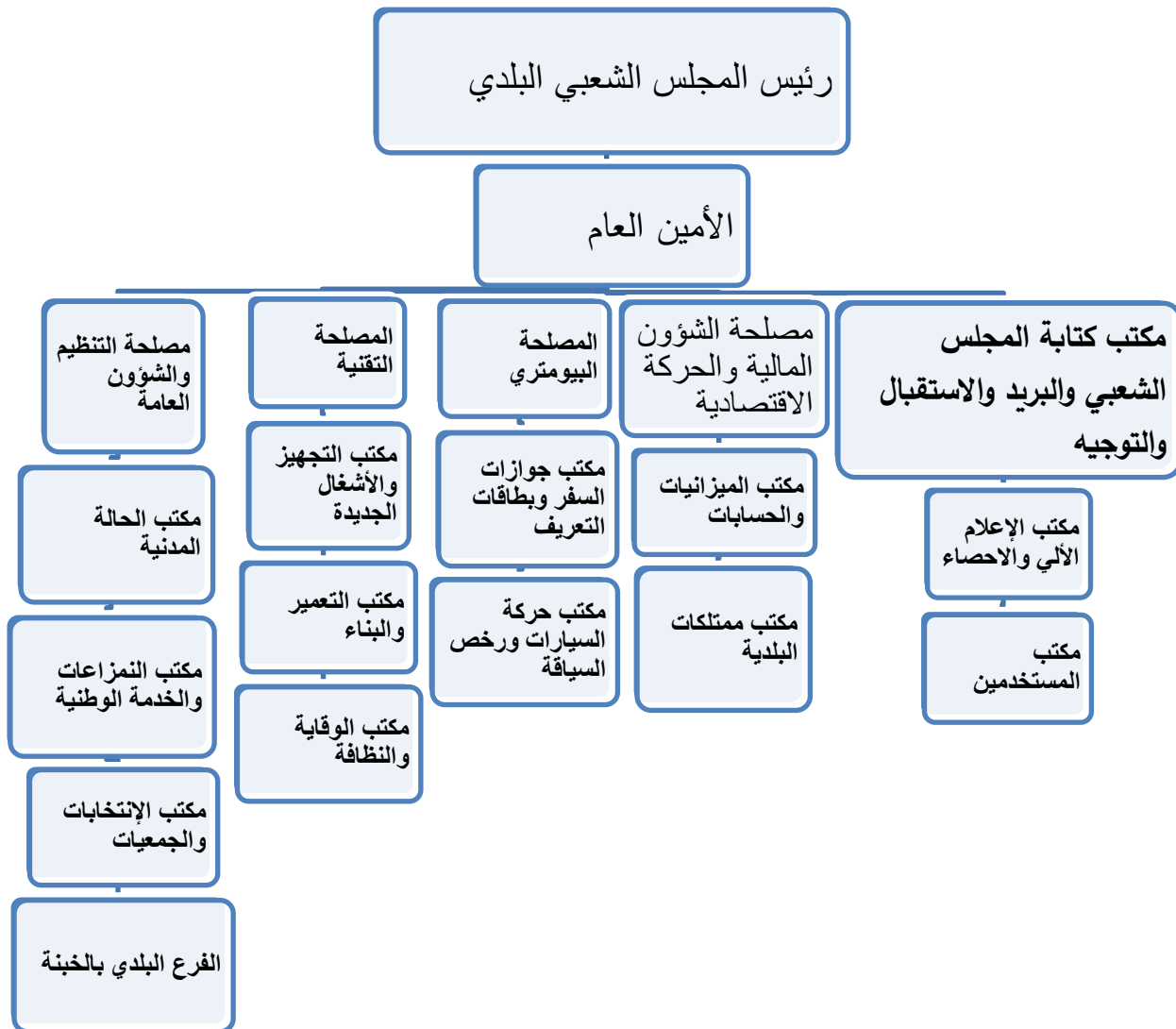
2-3 المقابلة : والمقابلة هي عبارة عن محادثة تتم بين الباحث والمبحوث أو مجموعة مبحوثين يتم من خلالها جمع معلومات حول موضوع البحث .

وقد إعتدنا على المقابلة من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بمجال السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية ، وقد تمت المقابلة على مجموعة من الموظفين في بلدية النخلة بحكم أن السلوك التنظيمي يبدو جليا بالنسبة للموظفين وهم من يقومون بهذا السلوك كوننا نهتم في موضوعنا بالإدارة السفلى .

3. الدراسة الإستطلاعية :

قمنا بزيارة لبلدية النخلة ولاية الوادي حيث قمنا بعرض موضوع بحثنا على موظفي البلدية ، أين قولنا بترحاب من موظفيها حيث قدموا لنا كل التسهيلات اللازمة من أجل إنجاز دراسة إستطلاعية ناجحة ، حيث تم توزيع 50 إستبانة على مختلف موظفي البلدية ، ورغم كل التسهيلات إلا أن دراستنا الإستطلاعية لم تخلو من بعض الصعوبات التي لخصناها في النقاط التالية :

- واجهنا صعوبات في عملية جمع المعلومات حول المؤسسة وخاصة من خلال طول فترة تسليمها لنا من قبل أحد الموظفين ، مما ساهم في ضياع وقت كثير لنا .
- وجدنا صعوبة في عملية توزيع الإستبيان وعملية إسترجاعه وهذا راجع بطبيعة الحال إلى طبيعة المؤسسة الخدماتية التي تهتم وتكرس وقتها لخدمة المواطن ، في ظل غياب الوعي بأهمية البحث العلمي من قبل الموظفين.:
- يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية النخلة من فروع وهيكل متدرجة حسب السلم الهرمي الخاص بالمؤسسة الموضح في الشكل (1).



الشكل (01): يوضح المخطط التالي الهيكل التنظيمي لبلدية النخلة.

4. مجالات الدراسة

إشتمل بحثنا هذا الحدود التالية :

1.4. المجال البشري : شملت دراستنا عينة عشوائية بسيطة من موظفي بلدية النخلة ولاية الوادي ، حيث يبلغ عدد مفردات مجتمع البحث 172 مفردة.

2.4. المجال الزمني : من المعروف أن لكل دراسة وقت محدد ينزل فيه الباحث العلمي إلى الميدان ، وفي الدراسة الحالية قمنا بدراسة إستطلاعية ببلدية النخلة ولاية الوادي

إبتداء من تاريخ : 2021/04/15 م إلى 2021/05/13 م إذ دامت الدراسة حوالي شهر كامل حيث تم خلالها التعرف على بعض الحقائق ، وبعد ذلك تم توزيع الإستبيان بتاريخ : 2021/05/15 وتم إسترجعه بعد يوم من تسليمه أي بتاريخ 2021/05/16 م .

3.4. المجال المكاني : تمت الدراسة في بلدية النخلة ولاية الوادي ، حيث عرفت النخلة منذ القديم كمعلم يهتدي ويستظل تحتها البدو الرحل أثناء تنقلهم من وإلى العرق الشرقي الكبير ، حيث أنشأت النخلة كبلدية في عهد الإستعمار الفرنسي سنة 1958م إلى غاية 1962 م ثم ضمت لبلدية الرباح إلى غاية التقسيم الإداري سنة 1984 م حيث أصبحت النخلة بلدية من جديد مستقلة إداريا .

أ- الموقع : تقع البلدية في الجنوب الشرقي للولاية يحدها شرقا بلدية دوار الماء وغربا بلدية الرباح ومن شمالا بلدية الطريفوي والبياضة و جنوبا بلدية العقلة تتربع على مساحة إجمالية قدرها : 750 كم2 ، يقطن بها حوالي 18000 نسمة يغلب عليها الطابع الريفي وبها 04 تجمعات سكانية بالإضافة للتجمع الرئيسي تبعد عن مقر الولاية ب: 17 كلم

ب- مكوناتها :

1- التربية والتكوين : 12 مدرسة ابتدائية و 03 متوسطات وثانوية وملحق للتكوين المهني .

2- الصحة : تحتوي بلدية النخلة على الهياكل الصحية التالية:

- وحدة عمومية للصحة الجوارية و 04 قاعات علاج .

- 03 صيدليات خاصة.

- 02 عيادات خاصة طب عام .

- 04 أطباء بياطرة .

3- البريد : مركز هاتفي و 03 مكاتب بريدية .

4 -الفلاحة: 06 محيطات فلاحية للإستصلاح العادي و 02 محيطين للإمتياز الفلاحي ومحيط في طور الإنشاء .

- عدد النخيل 23000 نخلة عدد الأشجار المثمرة 1750 شجرة.

- الثروة الحيوانية : 25500 رأس.

5- الري : بها أربعة خزانات مياه + 01 منبع مياه يغطي حي النخلة الشرقية والنخلة الغربية بالبلدية

6-الشباب والرياضة : بها ملعب بلدي وثمانية ساحات لعب ماتيكو إثنان منها 5 معشوشب إصطناعي + بيت شباب + دار شباب .

7-السكن : بها 1860 سكن -السكنات الإجتماعية الحضرية :30 سكن + 100 منها 50 طور الإنجاز السكنات الريفية 1527 سكن .السكن الريفي المجمع : 225 سكن في طور الإنجاز.

8-المخابز : بها 02 مخابز .

ج- خصائص ومهام بلدية النخلة :

- الخصائص الأولية:

*تقنين المعاملات وتصرفات المواطنين .

*تسيير الحالة المدنية للمواطنين .

*تنفيذ البرامج المسطرة من طرف المجلس أو السلطات العليا.

- الخصائص الإقتصادية :

الجانب الإقتصادي للبلدية مهم جدا إذ به تقوم البلدية على تغطية مصاريفها وسد حاجياتها ومن هنا تلجأ البلدية إلى وسائل الإنتاج التي تتمثل في ما يلي .

*إنشاء وحدات إقتصادية .

*تطوير الوحدات .

*إستغلال الثروات الزراعية.

*كراء المحلات.

*توفير الشغل والخدمات .

- الخصائص الإجتماعية :

*تقديم المساعدة الإجتماعية .

*توفير الحدائق ورياض الاطفال .

*توفير مناصب شغل للشباب .

*تقديم إعانات للمعطلين والعجزة والمكفوفين .

- الخصائص الثقافية :

*إنشاء المدارس التعليمية وصيانتها .

*إنشاء الملاعب الرياضية ودور المسرح .

5. مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من عدد عمال مؤسسة بلدية النخلة والذي يبلغ عددهم 172 موظف وموظفة منهم 49 الدائمين و123 متعاقدين .

العينة : تعتبر العينة أهم محاور الأساسية في البحث العلمي ، وهي عبارة عن جزء من كل قصد التحقق من فرضيات البحث ، كما تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة " (ماجد 2016 ، ص 29).

بالإضافة إلى أنها " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلا واقعيا لجميع عناصر المجتمع المدروس " (دشلي، 2016 ، ص 130).

لقد تم في بحثنا هذا إختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع الدراسة الكلي بلغ عددهم 50 موظف وموظفة من المجتمع الدراسة وقد تم توزيع 50 إستمارة إسترجعت منها 48 إستمارة

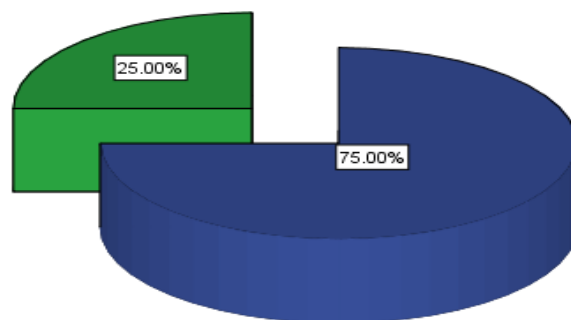
1.5. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	75 %
أنثى	12	25 %
المجموع	48	100 %

الجنس

ذكر
أنثى



الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (01) والشكل البياني رقم (02) أن عدد أفراد عينة الدراسة غير متساوية العدد حسب متغير الجنس، حيث نجد عدد الذكور 36 بنسبة 75 % من أفراد العينة، وعدد الإناث 12 بنسبة 25 %، مما يعني أن بلدية النخلة تعتمد على العنصر الذكوري أكثر من مما تعتمد على عنصر الإناث وهذا راجع إلى ثقافة المنطقة التي تعتمد على الجانب الذكوري بشكل كبير وهذا يعكس طبيعة المنطقة المحافظة .

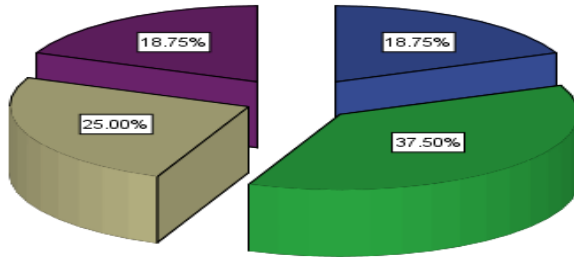
2.5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	9	18.8 %
من 1 إلى 5 سنوات	18	37.5 %
من 6 إلى 10 سنوات	12	25 %
أكثر من 10 سنوات	9	18.8 %
المجموع	48	100 %

المهنية الخبرة

سنة من أقل
سنوات 5 إلى 1 من
سنوات 10 إلى 6 من
سنوات 10 من أكثر



الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (02) والشكل البياني رقم (03) أن عدد أفراد عينة الدراسة غير متساوية العدد حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نجد عدد الذين تقل خبرتهم عن واحد سنة 9 بنسبة 18.8 % ، وعدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات 18 بنسبة 37.5 %، وعدد الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات 12 بنسبة 25 %، وعدد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات 9 بنسبة 18.8 %، وهنا نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة من سنة فما فوق.

6. الأساليب الإحصائية :

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا إستخدمنا الطريقة الإحصائية لبحثنا ، وهذا لكون الإحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها النتائج على أساس فعلي ، يستند عليها في البحث والإستقصاء وقد إستخدمنا في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية لأننا إرتأينا أن يمثل النسبة الحقيقية للمبحوثين . هذا فيما يخص تحليل البيانات الشخصية ، حيث إستخدمنا في تحليل نتائج الإستبانة إحصائيا وإجراء الإختبارات اللازمة لتحقيق من صحة الفرضيات برنامج الحزم الإحصائية spss قصد الوصول إلى نتائج الدراسة .

فإستخدمنا معامل إرتباط برسون لمعرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية لعينة الدراسة .

خلاصة :

وصفوة القول أن هذا الفصل جانب مهم لا يقل أهمية من الجوانب الأخرى لموضوع الدراسة (الجانب النظري) حيث تناولنا فيه التعريف بالوسائل والأدوات التي إستعملناها في هذه الدراسة والتي مكنتنا من تنفيذها على أرض الواقع منطلقين من إيضا المنهج الخاص بالدراسة والعينة المعتمدة والحدود الزمانية والمكانية للدراسة وصولا إلى الأساليب الإحصائية المتبعة لضبط متغيرات الدراسة ،ويعد هذا الفصل تمهيدا أو مدخلا للفصل الذي يليه والمتعلق بالجوانب التحليلية وإختبار الفرضيات وعرض النتائج العامة .

الفصل الخامس :

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج الدراسة
 2. مناقشة نتائج الدراسة حسب الفرضيات
 3. الإستنتاج العام للدراسة
- #### خلاصة

تمهيد :

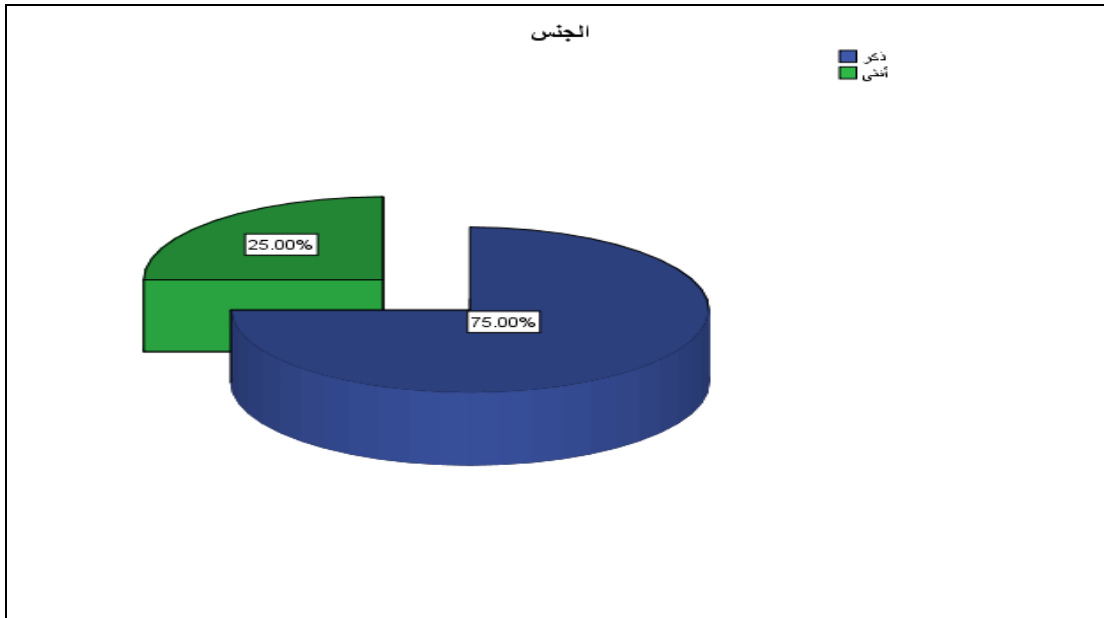
يعتبر تحليل البيانات وتفسيرها من أهم مراحل البحث العلمي ، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية ، وقد تم في هذا الفصل بناء جداول حسب أسئلة الإستمارة ، ثم قمنا بتصنيفها حسب متغير الجنس والخبرة والتصنيف المهني ثم الإنتقال إلى عملية التحليل إلى نسب مئوية و إحصائية ثم سوسيولوجية ، لنصل الى النتائج الخاصة بكل فرضية كما إستعملنا في هذه المرحلة بأساليب إحصائية إلى جانب الجداول و تتمثل في معاملات الارتباط (بيرسون) التي تبين العلاقة بين متغيرات الدراسة.

1. عرض تحليل نتائج الدراسة:

1.1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75 %	36	ذكر
25 %	12	أنثى
100 %	48	المجموع



الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

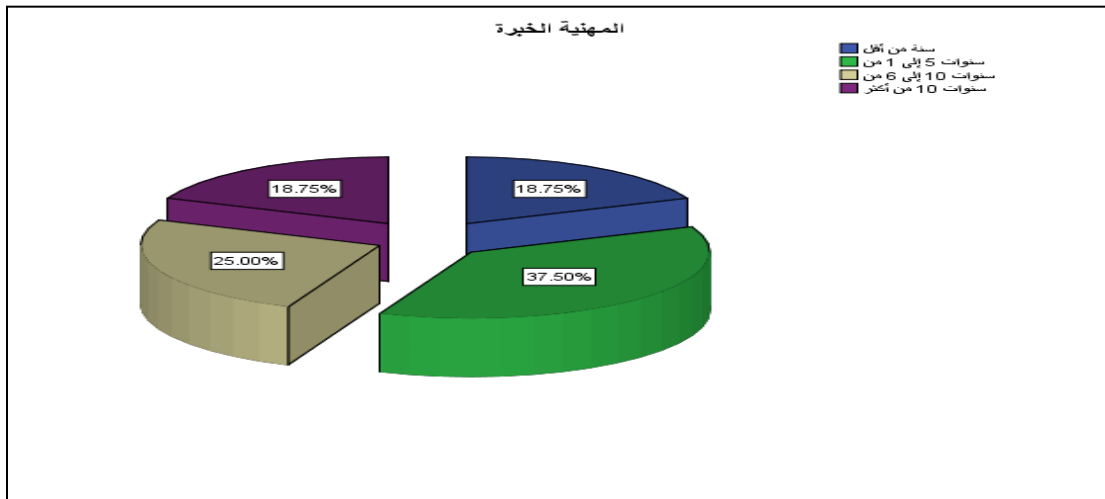
يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (01) والشكل البياني رقم (02) أن عدد أفراد عينة الدراسة غير متساوية العدد حسب متغير الجنس، حيث نجد عدد الذكور 36 بنسبة 75 % من أفراد العينة، وعدد الإناث 12 بنسبة 25 %، مما يعني أن بلدية النخلة تعتمد على العنصر الذكوري أكثر مما تعتمد على عنصر الإناث ، ومن وجهة نظرنا أن هذا يعود إلى طبيعة المجتمعات المحافظة والمغلقة والتي لديها أبعاد خاصة من حيث المسؤولية فهي تعتبر الرجل هو مصدر الدخل المادي وهو من يتحمل مسؤولية الإنفاق على الأسرة وهو من

عليه أن يعمل ويتعب من أجل كسب المال ، وفي المقابل تعتبر عمل المرأة ماهو إلا من الكماليات التي قلما تعتمد عليها في حين تقر بأن عمل المرأة ينبغي أن يكون في البيت وإهتمامها بزوجها وأبنائها .

2.1. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	9	% 18.8
من 1 إلى 5 سنوات	18	%37.5
من 6 إلى 10 سنوات	12	% 25
أكثر من 10 سنوات	9	% 18.8
المجموع	48	% 100



الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (02) والشكل البياني رقم (03) أن عدد أفراد عينة الدراسة غير متساوية العدد حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نجد عدد الذين تقل خبرتهم عن واحد سنة 9 بنسبة 18.8 % ، وعدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 1 إلى 5 سنوات

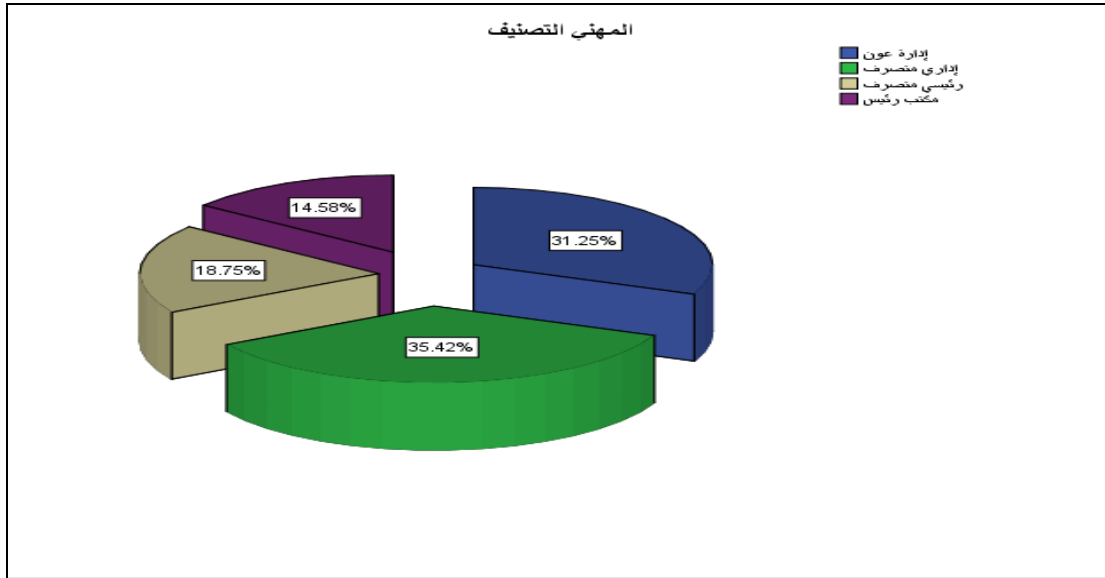
18 بنسبة 37.5%، وعدد الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات 12 بنسبة 25 % وعدد الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات 9 بنسبة 18.8%، وهنا نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة من سنة فما فوق مما يعني أن إعتتماد المؤسسة على الأفراد الذي لهم أقدمية وخبرة مهنية كافية تجعلهم يؤدون مهامهم بكل فعالية وعلى أكمل وجه .

ومن وجهة نظرنا فالأمر يعود إلى أن الفرد في المؤسسة العمومية يعتمد فكرة أن ترك العمل غير مستحب والعمل مهما يكن أمر مهم ومقدس وفكرة مغادرة المؤسسة لا يتبناها سوى أن تمضي أعوام على قدومه ومباشرة للعمل في تلك المؤسسة ، بالإضافة إلى رغبته في الإستفادة من المنح والإمتيازات التي تقدمها المؤسسة العمومية أو بالأحرى مؤسسات الدولة من حوافز ، ومنح التقاعد وغيرها وكل هذا يكون إما في ظل بقائه في المؤسسة أو عند تقاعده ، ولابد أن الأغلب يطمح ويريد هاته الأخيرة .

3.1. توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني :

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة المئوية
عون إدارة	15	31.3 %
متصرف إداري	17	35.4 %
متصرف رئيسي	9	18.8 %
رئيس مكتب	7	14.6 %
المجموع	48	100 %



الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (03) والشكل البياني رقم (04) أن عدد أفراد عينة الدراسة غير متساوية العدد حسب متغير التصنيف المهني ، حيث نجد عدد الذين تصنيفهم عون إدارة 15 بنسبة 31.3%، وعدد الذين تصنيفهم متصرف إداري 17 بنسبة 35.4 %، وعدد الذين تصنيفهم متصرف رئيسي 9 بنسبة 18.8 %، أما عدد الذين تصنيفهم رئيس مكتب 7 بنسبة 14.6 % ، وهذا التنوع والإختلاف يعود بطبيعة الحال إلى اعتماد المؤسسة على مبدأ تقسيم المهام والتخصص فيها وتوزيعها من أجل إنجازها على أكمل وجه وبالطرق المناسبة التي بدورها تساعد المواطن بحكم أنها مؤسسة خدمتية .

ومن وجهة نظرنا فالأمر لا يقتصر فقط على كون هذا الإختلاف من أجل تسهيل تسيير العمل ودينامكيته وإنما الأمر له بعد آخر وهو لغرض الإستفادة أكثر من المنح والإمتميازات والمشاريع التي تعتمدها الدولة وهذا التقسيم والتنوع يجعل من الدولة تنظر للمؤسسة نظرة مشرفة كونها أداة فعالة لخدمة البلاد وخدمة المواطن ، وأدلي بمثال لذلك :ففرع الفلاحة لم يكن لدى مؤسسة بلدية النخلة ولم يكن مخصص له أي مكتب يهتم لأمره ، وبعد أن شهدت المنطقة وفرة إنتاج وتنوع في المحصولات عملت البلدية على وضع مكتب مخصص لها ومنه الإهتمام بالفلاح ومشاكله .

2. عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات :

1.2. عرض وتحليل الفرضيات :

■ الفرضية العامة :

تنص الفرضية العامة على أنه : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي و الفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة السلوك التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية ، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (04) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين السلوك التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	القرار
السلوك التنظيمي	48	0.852	0.000	دال إحصائيا عند 0.01
الفعالية التنظيمية				

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة السلوك التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية ، تساوي 0.852 ، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 ، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة السلوك التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية العامة القائلة : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

■ الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي و الفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الإلتزام التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية ، تم إستعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (05) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	القرار
الإلتزام التنظيمي	48	0.720	0.000	دال إحصائيا عند 0.01
الفعالية التنظيمية				

من خلال الجدول رقم (05) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الإلتزام التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية ، تساوي 0.720 ، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 ، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الإلتزام التنظيمي ودرجة الفعالية التنظيمية ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

■ الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية و الفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المواطنة التنظيمية ودرجة الفعالية التنظيمية تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (06) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين المواطنة التنظيمية و الفعالية التنظيمية.

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	القرار
المواطنة التنظيمية	48	0.773	0.000	دال إحصائيا عند
الفعالية التنظيمية				0.01

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة المواطنة التنظيمية ودرجة الفعالية التنظيمية ، تساوي 0.773 ، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.01 ، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة المواطنة التنظيمية ودرجة الفعالية التنظيمية ، بناءا على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

■ الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإستقرار الوظيفي و الفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الإستقرار الوظيفي ودرجة الفعالية التنظيمية ، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS₂₂) لحساب قيمة r بين الدرجتين ، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (07) قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الفعالية التنظيمية.

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الإرتباط R	مستوى الدلالة Sig	القرار
الإستقرار الوظيفي	48	0.898	0.000	دال إحصائيا عند 0.01
الفعالية التنظيمية				

من خلال الجدول رقم (07) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاستقرار الوظيفي ودرجة الفعالية التنظيمية ، تساوي 0.898 ، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000 ، وهي أقل من 0.01 ، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاستقرار الوظيفي ودرجة الفعالية التنظيمية ، بناءا علي ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة : هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية في بلدية النخلة ولاية الوادي .

2.2. مناقشة الفرضيات :

- الفرضية الرئيسية : هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية.

من خلال تحليل النتائج المستخلصة من تحليل الجداول رقم (04) يتضح لنا جليا أن الفرضية الأولى محققة بنسبة كبيرة وهذا ما أجابنا عليه الجدول (04) ، أي أن علاقة السلوك التنظيمي بالفعالية التنظيمية علاقة موجبة وقوية حيث أن كل ما كان السلوك التنظيمي موجود داخل المؤسسة ومضبوط بدرجة عالية فهو يعكس بطبيعة الحال فعالية المؤسسة وسعيها لتحقيق أهدافها .

وعلى غرار ذلك إن قل تواجهه أو أهمل ضبطه داخل المؤسسة فهو يعكس فشلها وقلة فعاليتها ، فالسلوك التنظيمي تجاوز كونه مجرد سلوكيات وتصرفات يقوم بها الموظفين، بل أكدت الدراسة ضرورة الإهتمام بها ومراعاتها والعمل على ضبطها وعدم تجاهلها لأن تجاهل سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة مصدر من مصادر حدوث المشاكل لها وغياب الفعالية لها .

ومنه فإن المسار المتناغم بين السلوك والنتيجة أمر حتمي لا محال فكل سلوك يؤدي إلى نتائج إما مرضية أو غير مرضية فكذلك حال سلوك العاملين إن تم ضبطهم و مراعاة سلوكياتهم يؤدي الى نتيجة مرضية وهو وجود فعالية في المؤسسة وعليه ، فالسلوك التنظيمي يقوي الفعالية التنظيمية وهو من ينتجها داخل المؤسسة العمومية.

- الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة بين الإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية في

المؤسسة العمومية.

من خلال تحليل الجدول (05) يتضح لنا أن الإلتزام التنظيمي له علاقة بالفعالية التنظيمية في مؤسسة بلدية النخلة ، وهذا يعكس تحقق الفرضية ، أي وجود علاقة بين الإلتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية فرغم وجود الضغوطات والتأثيرات الخارجية ومشاكل العمل إلا أن العامل في المؤسسة يبقى ملتزم بالقوانين والأهداف التي ترسمها المؤسسة والتي تعمل على تحقيقها ويلتزم بالمحافظة على ممتلكاتها والقيام بالأعمال المنوطة إليه على أكمل وجه والإنضباط في حضوره .

مما يعكس بطبيعة الحال وجود إلتزام تنظيمي لدى الموظفين مما يساهم في خلق فعالية تنظيمية في المؤسسة، ومن وجهة نظري المتواضعة أن الإلتزام التنظيمي أكبر محدد لسلوكيات العاملين في المؤسسة فالعامل الذي لا يلتزم بمبادئ وقوانين المؤسسة يمكن أن يحد من فعاليتها أو يسبب مشكلات لها ، وهذا الأمر إن ترك ولم ينظر فيه أو محاولة فهمه وتفسيره أو التحكم فيه قد يؤدي إلى صعوبة الإستمرارية للمؤسسة ، وفي مقابل ذلك لا ينبغي التشديد في فرض القوانين والمبادئ للعاملين لأنه يساهم في خلق الإحباط والشعور بعدم الإنسانية و إحساس العامل أنه مجرد آلة كون أن تلكم القوانين والمبادئ تحد من إنسانيته ، والواجب أن يكون هناك إعتدال من خلال إحترام إنسانية العامل ومنحه وقت

لفرض نفسه وتكوين علاقات غير رسمية في بيئة العمل ومنه سيحدث إلتزام خاص به ويتكون لديه سلوك تنظيمي يساعد المؤسسة في خلق الفعالية التنظيمية .

- **الفرضية الفرعية الثانية:** هناك علاقة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية.

من خلال تحليل الجدول رقم (06) نجد أن المواطنة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالفعالية التنظيمية في مؤسسة بلدية النخلة، وهذا يعكس بطبيعة الحال تحقق الفرضية وثباتها، أي وجود علاقة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية فالعامل في مؤسسة بلدية النخلة متسامح دوماً ويقوم بعمله على أكمل وجه ويبادر إضافة إلى ذلك بالقيام بمساعدة زملائه في مكان العمل وخلق روح الفريق والتعاون بين جميع الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق فعاليتها وتستمر رغم كل الظروف .

فالإلتزام التنظيمي مصدر من مصادر خلق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ، وذلك حسب إعتقادنا فالأمر لم يأتي صدفة وإنما المواطنة التنظيمية تتكون للعامل نتيجة عوامل تحدثها المؤسسة فينبأها العامل وتصبح جزء من شخصيته وهو بذلك يتمكن من إندماجه ضمن بيئة العمل ويحقق ذاته ، ولا نبالغ في القول أن هناك علاقات غير رسمية وروح عمل ضمن فريق داخل مؤسسة بلدية النخلة فالأمر بدا لنا عند القيام بالملاحظة المباشرة ، ولعل السبب في ذلك والله أعلم رابطة القرابة التي يتميز بها الموظفون داخل المؤسسة سواء أن كانت رابطة القرابة من حيث الدم أو الرقعة الجغرافية الواحدة كونهم من نفس البلدية وأصدقاء في خارج مجال العمل والعلاقات الرسمية ، فلعل هذا أحد أهم الأسباب في تشكيل هوية العامل في المؤسسة بلدية النخلة والتي بدورها بلورت وشكلت لديه ما يسمى المواطنة التنظيمية ، وكيف لا وهو يتقن عمله وهو متسامح ومتعاون ومساعد لزملائه وفوق كل ذلك يحب العمل ضمن روح الفريق ، وهذا ما يبرز أن المواطنة التنظيمية أحد أبعاد السلوك التنظيمي الذي بدوره يحقق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك علاقة بين الإستقرار الوظيفي والفعالية

التنظيمية في المؤسسة العمومية .

من خلال تحليل الجدول رقم (07) نجد أن الإستقرار الوظيفي له علاقة قوية وموجبة بالفعالية التنظيمية في مؤسسة بلدية النخلة ، وهذا يعكس بطبيعة الحال تحقق الفرضية وثباتها ، أي وجود علاقة بين الإستقرار الوظيفي والفعالية التنظيمية في مؤسسة بلدية النخلة فوجود الأمان والإستقرار للعامل داخل المؤسسة ووجود رغبة لديه في مواصلة عمله في المؤسسة وإفتخاره كونه عضو فيها يعكس بطبيعة الحال وجود إستقرار وظيفي للعامل وهذا الأخير يعد عامل من العوامل التي من خلالها يستطيع العامل تحقيق ذاته وبذل كل ما لديه من طاقة في سبيل خدمة مؤسسته والسهرة على تحقيق أهدافها ، وكل هاته المؤشرات دليل قاطع على أن المؤسسة تمتلك فعالية تنظيمية .

فمن وجهة نظرنا نرى أن الإستقرار الوظيفي يتشكل لدى العامل من خلال ثلاث أشياء أولها مناخ تنظيمي ملائم وثانيها رضى العامل عن قوانين مؤسسته وثالثها إندماج العامل مع عمله، فالمناخ التنظيمي الذي يسود بيئة مؤسسة بلدية النخلة مناخ ملائم يساعد العامل على العطاء وبذل مجهودات أكبر من خلال وجود علاقات غير رسمية في مكان العمل ووجود تفويض للسلطة ووجود ثقة بين المدير والموظف فالرقابة لا تتم تقريبا وغير مشددة والموظف قابل ذلك بالإخلاص في عمله وهذا التحليل لم يأتي من فراغ وإنما نتيجة مقابلي لبعض الموظفين الذين منحوني جزء من وقتهم أما الرضى العامل عن قوانين المؤسسة فهي كانت مترجمة في سلوكيات الموظفين واحترامهم لأي تعليمة جديدة .

أما بالنسبة لإندماج العامل في عمله فهو أهم مرحلة للمؤسسة من أجل خلق فعالية تنظيمية فالمؤسسات اليوم تستعين ببرامج تدريبية من أجل تمكين عاملها من أجل سهولة قيامهم بأعمالهم على أكمل وجه ، فالواضح أن مؤسسة بلدية النخلة تمكنت من اجتياز هاته المرحلة عن طريق دمج العامل في عمله ليحقق بذلك ذاته ويرضى عن أدائه ويرضى عن عمله وعن مؤسسته ليشعر بأنه آمن ومستقر وبذلك وجود فعالية في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة.

فالإستقرار الوظيفي يقوي الفعالية التنظيمية وله إرتباط وثيق بينها داخل مؤسسة بلدية النخلة.

3. الإستنتاج العام للدراسة :

لقد كان الهدف الرئيسي من الدراسة هو التأكد من صحة الفرضية التي تقر بأن هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ، ومن خلال الإعتماد على البيانات المتحصل عليها وبعد التحليل إستنتجنا ما يلي :

- السلوك التنظيمي يساهم في إنتاج فعالية تنظيمية وهو من يساهم في تقويتها وتعزيزها أو هو الذي يحول دون ذلك في مؤسسة بلدية النخلة .

- الإلتزام التنظيمي له علاقة وطيدة مع الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ، بالإضافة إلى أنه مصدر من مصادر خلق تلكم الفعالية ويعمل على تقويتها من خلال جعل العامل أكثر إنضباطا والتزاما في مكان عمله .

- المواطنة التنظيمية تساهم كذلك في خلق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ، من خلال سلوكيات التسامح والتعاون والإحترام والمبادرات التي يقوم بها الموظف مع الزملاء داخل المؤسسة من أجل سيرورة العمل ، مما يعكس تلكم العلاقة الترابطية بين فعالية المؤسسة و المواطنة التنظيمية .

- الإستقرار الوظيفي له علاقة وطيدة بالفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ، بالإضافة إلى أن الإستقرار الوظيفي يقوي فعالية المؤسسة ويزيد من إصرارها على تحقيق أهدافها مادام العنصر المهم في المؤسسة وهو المورد البشري آمن مطمئن .

خلاصة:

وفي الأخير ومن خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة ومن خلال مناقشة فرضياتها تم التأكد بأن السلوك التنظيمي وبمختلف أبعاده (الإلتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الإستقرار الوظيفي) له صلة وطيدة بالفعالية التنظيمية، مما يعني أن الفرضيات قد تم التحقق منها ميدانيا من خلال تحويل البيانات التي تم جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات إلى جداول وأشكال بيانية والانتقال إلى عملية عرض البيانات والتناول بالتحليل والتفسير وصولا إلى إجابات حول فرضيات الدراسة ، وأخيرا بإستنتاجات عامة حول الموضوع الذي يؤكد صحة هذه الفرضيات الرئيسية منها والفرعية.

خاتمة

خاتمة:

إن موضوع السلوك التنظيمي موضوع شاسع ومتفرع يستحيل إحتوائه في بضعة ورقات من مذكرة ، فالسلوك التنظيمي له علاقة بالموارد البشري وهذا الأخير أحد العناصر المهمة في المؤسسة والتي من خلالها تتقدم وتتطور وتحقق فعاليتها ، والناظر إلى ما قدمته سوسيولوجيا التنظيمات من نظريات ودراسات ساهمت في دراسة بيئة العمل وإعتبرت أن العنصر الإنساني هو الوحيد الذي به ترتقى المؤسسة سيدرك حتما قيمة المورد البشري الفعال ودوره التنظيمي ، فرغم وجود الخطط والإستراتيجيات و رأس المال الضخم إلا أنه وفي ظل غياب رأس مال بشري لا يتم تحقيق الفعالية التنظيمية ، فالمقصود هنا ليس أي رأس مال بشري وإنما رأس مال بشري فعال ولا تتم فعاليته إلا بشئين إما الإنتقاء أو عملية الإهتمام به ومراعاته والعمل على حل مشاكله وتقديره كونه عنصر مهم للمؤسسة ، والفلسفة التي تعتمدها معظم المؤسسات الراغبة في إحداث التغيير اليوم هو أنها مهتمة بالعنصر البشري والعمل على تربيته وكل هذا يتم من خلال فهم ردود أفعاله وتصرفاته في بيئة العمل وهذا ما يطلق عليه اليوم مصطلح السلوك التنظيمي .

وبالرجوع إلى النتائج وما توصلنا إليه فالسلوك التنظيمي له علاقة بفعالية المؤسسة وأن هاته العلاقة حتمية بينهما وفي إطارها تتم عملية إنجاز تسيير المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ، كما أن الإدارة والموظفين بينهم علاقة إحترام متبادلة بحيث تهتم المؤسسة لأمرهم بالمقابل يقدم الموظف كل ما لديه من أجل تحسين أدائه وزيادة العطاء للمؤسسة بنسبة أكثر ، ثم علاقة الموظفين فيما بينهم وإحترامهم وتقديرهم لبعضهم البعض وعملهم الجماعي ساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، لذلك موضوع السلوك التنظيمي رغم إتساعه يبقى يحتوي على أبعاد رئيسية وبارزة كالإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية والإستقرار الوظيفي بكل مؤشراتهم هم مصدر لتحقيق فعالية المؤسسة .

ومن المعروف أن البحث العلمي هو سلسلة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمرتبة والمنظمة يسلكها الباحث العلمي خطوة بخطوة في سبيل الوصول إلى حقائق علمية أو الكشف عن المعرفة ، ففي بحثنا المتواضع حول موضوع يعد لب وقاعدة وركيزة أساسية في علم إجتماع التنظيم وعمل وهو موضوع السلوك التنظيمي ومدى إرتباطه بفعالية

المؤسسة ، فنحن قد سلكنا هذا الطريق خطوة بخطوة عبر مراحل متتابعة معتمدين في ذلك على ثلاث جوانب أساسية يقوم عليها أي بحث علمي ، أولها الجانب المنهجي الذي تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة ثم فرضيات الدراسة ثم التطرق إلى أهمية وأهداف الدراسة ثم الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة ثم التعليق عليها ، أما الجانب الثاني فهو الجانب النظري الذي تم تناول فيه فصلين فصل خاص بمتغير السلوك التنظيمي وهو الفصل الثاني ، وفصل خاص بمتغير الفعالية التنظيمية وهو الفصل الثالث، فبالنسبة لمتغير السلوك التنظيمي أي الفصل الثاني فتم التعريف بالسلوك التنظيمي ورصد أهميته وأهدافه وتطوره التاريخي ثم بعض النظريات التي عالجت السلوك التنظيمي وعوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي ، أما بالنسبة للفصل الثالث الخاص بمتغير الفعالية التنظيمية فتم التطرق فيه إلى مفهومها وطرق قياسها وعملية تحقيق الفعالية التنظيمية كعنصر مهم داخل المؤسسة ، أما الجانب الأخير وهو الجانب التطبيقي الذي قام على فصلين وهما الفصل الرابع والخامس ، فالفصل الرابع خاص بالإجراءات المعتمدة في الدراسة كخطوة لعملية جمع البيانات والمعلومات من منهج الدراسة إلى عينة الدراسة إلى مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات وصولاً إلى الأساليب الإحصائية ، أما بالنسبة للفصل الخامس الذي كان أبرز جزء و تم الانتقال فيه من النظري إلى الملموس والملاحظ وهو جانب متعلق بالتحليل والتفسير للبيانات التي تم جمعها عن طريق الإستبانة وعن طريق المقابلة والملاحظة المباشرة ، فكان هذا الجزء الذي لخصنا فيه دراستنا وأجبنا فيه حول تساؤلات الدراسة الموسوم بهل هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ؟" وكانت إجابته على شكل فرضيات محققة هو أن هناك علاقة بين السلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية ، من خلال الإعتماد على أساليب إحصائية وأشكال بيانية وعملية تحليل وتفسير للبيانات لنصل بذلك إلى أن السلوك التنظيمية تربطه علاقة وطيدة بالفعالية التنظيمية وهو الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المؤسسة .

التوصيات:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة نقدم بعض التوصيات و الإقتراحات المتمثلة فيمايلي:

- 1- ضرورة الإهتمام بالسلوك التنظيمي من قبل المشرفين والمدراء كونه أداة فعالة من أجل خلق الفعالية التنظيمية .
- 2- الإهتمام بالجانب البشري في بيئة العمل هو مصدر تقدم المؤسسة وإستمراريتها ، لذلك على المؤسسة الإهتمام أكثر بالموارد البشري (الموظفين) ، كونهم هم المساهم الأول في فعاليتها .
- 3- بناء الخطط والإستراتيجيات في التسيير أمر مهم للمؤسسات الحديثة فالمؤسسة التي لا تمتلك أهداف وإستراتيجيات يصعب عليها تحقيق فعالية .
- 4- من الضروري مراعاة الجوانب الإنسانية في مكان العمل وإعتبار الموظف عنصر مهم وفعال وبه تقوم المؤسسة وتستمر ، وعدم مراعاة إنسانيته يؤدي به إلى الوقوع في الروتين ومنه يغترب وتدمر طاقته ويقع في وحل الإحباط.
- 5- على المؤسسة الإجتماع مع الموظفين والإستماع إلى إنشغالاتهم وتحسيسهم أنهم يملكون قيمة ومكانة داخل المؤسسة ، وكل هذا يدفع الموظف لبذل مجهودات أكثر ومنه أكثر إنضباط وحب لعمله.
- 6- القيام بدورات تثقيفية توعوية تعزز ثقة العامل بنفسه وتعمل على تزويده بالأسس التي تساعد على التخلص من ضغوطات العمل والبداية دوما بروح جديدة .
- 7- ضرورة الإعتماد على مبدأ التحفيز عن طريق منح الحوافز المعنوية والمادية للموظفين النشطين .
- 8- القيام بوضع برنامج تقييمي يتم فيه إختيار كل شهر شخصية جديدة ويتم تقديرها أمام كل الموظفين وهذا يخلق روح التنافس بين جميع الموظفين .

- 9- توعية الموظفين وخاصة في المؤسسات العمومية بأخلاقيات المهنة التي يجب إعتماؤها لأنها رأس مال مهم للمؤسسة الخدماتية وغيابها يقلل من قيمتها ومكانتها .
- 10- تفعيل مبدأ الرقابة الغير المباشرة داخل المؤسسة العمومية أمر مهم من أجل ضبط سلوكيات العاملين .
- 11- تفعيل دور العمل الجماعي وروح الفريق يعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم ومنه تحقيق وحدة وإنسجام بينهم ومنه القضاء على الروتين والملل.
- 12- العلاقات غير رسمية في مكان العمل تعمل على تحقيق شعور الانتماء للفرد وإحساسه بعضويته وإنسانيته في المؤسسة.
- 13- فعالية وكفاء المؤسسة تتم عن طريق وجود سلوك تنظيمي قوي ، وهذا الأخير يتم من خلال فهم سلوكيات العاملين داخل المؤسسة والعمل على حلها ومتابعتها دوما .



قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- الأصغر أحمد، و أديب عقيل، علم إجتماع التنظيم ومشكلات العمل. منشورات جامعة دمشق، (د ط)، سوريا، 2003م.
- 2- بن عبد الرحمان عبد الله محمد ، علم إجتماع التنظيم. دار المعرفة الجامعية، ط2. الأسكندرية (مصر)، ٢٥٥٣م.
- 3- ثائر سعدون محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ط1، الأردن (عمان)، 2016م.
- 4- جستنية عبد العزيز صديق ، السلوك التنظيمي. كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.
- 5- حلاق بطرس، السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، (د ط)، الجمهورية العربية السورية، 2020م.
- 6- حمدان محمد زياد، البحث العلمي كنظام. دار التربية الحديثة، (د ط)، الأردن، (د ت).
- 7- داودي أحمد، الفعالية التنظيمية. مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، ط1، الجزائر، 2020م.
- 8- دشلي كمال ، منهجية البحث العلمي. مدرسة الكتب والمطبوعات الجامعية ، (د ط) ، 2016م.
- 9- درة محمد عمر، مدخل إلى علم الإدارة. جامعة عين الشمس، (د ط)، حلب (سوريا)، 2009م.
- 10- ريما ماجد، منهجية البحث العلمي. مؤسسة فريديش للنشر، (د ط)، لبنان، 2016م.
- 11- سرحان محمد علي محمود، مناهج البحث العلمي. دار الكتب، ط3، الجمهورية اليمنية، (د ت).
- 12- سلاطنية بالقاسم وآخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي. دار الفجر، ط1، مصر، 2003م.
- 13- السلمي علي، السلوك التنظيمي. مكتبة غريب، (د ط) القاهرة، 1988م.

- 14- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم. دار غريب للنشر، (د ط)، القاهرة(مصر)، 2007م.
 - 15- العريقي منصور محمد إسماعيل ، السلوك التنظيمي .جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، اليمن، 2013م.
 - 16- العلاق بشير ، الإدارة الحديثة، دار الياروزي العلمية، ط1، عمان، 2008م.
 - 17- علام إعتداد محمد، دراسات في علم إجتماع التنظيمي. مكتبة الانجلو المصرية للنشر، ط1، مصر، 1994م.
 - 18- فيله فاروق عبده، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار الميسرة، ط2، عمان، 2009م.
 - 19- القاضي محمد يوسف ، السلوك التنظيمي. دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2019م.
 - 20- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر، ط2، الأردن(عمان)، 2000م.
 - 21- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث. دار المعتر للنشر، ط1، القاهرة (مصر)، ٢٥٥٧م.
 - 22- محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005م.
 - 23- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي. دار الوراق، ط1، عمان، 2012م.
 - 24- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية .ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، ط3، الجزائر، 2018م.
 - 25- نعلاني عبد المحسن ، إدارة الأداء الوظيفي. دار جامعة الملك سعود للنشر، (د ط)، المملكة العربية السعودية، 2019م.
 - 26- نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، (ب د ن)، (د ط) القاهرة(مصر)، 2017م.
- ب . المجلات والدوريات:

- 1- آل ياسين محمد حسن: تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي (مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات)، العدد 27، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة العراقية الرسمية، العراق، جوان، 2012م، ص 63.
- 2- بن زاف جميلة : العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة (مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، العدد 21، جامعة الوادي، الجزائر، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015م، ص 61.
- 3- رشيد مناصرية ، وبن ختو فريد: سلوك المواطن التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية)، العدد 8، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015م، ص 222.
- 4- سعالي سومية : الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة (مجلة الباحث)، العدد 35، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2018م، ص 89.
- 5- طوطاوي زليخة : فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية)، العدد 1، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الوادي، الجزائر، سبتمبر 2013م، ص 156.
- 6- عنصر يوسف، ليتيم ناجي : أهم المحددات السيكو - سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العامل التنظيمي (مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية)، العدد 7، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الوادي، الجزائر، جويلية 2014م، ص 131.
- 7- عيواج مختار، مالكية أحميده :الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، العدد 2، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 277.
- 8- مزهودة عبد المالك : الأداء بين الكفاءة والفعالية (مجلة الحقوق والعلوم الاقتصادية)، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001م، ص 87.
- 9- مهدي إيناس ضياء: الإتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية ، العدد 2، قسم العلاقات الدولية والدبلوماسية ، كلية القانون والعلاقات الدولية ، جامعة جيهان أربيل، العراق، 2018م، ص 97.

ج . الرسائل والأطروحات العلمية :

- 1- أبيب حسينة، علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي، (مذكرة ماستر: علم إجتماع التنظيم وعمل)، فرع علم الإجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة البويرة، الجزائر، 2018/2019م.
- 2- أحمد العيد نسيم ، الترقية والفعالية التنظيمية ،(مذكرة ماجستير: تنمية وتسيير الموارد البشرية)، قسم علم الإجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الإجتماعية، جامعة 20 أوت سكيكدة ، الجزائر، 2008م.
- 3- بن دبش أحمد، ظروف العمل وأثرها على الفعالية التنظيمية،(مذكرة ماستر: علم إجتماع التنظيم وعمل)، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة أدرار، الجزائر، 2018م.
- 4- بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم،(مذكرة ماجستير: علم النفس)، قسم علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014/2015 م.
- 5- بن نورا صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية،(أطروحة دكتوراه: علم إجتماع التنمية)، قسم علم الإجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005م.
- 6- بنات ماهر صالح، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية،(مذكرة ماجستير: أصول التربية)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2002م.
- 7- بوغازي مروة، دور الرقابة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ،(مذكرة ماستر: علم إجتماع التنظيم والعمل)، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة قالمة، الجزائر، 2015/2016م.
- 8- تاويرت نور الدين، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ،(أطروحة دكتوراه: علم النفس العمل والتنظيم)، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005 /2006م.

- 9- خلف حسين عبد الله ، أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية،(مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال)، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، العراق 2020م.
 - 10- رقاني شريفة، وصنقلي عائشة، الإلتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين،(مذكرة ماستر: علم إجتماع التنظيم)، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية والعلوم الإسلامية ، جامعة أدرار، الجزائر، 2020م.
 - 11- زبدي نادرة، أثر ضغوط العمل على الإستقرار الوظيفي،(مذكرة ماستر: تسيير الموارد البشرية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2018/2029م.
 - 12- عجمي سمية، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة،(مذكرة ماستر: إدارة أعمال) ، قسم إدارة أعمال المؤسسة ، كلية علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016م.
 - 13- عسلان أحلام، الكفاءة المهنية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي،(مذكرة ماستر: تنمية الموارد البشرية)، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2018م.
 - 14- علي إبراهيم عبد الحق، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال،(أطروحة دكتوراه: فلسفة إدارة الأعمال)، كلية الدراسات العليا، السودان، 2015م.
 - 15- قرطي تقي الدين، دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية،(مذكرة ماستر: إدارة تسيير رياضي)، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر،2018/2019م.
- د- محاضرات:

- 1- بن صويلح ليليا: مدخل لعلم إجتماع تنظيم ، مطبوعة طلبة الماستر، قسم علم إجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة قالمة، الجزائر، سنة 2016م.

ملاحق

الملحق (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

قسم العلوم الاجتماعية . تخصص : علم إجتماع التنظيم وعمل .

إستمارة إستبيان :

تحية طيبة ، وبعد ..

أخي الموظف ، أختي الموظفة :

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل ، نضع بين أيديكم

استمارة موضوع بعنوان: " علاقة السلوك التنظيمي بالفاعلية التنظيمية في

المؤسسة العمومية" قصد استيفاء البيانات ، لذا نطلب منكم التعاون في ذلك.

ملاحظة : إن المعلومات التي ستدلون بها ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي .

نرجو منكم وضع علامة X امام الخانة المناسبة .

في الأخير نشكر لكم تعاونكم

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- سنوات الخبرة : أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐

من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

3- التصنيف المهني :

المحور الثاني : السلوك التنظيمي .

أولا : بعد الإلتزام التنظيمي .

- 5- هل تلتزم توقيت الدخول والخروج للمؤسسة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 6- هل تلتزم بقوانين مؤسستك أثناء العمل ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 7- هل تلتزم بتحمل المسؤولية عند حدوث مشكل معين داخل المؤسسة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 8- هل إن إلتزامك في العمل بهذه المؤسسة هو سبب علاقة الصداقة التي تربطك مع العاملين فيها ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 9- هل تلتزم بالوظيفة المنوطة إليك ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 10- هل تلتزم بالقوانين في التعامل مع زملائك في العمل ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 11- هل تلتزم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة التي تعمل بها ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 12- هل تلتزم بأهداف المؤسسة وتسعى لتحقيقها ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 13- هل تلتزم وتنضبط في حضورك للمؤسسة ولا تتغيب ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

ثانيا: بعد المواطنة التنظيمية.

- 14- هل تؤدي عملك بكل إتقان وعلى أكمل وجه ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 15- هل تعمل على تسهيل مهمة زملائك الجدد حتى ولو لم يطلب منك ذلك؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 16- هل تبادر بمساعدة زميلك الذي لديه أعباء عمل كبيرة وتقدم له يد العون بكل ود ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 17- هل تحترم حقوق الآخرين في العمل كما تراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتك وأعمالك ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 18- هل أنت متسامح مع زملائك ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 19- هل تنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس ودون تذمر؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 20- هل تقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 21- هل تبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 22- هل تحبذ العمل الجماعي وروح الفريق داخل المؤسسة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

ثالثا: بعد الإستقرار الوظيفي .

- 23 - هل تفضل البقاء والإستمرار في المؤسسة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 24- هل تشعر بالفخر والإعتزاز كونك أحد موظفي هاته المؤسسة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 25 - هل تشعر بالحماس والرغبة عند القدوم لعملك ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 26 - هل أنت مرتاح ومحب لعملك داخل المؤسسة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 27 - هل تقدم كل ما لديك من جهد في مكان عملك ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 28 - هل لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 29- هل تفكر في مغادرة المؤسسة إلى أخرى ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 30- هل أنت مستقر في عملك ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 31- هل أنت مرتاح وأمن في مكان عملك ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

المحور الثالث : الفعالية التنظيمية .

أولا : بعد الأهداف .

- 32- هل تساهم المؤسسة في مشاركة العاملين في تحقيق اهدافها؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

33- هل الأهداف التي تضعها المؤسسة واضحة ومفهومة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

34 - هل يسود المؤسسة مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق الأهداف ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

35 - هل يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

ثانيا : بعد مهارات الإجتماعية للمدير .

36- هل المدير داخل المؤسسة يمتلك مهارة إتخاذ القرار ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

37 - هل يعمل المدير بمبدأ تفويض السلطة للعاملين ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

38- هل يشارك المدير العاملين في عملية إتخاذ القرار ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

39- هل توجد علاقات إجتماعية إيجابية بين المدير والعاملين ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

40- هل هناك علاقات تفاعلية إيجابية بين العاملين داخل المؤسسة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

41- هل يمتلك المدير مهارة تمكنه من تقليل الصراع داخل المنظمة أو المؤسسة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

- 42- هل يساهم المدير في توجيه العاملين الوجهة السليمة لإنجاز المهام ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 43- هل قنوات الاتصال بين المدير والعاملين مفتوحة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 44- هل تتم عملية الإتصال بين العاملين بشكل سليم ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 45- هل يهتم المدير بشؤون العاملين بما يضمن إستفادتهم من حقوقهم ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 46- هل إستفادة العاملين من الحوافز المادية بشكل عادل ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 47- هل إستفادة العاملين من الحوافز المعنوية بشكل عادل ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 48- هل تتجنب المؤسسة حدوث الإضرابات ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا
- 49- هل تسعى المؤسسة إلى تجنب الغيابات الغير مبررة ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

ثالثا : بعد المهارات المهنية والفنية .

- 50- هل يتمتع المدير بكفاءات مهنية تمكنه من إنجاز المهام المتوقعة منه ؟ ☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

51- هل يتمتع كل العاملين بالمهارات المهنية والفنية المطلوبة لإنجاز مهامهم ؟ دائما ☐

أحيانا ☐ أبدا ☐

52- هل تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين للتدريب على مهامهم الجديدة ؟ دائما ☐

أحيانا ☐ أبدا ☐

53- هل تستغل المؤسسة الموارد المادية المتوفرة الإستغلال الأمثل بما يفيد إنجاز المهام

؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

54- هل تتجنب المؤسسة هدر الموارد المتاحة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

55- هل هناك صيانة دورية للوسائل الموجودة ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

56- هل يتم إقتناء الوسائل الجديدة بما يفيد تحقيق جودة العمل ؟ دائما ☐ أحيانا ☐

أبدا ☐

الملحق (02): مخرجات Spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	36	75.0	75.0	75.0
أنثى	12	25.0	25.0	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة من أقل	9	18.8	18.8	18.8
سنوات 5 إلى 1 من	18	37.5	37.5	56.3
سنوات 10 إلى 6 من	12	25.0	25.0	81.3
سنوات 10 من أكثر	9	18.8	18.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المهني التصنيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إدارة عون	15	31.3	31.3	31.3
إداري متصرف	17	35.4	35.4	66.7
رئيسي متصرف	9	18.8	18.8	85.4
مكتب رئيس	7	14.6	14.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	

		التنظيمي السلوك	التنظيمية الفعالية
التنظيمي السلوك	Pearson Correlation	1	.852**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	48	48
التنظيمية الفعالية	Pearson Correlation	.852**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التنظيمي الإلتزام	التنظيمية الفعالية
التنظيمي الإلتزام	Pearson Correlation	1	.720**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	48	48
التنظيمية الفعالية	Pearson Correlation	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التنظيمية المواطنة	التنظيمية الفعالية
التنظيمية المواطنة	Pearson Correlation	1	.773**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	48	48
التنظيمية الفعالية	Pearson Correlation	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الوظيفي الإستقرار	التنظيمية الفعالية
الوظيفي الإستقرار	Pearson Correlation	1	.898**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	48	48
التنظيمية الفعالية	Pearson Correlation	.898**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).