

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
بمعنوان:

المناخ التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -CNAS- ولاية الطارف

تحت اشراف الدكتور:

د/ معاوي سامية

اعداد الطلبة:

زينب بوقراجة

بوثينة بشاينية

لجنة المناقشة

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ محاضر أ	د/ بن حمزة حورية
عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	مساعد أ	د/ الساعد خطابي
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	محاضر ب	د/ معاوي سامية

السنة الجامعية: 2023/2022 م

شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده وحمدنا كثيرا مباركاً على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمه

العلم والبصيرة.

يشرفنا ان نتقدم بالشكر الجزيل وثناء الخالص والتقدير الخاص إلى كل من مد

لنا يد المساعدة وساهم معنا في تدليل ما واجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر

الأستاذة المشرفة معاوي سامية التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها

القيمة.

الأهل والأقارب وكل الأصدقاء

دون ان ننسى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء

للولاية الطارفة على حسن الاستقبال.

الاهـداء

الحمد لله الذي بذلته تتم الصالحات وهيء جميل الى النجاح ولكن الاجمل ان يتذكر من كان السبب في ذلك

النجاح اهدي ثمرة هذا العمل:

إلى مصباح دينيتي والتي تستحق كل التقدير والعرفان إلى **أمي الحنون**

إلى الذي أثار دربي والذي أراد لي دواما العلى والنجاح إلى **أبي الحنون** كما أتمنى له دوام الصحة والعافية

وختم الجنة ان شاء الله.

إلى اخوتي وفقهم الله **فارس وحمادي** وإلى **أخواتي** الغاليات.

إلى من شاركيني في عملي وجمدي **زينب بوقراة** وفقهما الله.

إلى الأستاذة الماهرة على هذا البحث **معاوي سامية**.

إلى كل أبنائي وصديقاتي وحفظهم الله لي

وإلى كل الذين تعلموا ذاكرتي ولا تعلموا مذكرتي.

بثينة

الاهـداء

الحمد لله كثيرا الذي قدّرنّا على اتمام هذا العمل المتواضع واتّمنى من الله عز وجل قد وثّقنا في ذلك واهديه

إلى آخر من املك في هذا الوجود إلى من ربّاني على مدارم الاطلاق **والدي العزيزين** اطال الله في عمرهما

وحفظهما من كل سوء.

إلى الأستاذة الماهرة على هذا البحث **معاوي سامية**.

والى من بذل الجهد في اتمام هذا العمل وقسمني وفاطرني البحث **بثينة بشنية**.

إلى اخوتي واخواتي **باسين وسام بلال خليل روية**.

وإلى كل الاحداث خاصة **سندس واماني** والزلاء بكلية العلوم الاجتماعية

والى كل الذين تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

زينب

الملخص:

هدفت الدراسة الراهنة الموسومة بـ "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية" الى كشف العلاقة بين هذين المتغيرين التنظيميين الهامين في المؤسسات مع محاولة معرفة علاقة بعض المؤشرات الهامة مثل الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والتأثيرات المتبادلة للعلاقات العمل على العالوية التنظيمية.

ولقد طرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات منها: "ما علاقة المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية"

وهذا التساؤل الرئيسية ، اندرجت تحته مجموعة من الاسئلة الفرعية هي:

__هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية؟

__ما تأثير المشتركة في اتخاذ القرار على العالوية التنظيمية؟

__ما تأثير علاقات العمل على الفعالية التنظيمية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟

ولقد تسمت الدراسة الى جانبين: الجانب النظرية ينظم الفصل الاول والثاني المعبران عن موضوع الدراسة واطاره السوسيولوجي . اما الجانب الثاني هو الجانب الميداني و فيه حددنا العالم المنهجية للدراسة. ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب الموضوع ،اضافة الى أداة الاستمارة التي سمحت بجمع البيانات والمعلومات.

__كما اعتمدنا على على العينة القصدية لعدة مبررات منهجية منها انها الانسب الموضوع وسهلة الاستخدام وربما الوقت.

ولقد كان ميدان الدراسة هو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية العمال الاجراء.

وبناء على التحليلات النظرية و الميدانية المقدمة،وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تجيب على التساؤلات اهمها أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية.

Summary:

The current study, titled "Organizational Climate and its Relationship to Organizational Effectiveness", aimed at revealing the relationship between these two important organizational variables in institutions with an attempt to find out the relationship of some important indicators such as the organizational structure and participation in decision-making and the mutual influences of work relations on the organizational structure.

The study raised a number of questions, including: "What is the relationship of organizational climate to organizational effectiveness?"

This main question has a set of sub-questions included:

Is there a relationship between organizational structure and organizational effectiveness?

_ What is the impact of participation in decision-making on the organizational high?

What is the effect of work relations on the organizational effectiveness of the National Fund for Social Insurance?

The study was characterized by two aspects: the theoretical aspect organizes the first and second chapters, which express the subject of the study and its sociological framework.

As for the second aspect, it is the field aspect, and in it we determined the methodology for the study.

We relied on the appropriate descriptive approach, in addition to the questionnaire tool that allowed the collection of data and information.

_ We also relied on intentional sampling for several systematic justifications, including that it is the most appropriate topic, easy to use, and time-saving.

The field of study was the National Fund for Social Insurance for wage-earning workers. Based on the theoretical and field analyzes presented, a set of results have been reached that answer the questions, the most important of which is that there is a relationship between the organizational climate and organizational effectiveness.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر وتقدير
IV	ملخص الدراسة
V	<u>Summary</u>
VII	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XII	فهرس الاشكال
أ-ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
5	تمهيد
6	1- إشكالية الدراسة
8	3- أهمية الدراسة
8	4- أهداف الدراسة
9	5- أسباب اختيار الموضوع
10	6- تحديد مفاهيم الدراسة
12	7- الدراسة السابقة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
19	تمهيد
20	تعريف المناخ التنظيمي
21	أولاً- أهمية خلق مناخ تنظيمي جيد في التنظيم
22	ثانياً- عناصر المناخ التنظيمي
23	ثالثاً- أبعاد المناخ التنظيمي

27	رابعاً-عوامل المؤثر على المناخ التنظيمي
29	خامساً-صحة المناخ التنظيمي
31	سادساً-النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي
32	الخلاصة
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية	
34	تمهيد
35	أولاً-الفعالية التنظيمية والكفاءة
37	ثانياً-أهمية الفعالية التنظيمية
38	ثالثاً-الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة
40	رابعاً-عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
42	خامساً-خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات الفعالية التنظيمية
43	سادساً-أسباب تباين في معايير الفعالية ومحددات اختيار المدخل المناسب
44	سابعاً-النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية
49	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية	
51	تمهيد
52	منهج الدراسة
52	العينة وخصائصها
53	مجالات الدراسة
53	تحليل وتفسير البيانات الميدانية
54	نتائج العامة للدراسة
56	أهم نتائج الدراسة
90	قائمة المراجع
94	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
60	الجدول(01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.
60	جدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن.
61	جدول رقم (03): يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين.
62	الجدول رقم(04): يوضح ما إذا هناك مكتب خاص للمبحوثين أم لا.
62	الجدول رقم (05): يوضح هيكل الوحدة يتميز بالتصميم الجيد ام لا.
63	جدول رقم (06): جدول يوضح الظروف الفيزيائية ملائمة في العمل.
64	جدول رقم(07): يوضح المكان مريح نفسيا أم لا.
64	جدول رقم(08): يوضح وجود لوائح تنظيمية تنظم أماكن العمل.
65	جدول رقم(09): يوضح احتكاك الزملاء داخل مكان العمل.
65	جدول رقم (10): جدول يوضح العلاقات الشخصية داخل العمل المهمة أم لا.
66	جدول رقم (11): يوضح هناك نظافة داخل مكان العمل.
67	جدول رقم (12): جدول يوضح وجود ثقافته مشتركة بين العاملين في المؤسسة.
68	جدول رقم (13): يوضح قوانين المؤسسة واضحة أم لا.
69	الجدول رقم (14): يوضح ما إذا كان ضجيج في المكان الذي تعمل فيه.
69	الجدول رقم (15): يوضح هناك تعاون بينك وبين زملائك ام لا.
69	جدول رقم (16): يوضح مدى وجود مشاكل بين الزملاء في العمل.
70	جدول رقم (17): يوضح اشراك العمال في المواضيع التي لها علاقة بالعمل.
71	جدول رقم (19): يبين الفرص التكوينية التي تمنحها المؤسسة للعمال.
72	جدول رقم (20): يوضح تدني أجر الموظف بسبب مباشر في تكرار غيابه.

73	جدول رقم (21): يوضح عدم الإنسجام الموظف مع زملائه في قسم سبب يؤدي الى كثرة غيابه في العمل.
74	جدول رقم (22): يوضح عند وقوع العامل في المشاكل تمنعه من مواصلة عمله هل يطلب المساعدة من مشرفه عن العمل.
75	جدول رقم (23): يوضح نشر المؤسسة أو المنظمة اهدافها من خلال لوائحها التنظيمية والاعلانات وهل يطلع عليها او معرفتها.
76	جدول رقم (24): يبين تفضيل العامل الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المنظمة لتحقيقه.
77	جدول رقم (25): يوضح تقديم اقتراحات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإن هذه الاقتراحات تحظى بالتأييد.
78	جدول رقم (26): يوضح بعض المعلومات التي تحجبها الإدارة عن العامل.
79	جدول رقم (27): يوضح استراتيجية المؤسسة تسعى بكل جهودها باستثمار موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد.
80	جدول رقم (28): يبين راضي العامل عن فرص التطوير في العمل الحالي.
80	جدول رقم (29): يبين امكانية مغادرة المؤسسة في حالة حصول على وظيفة اخرى والأجر يفوق ما يتقاضاه.
80	جدول رقم (30): يوضح إجبار العامل على اتباع فوق طاقته بجعله يقدم في الانخفاض من مردود عمله.
81	جدول رقم (31): يبين تحقيق المؤسسة الشعور بالأمن الوظيفي.
81	جدول رقم (32): يوضح تشجيع المدير دفع للإنجاز العمل بكفاءة.
81	جدول رقم (33): قيام العامل بأي مهام.
82	جدول رقم (34): يوضح سير الهيكل التنظيمي بشكل عادل بالنسبة للحراك المهني الصاعد.
82	جدول رقم (35): يوضح العلاقات الشخصية وتأثيرها في الصعود المهني.

المقدمة

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية اهم تلك المداخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها بأكمل وجه.

إن لفظ مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة الطبيعية الجغرافية، عندما يستخدم في الإدارة فإنه يعبر عن مكان العمل العوامل المحيطة به اسلوب التعامل كيفية التعامل التفاعل للموارد البشرية الموجودة مع بعضها البعض، من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف المتغيرات الاجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها افرادها وكما يفسرونها محللوها عبر عملياتهم الإدراكية يستخلصوا منها مواقفهم اتجاهاتهم.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية فهو يهدف إلى فهم تفسير سلوك اعضاء التنظيم البيئية التي يعد فيها، حيث اوضح أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنميته تطوير الموارد البشرية لما له دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الفاعلية التنظيمية التي تعد أمر في غاية الاهمية لأنه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم أو فشله.

باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجة الفرد، فيستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث مستوى الدرجة جعله يتماشى مع اهداف المنظمة واهداف الافراد على حد سواء حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين ادائهم لزيادة انتاجهم من جهة وتخفيف رضاهم من جهة أخرى.

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة من اجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، مما ينعكس ايجابا على تحقيق اهداف المنظمة واشباع الحاجات او الرغبات الفردية والجماعية.

ومن أجل تحقيق الهدف الذي نسعى إليه فقد تم تقسيم الدراسة إلى جزئين أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة والآخر مخصص للجانب الميداني فصلين.

لقد تضمن القسم النظري فصلين نعرض ما جاء فيهما على النحو التالي:

الفصل الأول: جاء بعنوان مدخل الدراسة ويتضمن الاشكالية وفروعها، واسباب اختيار الموضوع واهداف الدراسة واهميتها، ثم تحديد المفاهيم الدراسة واخيرا الدراسات التابعة المتعلقة بموضوع ميدان الدراسة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان المعالجة السييسولوجية للمناخ التنظيمي، وتتضمن اهمية المناخ التنظيمي، وعناصر المناخ التنظيمي ابعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: جاء بعنوان المفاهيم المتداخلة مع الفعالية التنظيمية ويتضمن ماهية الفاعلية التنظيمية والكفاءة، واهمية الفاعل التنظيمية والدور البشري في تحقيقها واهم عناصر ومؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة واسباب التباين في معايير الفاعلية ومحددات اختيار المدخل المناسب، والنظريات المفسرة للفاعلية التنظيمية.

الفصل الرابع: جاء بعنوان الاجراءات المنهجية للدراسة ويتضمن مجالات الدراسة ومنهج المستخدم والادوات المستخدمة وطبيعة العينة، وعرض البيانات الشخصية عرض ومناقشة اجابات المبحوثين نحو ابقاء متغيرات الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الفرضيات عرض ومناقشة نتائج الدراسة السابقة



الفصل الأول

مدخل الدراسة

تمهيد:

تعد الاشكالية الركيزة الاساسية التي يبنى عليها موضوع أي دراسة، فالبحث الذي يخلو من اشكالية هو البحث عبر جديد بالصفة العلمية فنقطة الارتكاز الاساسية التي يدور حولها اي بحث علمي هي المشكلة محددة تتطلب علا، لذلك فان الهدف من تحديد الإطار الاشكالي والمفاهيمي لأي دراسة، هو تحديد اطار البحث ومساره واهدافه وتعد عملية تحديد المفاهيم في أي دراسة احداهم الخطوات الهامة في البحث العلمي وذلك ان من خصائص الحث العلمي ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع مفاهيم واضحة ودقيقة كما ولكل دراسة ان تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري فيها، ومعرفة مدى تطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسات، وهذا كله سنحاول استعراضه من خلال هذا الفصل

1- الإشكالية

تعتمد المنظمات المعاصرة في تحقيق اهدافها على الموارد البشرية التي تعمل لديها الأمر الذي جعل هذه المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات، حيث أن نجاح المؤسسة أو فشلها لا يرتبط بمدى توافر الموارد والامكانيات المادية أو ندرتها بقدر ما يتمثل في وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الايجابي داخل المنظمة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق اهدافها وهذا لا يكون إلا بتوفر مجموعة من الظروف والمتطلبات، التي تساعد على تحقيق غياتها ومن بينها المناخ التنظيمي.

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من طرف المختصين في مجال الإدارة والعمل، حيث نظم مجموعه من الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الاجراءات والاساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات، وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين انفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة اخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها افراد المنظمة ومن ابرز الباحثين الذين تناولوا دراسة المناخ التنظيمي نجد (كورنل 1955)، الذي يعد أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية إضافة إلى "ليكرت 1978" حيث يرى أن المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البنية التنظيمية وسلوك العامل.¹

بالإضافة إلى اهتمام المنظمات المهنية في توفير مناخ تنظيمي سليم، اهتمت ايضا في ضمان فعاليتها التنظيمية كون الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف وأحد المؤشرات الأساسية المستخدمة في الحكم على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها واستمرار نموها.

¹ - وصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإداره القراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامل للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص25، 26.

تشير الفاعلية التنظيمية إلى إصدار احكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرته على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والاجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب وماذا قدرته على التكيف والاستخدام الامثل لكافه الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، فإن تحقيق الفاعلية التنظيمية لأي منظمة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد بالاعتماد على القيادة التي تطابق اهداف الفرد مع أهداف الجماعة حيث تهتم بتحفيز العاملين لخلق مناخ تنظيمي مناسب لأفرادها لممارسة مهاراتهم وقدراتهم، هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، وفي الواقع لا تخلو أي منظمة من العراقيل تحد من نشاطها ومهامها وغالبا ما تكون هذه العراقيل على شكل مؤشرات كانهخفاض الروح المعنوية للفرد وعدم رضاهم إضافة إلى عدم الالتزام بأوقات العمل وارتفاع معدل الغيابات وهذا ما ينعكس على أداء المنظمة ، وفي ضوء تلك الظروف والاوضاع التنظيمية السائدة يمكن الوقوف على مواطن الضعف التي تحتاج الى تحسين وتطويرهما يحقق الفاعلية التنظيمية للمنظمة وتوفير مناخ تنظيمي جيد.¹

ولأهمية التداخل بين هذين العنصرين المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية وباعتبار أن المناخ أي منظمه لا يفهم إلا بماذا ما يتركه من تأثير على فاعلية العمال سواء ايجابا أو سلبا وتأتي تساؤلات الدراسة لطرح الإشكالية التالية:

ما علاقته المناخ التنظيمي بالفاعلية التنظيمية بمؤسسه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الاجراء؟

ويمكن ادراج جملة من التساؤلات الفرعية تحت هذا التساؤل الرئيسي .

■ هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية؟

■ ما تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الفاعلية التنظيمية؟

¹ واصل جميل المؤمني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص25.

■ ما تأثير علاقات العمل على الفاعلية التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الاجراء؟

3-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. يأمل الباحث أن نزود الدراسة متخذي القرارات في مؤسسة... بمعلومات عن وضع مؤسساتهم وإعتباره مرجع علمي يمكن إستفادة منه في بعض القرارات

2. يأمل الباحث في زيادة تحفيز العمال على بذل مزيد من الجهد لزيادة الفاعلية التنظيمية من جهة والمناخ التنظيمي في مؤسسة في سبيل الإرتقاء بالمؤسسة.... إلى مستوى أفضل

3. قد تساعد في الكشف عن خصائص الفاعلية التنظيمية لسائر المؤسسات..... من ناحية، والمؤسسات الخدمانية في المجتمع الجزائري على إختلاف أنواع القطاعات من ناحية أخرى

4-أهداف الدراسة:

تتطلع من خلال قيامنا بهذا العمل الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

.محاولة تكوين إطار نظري يغطي مفاهيم موضوع دراستنا وما يتعلق به

.تحليل واقع المناخ التنظيمي الذي يعيشه العامل وكيفية تحقيقه للفاعلية التنظيمية من خلال الكشف العلاقة بالطرفين

.إبراز دور المناخ التنظيمي في نجاح الفاعلية التنظيمية في المؤسسة

.تقديم دراسة عملية يمكن أن تفيد الطلاب والمؤسسة تلك

.تحليل الواقع مناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسة

.تقديم دراسة عملية يمكن أن تفيد في التعريف بمحتويات المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية بمؤسسة

.محاولة الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تفعيل المناخ التنظيمي وتحقيق فاعلية تنظيمية بكفاءة عالية وممتازة.

5-أسباب إختيار الموضوع:

من أهم أسباب إختيار هذا الموضوع نذكرها في النقاط التالية:

- تفاقم وتزايد الفوضى والعشوائية في التسيير والتنظيم وإنخفاض في معايير ومؤشرات القيادة الناجحة
- كون المؤسسة تمثل إحدى المؤسسات التي يجب تسليط الضوء عليها والإهتمام بها من جانب تنظيمي وكذلك الفعالية والبحث عن إستراتيجية فاعلة تهدف إلى رفع تنمية و إسم المؤسسة
- بحكم دراستنا الجامعية ورغبتنا الملحة في التعمق في هذا الموضوع على إعتباره موضوع غير مستهلك في الجامعة الشاذلي بن جديد من قبل والجامعات الأخرى أيضا

6-تحديد مفاهيم الدراسة

تعريف: المناخ التنظيمي:

إن استعمال مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام يعد تغييرا مجازيا ذلك لأن المناخ الشائع مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أشهر السنة أو خصوصها المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية. أما إستعمال مصطلح المناخ فيقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي ووفقا لهذا المفهوم فيمكن أغلب أدبيات علم إدارة تعريفه: "بمجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي تنعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم

ومن التعريف السابق يظهر أن المناخ التنظيمي يعبر عن ظاهرة إنسانية غير ملموسة لا يمكن تحسسها أو تجسيدها ماديا إلى جانب كونها تمثل إحدى المفاهيم المنظمة المعقدة غير واضحة المعالم.

إن الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا المفهوم تعود إلى الرأث النظري والتطبيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة. التي أكدت على ان الجو المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة المادية، وأن المنظمة ليست مستودعا للعناصر المادية والإنسانية وإنما هي تعبير¹

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جوادة: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط العربية، دار اليازوري العلمية

لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص410.409

المناخ لغة: هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا أنهتجاوز هذا المفهوم ليستخدم إداريا وتنظيميا¹ فهو يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة وتدفع العاملين لتبني أنماط معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المؤسسة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم²

المناخ التنظيمي:

يعرفه علي السلمي بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الافراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة ويعرفه فور هاند ولجمر أنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين بها

ويقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى³.

عرفه العميان: المناخ التنظيمي هو بيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وظرف العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة⁴

نكر هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرف العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة

¹ محمود إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2006، ص 23

² ماجد محمد الفراء، محمود عبد الرحمان الشبطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16 العدد 1، 2008، ص 714

³ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص 305

⁴ المرجع نفسه، ص 305

وعرفه القيروني: "أنه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم¹

التعريف الإجزائي:

يعبر الخصائص التي تميز المؤسسة عن أخرى حيث يدركها الأفراد العاملون داخلها، مما يجعلها لتلك الخصائص تأثيراً في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط السلوك الوظيفي لديهم، أي أ، المناخ التنظيمي يشمل: الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر التي تتفاعل مع بعضها فتشكل شخصية المؤسسة بكافة جوانبها، ولذلك أدركت المؤسسات بأنه لا يمكن تحريك العنصر البشري بها، دون فهم وواع لطبيعة المناخ التنظيمي ثم تحليله

وهي جميع الظروف المحيطة بالعامل داخل المؤسسة سواء كانت تنظيمية كالمهام المكلفة اليهم أو قوانين المؤسسة أو الظروف الفيزيائية كالضجيج، التهوية، الإضاءة

الفعالية التنظيمية:

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة التربوية بصفو عامة. حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة عموماً كان برنارد (Barnard 1938)، أما في المجال الإدارة التربوية فكان كامبيرون (Cameron 1978)، هو أول من استخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي

ولقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينات بأنها "الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه"، ورغم فيما يلي نستعرض جملة من التعاريف لمفهوم الفعالية التنظيمية:

1- يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية معتمداً على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن الفعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.

¹ القيروني محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، 2009، الأردن، ص 170

2- كذلك عرفها كل من نارايانان وناث (Narayanan/Nath)، بأنها عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية¹

التعريف الإجرائي:

الفاعلية التنظيمية قدرة المنظمة أو المؤسسة على توفير مناخ عمل ملائم لمختلف الفاعلين بها، من خلال توفير أكبر قدر ممكن من الحرية في حدود الصلاحيات الممنوحة والظروف الملائمة التي تسمح بالتحكم الفعلي في أداء العمل

ثانياً: الفعالية التنظيمية:

1- الفعالية التنظيمية والمفاهيم المتداخلة مع الفعالية التنظيمية

1-1. الفعالية التنظيمية: هي قدرة المؤسسة على استغلال الأُمثل للموارد المتاحة، وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق التكيف معها بغية تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد التي تربطها علاقة استراتيجية بالمؤسسة وهذا كله بما يضمن تحقيق أهدافها

يعتبر برنارد (Barnard)، أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية معتمداً على العنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تستم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها. أما أن فشلت المنظمة في ذلك. فإنها تنصف بعدم الفعالية وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة

¹ ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، مذكرة لنيل رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية،

الجامعة الإسلامية، غزة، سنة ذو القعدة 1422هـ، فبراير 2002م، ص 64

وكذلك بانها "قدرة المنظمة على¹ تحقيق أهداف وتعتمد هذه القدرة والمداخل المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المنظمات

7-الدراسات السابقة:

تعتبر خطوة الدراسات السابقة من الخطوات الهامة في البحث السوسولوجي ، والبحث الذي يخلو من هذه الاخيرة يعتبر من واجهة النظر المنهجية ، ناقصا ، ولهذا اعتمدنا على الدراسات التالية :

__1الدراسة الاولى : عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل قامتا بها الباحثان امينة تليوى وسمية حسني تحت عنوان الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالإتصال التنظيمي ، جامعة المدية. هدفت هذه الدراسة أن الإتصال التنظيمي علاقة بالفاعلية التنظيمية ، فالإتصال الرسمي علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يوفره من معلومات من الإعلانات والعلاقة بين العمال ومشرفهم وللفاعلية علاقة بالإتصال الغير رسمي من خلال ما يقيمه العمال علاقات مع بعضهم البعض.

__وانطلقت الدراسة من خلال تساؤل رئيسي هو : ماهي العلاقة بين الفعالية والتنظيمية والإتصال التنظيمي للمنظمة ؟

__ومن اجل الإجابة على هذا التساؤل ثم وضع فرضية رئيسية تتمثل في

__للإتصال التنظيمي علاقة بالفاعلية التنظيمية.

__وقد إندرجت ضمن هذه الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين هما كالتالي:

__1للإتصال الرسمي علاقة بتحقيق أهداف المنظمة.

__2للإتصال غير رسمي علاقة بتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج معتمد للوصول إلى وصف دقيق حول الظاهرة المدروسة من أجل الوصول نتائج محددة.

__كما إستخدم الباحث في هذه المذكرة أداة متمثلة في:

الإستمارة ، حيث تنقسم إلى ثلاث محاور رئيسية حيث إحتوت على 27 سؤال

__أما بالنسبة للعينة فقد إستخدم البحث طريقة المعاينة الاحتمالية التطبيقية.

حيث يتكون مجتمع البحث من 309 عامل مقسم إلى فئات (إطارات سامية ، إطارات ، عون تحكم ، عون تنفيذ.)

¹حزام محمد حسن العثماني: أطروحة الماجستير، دورة القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، تخصص القيادة والإدارة،

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، سنة 2017م، ص44

ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة مايلي:

أن الأقدمية في العمل مؤشر على اندماج العمال في مؤسستهم وإكتسابهم الخبرة التي تدفعهم للعمل بمهارة وإحترافية فالعمال الذين قضوا وسنوات عديدة في العمل وفي نفس المؤسسة وربما مع نفس الزملاء هذا مايجلق نوع من الانسجام والتناسق الفكري فيما بينهم وتسهل العملية الاتصالية فيما بينهم والعمل بمهارة وإحترافية يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم

الدراسة الثانية:

عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل قامت بها الطالبة عمار سميرة تحت عنوان "الاتصال وتأثيره على فاعلية التنظيم جامعة أحمد دارية أدرار-الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى أن الإتصال ميزة من مميزات المجتمعات المعاصرة وهذا وسيلة لمعرفة ماتوصلت إليه التكنولوجيات الإتصالية وهذا ما أعطت له المؤسسات عناية فائقة برامج الإتصال والتنسيق بين جميع مستويات التنظيم قصد تسهيل أداء الأعداد لوظائفهم وإنطلقت الدراسة هذه من خلال تساؤل رئيسي هو:

هل للإتصال تأثير على فاعلية التنظيم ؟

من أجل الإجابة على هذا التساؤل تم وضع فرصة رئيسية تتمثل في :

-للاتصال تأثير على فاعلية التنظيم .

وقد إندرجت ضمن هذه الفرصة فرضية فرعية هما كالتالي:

1-الإتصال الرسمي تأثير على فاعلية التنظيم.

2-للاتصال غير الرسمي تأثير على فاعلية التنظيم.

ولقد إستخدم باحث المنهج التحليلي كخطوة أولى لجمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع إجتماعي وتحليل ماتم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية، ولأنه أنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة .

- كما إستخدم الباحث في هذه المذكرة أداة الإستبيان

- أما بالنسبة للعينة فقد إستخدم الباحث طريقة المنهج الشامل والتي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات:

حيث يتكون مجتمع البحث من 60 عاملا و 27 مسؤولا ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة مايلي :

-أن الإدارة تهتم بالإعلام كافة والعمال في مختلف المستويات التنظيمية.

-العلاقة بينهم في العمل مقبولة.

-مناخ العمل يؤهل العامل لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.

الدراسة الثالثة

- عبارة عن مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس قام بها السيد بن علي عبد الوهاب جامعة وهران2، تحت عنوان "مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم"
- هدفت هذه الدراسة إلى موضوع الفعالية التنظيمية وعلاقتها بمختلف مشاريع التغيير التي تتبناها المؤسسة، وهي في الأساس مشاريع تنظيمية يقصد بها بطريقة أو بأخرى تحقيق أكبر قدر من الفعالية.
- وانطلقت الدراسة هذه من خلال تساؤل رئيسي هو:
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين مشروع التغيير ما يحمله من عناصر ومحاور تنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة؟
- ومن اجل الإجابة على هذا التساؤل تم وضع فرضية رئيسية تتمثل في :
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة إتجاهات أفراد المنظمة نحو مشروع التغيير و قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية.
- وقد اندرجت ضمن هذه الفرصة 3 فرضيات رئيسية:
- 1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد المؤسسة نحو أهداف مشروع التغيير و إتجاهاتهم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة.
- 2- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد المؤسسة نحو حجم الإمكانيات و الوسائل التي توفرها المؤسسة لاجل الوصول الى مختلف الاهداف المسطرة وإتجاهاتهم نحو قدرتها على تحقيق الفعالية المطلوبة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات العمال نحو مختلف البرامج والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة في اطار انجاح مشروع التغيير و قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية المطلوبة
- ولقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع أكبر قدر ممكن من البيانات وتحليلها ليعطي وصفا واضحا على الظاهرة محل الدراسة.
- كما استخدمت الباحث في هذه المذكرة أداة الاستبيان تضمن 4محاور.
- اما بالنسبة لعينة الدراسة اختار طريقة عشوائية طبقته لمراعاة طبيعة الموضوع والتي تستدعي التعرف على إتجاهات العاملين.
- حيث يتكون مجتمع الدراسة من 571 عاملا.
- ومن النتائج التي خلصت إليها الدراسة مايلي:
- يعد موضوع التغيير من أهم المواضيع المرفقة على العمل التنظيمي داخل المؤسسة سواء كفكرة او تطبيق وهو بطبيعته غير واضح الابعاد.

هناك اجتماعات منتظمة ودورية سواء بين العمال و ادارة المؤسسة او بين العمال أنفسهم،وهو ما يؤثر غالبا في عملية الاتصال او التهيئ التغيير كما ان هذه الاجتماعات واللقاءات تعطي حافزا اكبر لاغلب العمال لاجل المشاركة و الانخراط في مشروع التغيير.

اوجه الاختلاف و التشابه:

- من خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد اوجه التشابه واوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة من خلال المنهج المتبع واداة الدراسة ونوع العينة
- اتفق البحث الحالي مع الدراسة السابقة في طبيعة المنهج المتبع
- اتفق البحث الحالي مع الدراسة السابقة في استخدام نفس أداة الدراسة لجمع البيانات.
- 3 إختلاف الدراسات السابقة في طريقة استخدام العينة مع بحثنا الحالي حيث اختلفت العينات حسب كل دراسة

اقتراحات الدراسة:

- ضرورة ان تكون الاجور مرتفعة في مستوى جهودهم ومكانتهم من خلال نظام تشجيعي مناسب.
- ضرورة تشجيع الافكار البنائية والمقترحات الابداعية للعاملين من ظرف المسؤولين ومدير المؤسسة [إطارات المؤسسة]لماله من انعكاس ايجابي على نفسية العامل.
- ضرورة زيادة الفرص التكوينية والتطويرية للعامل لتدريب على الانظمة الجديدة .واكتساب الخبرات الحديثة و تشجيعهم على تطوير قدراتهم ورفع مستوى كفاءتهم.
- ان يتم اشراك اراء وقرارات الموظف بشكل اكبر في اتخاذ القرارات الادارية. بالمؤسسة اي القضاء على المركزية اتخاذ القرار لان ذلك يعرقل العمليات.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق بدءاً من عرض إشكالية الدراسة، من ثم تحديد أسئلة الإشكالية التي تحتاج إلى إجابة، وفي مرحلة اللاحقة ثمن الإجابة المبدئية عن هذه الأسئلة والتي تعتبر التعبير عنها في شكل مجموعة من الفروض، كما تناولنا هذا الفصل أسباب ومبررات اختيار الإشكالية مجموعة من النقاط تحت عنوان أهمية الدراسة كما تم يوضح الأهداف المتبناه من هذه الدراسة ليختصر بأهم المفاهيم العلمية التي تحتاجها الدراسة والدراسات السابقة والمتعلقة عليها.

الفصل الثاني
المعالجة السوسولوجية
للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يستمد المتاح التنظيمي أساسا من ثقافة وفلسفة المنظمة والقائمين عليها. وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي اعتمدنا في هذا الفصل التعرف على أهمية عناصر أبعاد العوامل مؤشرات صحة المناخ التنظيمي النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

اولا- أهمية خلق مناخ تنظيمي جيدا في التنظيم:

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابيا ومساعدًا على تحقيق أهداف المنظمة، بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت وهذا لا يتم من فراغ بل لابد لهذه الإدارات من أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة و العاملين في أن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جوا يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملين مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثير في عملية تحقيق الأهداف وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات لما يلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن إحترام العاملين والعدالة فيما بينهم من حيث فرض المكافأة والترقية يخلق مناخا تنظيميا إيجابيا وأخير لابد لها من أن يأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري مهم ولا بد من دعمه ومشاركته في الإدارة وإتخاذ القرارات وبالتالي يكون رقبيا على أدائه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل والإنتاج على درجة عالية من التقدم وتحقيق الأهداف¹.

عن أنماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي تخلق بيئة عمل إنسانية لها من الأثر في الاتجاهات المستقبيلة لنشاط المنظمة ما يعادل أو يقوق في بعض الأحيان تأثيرات الجوانب المادية في تلك الإتجاهات.

2.1 أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية:²

- مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهما.
- تساعد على تقسيم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2011م، ص 311

² نجم عبد الله العزوي، عباس حسين جواد : الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المراجع السابق ص 410.409

- المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز اعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليها
- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات لما توفر مثل هذه الدراسة، من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة.

2- عناصر المناخ التنظيمي

تتضمن عناصر المناخ التنظيمي ستة عناصر تعتبر من الأهم في المنظمة وهي:¹

1. الهيكل التنظيمي: يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من وحدات وأقسام ويجدد نمط السلط وأسلوب اتخاذ القرارات والهيكل التنظيمية على أشكال منها: النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع التغيرات المستتجدة والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة

2. نمط القيادة: فالقيادة هي القدرة على التأثير في العاملين، وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والإتصال ذي الإتجاهين والثواب مما ينتجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع والقيادة الديكتاتورية أو الأوتقراطية التي تتميز بالمركية والقوة والتسلط والعقاب مما يجد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة في الرأي.

3. نمط الإتصال: الإتصال الفعال هو الإتصال ذو الإتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداع الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وعلى العكس من ذلك الإتصال ذو الإتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي الفرد إلى عدم الإكتراث والحمول في التفكير بإعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.

¹خضير كاظم حمود القريجات: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

4. المشاركة في إتخاذ القرارات: إن المشاركة في إتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل .

5. طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الإكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذي أهمية

6. التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات الا أنها تؤدي إلى مأخذ منها البطالة والإنغرافية ، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة على انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية

1.2 التكنولوجيا والمناخ التنظيمي:

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء.

والتطورات التكنولوجية ذات أثر إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع إذا إن التكنولوجيا المتطورة إذا ماتم إعتمادها بالشكل الصحيح

3- أبعاد المناخ التنظيمي¹:

إن أبعاد التنظيمي تحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة كما يلي:

1. مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الإستنتاجية والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية

2. طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقصي إلى السأم والملل وعدم الإيداع يتيما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والإبتكار

3. أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية

4. أهمية التنمية الإدارية والتدريب:

¹كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 1999، ص302، 301

إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيما كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية

5. أنماط السلطة: السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء وهي تسم لعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بنما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتبع للمرؤوسين فرص الإجتهد وإقتراح الحلول والمشاركة في إتخاذ القرارات

6. أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن الإدارة التي تعتمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح

7. أنماط ثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تمنح للقره المنتج والمبدع والمتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول

8. الأمن الوظيفي: ويعنى منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة لمنحه الاستقرار الفكري وتجنبيه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء¹

4- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

- الظروف التي يعمل بها الفرد والنمط الإداري المتبع

- طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة إنتاجيتهم

- طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

- طبيعة المهام أو العمل اللازم القيام به

- التكنولوجيا المتاحة

- علاقات الموظفين وجماعة العمل

¹ امل المغربي: نفس المرجع السابق ص 301 302

-ثقافة التنظيمية

لمزيد من الإيضاح يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة فئات:

أولاً-عوامل التأثير الخارجي¹:

1. ثقافة التنظيم: وتشمل الاتجاهات، القيم، الأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التعليم المشتركة لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، السلوكيات المقبولة والمرفوضة لمعنى أن لها الأثر الكبير على المنطقة والعاملين بها.

2. ظروف العمل: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد. وتستعمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكيف الاثاث تنظيم المكاتب المكانية، امكانية الإتصال ببقية الأعضاء -إن ظروف العمل المادية السيئة قد يؤدي إلى الإحباط وهذا بدوره يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد

3. البيئة الخارجية: تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم (النظام الاقتصادي-السياسي-الاجتماعي-الحضاري-الصناعي) والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل

-مدخلان وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجان بيئة العمل الداخلية ماهي إلا إنعكاس لبيئة الخارجية

4. البيئة النقية: على كل منظمة توفير الكوادر ذات مهارات التي تمكنها من متابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل النقية، فالبيئة النقية هي القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغير أو تطوير في توعية منتجها من سلع وخدمات

5. تماسك الجماعة وولائها: تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة ولقد أكد لتون وسترنجر أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ومن الأمور التي تحدد درجة

¹مصطفى يوسف كاني، الاتصال والصراع التنظيمي: الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2017م، ص

التفاعل بين أعضاء الجماعة (حجم الجماعة ، درجة تماسكها، التشابه في الخصائص الفردية، الرغبة في الارتقاء الوظيفي ، اختلاف الإدراك، العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل)

6. المشاكل الأسرية: تعتبر مصدر قلق وتؤثر سلباً على الأداء

7. البيئة الاجتماعية: (عادات، تقاليد، قيم، ثقافات المحلية) على قمم واستيعاب الأفراد المجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء ، الأشخاص.

ثانياً-عوامل تنظيمية:¹

طبيعة البناء التنظيمي: فالبناء التنظيمي الجامد قد يكون مقبول لدى بعض الأفراد لكنه يؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق لدى الآخرين

النمط القيادي: إساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمية قد تحدث نوعاً من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين فالأسلوب القيادي المتبع الأثر الواضح وأداء المرؤوسين

ويعتبر أسلوب القيادة المتوازنة الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة حيث أنه يعمل على استثمار طاقات العاملين بما يخدم مصلحة المنظمة

إستحالة التقدم الوظيفي: من اسوء ما يتعرض له القادة ذوي الطموحات العالية هو معرفتهم بعدم إمكانية تقدمهم الوظيفي

المبالغة في المسؤوليات: كلما تزايدت الفجوة بين ما هو مؤمل منه وبين ما يتحقق أدائه تزداد نسبة الإحباط كما أن المبالغة في منح الصلاحيات وعدم قدرة الشخص الممنوحة له يتحمل مسؤولياته تحدث الشعور ذاته والقلق

العبء الوظيفي: تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى إستنزاف طاقات الفرد وشعوره بالإعياء مما سينعكس سلباً على أدائه

¹ مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص156.157.158.159.160

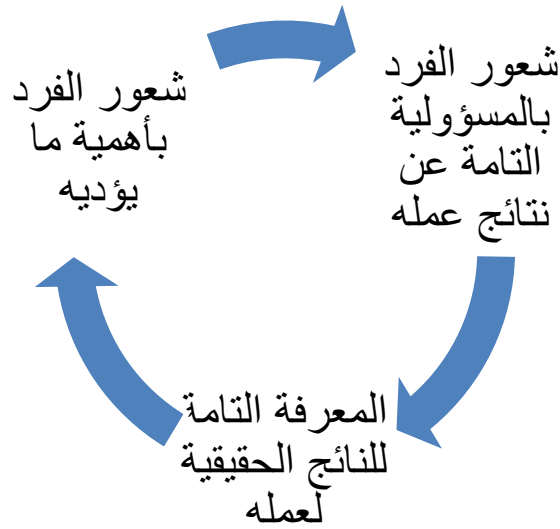
الغموض: لا بد أن يحصل الأفراد ولو على فكرة عامة مما هو متوقع منه أدائه ففي حالة عدم حصوله على أي تقسيم لأدائه درجة الإحباط تتزايد لديه أو إذا ما كشف أن الإدارة تستخدم معايير أداء متغيرة لا تتفق مع أهداف المنظمة

نظام الأجور والحوافز (مادية- معنوية): حيث لا بد أن تكون مرضية تشجع الافراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها وتدفعهم للأداء الجيد وترغبهم في الإستمرار بالمنظمة، على الرغم من إخلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية حسب الوظيفي للفرد

أهداف المنظمة: تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق وكلما كانت واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وضعف إحتمال وجود جو التعارض والتناقضات في الأداء¹

درجة الأثر الوظيفي: يهدف هذا النهج على إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الإعتماد النفسي

عوامل نفسية تعتمد عليها دوافع العمل الذاتية في الحالة السابقة:



¹ مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 156 إلى 160

الإحساس بأهمية العمل تنتج من:

1-تنوع المهارات التي يطلبها العمل.

2-وضوح المهام وإنماؤها كاملة أو القيام بجزء معين منها.

3-أهمية المهام ومدى تأثيرها على حياة الآخرين

4-الإستقلالية في الأداء

التناقضات والصراعات التنظيمية: تعتبر من الظواهر الحتمية على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ويجب التفاعل معها بإيجابية

ثالثا: تأثير الأشخاص

-قدرات الفرد: القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه وهذا يسبب الإحباط والتأثير السلبي على معنوية الشخص¹

-تناقض القيم: يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع القيم وأخلاقيات الموظف وتشعره بالذنب ويصبح في حالة من القلق وتأنيب الضمير مثال مدير القسم الدعاية والإعلان

-درجة المخاطرة: من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي فالأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز والعكس يكون في المناخ التنظيمي العشوائي

¹مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص156 إلى 160

- **قياس المناخ التنظيمي:** يعتبر أسلوب الإستقصاء من الأساليب شائعة الإستفصال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة ويعتبر نموذج لتون وسترنجر من أفضل نماذج الإستقصاء وتحتوي قائمة الإستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان¹

5- مؤشرات صحة المناخ التنظيمي:

هناك مجموعة مؤشرات محددة تدل على صحة المناخ التنظيمي وسلامة ومن هذه المؤشرات مايلي:

1. **وضوح الهدف وتركيزه:** وضوح أهداف النظام للأفراد العاملين فيه ودرجة قبولهم لها ومدى ملائمتها وإمكانية تحقيقها

2. **ملائمة التواصل:** ويشمل الإتصال الأفقي والعمودي والبيئي (داخلي، خارجي) ودرجة التشويش أو التحريف وسهولة الإتصال ويسرها

3. **السلطة:** المنظمات المتمنعة لمناخ صحي يتوازن فيها توزيع السلطة وتخف حدة الصراع داخلها ويكون التأكيد فيها على المشاركة في اتخاذ القرار

4. **إستخدام المصادر الإنسانية:** الإستفادة من مدخلات النظام جميعها ضمن الحد الأعلى الممكن لها، وبخاصة فيما يتعلق بالمدخلات البشرية والإستفادة من هذه المدخلات ضمن حدود طاقتهم وإمكاناتهم مع تجنب إجهادهم وإرهاقهم لما لذلك من مردود عكسي على صحة النظام وسلامته على المدى الطويل

5. **التناغم:** المدى الذي يشعر فيه النظام بالرغبة في العمل والإستمرار في المشاركة في نشاطاته، وأن تكون للنظام هويته وصيغته الواضحة بحيث تكون مدخلاته البشرية سعيدة راضية معتزة بإنتمائها إليه ومنسجمة في تعاونها مع بعضها

¹ مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص 156 إلى 160

6. الروح المعنوية: إن خاصية المعنويات بالنسبة للنظام هي حصيلة مشاعر وإنفعالات وإتجاه أفرادها المرتكزة على درجة رضاهم وقناعتهم وسرورهم في العمل في النظام¹

7. الإبداعية: النظام المتسم بنظام صحي إلى النمو والتطوير والتعبير والتمايز بدل أن ينتهي أسير الزنابة والنمطية المغلقة

8. الإستقلالية: النظام المتسم بنظام الصحة مع متغيرات ومثيرات ي.....الخارجية على أساس رد الفعل أو التفاعل مع أزمة وإنما تكون إستجاباتها واعية وإيجابية لما يحيط بها وهذا يؤدي إلى الرغبة في المبادرة والتصميم على التطوير نفسها

9. التكيف: القدرة على التعايش مع مرونة التغير الواعي وعلى تصحيح مسارها وإيجاد حلول ناجحة ومناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الجهد والهدر

6- النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة على يد "إلتون مايو" الذي يعتبر الأب الروحي لها أين قام رفقة زملائه بدراسات أمريكية طبقت في مصانعها تجارب لمعرفة الظروف الفيزيكية للعمل ودراسات جماعات العمل والروح المعنوية بين العمال والإدارة وقد أفرزت هذه الدراسة عدة نتائج يمكن تحديدها فيما يلي:

- إن المنظمة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فني لأن العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره، فالتنظيم عبارة عن تلك العلاقات الإنسانية التي تنشأ من مجموعات الأفراد...

- أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال ورغبتهم في العمل وإن الإتصال بين العمال والإدارة له أهمية كبيرة في خلق التفاهم وتوفير المعلومات اللازمة للحوافز المادية والمعنوية معا تأثير واضحاً في زيادة دافعية الأفراد للعمل والإنتاجية

¹نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط العربية، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان الأردن، 2010 ، ص424،425

2. الإدارة بالأهداف: تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري "يتر دراكر" عام 1954 تمر العملية الإدارية في هذه النظرية بمجموعة من المراحل: تبدأ بصياغة الأهداف، حيث تعتبر الإدارة بالأهداف على أسلوب المشاركة بين المدير وموظفيه ويتم من خلال أسلوب التفاوض على أسلوب التحوار للوصول على قرار جماعي وبالتالي إلى أهداف موضوعية وتصاغ بصورة كمية قابلة للقياس وضمن جدول زمني محدد مسبقاً ثم يقوم المدراء على كافة المستويات الإدارية بتطوير خطط لإنجاز تلك الأهداف¹

-وفي مرحلة لاحقة تعقد إجتماعات بين المدير ومروؤسيه يكون الهدف منها تقوم أداء المرؤوسين فيما يتعلق بإنجاز الأهداف وينصب التركيز الأساسي على نتائج الأداء، وبعد الإنتهاء من تلك العملية يوضح نظام المكافآت موضع التنفيذ، حيث يتم مكافأهم حسب المعايير المتفق عليها.

-إن إستخدام التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم الأساليب تأمين إلزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها وقد أثبتت التجارب العديدة في هذا السياق ان فصل المؤسسة في إستخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي على تعثر عملية التنفيذ وإحقيق المؤسسة في الوصول على أهدافها

3. النظرية التعاونية: رائد هذه النظرية "برنارد" الذي تناول التنظيم اللارسمي وإعتبره بأنه مجموعة من التفاعلات والاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات تلقائياً وخارج نطاق الهرم التنظيمي أو للوائح الرسمية، وإن فهم التنظيم الرسمي لا يمكن ان يتحقق من خلال الخرائط واللوائح الرسمية وإنما يستلزم إضافة فهم الواقع غير الرسمي للمنظمات وللتنظيم غير الرسمي فوائد عديدة للأفراد لكونه يتيح لهم الإتصال مع من يرتاحون لهم ويستمعون لمشاكلهم ويشعرون بالإنتماء وبالأمن لهم. كما يخفف عنهم مضايقات التنظيم الرسمي ويعالج السلبيات الناجمة عنه وشروط قيام هذا النظام هو وجود حذف مشترك يقتنع به فردان أو أكثر ووجود أليات الإتصال بين الأفراد المقتنعين بالهدف وتوفير الرغبة في التعاون من قبلهم لبلوغ الأهداف ويمكننا أن نوجز أهم ما أضافه "برنارد" للفكر التنظيمي المحدث فيما يلي:

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 156

-التنظيم الرسمي هو نظام تعاوني نظم أفراد لهم هدف مشترك ويتواصلون مع بعضهم برغبة وقناعة، وإن إستمرار هذا النظام يستلزم تفاعل أجزائه ومكوناته¹

أمالته نظم غير الرسمي فهو عمليات تلقائية وإجتماعية غير واعية وغير مخطط لها، غير أنه يساهم في تلبية إحتياجات الافراد التي يعجز التنظيم الرسمي أحيانا في تحقيق، كما تقوى العلاقات والروابط الاجتماعية والإنسانية بين العاملين وتشبع حاجاتهم المعنوية لتحقيق الذات والتقدير والانتماء

-إن الإتصالات بين القاعدة والقمة تمكن المديرين من إصدار الأوامر الملزمة للمرؤوسين حيث يتم فهمها وتتوفر لديهم القناعة بتطابقها مع أهداف المنظمة التي يسميها "برنارد" بمنطقة القبول الصاحية، وكأنه يقول أن الصلاحيات تصدر من القاعدة المهمة وليس العكس، كما يفسرها الفكر التقليدي القائل بتحويل وتعويض الصلاحيات من الأعلى إلى الأسفل

4.إدارة التميز وإدارة الجودة الشاملة T.Q.M: أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعلمي Joseph.Juren/Karaki/Edward Deming/Philipe Grosip/Lshikawa

تعتبر غدارة التميز المدخل الشامل الذي يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفرقة تحقق لها قدرات متعلقة في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، وكذلك تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية وإستثمار قدراتها والتفوق والتميز في الأسواق وتحقيق الفوائد والأهداف للملكي المنظمة والعاملين بها والمتعاملين والمجتمع بأسره

إن التميز التنظيمي يعتبر فلسفة إدارية متكاملة وثقافة وممارسة وإستراتيجية إنجاز يتم ترسيخها وبناءها ورعايتها بشكل دائم²

¹أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1966، ص142

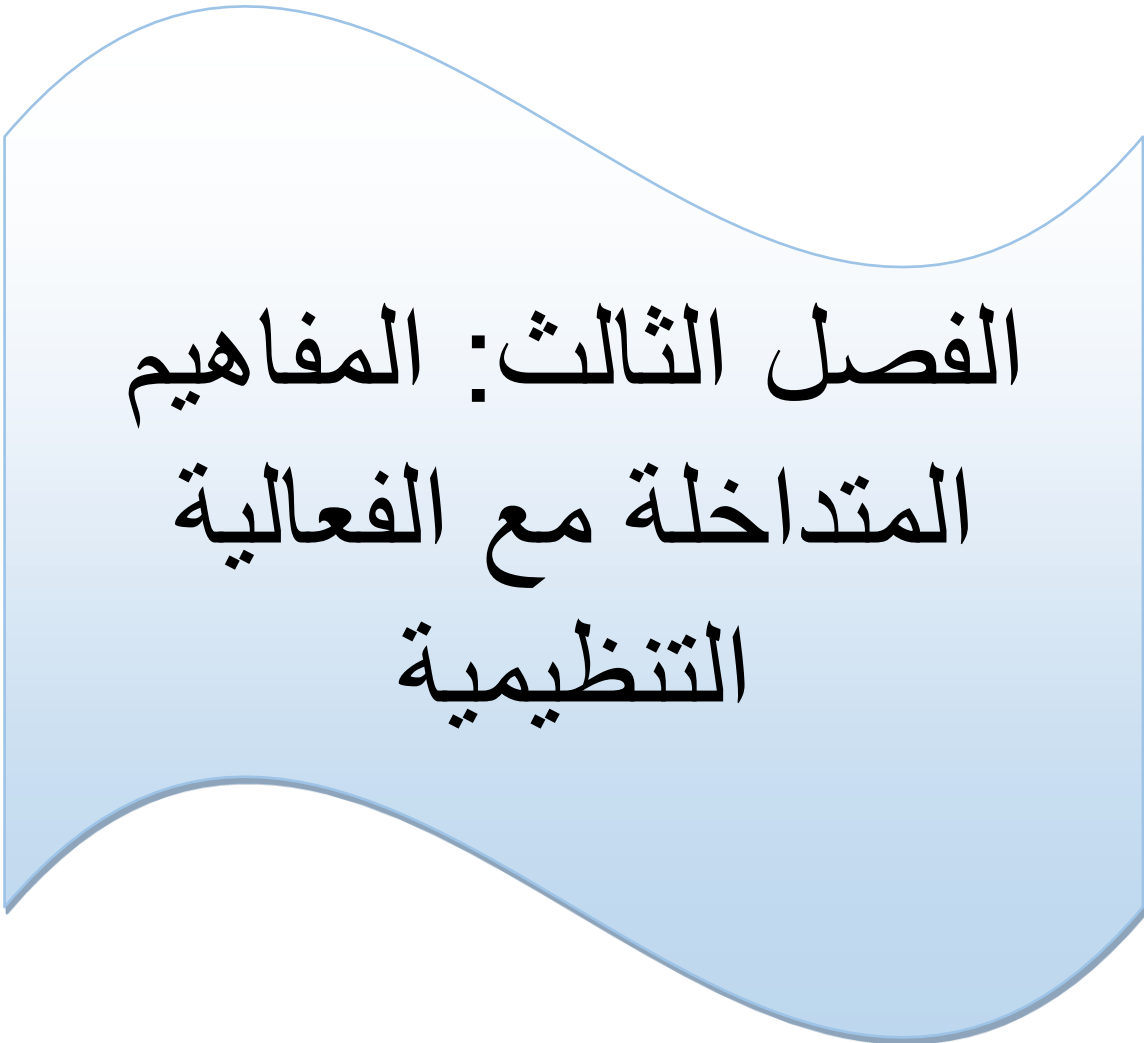
²عامر الكبسي، الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التفكير والمعاصرة، دار..... للنشر والتوزيع، ص107.108

مستدام في زمن المنافسة وذلك رغبة في النجاح والتفوق والاستمرارية وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير الإجراءات وأساليب العمل والابتكار والحلول والطرق المناسبة لحل المشكلات وكذلك ان تتم الاتصال بين الإدارة في المنظمة وفق حاجات العمل وليس الهيكل التنظيمي وتوفير نظام الحوافر الذي يشجع العاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات وفرص التعبير عن رأي وعن الذات والعمل بروح الفريق¹

¹عامر الكبسي: نفس المرجع السابق، ص 107.108

خلاصة الفصل

نستطيع القول بأن المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة دون الإشارة للبيئة الخارجية وأثرها وانعكاساتها على المناخ التنظيمي للمنظمة ويعبر على أنه محصلة لتفاعل بين مجموعة معقدة ومرتبطة بين العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من المكونات البيئية.



الفصل الثالث: المفاهيم المتداخلة مع الفعالية التنظيمية

تمهيد:

يمثل مفهوم الفعالية نقطة بداية لتقويم اداء التنظيم لوظائفه او محصله جهود الفاعلية الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل بتحقيق اهدافهم سواء على المستوى العام للمنظمة أو على المستوى الاحداث الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق الاهداف أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من الناحية التراث السوسيولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، فمنهم من ربط بين التنظيم وبين قدرته على التأثير في الازمات التي تؤثر عليه

أولاً-الفعالية التنظيمية والكفاءة:

كما سبق الإشارة فإن مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة والتنظيم، مما يجعل البعض يذهب إلى استخدام الكفاءات كمرادف للفعالية، وربما يرجع ذلك إلى قلة الدراسات حول هذا الموضوع، ولتوضيح مفهوم الفعالية أكثر حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف (نتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف (تحقيق الربح، التوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العاملين)، والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بعد المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المرجحة لذلك فالفعالية وفقاً لـ : بيتر دراكر Peter Darkor أحد علماء الإدارة المعاصرين تشير "إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب" بينما الكفاءة أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات المدخلات

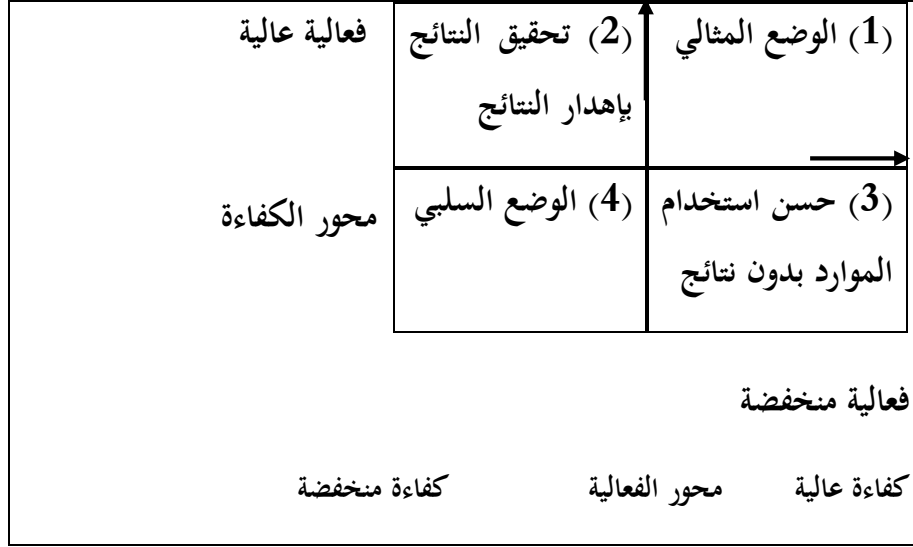
وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني، الأراضي، الآلات، الخامات) فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها كذلك يسري الأمر على بقية الموارد، إذا يعرف بيتر دراكر الكفاءة على أنها: "استخدام الأشياء (أي الموارد) بالطريقة الصحيحة"¹

ومما سبق نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد. والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الارتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة والتنظيم لن يكون فعالاً إلا إذا كان كفئاً

¹ بلقاسم سلاطينة وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، الطبعة الأولى 2013، دار الفجر للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، سنة 2013، ص 21-22-23

شكل رقم (1): يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية:



المصدر: من إعداد الطالبتين على حسب التعريفات السابقة

من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية.

1. الوضع المثالي: بحيث يكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة. وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه

2. الوضع غير ممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد

3. وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة منخفضة، ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب

4. الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون لك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تخص النتائج المطلوبة¹.

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون: نفس المرجع السابق، ص 21-22-23.

1-3. الأداء: Performance

بمعنى تنفيذ أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة. أما على مستوى التسيير فيقصد به إنجاز العمل المطلوب على المرغوب. لذلك فهو عموماً ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية الإنجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن

الجدول رقم (1): العلاقة بين الفعالية والأداء:

العنصر	الفعالية	الأداء
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف. توفير الموارد اللازمة	معرفة مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير المحددة كما وكيفاً
الاهتمام	الهدف	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة وصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	النتائج والموارد والمعطيات

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب التعريفات السابقة

حيث مما سبق نستنتج بأن هناك علاقة قوية بين الفعالية والأداء في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها فإن الأداء يعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية¹.

¹ بعاج الهاشمي: مذكرة لنيل شهادة الماجستير: دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة: تخصص علم التسيير،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، سنة 2010/2009، ص 19-20

ثانيا- أهمية الفعالية التنظيمية:

تحتاج المجتمعات الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى منظمات لسبب رئيسي هام وهو أن هذه المنظمات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا يجمعنا إطار منظمة واحدة. فالمنظمات إنما وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو والتطوير.

ومن البديهي أن مجتمع أي مؤسسة-او جمهورها-عندما يعترف بوجودها ويمنحها الدعم الذي تحتاجه فإنه يتوقع منها أن تكون على مستوى عالي من الفعالية فتقوم بكل ما عهد به إليها من أفضل الوجوه، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت في تأدية رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع¹ ككل، إذا ان فعالية المجتمع رهن الفعالية المؤسسات العاملة فيه.

-تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتحدد المحقق لأهدافه. ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار احكم على نجاحه

- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. إذا تعتمد بعض الدراسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها

-تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية وشمولية تصف وتلفظ الأبعاد المميزة للمؤسسة²

ثالثا- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو، وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم، ولم لا خارجه أيضا وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

¹ ماهر صالح بنات: رسالة ماجستير، الفعالية التنظيمية للجماعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، تخصص أصول التربية، كلية الإسلامية، غزة، 2002، ص79

² بعاج الهاشمي: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2010/2009، ص22

فإن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال تكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان مقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمفتولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي، كما أن هذا ليس غريباً على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه المختلفة الدينية، الاجتماعية، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل. ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله. لذلك وعلى سبيل المثال من أجل التأكيد فقط أقول، أن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعتبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج وإنما كثيراً ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيفه¹.

إذن، فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه وبالتعاون لتوافق والتفاهم البناء وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف

وهناك من يؤكد على ضرورة توفير جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والافتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتيحت الفرصة لهم

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سلمية وبناءة بين أعضائها

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة

¹ صالح بن نوار، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين،

تخصص في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2014/2015،

- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة الجماعة
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوي يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها
- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء¹

رابعاً- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة:

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتبع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عناصر فعالية المنظمة تشمل على الإنتاجية، الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب الظروف كل منظمة ونستخدم كمؤشرات للحكم على فعالية المنظمة، والتي تنقسم بدورها بقسمين:

مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

4-1: مؤشرات داخلية: ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها²:

- **تخطيط وتحديد الأهداف:** أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله ينص تحقيق هذه الأهداف
- **المهارات الاجتماعية للمدير:** ان توفير المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل أو الحياة الخاصة
- **التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على السلوك الأفراد داخل المنظمة

¹ صالح بن نوار، نفس المرجع السابق، ص 295-296

² بلقاسم سلاطين وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، سنة 2013، ص 32-33-34

- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم
- المهارات العملية للمدير: حتى تحقيق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن تتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل
- الإدارة السلمية للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشرات ذلك على فعاليتها
- الحوادث: إن المنظمة التي تستهين بحياة البشر ولا إلى نظام جيد للسلامة والأمن
- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات
- الدافعية لدى العاملين: ويمكن أن نقيس ذلك من خلال مساهمة العاملين وأمثالهم على تحقيق أهداف المنظمة
- وجود توقعات مشتركة بين اللذين ينتمون إلى التنظيم: مما يجعلهم شركاء القواعد العامة والاتجاهات
- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء الاجتماعي العام داخل المنظمة
- 4-2: المؤشرات الخارجية: ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع
- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها
- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة الأرباح يساعدها على النمو والاستمرار

-تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة مثلا: إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب

-التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا

-المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية

-البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها

-القدرة على التكيف والتأقلم: يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية

-التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق ادخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد

ويمكن أيضا تقسيم هذه المؤشرات وفقا لعامل الوقت: "العامل الزمني" إلى

مؤشرات الفعالية على المدى القصير: تتضمن الإنتاج، الكفاءة، الرضا

مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط: وتشمل الكيف، والنمو

مؤشرات الفعالية على المدى الطويل: البقاء والاستمرار

وعموما ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر¹

خامسا- خصائص المنظمات الفعالية وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

خصائص المنظمات الفعالية: كما حددها روبرت وترومان وتوم بيترز هي:

-التأكيد على الإنجاز

-الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم

-زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين

¹ بلقاسم، سلاطينة وآخرون، المرجع السابق، ص، 32-33-34

- تحديد العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها
 - وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة
 - بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة
 - اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع
- 5-2: أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية: هناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:
- اللامركزية والتفويض: هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة في المؤسسات التقليدية ومنهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية
 - توسيع العمل: رواده هما شركتين: أي.بي.أم (I.B.M) وديترويت إديسون فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية
 - تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد كأنه منتج خاضع لتفتيش والمراقبة بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم أدائه بشكل دوري
 - الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف والملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتحقيق أهداف المؤسسة
 - زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم نذكر منها:
 - إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سهولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات
 - إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي
 - الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذه على الاتصالات
 - تسهيل الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين¹

¹ بلقاسم سلاطينة وآخرون، المرجع السابق، ص 39-40

سادسا- أسباب التباين في معايير الفعالية ومحددات اختيار المدخل المناسب

6-1: أسباب التباين والتفاوت في معايير الفعالية:

اتضح من خلا تناول المداخل السابقة ان هناك اختلاف واضح بين الأسباب والباحثين في تحديد معايير التنظيمية وهذا الاختلاف وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

-اختلاف المنظمات التي تشملها الدراسات العديدة

-وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم

-تفاوت المنظمات التي تشملها الدراسة من حيث مراحل النمو والتطور

-سعي المنظمات الواحدة لتحقيق عدة اهداف منها الإنتاجية، التسويقية، المالية وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة او غير مباشرة

ومن الملاحظ انه لا توجد معايير معينة يجمع عليها الكتاب والباحثين لقياس فعالية المنظمة ولكن هناك معايير استخدمت ولا تزال معتمدة على نطاق واسع اكثر

6-2محددات اختيار المدخل المناسب لدراسة الفعالية: يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاثة اعتبارات أساسية هي:

-تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالادارة العليا هي المسؤولة عن نتائج اعمال المنظمة

-مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي كلما كانت مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلاله

-الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تنصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او عمليات الداخلة اما في البيئة المتغيرة المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلة اقل اهمية¹.

¹ بلقاسم سلاطينة واخرون، المرجع السابق، ص37، 38

سابعاً- نظريات المفسرة للفعالية التنظيمية

7-1 تعريف الحاجات عند ماسلو: ينقسم حاجات الفرد العامل بالمؤسسة الى 5 حاجات يعرف كما يلي:

- الحاجات العضوية والفيزيولوجية: وهي الحاجات التي تعتبر اشباعها على المحافظة على حياة الانسان وبقائه مثل الحاجات الى الطعام والماء والهواء والنوم والجنس (تكاثراً)

- الحاجات الى الامن: بعد اشباع المرضى للحاجات الفيزيولوجية فإنه ينتقل الى الحاجات الامن والتي تشمل في محاولة تأمين حياة الفرد وخصائصه من المخاطر المختلفة سواء البيئة والعمل

- الحاجة الى الانتماء: من حاجة الفرد للانتماء الى الجماعة التي يشعر بالفخر لانتمائه اليها ويشعر بالولاء تجاهها ويتوقع منها تحقيق حاجاته واحساسه بأهمية وخصائصها له

- الحاجة الى التقدير والاحترام: الفرد بحاجة الى التقدير الناس والمجتمع له

تأكيد الذات: المرحلة الخاصة من الحاجات في مدرج ماسلو هي بحث الفرد عن الرضا الذاتي والقناعة بالإإنجازات والمكاسب التي حققها

الاستنتاجات

- ما يمكن استنتاجه مما سبق ان يتحقق الفعالية التنظيمية يعتبر من خلال التفاعل الإيجابي بين المؤسسة والعاملين فيها وهذا ما أسما بتآزر

مفهوم الفعالية التنظيمية حسب ماسلو:

يعتبر ماسلو البشري المشبع بحاجاته الخمسة أساس الفعالية التنظيمية، واذا ارادت المؤسسة الرفع من فعاليتها التنظيمية لا بد لها من التعرف على حاجاته المشبعة وتقديم الحوافز التي يمكنها الرفع من فعاليتها التنظيمية ان تشبع هذه الحالات، مع ربطها بأداء محدد مطلوب من العاملين تقديمه فالحوافز مختلفة ومتعددة منها ماهر مادي ومعنوي واخر سلبي وإيجابي

الانتقادات التي وجهت الى ماسلو:

استطاع ان يقدم اطاراً علمياً عاماً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تخفيف أدوارها وقد تعرض هذه المساهمة لمجموعة من الانتقادات:

الفصل الثالث: المفاهيم المتداخلة مع الفعالية التنظيمية

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات

- لا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح

- هيكل الحاجات عبر مشفر كما يفترضه النموذج فهو أكثر حركة مما يتصور

سلم الحاجات لماسلو:

- شغل موضوع تحفيز الافراد واثره على فعالية المؤسسة الكثير من الباحثين ومما لا شك فيه ان دراسات ونظريات هؤلاء الكتاب ارسى مبادئ هامة وأساليب فنية تركزت على فروض علمية وتأملات فكرية راسخة ولعل من ابرز هؤلاء الكتاب ابرزها ماسلو حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعا وقدرة على تفسير السلوك في شعبة لاشباع حاجاته المختلفة، وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية

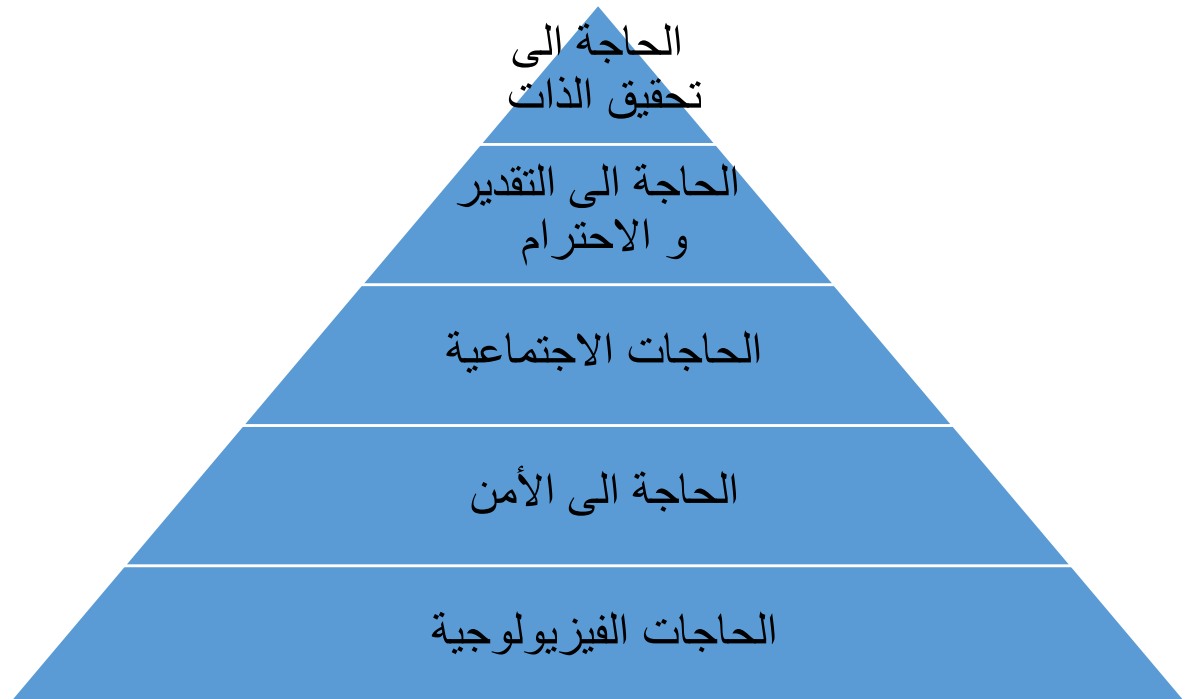
وتقوم نظريته على قاعدتين هما:

- ان الحاجات التي هي قاع الهرم هي أكثر أهمية وضرورية للإنسان

- ان الانسان لن ينتقل من حاجة الى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها اشباعا كليا او على الامل جزئيا

وفيما يلي الشكل يوضح الحاجات الخمسة التي جاءها بها ماسلو

الشكل رقم 03 هرم تدرج الحاجات لماسلو



7-2 النظرية البيروقراطية ل وير:

كان وير على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وتأثره في المجموعة، وقد اهتم بالانتاجية وضرورة تحفيز العاملين الى زيادتها والتنفيذ بموصفات الإنتاج وضع أساسا علمية في الإدارية تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة والمساهمة بالبيروقراطية وتعني حكم المكتب

أنواع السلطة عند وير: فسر وير السلطة الى 3 أنواع هي

1- السلطة التقليدية: وتأتي شرعيتها أساسا من التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة والجاه والنسب اما فعالية الإدارة في هذه السلطة في غالب الأحيان أ تكون ضعيفة

2- السلطة الكاريزمية: اشخاصها يتمتعون بصفات قيادية خارقة قادرة على حشد الجمهور وشحن المهم وفي هذا النوع فان كفاءة وفعالية التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة

3- السلطة القانونية: والتي يكتسبها المسير من القواعد والإجراءات المساهمة بالبيروقراطية

مفهوم الفعالية حسب وير:

من خلال الدراسة السابقة يمكن ان نستنتج بأن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب وير يعتمد أساسا على الرشادة في سلوك الافراد كأهم متغير من المتغيرات الفعالية

الانتقادات التي وجهت الى البيروقراطية:

الجديد بالذكر ان هذه الخصائص وغيرها من النظريات السابقة قد استمدت من طرف العديد من الباحثين منهم شارلز هاندي في اهم النقاط التالية:

-أهمها الفرد ومعامله على انه آلة واعفائها لطبيعة الإنسانية والاجتماعية الامر الذي يؤدي الى انخفص فعالية المؤسسة لا بد من ارتفاعها

-تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال

-لا يرتبط نجاح المؤسسة وفعاليتها بالخصائص الداخلية او الذاتية فحسب انها الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة دور كبي

- في الختام يمكن القول بان النظريات السابقة او المدرسة الكلاسيكية ركزت على اسمية الوصول الى المبادئ إدارية قائمة على أساس الرشذ والعقلانية وتندرج السلطة وغيرها كألية لتحقيق الفعالية التنظيمية والكفة الإنتاجية وانشصرت اهتمامها بالمكونات الداخلية للتنظيم

خلاصه الفصل.

مما سبق ذكره عن الفاعلية التنظيمية خاصه من حيث تعدد التعاريف والنظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات إن الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الاهداف والميزة التنافسية والبقاء المؤسسة في جميع الاتجاهات فالمؤسسة تهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها.

الفصل الرابع:
الاجراءات المنهجية
لدراسة الميدانية

تمهيد

تعد الإشكالية الركيزة الأساسية التي يبنى عليها موضوع أي دراسة فالبحث الذي يخلو من إشكالية هو بحث غير جدير بالصفة العلمية فنقطه الارتكاز الأساسية التي يدور حولها أي بحث علمي هي مشكله محدده تتطلب حلا لذلك فان الهدف من تحديد الاطار الاشكالي والمفاهيم لأي دراسة هو تحديد إطار البحث ومساره واهدافه وتعد عملية تحديد المفاهيم في أي دراسة اخذ اهم الخطوات الهامة في البحث العلمي وذلك ان من خصائص البحث العلمي ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع المفاهيم واضحة ودقيقة، كما ولكل دراسة ان تستخدم مجموعه من الدراسات السابقة لإثراء الجانب النظري فيها لمعرفة مدى تطابق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة، وهذا كله سنحاول استعراضه من خلال هذا الفصل.

1- المنهج المستخدم:

يعرف المنهج على أنه مجموعة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم ويعرف أصحاب المنطق المنهج بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بما جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين

ويعرف بانه مجموعة المبادئ أو الخطوات المنظمة التي تتبعها من أجل الوصول إلى النتيجة العلمية أو البرهنة عليها. فبواسطة المناهج تتمكن من إكتشاف مختلف المعارف العلمية أي أن كل العلوم قد تم ويعني كذلك الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية التي يعمل بها الباحث أو العالم إلى نتائجه، قفو وسيلة محددة توصل إلى غاية دقيقة

وفي دراستنا هذه سوف تعتمد على **المنهج الوصفي** كمنهج معتمد للوصول إلى وصف دقيق حول الظاهرة المدروسة من أجل الوصول نتائج محددة، ويعرف المنهج الوصفي على أنه المنهج الذي:

يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والاحداث، ويقوم المنهج الوصف على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بالطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات

من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من المحتوى أو المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره¹

ويهدف هذا المنهج غما الرصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه، أو قد يكون هدفه الأساسي تقوم وضع معين لأغراض عملية ويمكن يعرفه "بانه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات..... للظاهرة²

¹العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية مركب الارتفاعات والمجازف C.P.G عين السمارة - قسنطينة- رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، ص271، 2008.2009

² العربي بن داود: نفس المرجع السابق(2008.2009) ص271

2- أدوات جمع البيانات:

يعتبر البحث العلمي بصفة عامة والاجتماعي بصفة خاصة مهمة شاقة ودقيقة يستعمل خالها الباحث العديد من الأدوات التي تساعد في الحصول على النتائج ولذلك فقد تم الاستعانة بالأدوات التالية:

1.2: الملاحظة: عندما يفكر الباحث في دراسة عينة فإنه يضع في اعتباره القيام بجمع معلومات عن طريقة الملاحظة.

تعرف أيضا الملاحظة بأنها المراقبة والمشاهدة الدقيقة لسلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيله الملاحظات وكذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة التي تتلاءم مع السلوك أو الظاهرة محل الدراسة، وذلك من أجل الحصول على معلومات دقيقة لتحقيق أفضل النتائج، ومن منطلق هذا فالملاحظة هي معرفة وإدراك سلوك الإنسان أو الهدف أو الحدث ثم القيام بتسجيله، كما تعتمد طريقة الملاحظة على قابلية الباحث وقدرته على الصبر والانتظار فترات مناسبة، ليتمكن¹ من تسجيل وجمع البيانات والمعلومات التي سيستفيد منها في الدراسة

2.2: المقابلة: المقابلة هي تقنية من التقنيات التي تستهدف البحث عن المعلومة والتحري عن الحقيقة وتمثل يقوده الباحث من جهة وشخص أو مجموعة أشخاص بذلك "وسيلة شخصية مباشرة" غرضها الحصول على حقائق ومواقف أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات يحتاج إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه من أجل فهم أوضح الظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها، مؤشرات.

المقابلة تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير فيها أراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية

المقابلة فن وخبرة يتطلب الخبرة ومهارات خاصة، وهي أسلوب من الأساليب التي يستخدمها المرشدون التربويون والاختصاصيون والصحفيين والباحثين.²

وقد تم إعتقاد أداة المقابلة كأداة مساعدة وليست رئيسية وذلك من أجل التعمق أكثر في دراسة الموضوع وتحقيق أهداف

¹الضامن، منذر (2007) أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

²فوزي غرابية وآخرون: 1977، أساليب البحث العلمي

3.2: الإستمارة: فهي وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين وهم أفراد العينة التي يستخدمها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث وينظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل او نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة أي ان الباحث بتوجيهه الاسئلة الى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها على أساس ما يريد الوصول إليه من دراسته تلك¹

3- العينة وخصائصها

1.3: العينة: من أجل دراسة عملية لا بد من وقع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث. في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث. حيث يعرفها موريس أنجرس أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد علمية بحيث تمثل المجمع تميل صحيحا.

حيث اعتمدنا في دراستنا على **العينة القصدية (العينة الغير احتمالية)** في هذا النوع من العينة يتدخل الباحث في اختيار مفردات العينة بناء على معايير حددها مسبقا في نطاق أهداف بحثه. لذا فإن هذا النوع من العينة لا يتم تعميم نتائجه حيث أنه أخل بشرط من شروط التعميم الا وهو تكافؤ الفرص أمام افراد المجتمع للظهور في العينة حيث إن "العينة القصدية" أو تسمى بالعينة العمدية وتعتمد على نوع من الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات يعتمد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

وهي عينة يتم اختيارها على أساس من الخبرة السابقة، فقد يلاحظ الباحث من الدراسات السابقة أن مجموعة من المفردات يتمثل فيما الخصائص ما يجمل نتائجها قريبة من نتائج المجتمع ككل²

2.4: خصائص العينة القصدية: حيث تعد تقنيات أخذ العينات غير الاحتمالية طريقة أكثر ملائمة وعملية للباحثين الذين ينشرون الاستطلاعات في العالم الحقيقي على الرغم من أن الاحصائيون يفضلون أخذ العينات الاحتمالية³

¹ احمد نقي، 2021، المقابلة، الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع مجلة أفاتين الخطاب، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر العدد 02، ص 87.86

² مجلة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، ص 446

³ 18h.03/03/2023. مفهوم العينة القصدية. <https://WWW.ALMRSAL.COM>

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

لأنه ينتج بيانات في شكل أرقام ومع ذلك إذا تم إجراؤها بشكل صحيح، فإنه يمكن أن ينتج نتائج مشابهة إن لم تكن بنفس الجودة

-الحصول على ردود باستخدام أخذ العينات غير احتمالية أسرع وأكثر فعالية من حيث تكلفة من أخذ العينات الاحتمالية لأن العينة معروفة للباحث. يستجيب المستجوبين بسرعة مقارنة بالأشخاص الذين تم إختيارها عشوائيا لأن لديهم مستوى عال من التحفيز للمشاركة

-الفاعلية من حيث التكلفة والفعالية الزمنية مقارنة بأخذ العينات الاحتمالية، ولقد تم الإعتماد على العينة لعدة مبررات منهجية منها¹:

-ربح الوقت

-تسمح بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات

-سهولة الإستخدام

¹ <https://WWW.ALMRSAL.COM> نفس المرجع السابق

5- مجالات الدراسة:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التعريف المؤسسة، انطلاقا من لمحة تاريخية عنها والتحويلات التي مرت بها وأهم مهامها وفروعها، وتوعية الموارد البشرية العاملة بها وعددهم وتوعية المهام التي يقومون بها باعتباره أن الدراسة ستتركز عليه.

5-1. المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

التعريف بالمؤسسة.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هو مؤسسه عموميه ذات التسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88 / 01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

النشأة.

يعود تاريخ نشأة وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية الطارف لسنة 1986 إثر التقسيم الاداري الأخير، ومنذ نشأتها لم تدخل الوكالة أي جهد لتقريب مصالحها من المواطن بصفة عامة ومن المؤمن لهم اجتماعيا بوجه الخصوص، ومن أجل ذلك انصبت اهدافها الرئيسية حول تغذية كامله تراب الاقليمي للولاية عبر هياكل الدفع على مستوى مقرات كل الدوائر مجهزة بأحدث الوسائل الإدارية والمعلوماتية. كما تم تحويل مقر الوكالة من دائرة الذرعان إلى عاصمة الولاية وذلك بتاريخ 2007/1/21 اين اصبح الهدف الاساسي للوكالة هو تحسين ظروف استقبال المؤمن لهم اجتماعيا، من خلال مشاريع انشاء هياكل ومرافق حديثه تتماشى ومستوى الخدمة المقدمة.

حيث وفي هذا العدد تم انشاء مركز جديد على مستوى دائرة بوحجار بدلا عن المقر القديمة الذي اصبح لا يتماشى متطلبات المؤمن لهم اجتماعيا.

كما ان مشروع انشاء مركز على مستوى دائرة القالة بقي عالقاً منذ سنة 2011 إلى يومنا هذا، حيث كان من شأنه تحسين ظروف الاستقبال المؤمن لهم، كما تم التقرب من باقي الدوائر لتمكينها من قطع الأرضية لإنشاء هياكل الجديدة خاصة دائرتي بن مهدي وبوثلجة.

مهام الصندوق:

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية المرض الأمومة العجز والوفاء وكذا.....
- حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- تحصيل المنحة العائلية لحساب الدول.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الاداءات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيين وكذا اصحاب العمل.
- المساهمة في تنقيه السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الاداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الشائبة لضمان الاجتماعي اجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين القيام بنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الجماعية على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

■ ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

■ اعلام المستفيدين واصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

فروعها:

الصوارخ، القالة، الطارف، بوثلجة، مهيدي، بوحجار، الذرعان، البسباس.

الموقع:

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال اجراء لوكالة الطارف في شارع العبيدي رمضان تحده من الشرق الصندوق الوطني لسكن CNL ومن الغرب مديرية الطاقة والمناجم أما شمالا الصندوق الوطني للتقاعد CNR ومن الجنوب الصندوق الوطني للتأمين على البطالة. CNAC.

5-2. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة اجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء اين تم فيها زيارة المؤسسة عبر مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** عبارة عن جولات استطلاعية ابتداء من شهر مارس، اين تم الموافقة على اجراء الدراسة والتمكن من الحصول على المعلومات التي تخص المؤسسة
- **المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحله التفريغ والتحليل واستخلاص النتائج.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يمثل هذا المحور البيانات الشخصية ويتكون من 03 أسئلة، السؤال الأول يتعلق بالجنس أما الثاني متعلق بالسن والثالث بالحالة الاجتماعية، حيث تم تحليل البيانات الميدانية على النحو التالي من الجدول رقم 01 إلى الجدول رقم 03.

الجدول (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات " الجنس "
66.66 %	20	ذكر
33.33 %	10	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: سؤال رقم 01 من المحور الأول من الاستمارة.

نلاحظ من خلال جدول ان اعلى نسبة قدرات بي 66.66% وهي نسبة الذكور، ثم تليها نسبة الاناث قدرت ب 33.33%، وهذا راجع ربما إلى تجنب الاعمال الإدارية بالنسبة للإناث والميل إلى الأعمال التربوية وإلى بعض الالتزامات الأسرية.

جدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20 %	06	أقل من 35
46.66 %	14	من 35 إلى أقل من 45 سنة
33.33 %	10	أكثر من 45 سنة
100 %	30	المجموع

المصدر: سؤال رقم 02 من المحور الأول من الاستمارة.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أنّ فئة من 35 إلى أقل من 45 هي التي نالت أعلى نسبة، حيث قدرت ب

46.66%، تليها الفئة أكثر من 45 بنسبة 33.33% وأخيرا الفئة اقل من 35 بنسبة 20%

ومن خلال هذا نستنتج أن الفئة المسيطرة ترجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة وكذا مدى خبرته ومهارة العامل

وقدراته.

جدول رقم (03): يوضح الحالة الاجتماعية المبحوثين.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عازب (ة)	04	13.33 %
مطلق (ة)	01	3.33 %
متزوج (ة)	25	83.33 %
أرمل (ة)	00	00 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 03 من المحور الأول من الاستمارة.

نلاحظ من خلال جدول أن نسبة المبحوثين المتزوجين اخذت أعلى نسبة قدرت ب 83,33% في حين نسبة

العزاب قدرت ب 13.33% وتليها نسبة المطلقين 3.33% مع انعدام نسبة الارامل.

ويرجع السبب في ذلك أن المتزوجين لديهم مسؤولية كبيرة اتجاه حياتهم العملية والشخصية وذلك من أجل تلبية

حاجياتهم اليومية ومتطلباتهم وبالتالي تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة معا.

المحور الثاني: علاقة الهيكل التنظيمي بالفاعلية التنظيمية.

يمثل هذا المحور علاقة الهيكل التنظيمي بالفاعلية التنظيمية ويتكون من 11 سؤال من الجدول رقم 04 إلى الجدول

رقم 14.

الجدول رقم (04): يوضح ما إذا هناك مكتب خاص للمبحوثين أم لا.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	% 73.33
لا	08	% 26.66
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 04 من المحور الثاني من الاستمارة.

نلاحظ من خلال جدول أن أعلى نسبة قدرت ب %73.33 بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم مكتب خاص

وتليها 26.66 %، من الذين ليس لديهم مكتب خاص بهم.

ومن هنا يتضح لنا حرص المؤسسة على توفير الراحة لعمالها وراحتهم من خلال توفير المكاتب وذلك لممارسة

نشاطاتهم بكل اريحية.

الجدول رقم (05): يوضح هيكل الوحدة يتميز بالتصميم الجيد ام لا.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	% 96.66
لا	01	% 3.33
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 05 من المحور الثاني من الاستمارة.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب العمال يرون أن هيكل الوحدة يتميز بالتصميم الجيد، حيث قدرت نسبتهم

96.66 % تليها نسبة العمال الذين يرون أن هيكل الوحدة لا يتميز بالتصميم الجيد بـ 3.33 %

ومن هنا نستنتج أن معظم العمال راضين على مكان عملهم وهذا يدل على الراحة الذين يتمتعون بها داخل

هيكالهم التنظيمي مما أدى إلى حب عملهم.

جدول رقم (06): جدول يوضح الظروف الفيزيائية ملائمة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	96.66 %
لا	01	3.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 06 من المحور الثاني من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 96.66 بالنسبة المبحوثين الذين تتوفر لهم الظروف

الفيزيائية الملائمة في العمل في حين أن المبحوثين الذين لا تتوفر لديهم ظروف فيزيائية ملائمة في العمل قدرت

نسبتهم بـ 3.33 %.

ونستنتج المؤسسة تسعى لتوفير كل الظروف الفيزيائية من أجل أن يشعر العامل بالراحة والطمأنينة وتوفير جو

ملائم للعمال من أجل راحتهم النفسية وتقديم ما هو أفضل وبالتالي استقرارهم في العمل.

جدول رقم(07): يوضح المكان مريح نفسيا أم لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	% 93.33
لا	02	% 6.66
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 07 من المحور الثاني من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان أعلى نسبة قدرت ب %93.33 وكانت للمبحوثين الذين اجابوا بنعم في حين الذين أجابوا بلا نسبتهم %6.66، ومن هنا نستنتج المؤسسة تعمل على توفير كل الظروف للعمال في مكان العمل من أجل راحتهم النفسية وذلك من أجل تأدية عملهم بشكل متقن وسليم.

جدول رقم(08): يوضح وجود لوائح تنظيمية تنظم أماكن العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	% 100
لا	00	% 00
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 08 من المحور الثاني من الاستمارة.

يتبين لنا من خلال الجدول كل المبحوثين يتفقون على وجود لوائح تنظيمية تنظم أماكن العمل والتي نسبتهم %100.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة على تنظيم سير عمل عمالها وتوضيحها من خلال اللوائح، ويرجع ذلك ايضا على ثقافته الافراد واحساسهم بالمسؤولية اتجاه مؤسساتهم وعملهم ايضا.

جدول رقم(09): يوضح احتكاك الزملاء داخل مكان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 09 من المحور الثاني من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت ب 90% على وجود احتكاك الزملاء داخل مكان العمل في حين نسبة اجابتهم بلا قدرت ب 10%.

وهذا دليل على وجود انسجام وتوافق بين العمال وتفاهم فيما بينهم، بالإضافة إلى وجود ثقافة الحوار ما يساهم في تشكيل جماعات تساعد في اداء مهامهم بشكل جيد.

إن قوة العلاقات الاجتماعية هي انعكاس لطبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، لذلك كانت الاحتكاكات اليومية بين العمال داخل الاقسام هي مؤشر حقيقي لطبيعة المناخ السائد.

جدول رقم (10): جدول يوضح العلاقات الشخصية داخل العمل المهمة أم لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33 %
لا	05	16.66 %

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

المجموع	30	% 100
---------	----	-------

المصدر: سؤال رقم 10 من المحور الثاني من الاستمارة.

يبين لنا الجدول أن أكبر نسبة 83.33% الذين اجابوا ب "نعم" و 16.66% الذين اجابوا ب "لا" وهذا يدل على ماذا اهمية العلاقات الشخصية للعاملين داخل المؤسسة ومدى التوافق فيما بينهم. إن اهمية العلاقات الاجتماعية تكمن في التأسيس لعلاقات عمل قوية، ومن ثم سير العملية التنظيمية بسلاسة. جدول رقم (11): يوضح هناك نظافة داخل مكان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	% 96.66
لا	01	% 3.33
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 11 من المحور الثاني من الاستمارة.

نلاحظ أن نسبة الذين اجابوا ب "نعم" اكبر نسبة حيث قدرت ب 96.66 %، في حين 3.33% الذين اجابتهم ب "لا"، وهذا ما يوضح لنا ان هناك نظافة داخل مكان العمل مما يساعدهم في العمل بأريحية أكثر واطمئنان على عكس أن يكون المكان غير نظيف يؤدي إلى تراجع أداء العمال فالنظافة تلعب دورا هاما داخل المؤسسة.

إن الاجواء الفيزيائية مهمة جدا في تحقيق جودة عمل وخلق جو عمل محفز يشجع على مناخ تنظيمي ايجابي.

جدول رقم (12): جدول يوضح وجود ثقافه مشتركة بين العاملين في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	% 83.33
لا	05	% 16.66
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 12 من المحور الثاني من الاستمارة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن اعلى نسبة قدرات ب 83.33% بالإجابة ب "نعم" واقل نسبة 16.66 ب "لا" مما يتضح لنا أن هناك نسبة كبيرة من وجود ثقافات مشتركة بين العاملين وهذا مما يزيد من احتكاكهم ببعض والتفاهم فيما بينهم مما يؤدي إلى زيادة روح المبادرة والتعاون بينهم.

جدول رقم (13): يوضح قوانين المؤسسة واضحة أم لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	% 93.33
لا	01	% 6.66
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 13 من المحور الثاني من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين الذين اقرروا بأن القوانين واضحة قدرت نسبتهم ب 96.66% بينما البعض الآخر أجابوا بعدم وضوح قوانين المؤسسة نسبتهم 3.33%.

وهذا راجع المؤسسة تعمل على ما في وسعها من أجل تبسيط الامور للعامل لكي يتمكن من فهمها جيدا وبشكل سريع دون التعرض لصعوبات أو مشاكل اثناء تأدية عمله فالنظام الداخلي للمؤسسة هدفه تنظيم العمل من أجل السير الحسن لها.

الجدول رقم (14): يوضح ما إذا كان ضجيج في المكان الذي تعمل فيه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	% 43.33
لا	17	% 56.66
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 14 من المحور الثاني من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول ان نسبة المبحوثين الذين ليس لديهم ضجيج في مكان عملهم قدرت ب

56.66% في حين الذين يعانون من ضجيج نسبتهم 43.33%.

ويرجع السبب إلى موقع المؤسسة بعيده عن الطرقات والضجيج الاتي من السيارات ولا يوجد صوت الاعالات

المزعج في حين الذين يعانون من الضجيج يشكون من فوضى الأشخاص المؤمنين اجتماعيا.

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية.

يمثل هذا المحور مدى لمشاركة بين الزملاء في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية، حيث يتكون من 10 اسئلة من

الجدول رقم 15 إلى 24.

الجدول رقم (15): يوضح هناك تعاون بينك وبين زملائك ام لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	% 100
لا	00	% 00
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 15 من المحور الثالث من الاستمارة.

يبين لنا الجدول أن كل المبحوثين يوجد بينهم تعاون في العمل بنسبه 100%.

وهذا راجع إلى تعاون يسهل عليهم تأدية الاعمال المكلفة إليهم وعند وجود أعمال كثيرة يوجد تنافس وتعاون

بحيث كل عام يؤدي عمله وكل عمل يكون مكمل للآخر لان الهدف موحد وهو النجاح والتميز وتحقيق الاهداف

بالإضافة أن التعاون يساهم في خلق جو من التآلف والتضامن وتحفيز العامل.

جدول رقم (16): يوضح مدى وجود مشاكل بين الزملاء في العمل.

وجود مشاكل بين الزملاء	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	% 16.66
شخصية		
تنظيمية	10	% 33.33
لا	15	% 50
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 16 من المحور الثالث من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول أن إجابة المبحوثين الذين اقرروا بعدم وجود مشاكل فيما بينهم قدرت نسبتهم ب 50% في حين الذين لديهم مشاكل تنظيميه نسبتهم 33,33% تليها نسبة المبحوثين الذين بينهم مشاكل شخصيه ب 16.66%.

وهذا يدل على ان العمال متفاهمين فيما بينهم ويسود بينهم الانسجام والتعاون والاحترام ومحاوله وجود حلول لكل مشكل يعرقل سير عملهم، بالإضافة إلى مواجهة المشاكل بعقلانية مع الالتزام بأخلاقيات المهنة.

جدول رقم (17): يوضح اشراك العمال في المواضيع التي لها علاقة بالعمل.

اشراك العمال في المواضيع	التكرار	النسبة المئوية
دائما	09	30 %
أحيانا	18	60 %
نادرا	03	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 17 من المحور الثالث من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول ان المبحوثين الذين اجابوا باحيانا بإشراكهم في المواضيع التي لها علاقة بالعمل 60% تليها نسبة مبحوثين الذين اجابوا بي دائما ونسبتهم 30% في حين الذين اجابوا نادرا 10%.

وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالعامل وبأفكاره وتستشيريه قبل اتخاذ أي قرار فيما يخص عمله، لأن هذا يساهم في تحفيز العامل أكثر وضمان بقائه في المؤسسة.

جدول رقم (18): يوضح المهام ونشاطات تقوم بها في إطار العمل واضحة أم لا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	% 96.66
لا	01	% 3.33
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 18 من المحور الثالث من الاستمارة.

نلاحظ من خلال جدول اعلاه نسبة 96.66% من العمال الذين أجابوا على أن وضوح المهام والنشاطات في إطار العمل واضحة داخل المؤسسة، بينما نجد نسبة 3.33% من العمال الذين أقرروا بعدم وضوح المهام والنشاطات.

وهذا يدل أن المؤسسة تقوم بتحديد المهام والأدوار قبل الشروع في العمل وهذا لتفادي الاختلاط والفوضى بين العمال أثناء تأدية عملهم وبالتالي كلما كانت المهام والنشاطات واضحة بالنسبة إليهم يقومون بأعمالهم في وقتها المطلوب وبالأداء والفعالية الفاعلة.

جدول رقم (19): يبين الفرص التكوينية التي تمنحها المؤسسة للعمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	% 83.33
لا	05	% 16.66
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 19 من المحور الثالث من الاستمارة.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

يتبين من الاتجاه العام للجدول أن 83.33% من المبحوثين راضين عن فرص التكوينية التي تمنحها المؤسسة على العكس نجد 16.66% ليسوا راضين عن فرص التكوينية التي تمنحها المؤسسة، حيث ان المؤسسة تعمل تزويد العاملين بالبرنامج الحديثة ورفع مستوى العامل بكفاءة عالية ومستوى ممتاز.

جدول رقم (20): يوضح تدني أجر الموظف بسبب مباشر في تكرار غيابه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50 %
لا	15	50 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 20 من المحور الثالث من الاستمارة.

تدل بيانات الرقمية للجدول رقم 20 أن نسبة 50% من افراد العينة، ومن اجابوا بأن أجر الموظف سبب مباشر في تكرار غيابه وتفسر هذه النتيجة على أن الحجة المادية او العامل المادي امر مهم في تحقيق الحفظ المعنوي لدى افراد العينة ومن جهة أخرى أن افراد العينة المعاكسة والذي تمثل نسبة 50% الذين يروا بأن أجر موظف ليس سبب مباشر في تكرار غيابه فإن عدم الغياب داخل في جانب الانضباط الموظف واتقانه لعمله وحب وروح الانتماء لتلك المؤسسة فإن السبب الاساسي للعمل هو تلبية الاحتياجات فعندما لا يستطيع أن يلي الاحتياجات الخاصة به فإنها بذلك تشكل عائق امام الموظف.

جدول رقم (21): يوضح عدم الانسجام الموظف مع زملائه في قسم سبب يؤدي الى كثرة غيابه في العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 63.33
لا	11	% 36.66
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 21 من المحور الثالث من الاستمارة.

من خلال استعراض نتائج الجدول رقم 21 والذي وضع عدم انسجام الموظف مع زملائه في قسم سبب يؤدي

الى كثرة غيابه في العمل بينت النتائج ما يلي:

فإن حسب تصريحات افراد العينة 63.33% أكدوا ان عدم انسجام الموظف مع زملائه سبب في غياب عن العمل حيث أو أول الضغوطات داخل البيئة أو المحيط العمل يؤثر بشكل سلبى على العمل وعلى نفسية العمال والغياب يعتبر حل لتفادي المشكلات والمخالفات حيث يلجأ أغلبهم إلى العطلة المرضية لتهدئة الوضع وتفاذي للمشكلات أخرى وعلى العكس فان الفئة الاخرى التي تمثل 36.66%، فانهم لا يروا بان عدم انسجام الموظف سبب في كثرة الغياب عن العمل فانهم يعدوا المهام أو العمل مهام كانت الظروف او المشاكل فإنها لا تؤثر عليهم وفكرة انسجام لا حجة لها وليس بالضروري التفاهم والعلاقات الجيدة مع الزملاء القيام بالواجب فقط.

جدول رقم (22): يوضح عند وقوع العامل في المشاكل تمنعه من مواصلة عمله هل يطلب المساعدة من مشرفه عن العمل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	% 76.66
لا	07	% 23.33
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 22 من المحور الثالث من الاستمارة.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في جدول رقم 23 والذي يوضع عند وقوع العامل في المشاكل تمنعه من مواصلة عمله هل يطلب المساعدة من مشرفه عن العمل وقد بينت النتائج ما يلي:

بأن أعلى نسبة 76.66% من العاملين يطلبون المساعدة لأن مسؤول يعاملهم باحترام وتقدير وعدم تمييز بينهم أو جعل بينهم فوارق مما يؤثر على العاملين ايجابا وخاصة على شعورهم عند وقوع مشكل من هذه المشاكل، فانهم يذهبون ليلبوا المساعدة من مشرف ومما يزيد من درجة الالتزام لديهم نحو المؤسسة في حين نجد نسبة 23.33% من العمال لا يطلبون المساعدة من مشرفهم عن وقوع مشاكل في العمل فانهم لا يروا اهمية لهذا وانهم كفاءاتهم تكفي.

جدول رقم (23): يوضح نشر المؤسسة أو المنظمة اهدافها من خلال لوائحها التنظيمية والاعلانات وهل يطلع عليها او معرفتها.

اطلاع عليها	نعم	لا
نعم	26	86.66 %
لا	04	13.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 23 من المحور الثالث من الاستمارة.

...../

جدول رقم (24): يبين تفضيل العامل الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المنظمة لتحقيقه.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 24 من المحور الثالث من الاستمارة.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 24 والذي يبين تفضيل العامل الاتصال مع المسؤولين عن

العمل لمعرفة ما تسعى المنظمة لتحقيقه وقد بينت النتائج التالية:

بأن أعلى نسبة 90% من العامل يفضلون الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المنظمة لتحقيقه والفئة

اخرى تمثل 10% لا يفضلون الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المنظمة لتحقيقه.

المحور الرابع: تأثير علاقات العمل على الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (25): يوضح تقديم اقتراحات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإن هذه الاقتراحات تحظى بالتأييد.

النسبة المئوية		التكرار		تحظى بالتأييد تقديم الاقتراحات
86.66	26	86.66	26	نعم
13.33	04	13.33	04	لا
100%	30	% 99.99	30	المجموع

المصدر: سؤال رقم 25 من المحور الرابع من الاستمارة.

من خلال اجابات افراد العينة في الجدول رقم 25 والذي يوضح تقديم الاقتراحات من أجل تحقيق اهداف المنظمة والاقتراحات التي تحظى بالتأييد.

حيث ان اعلى نسبة قدرت ب 80.66% والتي تجمع بين [نعم للتقديم الاقتراحات تحظى بالتأييد]، حيث ان معظم المبحوثين اقروا بنعم وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالعامل وبأفكاره وتستشيريه قبل اتخاذ أي قرار فيما يخص عمله لان هذا يساهم في تحفيز العامل أكثر وضمان استمارة وبقائه في المؤسسة، بينما اقل نسبة قدرت ب 13.33% والتي تجمع بين [الافراد الذين لا يقدمون الاقتراحات ولا تحظى بالتأييد]، حيث أن نسبتهم قليلة.

جدول رقم (26): يوضح بعض المعلومات التي تحجبها الإدارة عن العامل.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	% 60

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

لا	12	40 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 26 من المحور الرابع من الاستمارة.

خلال استعراض نتائج الجدول رقم 26 والذي يبين ويوضح المعلومات التي تحجبها الإدارة عن العامل وقد

بينت النتائج ما يلي:

حيث تدل نسبة الاعلى ب 60% من العامل لا تحجب الإدارة عنهم المعلومات اما الفئة الاخرى بنسبه 40% والتي توضح المعلومات التي تحجبها الإدارة عن العمل تعود الى سرية المؤسسة، وكذلك لفائدة مصالحات المستخدمين وكل قطاع وخصوصيته وهذا امر طبيعي هناك معلومات تحجب عن العاملين.

جدول رقم (27): يوضح استراتيجية المؤسسة تسعى بكل جهودها باستثمار موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 27 من المحور الرابع من الاستمارة.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 27 والذي يبين استراتيجية المؤسسة تسعى بكل جهودها

باستثمار موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد وقد تبين النتائج التالية.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

بأن حسب تصريحات أفراد أكدوا على بأن سياسة المؤسسات هدف إلى استثمار موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين الجدد من الخارج بنسبة 90% والفئة الأخرى ب 10% والتي ترى بأن المؤسسة لا تسع بكل جهودها لاستثمار موظفيها الحاليين وتذهب استراتيجية تعيين موظفين جدد من الخارج.

جدول رقم (28): يبين راضي العامل عن فرص التطوير في العمل الحالي.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33 %
لا	05	16.66 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 28 من المحور الرابع من الاستمارة.

خلال استعراض لنتائج جدول رقم 28 يبين راضي العامل عن فرص التطوير في العمل الحالي وقد بينت النتائج

ما يلي:

حيث يبين لنا الجدول 83.33 % من المبحوثين راضين عن فرص التطوير أما نسبة 16.66% على عدم الرضا بفرص التطوير في العمل إلى روتينية العمل وعدم اعطاء قيمه للعنصر البشري رغم انه اثنى ووارد المؤسسة فان احسن استثماره ومنحه فرص سيرجع ويحفز دافعيته وادائه خاصه اذا منح فرص المشاركة في تقييم ادائه تصبح عنده مسؤوليه والتزام نحو عمله وبالتالي يرتبط عاطفيا بالشركة.

جدول رقم (29): يبين امكانية مغادرة المؤسسة في حالة حصول على وظيفة اخرى والأجر يفوق ما يتقاضاه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	% 56.66
لا	13	% 43.33
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 29 من المحور الرابع من الاستمارة.

من خلال اجابات افراد العينة في الجدول رقم 29 والذي يبين امكانية مغادره المؤسسة في حالة الحصول على وظيفه أخرى واجر يفوق ما يتقاضى، حيث أعلى نسبة قدرت ب %56.66 من رغبة العمال في البقاء في المؤسسة في حين أن نسبة %43.33 من العمال الغير راغبين في البقاء داخل المؤسسة، حيث أن العمال لا يريد ترك المؤسسة بسبب الخبرة في المؤسسة تلك وانها بيئة عمل تتوفر فيها جميع الشروط.

جدول رقم (30): يوضح إجبار العامل على اتباع فوق طاقته بجعله يقدم في الانخفاض من مردود عمله.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 70
لا	09	% 30
المجموع	30	% 100

المصدر: سؤال رقم 30 من المحور الرابع من الاستمارة.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 30 والذي يوضح اجبار العامل على العمل فوق طاقته يجعله يقدم في الانخفاض من مردود عمله حيث أن نسبة 70% من المبحوثين موقفهم بأن إجبار العامل فوق طاقته يجعله يقدم في الانخفاض من مردود عمله وفي حين أن نسبة المبحوثين الاخرى 30% موقفهم أن المؤسسة لا تجبر العامل على العمل فوق طاقته وكل عامل له مهامه الخاص به.

جدول رقم (31): يبين تحقيق المؤسسة الشعور بالأمن الوظيفي.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70 %
لا	09	30 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 31 من المحور الرابع من الاستمارة.

نلاحظ من خلال جدول اعلاه رقم 31 من الشعور العامل بالأمن الوظيفي في المؤسسة، حيث أن بيانات الشعور بالأمن الوظيفي 70% جاءت مرتفعة وان المؤسسة تلبي احتياجاتهم الكل مما تحقق التكيف العامل مع وضعه في العمل الذي يستطيع ان يحقق له الامن الوظيفي والاستقرار والنسبة الاخرى منخفضة ب 30% وهذا يعود نظراتهم إلى اهداف اكبر لتحقيق الأمن الوظيفي.

جدول رقم (32): يوضح تشجيع المدير دفع للإنجاز العمل بكفاءة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 32 من المحور الرابع من الاستمارة.

من خلال افراد العينة في الجدول رقم 32 والذي يوضح تشجيع المدير العامل للإنجاز العمل بكفاءة واذ يبين:

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

حيث بيانات تشجيع المدير للعمل بكفاءة مرتفعة بنسبة 90% حيث ان حافز معنوي مهم ويؤثر على نفسه العامل الايجابي أما الفئة الأخرى نسبتهم 10% والذين يروا اداء مهامهم واجب فقط ولا اهمية لتحفيز المدير او مسؤولهم.

جدول رقم (33): قيام العامل بأي مهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.33 %
لا	08	26.66 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 33 من المحور الرابع من الاستمارة.

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 33 والذي قيام العامل بأي مهمة وقد تبين ما يلي:

حيث نسبة المبحوثين أعلى قدرة نسبة 73.33% لديهم استعداد بالقيام بأي مهمة، وهذا يعود إلى المعاملات الإنسانية والتفاهم فيما بينهم داخل المؤسسة والنسبة الأخرى قدرت ب 26.66% لديهم موقف كل عام في مهامه والمنصب الخاص به.

جدول رقم (34): يوضح سير الهيكل التنظيمي بشكل عادل بالنسبة للحراك المهني الصاعد.

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70 %
لا	09	30 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 34 من المحور الرابع من الاستمارة.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

من خلال اجابات افراد العينة في الجدول رقم 34 والذي يوضح سير الهيكل التنظيمي بشكل عادل اما بالنسبة للحراك المهني الصاعد وقد تبين ما يلي:

حيث اعلى نسبه قدره بيس 70% بانها سير الهيكل التنظيمي ويسير بشكل عادل وبكل شفافية وكل عامل في مهامه وأن هناك عدالة في المنظمة والفئة الأخرى المعاكسة قدرت ب 30% بانها تدخل العلاقات الشخصية في الانتقال من منصب الى منصب اعلاه لتحقيق الحراك، كما أن هناك أفراد لا علاقة لهم بالمهنة إلا انهم يرتقوا في المهام.....

جدول رقم (35): يوضح العلاقات الشخصية وتأثيرها في الصعود المهني.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63.33 %
لا	17	56.66 %
المجموع	30	100 %

المصدر: سؤال رقم 35 من المحور الرابع من الاستمارة.

من خلال اجابات افراد العينة في الجدول رقم 35 تبين ان نسبه 63.33% من العلاقات الشخصية لها تأثير في صعود المهني والفئة الأخرى المنخفضة بنسبة 56.66% ترى بانها لا تدخل فيها العلاقات الشخصية وان القانون هذا الذي ينظم ما يضبط المهام فقط كل الأمور مثل القوانين وانها مؤسسة صارمة في قرارات مثل هذه الأمور.

ثانيا: نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية العمال
الإجراء واستنادا الى نسب الجداول توصلنا الى: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية
العامة.
- 1- توفر الظروف الفيزيائية الملائمة للعامل متوفرة بشكل المطلوب.
 - 2- مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية العمال الاجراء مكان مريح نفسيا.
 - 3- تسود في المؤسسة نوع من العلاقات الشخصية بين العاملين، والعلاقات الاجتماعية هي انعكاس لطبيعة المناخ التنظيمي.
 - 4- شفافية المؤسسة من خلال قراراتها وقوانين التي تحددها العمال ما يعكس حسن سير النظام الداخلي المؤسسة.
 - 5- المؤسسة أحيانا تعمل على اشراك العمال في المواضيع التي لها علاقة بالعمال.
 - 6- المؤسسة تعمل على رفع مستوى العمال من خلال تزويدهم بالفرص التكوينية بكفاءة عالية.
 - 7- عدم انسجام الموظف مع زملائه سبب في غيابه عن العمل
 - 8- مؤسسة لديها إستراتيجية خاصة في بعض القرارات التي تحجبها عن العامل.
 - 9- مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية العمال الاجراء من انجاح المؤسسات في استراتيجيتها في توظيف العمالين واستثمار موطنيها قبل التفكير في موظفين جدد.
 - 10- ارتفاع في الرضا الوظيفي والامن الوظيفي.
 - 11- العامل المادة سبب اساسي في مغادرة المؤسسة عند توفر فرصة مناسبة.

12- اجبار العامل على العمل فوق طاقته يجعلها يقدم في الانخفاظ من مردود عمله.

13- استعداد العامل القيام بأي مهام.

14- المؤسسة تسير بالهيكل التنظيمي عادل وصاعد.

15- العلاقات الشخصية ليس لها تاثير في الصعود المهنية. 16- المؤسسة تنشر ثقافة المناخ التنظيمي

الايجابيات.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق بدءا من عرض اشكاليه الدراسة ومن ثم تحديد أسئلة الإشكالية التي تحتاج الى اجابه وفي المرحلة اللاحقة ثمن الإجابة المبدئية عن هذه الأسئلة والتي تم التعبير عنها في شكل مجموعة من الفروض كما سنتناول هذا الفصل أسباب مبررات اختيار الإشكالية مجموعه من النقاط تحت عنوان اهمية الدراسة كما تم توضيح الاهداف المتبناة من هذه الدراسة ليختتم بأهم المصطلحات العلمية التي تحتاجها الدراسة والدراسات السابقة والتعليق عليها.

خاتمة

خاتمة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتنا، ولا يمكن أن نزعّم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الامام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الأمر صعب في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال، وأن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك. وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للعمال الاجراء، بدءا بالإطار النظري الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة لمشكلة الدراسة البحث وفروضها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات الامبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وهذا ما ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة. وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في تحقق الفرضية العامة نسبيا المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى العاملين، فان العلاقة بين المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية علاقة ترابطية تكاملية فيما بينهم، ومما لا شك فيه أن ما تحصلنا عليه يؤكد ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من أجل سيرورة الأعمال وخلق تلك العلاقة القوية، والتي تؤدي إلى التماسك الاجتماعي والتضامن لما يشعر العمال بالرضا، ومنه تميز هذه المنظمة والإدارة عن باقي المنظمات الأخرى، ومنه أثبتت الدراسات أن مناخ العمل يعد عنصرا أساسيا في رفع فعالية العاملين لأعمالهم المنوط لهم على أكمل وجه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1966
2. بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، الطبعة الأولى 2013، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2013
3. خضير كاظم حمود القريجات: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
4. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، سنة 2011م
5. الضامن، منذر (2007) أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
6. عامر الكبسي، الفكر التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التفكير والمعاصرة، دار العيبكان للنشر والتوزيع.
7. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008
8. القيروني محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009.
9. كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك القرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1999.
10. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
11. مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي: الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2017.
12. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ط العربية، دار العيبكان العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010

13. وصل جميل المومني: المناخ التنظيمي واداره القراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامل للنشر والتوزيع، الاردن، 2006

ثانيا: المذكرات و الاطروحات:

1. بعاج الهاشمي: مذكرة لنيل شهادة الماجستير: دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة: تخصص علم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2010/2009
2. بعاج الهاشمي: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010/2009
3. حزام محمد حسن العثماني: أطروحة الماجستير، دورة القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، 2017.
4. صالح بن نوار، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، تخصص في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2015/2014
5. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية مركب الارتفاعات والمجازف C.P.G عين السمارة - قسنطينة- رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.2008
6. ماهر صالح بنات: رسالة ماجستير، الفعالية التنظيمية للجماعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، تخصص أصول التربية، كلية الإسلامية، غزة، 2002
7. ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجماعات الفلسطينية، مذكرة لنيل رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة ذو القعدة 1422هـ، فبراير 2002.
8. محمود إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2006 .

ثالثا: المجالات:

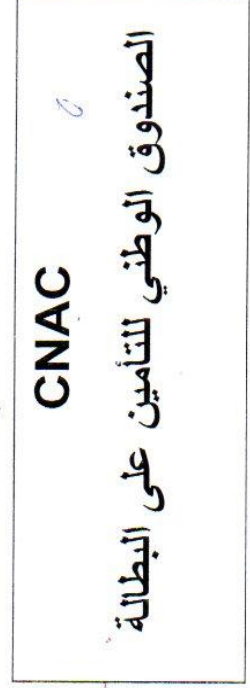
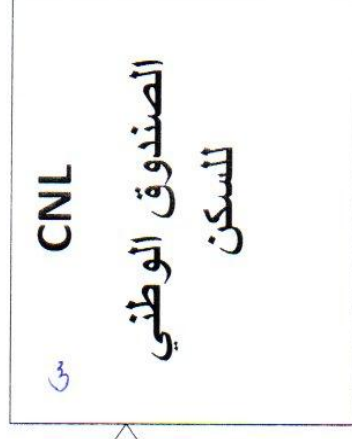
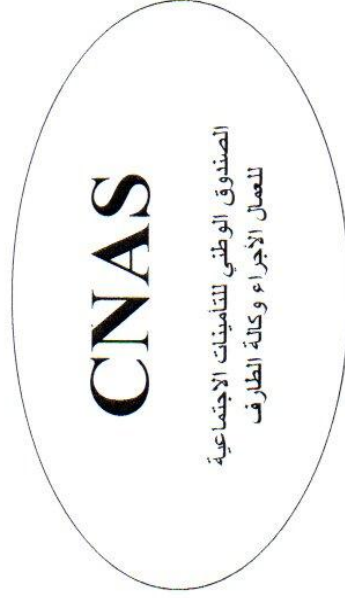
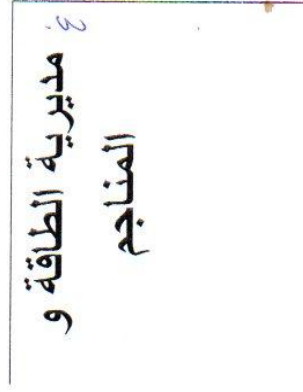
1. احمد نقي، 2021، المقابلة، الماهية، الأهمية، الأهداف، الأنواع مجلة أفاتين الخطاب، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر العدد 02.

2. ماجد محمد الفراء، محمود عبد الرحمان الشبطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارة السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16 العدد 1، 2008.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

1. <https://WWW.ALMR.SAL.C>

Rue LABADI Ramdane –el Tarf



استمارة بحث بعنوان:

المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية

دراسة لصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -لولاية الطارف-

استمارة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تخصص : تنظيم و عمل

تحت إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبتين :

- معاوى سامية

- بوقراة زينب

- بثينة بشينية

ملاحظة :

تندرج هذه الاستمارة في إطار العمل الاكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر و البيانات الموجودة سرية و لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية ، حتى تكون النتائج صادقة و في الأخير تقبلوا شكرنا و احترامنا على تعاونكم معنا .

السنة الجامعية: 2023/2022

استمارة البحث

المحور الأول : بيانات شخصية

س1: الجنس : ☐ ذكر ☐ انثي

س2: السن :

☐ اقل من 35 سنة

☐ من 35 الى اقل من 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

س3: الحالة الاجتماعية:

☐ عازب/عزباء ☐ متزوج

☐ مطلق ☐ أرمل

المحور الثاني: علاقة الهيكل التنظيمي بالفعالية التنظيمية

س4: هل لديك مكتب خاص؟ نعم ☐ لا ☐

س5: هل هيكل الوحدة التي تعمل فيها يتميز بالتصميم الجيد؟

نعم ☐ لا ☐

س6: هل الظروف الفيزيائية (ضوء، حرارة، رطوبة) في المؤسسة ملائمة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

س7: هل المكان الذي تعمل فيه مريح نفسياً؟

نعم ☐ لا ☐

س8: هل توجد لوائح تنظيمية تنظم أماكن العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

س9: هل هناك احتكاك بالزملاء داخل مكان العمل

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ لا يرر:

س10: هل ترى ان العلاقات الشخصية داخل العمل مهمة

نعم ☐ لا ☐

س11: هل هناك نظافة داخل مكان العمل

نعم ☐ لا ☐

س12: هل هناك ثقافة مشتركة بين العاملين في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ لا يرر:

13- هل قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة لك؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟:

س14: هل يوجد ضجيج في المكان الذي تعمل فيه؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم ما نوعه؟

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار والفعالية التنظيمية

س 15 : هل هناك تعاون بينك وبين زملائك؟

نعم ☐ لا ☐

س 16: هل تعرضت لمشاكل مع زملائك في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم : أ شخصية ☐ ب تنظيمية ☐

س 17: هل يتم اشراكك في المواضيع التي لها علاقة داخل المؤسسة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

س 18: هل المهام و النشاطات التي يقوم بها في اطار العمل واضحة ام لا ؟

نعم ☐ لا ☐

س 19 : هل المؤسسة توضح لك فرص تكوينية ؟ نعم ☐ لا ☐

س 20: هل ترى أن تدني أجر الموظف سبب مباشر في تكرار غيابه ؟

نعم ☐ لا ☐

س 21: هل ترى بأن عدم انسجام الموظف مع زملائه في قسم يؤدي الى كثرة غيابه في

العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

س 22: عند وقوعك في المشاكل تمنعك من مواصلة عملك هل تطلب المساعدة من مشرفك

عن العمل نعم ☐ لا ☐

س 23: هل تقوم المؤسسة او المنظمة بنشر أهدافها من خلال لوائحها التنظيمية و

الإعلانات ؟ نعم ☐ لا ☐

- اذ كانت الإجابة بنعم هل تقوم بالاطلاع عليها أو معرفتها ؟ نعم ☐ لا ☐

س 24: هل تفضل الاتصال مع المسؤولين عن العمل لمعرفة ما تسعى المنظمة لتحقيقه

؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : تأثير علاقات العمل على الفعالية التنظيمية :

س 25: هل تقوم بتقديم اقتراحات من أجل تحقيق أهداف المنظمة ؟ نعم ☐ لا ☐

- و هل تحظى هذه الاقتراحات بالتأييد ؟ نعم ☐ لا ☐

س 26: هل تحجب عنك الإدارة بعض المعلومات ؟ نعم ☐ لا ☐

س 27 : هل استراتيجية المؤسسة تسعى بكل جهودها باستثمار موظفيها الحاليين قبل

التفكير في تعيين موظفين جدد ؟ نعم ☐ لا ☐

س 28: هل انت راض عن فرص التطوير في العمل الحالي ؟ نعم ☐ لا ☐

س 29: هل يمكنك أن تغادر المؤسسة في حالة حصولك على وظيفة في مؤسسة أخرى و بأجر يفوق ما تتقاضاه الآن ؟ نعم ☐ لا ☐

س 30: هل إجبار العامل على الإنتاج فوق طاقته يجعله يقدم في الانخفاض من مردود عمله ؟ نعم ☐ لا ☐

س 31: هل ان المؤسسة تحقق لك الشعور بالأمن الوظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐

س 32 : هل تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة ؟ نعم ☐ لا ☐

س 33 : هل يمكنك القيام بأي مهام ؟ نعم ☐ لا ☐

س 34 : هل الهيكل التنظيمي يسير بشكل عادل ام لا بالنسبة للحراك المهني الصاعد ؟

نعم ☐ لا ☐

- برر اجابتك .

س 35 هل ترى أن العلاقات الشخصية لها تأثير في الصعود المهني ؟ نعم ☐ لا ☐

