



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل . م . د

في علم الاجتماع العمل و التنظيم موسومة ب

دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة
دراسة ميدانية بشركة الكهرباء و الغاز ببلدية فرندة ولاية تيارت

تحت إشراف :

أ. / عرباوي نصيرة

من اعداد الطالب (ة) :

ط . / بلجيلالي بومدين

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	حسني خيرة
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر أ	عرباوي نصيرة
مناقشا	أستاذ محاضر ب	مرباح مليكة

السنة الجامعية: 2022 – 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

شكر و عرفان

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ - النمل 19 -

أولاً أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه و حسن عونه ، و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين ، صلوات ربي و سلامه عليه ، أتقدم بخالص العبارات الشكر و العرفان إلى كل من ساعدني و شجعني على إنجاز هذه المذكرة و بأخص بالذكر : الأستاذة المشرفة عرباوي نصيرة ، التي كانت لي نعم الناصحين و المرشدين جزاها الله كل خير و إحسان .

و أخص بالشكر النور الذي مهد لي طريق

المصباح الذي أضاء لي ظلمات الليالي

أخص بالشكر من اكتفني بأحضان العلم

فسرى طيف من علمه في أقلامي

إهداء إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله و أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز و أغلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي بنصائحها، و كانت بجزا صافيا يجري بفيض الحب، و البسمة إلى من زينت حياتي بضياء البدر، و شموع الفرح، إلى من منحتني القوة و العزيمة، مواصلة الدرب، و كانت سببا في مواصلة دراستي إلى من علمتني الصبر و الاجتهاد إلى

الغالية على قلبي أمي العزيزة

وإلى إخواني و أختي الغالية حفظهم الله عزو وجل

و إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب.

بلجيلالي بومدين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
فهرس الموضوعات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإجراءات النظرية لموضوع الدراسة	
04	أولا: تحديد الإشكالية.
05	ثانيا: فرضيات الدراسة.
06	ثالثا: أسباب إختيار موضوع البحث.
07	رابعا: أهمية الدراسة.
07	خامسا: أهداف الدراسة.
08	سادسا: تحديد المفاهيم.
13	سابعا: الدراسات السابقة.
18	ثامنا: المقاربة النظرية للدراسة.

21	الخلاصة.
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي و أهم المقاربات المفسرة له	
23	تمهيد.
24	اولا: ماهية المناخ التنظيمي و مفهومه.
25	ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي.
27	ثالثا: خصائص المناخ التنظيمي.
29	رابعا: دور المناخ التنظيمي.
30	خامسا: عناصر المناخ التنظيمي.
34	سادسا: أنواع المناخ التنظيمي.
35	سابعا: مدخل قياس المناخ التنظيمي.
37	ثامنا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
40	تاسعا: أبعاد المناخ التنظيمي.
41	عاشرا: نماذج المناخ التنظيمي.
52	الحادي عشر: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

57	الثانية عشر: طرق تحسين المناخ التنظيمي جيد.
60	خلاصة.
الفصل الثالث: العمل الجماعي و أهم المقاربات المفسرة له.	
62	تمهيد.
63	أولاً: ماهي العمل الجماعي و أهم تعاريف له.
65	ثانياً: الحاجة إلى العمل الجماعي.
66	ثالثاً: أهمية العمل الجماعي.
68	رابعاً: خصائص العمل الجماعي.
69	خامساً: أنواع العمل الجماعي.
70	سادساً: فوائد العمل الجماعي.
71	سابعاً: عناصر العمل الجماعي.
72	ثامناً: صعوبات التي تواجه العمل الجماعي.
73	تاسعاً: مراحل تطوير العمل الجماعي.
75	عاشراً: مهارات العمل الجماعي.

75	الحادي عشر: استراتيجيات العمل الجماعي.
77	الثانية عشر: ماهي أنظمة العمل الجماعي.
79	الثالث عشر: نظريات المفسرة العمل الجماعي.
93	الرابع عشر: النظريات العمل الجماعي.
97	خلاصة.
الفصل الرابع: تأثير المناخ التنظيمي على فعالية تعزيز روح المجموعة.	
99	تمهيد.
99	أولاً: تأثير الهيكل التنظيمي على تعزيز روح المجموعة.
102	ثانياً: تأثير النمط الاتصالات على روح المجموعة.
103	ثالثاً: أثر الحوافز في تعزيز روح المجموعة.
104	رابعاً: أثر المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز روح المجموعة.
104	خامساً: أثر العمل الجماعي في فعالية روح الجماعة.
105	سادساً: المناخ التنظيمي و أثره على دافعية العاملين.
106	سابعاً: أثر التمكين في تعزيز الروح المجموعة.

108	خلاصة.
_الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة.	
110	تمهيد.
110	أولاً: مجالات الدراسة.
111	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.
111	ثالثاً: أدوات جمع البيانات.
113	رابعاً: عينة الدراسة و كيفية اختيارها.
_الفصل السادس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.	
120	تمهيد.
120	أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة.
120	1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى.
125	2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.
129	3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.
135	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

135	مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فروضها.
138	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة.
139	تقيم الفرضة العامة.
139	اقتراحات و توصيات.
143	خاتمة.
145	قائمة المصادر و المراجع.
	قائمة الملاحق.

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
33	يوضح أهم العناصر المناخ التنظيمي.	1
43	يوضح نموذج ليكوت المفسر للمناخ التنظيمي.	2
74	يوضح مراحل تطوير العمل الجماعي.	3
84	يوضح دوافع العمل على أساس الحاجات الانسانية السابقة و بنفس الترتيب.	4
96	يوضح أهم النظريات المفسرة لتكوين و نشوء الجماعات.	5

فهرس الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	114
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	114
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الاجتماعية.	115
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	116
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع الوظيفة.	116
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل.	117
07	يوضح مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.	120
08	يوضح مدى وضوح القوانين الخاصة بالعمل.	121
09	يوضح مدى توافق تخصصات الأفراد العاملين مع وظائفهم.	121
10	يوضح إمكانية وجود قنوات اتصالية تسمح بمعرفة آراء العاملين.	122
11	يوضح نوع العلاقة التي تجمع بين العاملين.	122
12	يوضح زيارات المتبادلة بين العاملين في العمل.	123
13	يوضح مدى تعاون عاملين أثناء العمل.	124

125	يوضح مدى قيام المؤسسة بسياسة المشاركة في إتخاذ القرارات.	14
126	يوضح أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.	15
126	يوضح العمل الجماعي لحل المشكلات.	16
127	يوضح مدى تواصل بين العاملين أثناء العمل.	17
128	يوضح مدى تشجيع على استخدام الاتصالات الغير الرسمية.	18
128	يوضح مدى تطبيق وسائل الحديثة في نقل المعلومات.	19
129	يوضح مدى اهتمام المشرف بالعمل بروح فريق.	20
130	يوضح طريقة التي يفضلها العمال لأداء مهامهم.	21
131	يوضح مساعدة زملاء في العمل.	22
131	يوضح أهمية التوزيع المهام بين الزملاء في العمل.	23
133	يوضح مدى تأثير التفاعل المدير على مستوى أداء الوظيفي للعاملين.	24
134	يوضح مدى إنسجام العمال في عملهم.	25
134	يوضح أهمية التعاون بين الزملاء.	26

مقدمة :

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات سواء في البيئة الخارجية والداخلية ،²¹ وذلك نظرا لما يشهده العالم من متغيرات وتطورات المتسارعة في مختلف المجالات نتيجة الانفجار المعرفي والمعلومات والاتصالات والتطور العلمي، مما أدى إلى ظهور صرعات تنظيمية مرتبطة بالموارد البشرية بسبب كثرة المشكلات الإدارية وتقلبات التنظيمية ، ومن أهم الاستراتيجيات التي تتبعها في هذا الشأن من التغير في أساليب بيئة العمل. هو إعادة تأهيل سلوك الأفراد، من خلال رفع روح المعنوية وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق فعالية لرفع قدرتهم على التحكم في التكنولوجيا الحديثة ، فالأفراد هم المسؤولون عن فشل أو نجاح أي مؤسسة ، فإذا منحنا لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المنظمة وتعزيز لهم البيئة المناسب لتحمل المسؤولية يصبح أمرا ممكنا في ضوء التحديات الحديثة.

ومن هنا تتجلي فكرة المناخ التنظيمي ودوره في تسيير السلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي حددتها القيادة الإدارية وهو مؤشر يعكس القيم والاتجاهات السائدة بين العمال ، لذا فإن المنظمات تحرص على خلق مناخ تنظيمي من خلال تعديل هياكل التنظيمية وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة ، وتعمل على زيادة رضا الأفراد من خلال تركيز على العمل بروح فريق واحد.

فالحديث عن المناخ التنظيمي ضمن محددات أبعاده يقودنا إلى مقاربات الدراسة الحالية من ناحية سوسونتنظيمية كمرجعية لنظرية، ومنهجية تصبوا إلى دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة ، لتمكن من تحقيق هذه الدراسة تم تقسيم الدراسة لعدة فصول على الشكل الآتي:

الفصل الأول خصص للبناء المفاهيم والذي يتمثل في الإشكالية، تساؤلات البحث، الفرضيات، أهم أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، ثم تحديد المفاهيم ومقاربات النظرية لدراسة. ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع للاستفادة منها.

¹ زينب حراث : " دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة " ، دراسة ميدانية بمركب الدرجات النارية "سيكما" بقالة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر)، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 1945 " قالة " ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، سنة 2017 - 2018 ، صفحة 02.

أما الفصل الثاني المعنون الإطار النظري للمناخ التنظيمي فقد تناولنا فيه مفاهيم للمناخ التنظيمي وأهم العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى النظريات المفسرة له، أهميته، عناصره، أنواعه، نماذجه، مناهج قياسه، دوره وطرق تحسن المناخ التنظيمي.

أما الفصل الثالث قد تناولنا إطار النظري للعمل الجماعي الذي يحتوي على تعاريف وأهميته والحاجة إلى العمل الجماعي، بعض خصائصه، أنواعه وفائدة من العمل الجماعي، عناصره، أهم الصعوبات التي تواجه العمل الجماعي وكذلك المراحل تطويره، مهارات واستراتيجيات العمل الجماعي، كذلك تطرقنا إلى أهم الأنظمة العمل الجماعي وبعض النظريات المفسرة له.

أما الفصل الرابع، فقد خصص هذا الفصل لتأثير المناخ التنظيمي في فعالية تعزيز العمل الجماعي فلقد قمنا بمعرفة تأثير الهيكل التنظيمي على تعزيز روح المجموعة، وتأثير الاتصالات، وأثر الحوافز، وأثر المشاركة في اتخاذ القرار، أثر العمل الجماعي في تعزيز روح المجموعة، المناخ التنظيمي و أثره في دافعيه العاملين، تأثر التمكين في تعزيز روح المجموعة.

الفصل الخامس فقد تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم تطرق فيه إلى مجالات الدراسة و المنهج المستخدم للدراسة و أدوات جمع البيانات و عينة الدراسة و كيفية إختيارها.

الفصل السادس فقد خصص لعرض ومناقشة النتائج وتحليلها في ظل فرضيات الدراسة وفي ظل نظريات الدراسة وفي الأخير تناولنا اقتراحات و توصيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

أولاً: تحديد الإشكالية.

ثانياً: تحديد فرضيات الدراسة.

ثالثاً: الأسباب اختيار موضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة.

تحديد الإشكالية:

تجتهد المنظمات الرائدة من أجل الحفاظ على استمراريته ونجاحها وبقائها قوية ومؤثرة ، تسعى دوماً أن تكون طموحة لأبعد من ذلك ومبدعة وخلاقة ومنافسة ، وذلك نظراً لما يشهده العصر الحالي من تطورات وتغيرات المتسارعة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل التقدم والتطور العلمي والتقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب على فعالية وجودة أداء مواردها البشرية في كل مؤسسة حتى تضمن بقاء واستمرارية في تحقيق ميزة تنافسية، أي أن الأفراد هم المسؤولون عن فشل أو نجاح أي مؤسسة من المؤسسات فإذا منحت لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المنظمة و تعزيز الروح التعاونية ويهيئ لهم المناخ المناسب لتحمل المسؤولية.

مما لا شك فيه أن إخراج هذه الطاقات يستدعي ضرورة عمل القادة والمديرين على تفويض الصلاحيات للأفراد وتحفيزهم مادياً ومعنوياً ومنح لهم الحرية الكافية في الرأي وتعبير وتقديرها وذلك لما يملكونه من قدرات والإمكانية العمل على توجيهها بما يخدم فعالية المؤسسة وقدراتها على الإنتاج والإبداع . ومن هنا كان الاهتمام بنظام روح الجماعة للموظفين وغرس مبدأ الديمقراطية الإدارية والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق الواحد وتشجيع روح المبادرة مما يعزز الثقة بالنفس لدى الموظفين ويدفعهم للسعي لتحقيق أهداف الإدارية بكفاءة وفعالية، حيث يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام أو نسق مفتوح على أساس تعاوني ، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد التنظيم ، هذا التعاون يلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دوراً حيوياً و على عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم الغير الرسمي ، كذلك ينادي بمبدأ التخصص لدى الأفراد حيث نجد إن برينارد ألقت النظر إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة ، فعرف المنظمة على أنها نظام تعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

وما يبرز أن البيئة العمل لها خصائصها المميزة تختلف باختلاف المنظمات، فهي فريدة ومتميزة فلكل منظمة لها طرق العمل الخاصة بها وهي تشكل في مجملها يطلق عليه بمناخ التنظيمي ، فالمناخ التنظيمي محفز لبقية المرؤوسين ويزيد من مهاراتهم وقدراتهم ، مما يعود بإيجاب على المنظمة. فالمناخ التنظيمي السليم يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة تتحكم إلى المشاركة وتمكين إلى اتخاذ القرار وتعزيز روح المجموعة ، وتصب مقاصدها في تحقيق العدالة التنظيمية، ونشر الوعي التنظيمي، الداعي للمشاركة بين الأفراد وتناقل الأفكار لبناء قدرات ومهارات بين مختلف المستويات التي تتميز بالانسيابية في حركاتها للتقدم الحاصل في تحقيق التميز للمنظمات، ومن خلال ما تم ذكره سابقاً يتعين على

المؤسسات تهيئة المناخ التنظيمي سليم لأجل تعزيز روح المجموعة، من خلاله تتم الفئات الفاعلة بالمشاركة لاكتساب المهارات الإبداعية والفكرية وانطلاق من هذا تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة بشركة الغاز و الكهرباء بلدية فرندة ؟

ولتحليل موضوعنا يتفرع السؤال الرئيسي الا اسئلة فرعية:

التساؤلات الفرعية:

1. هل يساهم كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكلي التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار، الاتصال)، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن) في تعزيز روح المجموعة ؟
2. هل مشاركة في إتخاذ القرار دور في فعالية تعزيز روح المجموعة ؟
3. هل العمل الجماعي له دور في زيادة فعالية العاملين لتعزيز روح المجموعة؟

فرضيات الدراسة :

ومقابلة لتساؤلات الدارسة جاءت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية :

للمناخ التنظيمي دور في تعزيز روح المجموعة.

الفرضيات الفرعية:

— يساهم الهيكل التنظيمي في تدعيم العمل بروح فريق.

— يؤدي مشاركة في إتخاذ القرارات إلى تعزيز روح المجموعة.

— يؤدي العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العاملين لتعزيز روح المجموعة.

الأسباب إختيار موضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة إلى عدة أسباب و دوافع و التي سنوجزها فيما يلي:

1. الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات ومحاولة إعطائه الطابع السوسولوجي الذي لقي اهتمام كبير في ميدان السلوك التنظيمي و إدارة الأعمال.
2. ندرة وقلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي و دوره في تعزيز روح الجماعية ، لذا نسعى في الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل.
3. محاولة تقديم إضافة علمية، من خلال هذه الدراسة في ميدان علم الاجتماع عموما و علم الاجتماع تنظيم و عمل خصوصا.
4. نظرا لتطورات العصر المتسارعة التي تتطلب التجديد و الإبداع في جميع الميادين وانعكاسها على أداء العاملين و المؤسسات، مما يجسد التوجه نحو الأعمال الإبداعية و التطويرية في العالم الراهن.
5. تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يساهم في رفع مستوى أداء الأفراد و تعزيز روح الجماعية بينهم.
6. دور المناخ التنظيمي الفعال في تعزيز العمل الجماعي داخل المنظمة ، و هذا ما يحتم ضرورة تحليله و تفسيره كظاهرة تنظيمية تفرض نفسها في حقل من حقول سوسولوجيا.
7. ضرورة الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي ، كونه يعبر عن الهوية التنظيمية للمؤسسة ، التي تسمها بوصمة خاصة بما تحقيق لها الميزة التنافسية فل ظل طغيان العولمة على جميع الأصعدة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد المواضيع الهامة في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، ألا وهو دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة داخل المنظمة، حيث أن المنظمة الناجحة تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي جيد لعاملاتها و تبحث عن كيفية كسب إلتمائهم و ولاءهم. فموضوع المناخ التنظيمي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين و المفكرين في مجال التنظيم من أجل معرفة العوامل التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتنظيم و العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية للموارد البشرية و تفادي كل ما قد يؤثر على دافعية الانجاز داخل المؤسسة.

و تتمثل أيضا هذه الدراسة في زيادة المعلومات والمعارف للمكتبة الجزائرية وتشجيع الباحثين آخرين قصد دراسة هذا الموضوع من جوانب متعددة. التي تساعد على تبني طرق وأساليب جديدة تساعد على داخل المنظمة، في معرفة أهمية المناخ التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة وضرورة الاهتمام بهم من خلال تعزيز روح المجموعة بينهم لانهم مصدر التميز للمؤسسات المعاصرة لما يملكونه من خبرات و مهارات أثناء قيامهم بعمل جماعي.

. أهداف الدراسة:

- معرفة كيف يمكن أن تكون البيئة السائدة أو المحيطة بالمنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم الإبداعية، و كيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
- محاولة الإحاطة بالإطار النظري لماهية المناخ التنظيمي كأحد الاستراتيجيات الحديثة في ميدان علم اجتماع تنظيم وعمل وآليات تفعيله داخل المنظمات .
- ومن بين الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدراسة هو لفت نظر المسؤولين والعاملين في بيئة المنظمات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة بصفة خاصة حول دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح الجماعة داخل المؤسسة.
- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في أي المؤسسة.
- التعرف على أهم المتغيرات المتحركة في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

تحديد المفاهيم:المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ، ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم ، و أدائهم و درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.¹

مفهوم المناخ التنظيمي: يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد والمرتبطة مثلا بشكل الهيكل التنظيمي، أنماط السلطة والقيادة، السياسات والإجراءات القوانين وأنماط الاتصال والإشراف، والتي تؤثر في سلوك الأفراد، قيمهم وتوجهاتهم، فهو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة، ويتخذ هذا المناخ التنظيمي أنواع عديدة تتعلق على سبيل المثال بالمناخ المفتوح، المستقل، المنضبط، العائلي، الأبوي، المغلق، ويجمع الباحثين على أن المناخ المفتوح هو من أفضل الأنواع، لأن العاملين فيه يتميزون بروح معنوية وبدرجة عالية من التعاون فيما بينهم، وهو يسمح بخلق المبادرات وتنمية روح الابتكار لدى أعضائه.²

بحيث بونيت bonnet يرى أن لكل منظمة شخصية ويشكل المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة نميزها عن التنظيمات الأخرى، تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد. ويعتبر المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها منظمة عن المنظمات الأخرى، فهو عبارة عن مواقف وتصورات تصف المنظمة.

أما المغربي³ فيعرفه بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يتميز بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين كذلك أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به.

¹ نصر الدين بن عودة: "العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، (أطروحة دكتوراه، العلوم في علم الاجتماع- تنظيم وعمل)، جامعة الجزائر
²، أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع ص 19.

² د ليليا صويلح: "مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل"، مطبوعة موجهة لطلبة ماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي، قالمة، ص 43.

كما عرف "القربوتي" المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي.¹

لذلك يعتبر القربوتي أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل ، و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر ، يفهمها العاملون و يدركونها ، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم.

يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة و الثبات النسبي و يبين أن السلوك الفرد داخل المنظمة يأتى بالبيئة المحيطة به ، ومدى اتجاهه لتلك البيئة و إدراكه لها.

وهو مجموعة السياسات و الإجراءات و النظم السائدة داخل المنظمة و التي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة هذا بالإضافة الى العوامل التي تتعلق بالقيادة الادارية و الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة. فضلا عن بيئة العمل و الحوافز و سياسات و الإجراءات و نظم التطوير الاداري ووسائل التنمية الموارد البشرية و اتخاذ القرارات و مدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوي الأداء المنظمة.

و عرفه سيزلاجي وولاس Szilagy et Wallace : المناخ التنظيمي أنه "المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب .²

كما عرفه لتوين و سترينجر (litwin and stringer) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم.

عرفه العميان " :المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، و هذا يعني الثقافة، القيم ، العادات، الأعراف ، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل

¹ نصر الدين بن عودة: مرجع السابق، ص 19.

² شامي صليحة: "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، (رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات)، جامعة أحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، 2010/2009 صفحة 5.

المختلفة التي تؤثر على فعالية و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة." ¹

بعض العوامل المحددات لمفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الجماعة:

العوامل التنظيمية:

__ أهداف المنظمة : فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المنطبقة بالأفراد كلما ضعف وجود التناقضات في الأدوار وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى الإنتاجية، إذ أن وضوح أهداف المنظمة يلعب دور رئيسيا في زيادة دافعية العمال للعمل.

. نظام الأجور و حوافز: إن تبني المنظمة لنظام الأجور و الحوافز المادية و معنوية، يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في استمرار بالمنظمة. ويؤدي الرضا الوظيفي وتحقيق الاندماج في العمل والولاء التنظيمي.

. السياسات و الممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على تشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعترافات الذاتية، و الشخصية للعاملين فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا في الأفراد مما يساهم في تصوير اتجاهات إيجابية نحو النظام و نحو العاملين و هذا من دلائل إيجابية لمناخ التنظيمي.

__ خصائص أعضاء التنظيم: إن المنظمات التي تزيد فيها نسبة العاملين الصغار السن وذي المستوى التعليمي العالي ومرتفعي الطموح يكون مناخها أكثر ودا و تألما في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خرج العمل.

__ درجة المخاطرة : فالمناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز وخلق الدافعية والرغبة في العمل لدى الأفراد ويخلق روح المنافسة ودفع بالتقدم للمنظمة.

¹ لعميان محمود سلمان: "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، طبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص 305.

__ **صراع التنظيمي** : إن محافظة الإدارة على مستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من الاستقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم و ثم زيادة إنتاجيتهم.

__ **البيئة التكنولوجية**: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لابد لكل منظمة أن توفر الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة ، فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات الملائمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

كما إستخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي لزيادة الاتصالات المتبادلة مما يسمح بتعزيز الثقة و خلق الإبداعات، و تقبل الافراد لتحمل المسؤولية في إنجاز العمل. فبيئة التكنولوجيا أحد المقومات الرئيسية، لذلك يجب على المنظمة مواكبة كل تغيرات التكنولوجيا المستحدثة والعمل على خلق كفاءات مهنية لديها القدرة على التحكم التكنولوجي، مما يمكن المنظمة من مواكبة المستجدات في البيئة المحيطة.

__ **درجة التماسك الجماعة و مستوى ولائها**: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة و درجة تماسكها و الرغبة في الارتقاء الوظيفي و اختلاف الإدراك و العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة تفاعل بين الأعضاء.¹

__ **الولاء** : أي إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها لرغبة في الوصول إلى أهداف، المطلوب وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطها بوحدة يعتز ويفتخر بالإنتماء اليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع و أن لا بديل من إنضمام إلى المنظمة.

¹ شامي صليحة: مرجع السابق، صفحة 46.

بالإضافة للعوامل السابقة نذكر منها:

- الموارد الاقتصادية و المادية المتاحة:

فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة و تحقيق لهم الأمن الوظيفي ، و هذا عكس و الضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين و يهدد وجودهم ، و يدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج و خطط ، فأى تقصير في هطا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين و حماسهم و على سمعة المنظمة ككل.¹

- التمكين الإداري:

يعرف التمكين الاداري على أنه: " أحد مداخل التطوير الإداري، حيث يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في الإبداع في حل المشاكل، من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات في كل مكان من المؤسسة".

كما يعرف على أنه: " عملية إكساب الأفراد القوة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم، بالإضافة الى حفزهم على استخدام الخبرة لتحسين اداء المؤسسة.

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند باون ولولار (and Bowen Lawler) حيث يتمثل التمكين الاداري حسبهما في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبنى وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.²

¹ شامي صليحة: نفس المرجع السابق ص 46.

² د. أحمد مصنوعة: "التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتنظيم على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام و نوابهم) بجامعة حسينية بن بوعلي شلف"، في - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، الشلف 2017 (العدد الصفحات 30 من 325 إلى 354)، ص 329.

1 . الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: نور بنت سالم محمد حجلان.

دراسة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين:

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين في المنظمات الحكومية بجدة. كما تهدف إلى معرفة واقع هذا المناخ و تحليل أبعاده و تفاعلاته المختلفة وأثر ذلك على إبداع الموظفين بها، و استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

و قسم البحث إلى جزأين:

- تناول الجزء النظري المناخ التنظيمي و أبعاده و عناصره و كيفية قياسه، بالإضافة إلى الإبداع و مداخل دراسته و مراحل و عوامل استشارته.

- أما الجزء التطبيقي فقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. و تم اختيار 300 موظف عشوائيا من الموظفين التنفيذيين.

و حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أولا : وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي و الإبداع.

ثانيا. و هناك اعتراف بالأفكار الجيدة.

¹ حجلان، نور سالم محمد: "اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين" ، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير تخصص الادارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الادارة جدة، 1997.

الدراسة الثانية: 1

دراسة شامي صليحة حول المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات.

الهدف من وراء هذه الدراسة:

- التعرف على مدى تأثير العناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- تقديم فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية، إلقاء الضوء على نقاط القوة و الضعف.
- و تم اختيار عينة حجمها 138 من مختلف المستويات و البالغ عددهم 731 موظف. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، و استخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستمارة كأداء رئيسية، والمقابلة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود وجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري نمط القيادي و الاتصال.
- وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي.

الدراسة الثالثة : 2

دراسة بوجمعة نقبيل لعنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدرسة الثانوية الجزائرية العامة 2009 ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص إدارة و تسيير تربوي.

¹ شامي صليحة: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سبق ذكره.

² بوجمعة نقبيل: "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدرسة الثانوية الجزائرية العامة" ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ،(رسالة ماجستير تخصص إدارة و تسيير تربوي) ، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و علوم التربية، 2008 – 2009.

الهدف من هذه الدراسة: الكشف عن العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لأنه الأنسب لموضوع الدراسة.

وقام بتصميم استبيان مكون من 82 و 57 فقرة غطت محور المناخ التنظيمي و 25 فقرة غطت محور أساليب إدارة الصراع.

حيث قام الباحث باختبار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 25 يتوزعون على 8 مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة و للإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحث بالاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية و التي من أبرزها المتوسط الحسابي اختيار t معامل ارتباط بيرسون.

الدراسة الرابعة : إيهاب محمود عايش الطيب¹

دراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غزة، فلسطين 2008.

الهدف من الدراسة :

__ إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الاتصالات الفلسطينية.

__ تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات.

__ التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

__ التعرف على مدى ارتباط الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات و المناخ التنظيمي بالخصائص الديموغرافية (الجنس . العمر . المؤهل العلمي . سنوات الخبرة . المستوى الوظيفي . مكان العمل).

¹ إيهاب محمود عايش الطيب: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" ، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية ، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال) ، جامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارية ، فلسطين 2008.

__ تقيم اقتراحات و توصيات تساعد إدارة الشركة و من يعمل في هذا القطاع على تحسين ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

كما تم توظيف المنهج الوصفي في الدراسة وتوصلت إلى النتائج التالية:

__ إن تقييم العاملين في قطاع غزة أعلى درجة من تقييم زملائهم في الضفة الغربية لجميع عناصر المناخ التنظيمي.

__ كذلك تبين النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة، مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف المناسبة للعاملين كلما ارتفعت روحهم المعنوية وازد رضاهم عن عملهم.

ولقد اسهمت هذه الدراسة في إثراء الدراسة الحالية بمعلومات من خلال معرفة أنواع المناخ التنظيمي منها: المناخ الديمقراطي، مناخ استشاري، ومناخ أوتوقراطي محسن، ومناخ أوتوقراطي مستغل، ومعرفة نمط المناخ الذي يكون أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وهو المناخ المفتوح الذي يساعد على الابداع بالمنظمة.

الدراسة الخامسة: الشدطي محمود عبد الرحمان إبراهيم.¹

دراسة بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية في قطاع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة أعمال، 2006.

الهدف من هذه الدراسة :

التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، و تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات و كذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

__ مدى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و نمط اتخاذ القرار.

¹ الشدطي، محمود عبد الرحمان إبراهيم : "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" ، دراسة ميدانية في قطاع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، (رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال)، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارية ، 2006 .

و قد استخدم استمارة استبيان وزعت على عينة من العاملين قدرت ب 620 موظف، تم اختيارها من بين 363 موظف. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

__ توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية.

__وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية و أن هذا المناخ يؤدي الى تحسين مستوى الأداء .

__ أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات و أساليب و طرق اتخاذ القرار.

-عدم تناسب طبيعة و مهام و واجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية و التخصصات الحاصلين عليها.

و خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

__ الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء و تحقيق أهداف الوزارات.

__ العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار على أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية. -التوجه نحو اللامركزية و العمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات و بوجود معايير تضمن سلامة التطبيق.

__ الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي و التغلب عليها.

الدراسة السادسة : بشوني صباح¹

دراسة بعنوان أثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة ورقلة" 2018 شعبة علوم تسيير تخصص إدارة موارد بشرية.

¹ بشوني صباح: "أثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين" ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، (مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية) ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2018.

الأهداف التي توصلت لها هذه الدراسة:

- التعرف بشكل دقيق على العمل الجماعي.
- التعرف على العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي.
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

حيث اعتمد في هذه الدراسة على تقنية الاستبيان تم توزيعه على جميع عمال القسم و كان عددهم 77 و تم إرجاع العينة 73 عينة فقط ، حيث استخدم البرنامج الاحصائي spss، و لخصت هذه الدراسة على جملة من النتائج منها :

- توجد علاقة ذات دلالية إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري و تحسين أداء العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اراء العاملين المبحثن حول تأثير استخدام فرق العمل على أداء العاملين تعزي لسنوات الخبرة ، النوع ، المستوى التعليم و الدرجة الوظيفة.

توظيف الدراسات السابقة:

إستعراض الأبحاث السابقة، والتي تناولت متغيرات البحث الحالي كل على حد نجد أن هذه الدراسات قد بينت رؤية خالصة حول أهم المشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات وقد ساعدتنا في بناء الجانب المنهجي لدراسة الميدانية خاصة فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات والمنهج . كما أن هاته الدراسات تتقارب إلى حد كبير مع دراستنا الحالية في كونها تناولت بجانبها منها يتمثل في المتغير المستقل والتابع وقد دعمتنا كثيرا هاته الدراسات في فهم أبعاد المتغيرين وربطهم مع بعضهم البعض و الإطلاع على أهم النتائج المتواصل إليها.

المقاربة النظرية للدراسة:

مدرسة العلاقات الانسانية:

ظهرت هذه المدرسة على يد "التون مايو" الذي يعتبر الأب الروحي لها أين قام رفقة زملائه بدارسات أمريكية طبقت في مصانعها تجارب لمعرفة الظروف الفيزيائية للعمل ودارسات جماعات العمل والروح المعنوية بين العمال والإدارة وقد أفرزت هذه الدارسة عدة نتائج يمكن تحديدها فيما يلي:

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

- أسلوب الاشراف و القيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للعمال و رغبتهم في العمل و ان الاتصال بين العمل و الادارة له أهمية كبيرة في خلق التفاهم و توفير المعلومات اللازمة للحوافز المادية و المعنوية معا و تأثير واضح في زيادة دافعية الأفراد للعمل و الإنتاجية.¹

ويعتبر التون مايو أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة ، وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراساته وممارساته الإدارية في شركة وسترف إلكتريك، في الولايات المتحدة الأمريكية و نفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات، هارثورن الشهيرة ، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد ممكن من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين. لتصل هذه الدراسات إلى قناعات وهي أن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة أداء الأفراد، وان الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة إنتاجية و أداء الأفراد.

وعليه فحركة العلاقات الإنسانية جاءت لتأكيد على دور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي والذي يمكن أن يلعب دور في خلق مناخ تنظيمي يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل ويجفهم ويدفعهم إلى زيادة مستوى أدائهم داخل المنظمات. وجاءت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية لتلخص ما توصلت إليه هذه الدراسات وهي كالاتي:

1 الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.

2 هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.

3 الحوافز الاقتصادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.

¹ محمد علي محمد: "علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج" ، الطبعة د. ط ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 2016 ، صفحة 156.

- 4 القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادئ وتخلق مناخا طيبا للعمل.
- 5 أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي، وأن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدوار هامة في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة.
- 6 يحتاج مديرو المنشآت إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهارتهم الفنية والإدارية.
- 7 يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم الغير رسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنظمة ومصالحها.¹

¹ علي عباس: "أساسيات علم الإدارة"، طبعة 1، عمال المسيرة للنشر و التوزيع، سنة 2004، صفحة 61.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم وضع قاعدة الأولى للدراسة و تم إظهار بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث ، حيث تم طرح الإشكالية البحثية و بعض التساؤلات و الفرضيات ، من أجل معرفة طرق و استراتيجيات المناخ التنظيمي التي تساعد في خلق بيئة عمل تنظيمية تهدف أساسها على تعزيز روح المجموعة بين العاملين ، كما تم التطرق إلى الدراسات المتعلقة ببعض مؤشرات المناخ التنظيمي و العمل الجماعي التي تمكن العاملين من خلق بيئة فعالة بروح جماعية داخل المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي.

تمهيد.

أولاً: ماهية المناخ التنظيمي و مفهومه.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي و خصائصه.

ثالثاً : دور المناخ التنظيمي و عناصره.

رابعاً: أنواع المناخ التنظيمي.

خامساً: مدخل قياس المناخ التنظيمي.

سادساً : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

سابعاً : أبعاد المناخ التنظيمي .

ثامناً: نماذج المناخ التنظيمي .

تاسعاً: النظريات المناخ المفسرة للمناخ التنظيمي.

عاشراً: طرق تحسن المناخ التنظيمي جيد.

خلاصة.

تمهيد :

يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات ، و تحقيق أهدافها فالجو السائد داخل العمل له تأثير مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها المنظمة ، و تتفق الكثير من الدراسات على أن المناخ التنظيمي يعتبر محفز و داعما للسلوك الوظيفي و الاداري،¹ مما يدفع الأفراد إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق العمل الجماعي بأهداف مميزة، بالإضافة إلى دور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في التطوير، فهو بمثابة قياس الرضى الوظيفي بين العاملين .و كذلك يسمح للأفراد في اتخاذ القرارات و تعاون و تماسك و تحمل المسؤولية لتحقيق الروح الجماعية بينهم.

¹ علي شريف يوسف: "دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية"، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت 'لافارج' حمام الضلعة بالمسيلة ، (مذكرة ماستر لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل) ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2015 ، صفحة 25.

1) ماهية المناخ التنظيمي :¹

يعتبر المناخ التنظيمي من المتغيرات سوسيو تنظيمية التي تعمل على نجاح المنظمات لتأثيره المباشر على سلوكيات العاملين و اتجاهاتهم، و لقد انصب إهتمام العديد من الباحثين و المختصين على دراسته لما له من أهمية سواء على الفرد أو المنظمات. و على هذا الأساس سنحاول أن نبرز مفهوم المناخ التنظيمي و خصائصه و أهميته و عناصره، ضف إلى ذلك أهم أبعاده، و هذا محاولة منا لتغطية الجوانب المتعلقة بالماهية.

مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم ذات الصيت الواسع الانتشار خاصة في الأدبيات الإدارية و التنظيمية و الفكر التنظيمي، فقد إستحوذ على إهتمام مختلف الباحثين من مختلف التخصصات على الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع التنظيمات و غيرها، و بدأ بالموضوع في دراسات الفكر الإداري في الثلاثينات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل لوين (1939 lewin)، و فيلمان (1953 fleishman) و ذلك من خلال دراستهما حول الأنماط القيادية على المناخ التنظيمي، و بالرغم وجود الدراسات إلا أن الدراسة الفعلية لموضوع المناخ لم يظهر بشكلها العلمي إلا في بداية فترة الستينيات ، ومنذ الستينات حتى وقتنا الراهن تعددت جهود العلماء و المتخصصين حول تحديد مفهومه، فليس ثمة اتفاق حول تعريف جامع و محدد لطبيعته و خصائصه، و ذلك لتباين اختصاصاتهم و مذاهبهم الفكرية، و البيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات، فبعض الباحثين ركزوا على بيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها ، و البعض الآخر ركز على بيئة الخارجية ، و هذه الاختلافات سمحت بتعدد التعريفات التي أطلقت حوله، و في الصدد سنحاول أن نركز على بعض التعريفات التي أعطيت حول المفهوم.

يرى محمود ذنبيات أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الادارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعي المعمول به أو الحوافز و المفاهيم

¹ هشام بوخاري: "المناخ التنظيمي و دوره في تنمية الموارد البشرية" ، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببحر بوعريج ، (رسالة لنيل درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع و الموارد البشرية) ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2018-2019 ، صفحة 57.

الإدراكية ، و خصائص البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم و غيرها من العوامل و الأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة.

يرى كل من لتوين و سترينجر litwin and stringer المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي تكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكياتهم .

ويرى هالين المناخ التنظيمي بأنه دراسة تصورات الأفراد المنتمين كأعضاء للمنظمة لمختلف جوانب الأنشطة و الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ، و علاوة على ذلك ، تتمثل هذه التصورات الفردية في تلك أنماط سلوكية معينة إيجابية أو سلبية المرتبطة بالسلوك الفردي و البارزة في نهاية المطاف في أداء المنظمة.

و حسب فورهارد و جلر forhard and gelmer فالمناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عم غيرها من المنظمات و تؤثر على سلوك المنظمات و تؤثر على سلوك العاملين الإبداعي¹.

2) أهمية المناخ التنظيمي:

كشفت نتائج بعض الدراسات عن أن المناخ التنظيمي يؤثر على أداء و دافعية العاملين، ومن ثم على أداء و نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. و أن المنظمة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً سيصيبها الفشل على الأمد الطويل ،حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالتخطيط، والتنظيم ، والمتابعة.

إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمة على إنجاح و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فاعلية. و حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد، ورضاهم وعلى إدراكاتهم و اتجاهاتهم، و دافعيتهم، و إبداعاتهم الفكرية و التطبيقية و بالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي.

إن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لأي منظمة ، تأتي من كونها تشير إلى الأشياء كما يدركها أعضاء المنظمة و ليست كما تصنفها الإدارة العليا، و هو بذلك يعمل كالكاشف الذي يظهر الحقائق الموضوعية لبيئة العمل. و هي حالة

¹ هشام بوخاري: مرجع السابق، صفحة 57.

ذهنية أو تصور إدراكي تولده مجموعة المتغيرات المحيطة و المتفاعلة المفسرة و المؤطرة بخبرات الفرد و تجاربه و قدراته الحسية و العقلية و صفاته الشخصية لتصبح في النهاية العدسة التي ينظرُ منها الفرد.¹

يُعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ، مساعدة الأفراد على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية.

تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة و أن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثير مباشراً ، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ، و يتجسّد في وصف و تحديد العلاقات و السلوك في مكان العمل . ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات لأفراد تنسجم و التوقعات ، فلا بد من أن تتوفر الملاءمة بين المهارات و قابلية الفرد من جهة، و بين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي و بين تحسين سلوك العاملين و أدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم ، لأن التنظيم يساعد العاملين على إشباع إحتياجاتهم ، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة أو إدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى ، التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الإحتكاك بالرؤساء و المرؤوسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثير المناخ بأبعاده المختلفة، تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها ، التأثير على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة ، التأثير على الأفراد و تحفيزهم لبلورة أهدافهم و إستكشاف طاقاتهم و لكونه داعم لإنشاء و تأصيل الأنظمة فعالة تهتمُ بالمحاور الجوهرية الهادفة و لاستقطاب و تأمين إستمرارية و كفاءة العاملين و تنمية قدراتهم و تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الفنية و رفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.²

¹ نصر الدين بن عودة: " العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري " ، مرجع سبق ذكره، صفحة 240.

² شامي صليحة: " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " ، مرجع سبق ذكره صفحة 15.

تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فاعل في الإدارة و الناتج من خلل التأثير من الأداء الإداري للمدراء و اهتماماتهم و توجهاتهم نحو المستقبل، وهذا يتجسد في وصف و تحديد العلاقات داخل المنظمة و يساهم المناخ التنظيمي في تحسين مستوى نشاط أداء العاملين مما يحقق الإبداع. و ذلك من خلال قيام المديرين بتوفير مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم و يؤدون واجباتهم باستماع و يحفزهم للإبداع و الابتكار المستمر الذي يحقق للمنظمة التجديد و النمو المستمر.¹

و مما سبق، يمكن القول إن أهمية المناخ التنظيمي تكمن باعتباره ركنا مهما في خلق بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمات، و نظراً لتأثيره و إرتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية و التي لها تأثير مباشر في سلوكيات العاملين و أدائهم من جهة و تأثيراتها على أداء المنظمات من جهة أخرى ، لذا ينبغي معرفة و تحديد طبيعة و أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمات و إيجاد مناخ تنظيمي داعم للعاملين بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.²

(3) خصائص المناخ التنظيمي:

يسود المنظمة على إختلاف أنواعها و أحجامها، بيئة داخلية أو مناخاً يميزه مجتمع المنظمة عن الأخرى، لذا تجدد خصائص المناخ التنظيمي في ما يلي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة و التي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية، و يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها في هذه المنظمة.³

- إن المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يؤثر بطريقة مباشرة في سلوك أفراد التنظيم.

¹ بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل) ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2015 - 2016 ، صفحة 58 .

² هشام بوخاري: مرجع السابق، صفحة 61.

³ محمد القوي: " السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية" ، ط1، دار المستقبل، عمان، 1989 ، صفحة 73.

- يعتبر المناخ التنظيمي هوية المنظمة رغم إختلاف مكوناته و أبعاده و عناصره .
- يعتبر المناخ عنصر مشترك بين مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة أو المؤسسة أو الجامعة في وقت واحد.¹
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق ، بسبب تدخلات الواقع الموضوعي و الإدراك الذاتي و الوصول إلى دمج ما بين الموضوعي و الذاتي للخروج بالواقع المدرك.
- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه و هذا التأثير يختلف من شخص إلى آخر نظراً لإختلاف الادراك لدى الأفراد.²
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري ، فبينما المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك ، فإن المناخ الإداري ، يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.³
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد.
- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية، بمعنى أن الشخصية المنظمة هي عملية مكتسبة و تتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة ، أي أن المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه و بين المنظمة.⁴

¹ ربيحة قداش: "المناخ التنظيمي في جامعة الجزائرية و تأثيره على دور الأستاذة الجامعي" ، (أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية) ، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2020 ، صفحة 58.

² مصلح الحمدان ، البقمي: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" ، لموظفي إمارت منطقة مكة المكرمة ، (رسالة ماجستير في العلوم الادارة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا الرياض ، 2010 ، صفحة 14.

³ كامل مُجد المغربي: "السلوك التنظيمي، مفاهيم أسس سلوك الفرد" ، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، عمان، 1995، صفحة 208.

⁴ جلال محمود الشيخ: "المناخ التنظيمي و أثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية" ، (رسالة ماجستير إدارة الأعمال)، جامعة الأزهر غزة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، 2016 ، صفحة 41.

4) دور المناخ التنظيمي:

يرى العديد من الكُتّاب و الباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة وصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية و المنظورة مثل الهيكل التنظيمي، القواعد ، أنماط القيادة و غيرها، و توجد على الجانب الأخر المتغيرات المرتبطة بإدراكات و إتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية و الأداء و غيرها.

و حول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك ثلاثة آراء منها:

يرى أنصار الرأي الأول أن المناخ التنظيمي هو متغير مستقل يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا و مستوى الأداء. وأن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الانجاز و الترقى في التنظيم. و اهتمام التنظيم بالعاملين به و تدعيم المناخ التجديدي أو الإبتكاري و تجنب التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

يرى أنصار الرأي الثاني أن المناخ التنظيمي هو نتاج للعديد من العوامل، و التي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا و الهيكل التنظيمي و النمط القيادي. و من ثم سوف يترتب على تغيير في تلك العوامل تغييراً مماثلاً في خصائص المناخ التنظيمي. فيشير البعض إلى أن الأنظمة التي بها درجة.

عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات و القواعد الرسمية ، يتزايد إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط و مغلق و يؤدي إلى وجود مستوى عالي من القلق ، وانخفاض مستوى الثقة ، فضلاً عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية و الصراحة . وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية.¹

بينما يرى أنصار الرأي الثالث بأن المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً بين العديد من المتغيرات ، فيشير "ليكرت" إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير و التحديث و الدورات التدريبية من ناحية و الأداء و الرضا الوظيفي من ناحية أخرى.²

¹ نصر الدين بن عودة: "العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، مرجع سبق ذكره، صفحة 246.

² نفس مرجع السابق صفحة 246.

5) عناصر المناخ التنظيمي:

أجمع كثير من الباحثين في مجال حقل السوسولوجيا وخاصة المهتمين بالسلوك التنظيمي، أن للمناخ التنظيمي عناصر تتألف من مجموعة المتغيرات متداخلة مع بعضها البعض تحوي أبعاد دراستنا حيث هاته المتغيرات تشكل البيئة الداخلية للتنظيم.

1 الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها و شكلها و إختصاصتها و مجال عملها، و تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها، و طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة ، و ارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية.¹

و يمثل الإطار العام الذي يضم مجموعات الأنشطة مُقسمةً على شكل إدارات و أقسام غير ذلك من الوحدات التنظيمية حتى تصل إلى الأعمال و يساعد هذا التقسيم الأنشطة على تحديد وجبات كل وظيفة، و بالتالي تحديد المسؤوليات التي تقع على الأفراد الذين يقومون بها، و لكي يضطلع الأفراد بهذه المسؤوليات فإنه يتم تفويض السلطة اللازمة لكل منهم، و يوضح هذا التقسيم العلاقات بين الأعمال و المراكز و الأقسام و الإدارات المختلفة و التعاون المتوقع من كل أجزاء.²

2 نمط القيادة : السلطة لها أنواع منها المركزية و اللامركزية، و نعني بتركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعد المرونة و الحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما اللامركزية رفع السلطة إلى مستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح للمرؤوسين فرض الاجتهاد و اقتراح الحلول و المشاركة في اتخاذ القرار.³ إن النمط القيادي للمدير يساهم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطية يجد من المبادرات العاملين، يمنعهم من المشاركة في أي قراراً حيث يكون المدير متعصبا، في اتخاذ القرارات، في جميع العمليات الإدارية و منفردا مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و إشراك العاملين في اتخاذ

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية"، طبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، صفحة 296.

² صلاح الشنواني: "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، طبعة 1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، صفحة 552.

³ محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في ادارة الأعمال"، طبعة 2، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، 2004، صفحة 306.

القرارات من أجل خلق جو إيجابي للعمل يشعر فيه العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي فعال و يتجه نحو الإيجابية.

نقط الاتصال : تعرف الاتصالات بأنها نقل وإستقبال المعلومات من شخص إلى آخر وهي وسيلة توحيد للأنشطة المتعددة للمنظمة. كما تعرف بأنها عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدارة مضمون هذه المعلومات وللاتصال عدة أنماط منها، الأفقي و العمودي.¹ وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلل في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثير في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

فالالاتصال هو عملية توصيل الافكار والمعلومات والحقائق من والى جماهير المنظمة (العاملين، و جمهور الخارجي) ، بهدف التأثير فيها وفي اتجاه الذي يضمن تأييدها وتفهمها للمنظمة .وهي وسيلة لإيصال الافكار الإبداعية للإدارة العليا .²

الحوافز : الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا و الرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت و التشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة . كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل و المؤثرات والأدوات و الوسائل التي تدفع الفرد و تحفيزه للإقبال على سلوك معين ،رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك .³

العمل الجماعي : تتمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها

¹ مدني عبد القادر علافي: "إدارة الموارد البشرية"، طبعة 3 ، دار الكتاب الجامعي ، الأردن ، 2000 ، صفحة 410 .

² أنير حسو اسحق : "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية" ، مجلة الدراسات ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد 26 ، العراق ، 2012 (عدد الصفحات 22 من 92 إلى 114) ، صفحة 101.

³ فاروق عبده فلي ، السيد مُجد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 301.

بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى المناخ التنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي غلى تفاعل أقل و يميل المناخ إلى السلبية .

مشاركة في صنع القرار : إن المشاركة في صنع القرار تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي ، الأفكار و الاقتراحات ... و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ، تقليص الصراع ، رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، فالقرار هو الجوهر العملية الإدارية و وسيلة الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة و تكمن أهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في إتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها .¹

تكنولوجيا : تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على تشغيل الألي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على تفكير، و هذا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في المنظمات التي لا تقوم كلياً على تشغيل الألي.

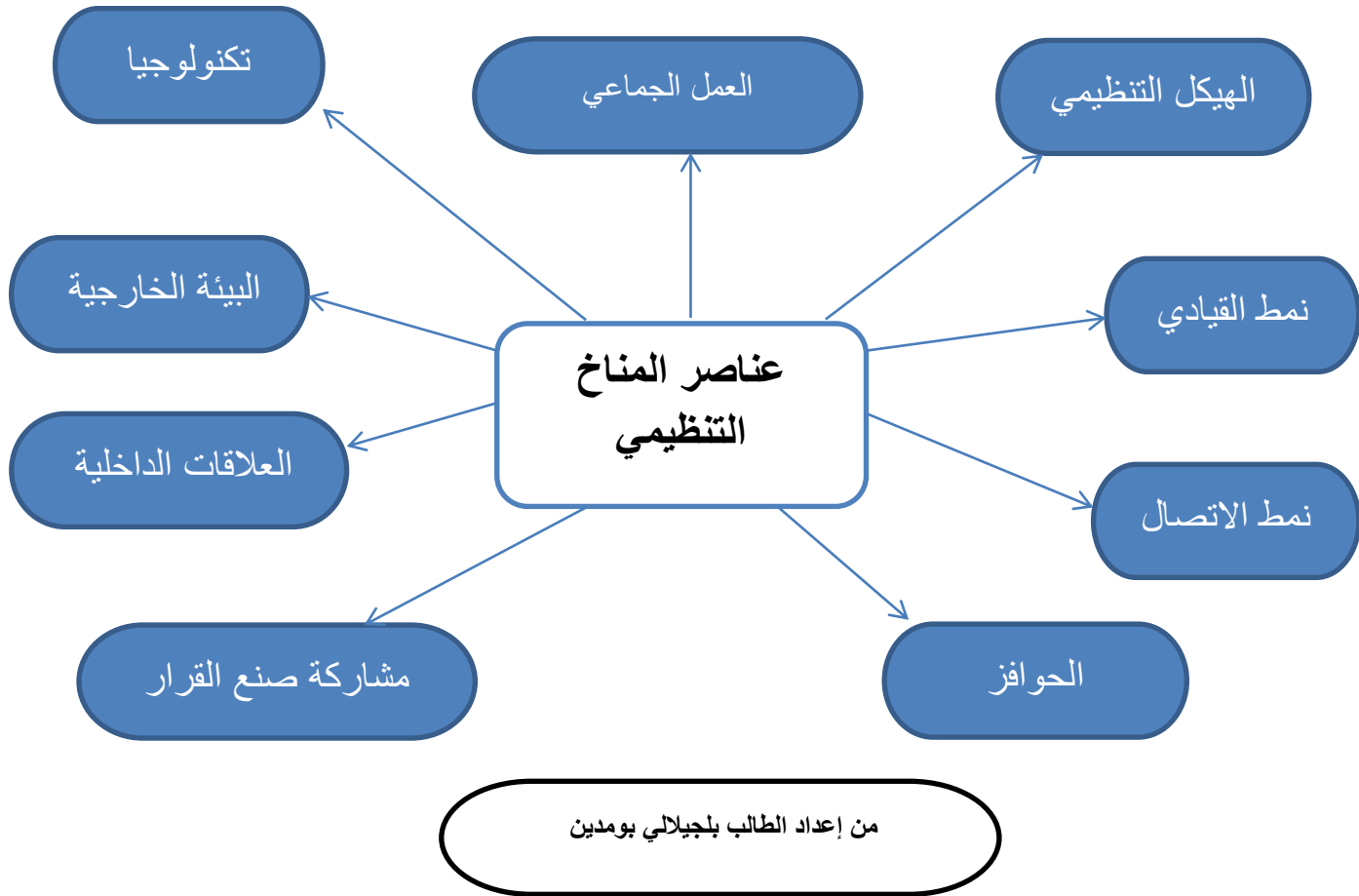
البيئة الخارجية : تعتبر البيئة الخارجية ذات علاقة بأنشطة المؤسسة أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فعلى سبيل المثال في ضوء ظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المؤسسة في جزء من القوى العاملة، و هذا يؤدي إلى أن بقية العاملين يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر، و قلق و هذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة و تطورها و على إنتاجية العاملين و إبداعهم. و من ناحية أخرى فإن إدارة المؤسسة أن تعمل على إقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي و المعنوي.

العلاقات الداخلية : تتكون العلاقات و التفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و العلاقة بين المرؤوسين و بعضهم البعض و العلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، و علاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة ، و هذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة ، إيجابية أو سلبية ، مرنة و متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.

¹ شامي صليحة: "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" ، مرجع سبق ذكره صفحة 30.

إن درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي تتأثر بمجموعة الخصائص و الصفات التي تشكل البيئة الانسانية التي تعمل من خلالها الأفراد ، إن كانت العلاقات العمل بين العاملين داخل الادارة الواحدة، و بين الدوائر المختلفة تتميز بالتوتر و عدم التعاون، فإنها تؤدي إلى تكوين تصورات السلبية للمناخ التنظيمي، و ينعكس أثر ذلك على وجوة أداء العاملين فتصبح قليلة الجدوى، بسبب ضعف تأثير الجماعات التي تنتمي إليها الفرد، و التي تتفاعل و تتمازج مع بعضها البعض لتكوين في مجملها الصورة العقلية لسلوك الأفراد و الجماعات.¹

شكل 1: يوضح أهم العناصر المناخ التنظيمي:



¹ فاروق عبده فليه ، السيد مُجدَّ عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 302.

6) أنواع المناخ التنظيمي: هناك إختلاف بين العلماء في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أنواع المناخ التنظيمي الأكثر شيوعاً ونذكر منها ما يلي:

المناخ المفتوح: يمكن تسميته بالأسلوب الإنساني في التسيير حيث يركز على العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و العمال، وما يسوده من محبة و إخلاص و تعاون، و تفويض في الصلاحيات للمرؤوسين في إتخاذ القرارات و ينجم عنه إرتفاع في درجات (الإلتناء، و القدوة في العمل، و النزعة الإنسانية) و تنخفض فيه درجات (التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل).

المناخ المغلق: يمكن تسميته بالأسلوب التaylorي في العمل حيث يتم التركيز فيه على العمل و الإنتاجية، ويتم تجاهل العلاقات الإنسانية ترتفع فيه درجات (التباعد، و الإعاقة، و الشكلية في العمل، و التركيز على الإنتاج) و تنخفض فيه درجات (القدوة، و النزعة الإنسانية، و الإلتناء).

المناخ الموجه: يسوده إهتمام شديد من قبل المشرف على إنجاز الأعمال ويتجسد ذلك في الصرامة الموجودة في الإشراف و التوجيه، مع عدم الإهتمام بالحاجات الإنسانية للعمال و ترتفع فيه درجات (الإلتناء، الإعاقة، التركيز على الإنتاج) و تنخفض فيه درجات (التباعد، الألفة، النزعة الإنسانية).¹

المناخ المغلق: تظهر في هذا النوع الكثير من المعوقات و التباعد و العمل كفريق واحد، يهتم المدير هنا بتطبيق اللوائح و القوانين و التركيز على الإنتاج دون إهتمام بآراء العاملين، و تنخفض النزعة الإنسانية و كذا درجة الروح المعنوية، و درجة إلتناء العمال.

المناخ التسلطي: يعتمد بشكل كامل على إستخدام السلطة الرسمية و التي تستخدم بشكل دائم و مستمر و كل القرارات فيه تأتي من قمة، فحرية الفرد هنا مقيدة.

¹ ماحي مجد الأمين: "المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، (رسالة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم)، جامعة وهران 2 مجد بن احمد، كلية العلوم الاجتماعية، 2015، صفحة 17.

المناخ الديمقراطي : و هو يقوم على الاتصالات المباشرة و تأكيد العلاقات الانسانية و الحرية في العمل و حل المشكلات و تحقيق الأهداف ، و تشجيع على المنافسة و تبادل الرأي ، و المشاركة في الادارة.

المناخ الانجاز: هو مناخ الذي تضع فيه الإدارة أهدافها بالتعاون مع مديري المستويات الدنيا، كما تسمح للموظفين التنفيذ بوضع الاجراءات الخاصة بوسائل تنفيذ العمل و الخطط المناسبة له، و فتح للعاملين بتقديم المهني، و تدهم بصفة مستمرة بمعلومات على أدائهم في العمل، من خلال التقارير.

المناخ المستقل : ويتميز فيه العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم و إشباع حاجتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر .¹

7)مدخل قياس المناخ التنظيمي:

1 مدخل قياس المناخ التنظيمي: عمل الباحثين من خلال دراستهم و اجتهادهم على تطوير تقنيات و وسائل قياس المناخ التنظيمي، فكانت نتائجهم تتمثل في إستحداث مداخل تتمثل في ما يلي:²

أ - مدخل القياس المتعدد الصفات التنظيمية : يقصد به أن المناخ التنظيمي فيه مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل الحجم المنظمة و عدد مستويات الإدارية و مستويات السلطة - الهيكل التنظيمي حجم العاملة - معدل الأقسام المتواجدة داخل القسم و التي يمكن الاعتماد عليها في القياس و التي يمكن التعبير عنها كميًا.

ب - مدخل القياس الصفات التنظيمية : ويقصد بهذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة و هو يعبر أيضا عن مميزات أو صفات أو مظاهر التنظيم و يقم بحساب متوسط أدراكات أفراد المنظمة.

¹ حدة بسكرأ: "القيادة الابتكارية و علاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك مسيلة"، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، علم النفس العمل و التنظيم) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، 2018، صفحة 131.

² فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، مرجع سبق ذكره، ص 302.

ج - مدخل القياس الإدراكي الصفات الشخصية : يعبر هذا المدخل على مجموعة الخلاصات الشاملة و الموجزة لتصورات محددة لدى الأفراد و يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر كما هو صفة في التنظيم .

ويعد المدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية من أثر المداخل أهمية في دراسة و قياس المناخ التنظيمي ، و هذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي تتيحها في دراسة في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة ، من ما تتمتع به المنظمة من صفات و مميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن هذا يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم، و يربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، و هو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل قياس الإدراكي للصفات الشخصية الذي يتجاهل المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها البحث الاجتماعي أنه توجد علاقة بين الظروف او الحالات السلوكية و النمط القيادي المستخدم سواء كان نمط قيادي متسلط إستغلالياً أو مُتَسَلِطٌ عادلا او ديمقراطي أو مشارك فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي .¹

_ ويلاحظ أن الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

المقاييس الموضوعية : التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا و المتمثلة في حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين و فنيين و غيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية للتنظيم.

المقاييس الوصفية: تعتمد على إستمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها و من الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم .²

أدوات أخرى لقياس المناخ التنظيمي: يعتمد معظم الباحثين على بناء إستبيانات لقياس المناخ التنظيمي، وذلك بقياس ادراكات الأفراد الخاضعين للدراسة من خلال الأبعاد التي يحددها هؤلاء الباحثين.

¹ حدة بسكرأ: مرجع السابق ، ص 154- 155 .

² هشام بوخاري: "المناخ التنظيمي و دوره في تنمية الموارد البشرية" ، مرجع سبق ذكره صفحة 87.

- مقياس لتوطين و سترنجر يضم هذا المقياس الأبعاد التالية: الهيكل ، المسؤولية ، المكافأة ، المساعدة ، الصراع و التعاون ، الهوية و التسلطية.

-مقياس شينايدر عمل على قياس المناخ داخل المنظمة من خلال أبعاد الاستقلالية، الهيكل، و المكافأة.¹

8)العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية وذلك على نحو التالي:

1 : العوامل الخارجية : تتكون من :

البيئة الاقتصادية : وهي البيئة المحيطة بالمنظمة و لها دور هام في تأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها ففي حالة الكساد و الانكماش يؤدي لتأثير ميزانية المنظمة احتمال الاستغناء عن العمال و تسريحهم مما يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و التوتر و عينات التحفيز .²

البيئة الثقافية : يقصد بها البيئة الثقافية الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها، و تلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم ، فمناخ منظمة تعمل في بلد نام يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي يتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لإختلاف الثقافات بينهم.³

المشاكل الأسرية : ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء، و مختلف الضغوط التي يتعرض لها الأسرة ، وقد تكون مصدرا للقلق و بالتالي تؤثر سلبيا على أداء العاملين.⁴

¹ نصر الدين بن عودة: "العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري" ، مرجع سبق ذكره، صفحة 245.

² محمد كامل المغربي: "السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة" ، طبعة 2 ، دار لنشر و التوزيع ، الاردن ، 1995 ، صفحة 26 .

³ عبد الحميد عبد المفتاح المغربي: "الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة البشرية" ، طبعة 1 ، المكتبة للنشر، 2009، صفحة 26.

⁴ محمد صيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات" ، طبعة 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، ج4 ، مصر، صفحة

البيئة الاجتماعية : يقصد بها مجموعة العادات و القيم و الثقافات المحلية و الاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكهم و تصرفاتهم¹.

(2) العوامل التنظيمية : (تابع)

السياسات و الممارسات الإدارية : ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور و مشاركة في صنع القرار، و إحترام و تقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية يكون عاليا من الأفراد مما يسهم في تطوير إتجاهات نحو النظام و نحو العاملين و هذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي². إذن فالقيادة تؤثر إما بطريقة سلبية أو إيجابية على المناخ التنظيمي .

ظروف العمل: و نقصد بها بيئة المادية، (الإضاءة، و الضوضاء و الأثاث و تنظيم المكاتب و التهوية.) التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توفير البيئة السلمية على سلوك الأفراد و ربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي تؤثر سلبا على الإنتاجية الفرد.

درجة التماسك الجماعة و مستوى ولائهم : إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة و درجة تماسكها و الرغبة في الارتقاء الوظيفي و إختلاف الإدراك و العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة³.

الصراع التنظيمي : إن محافظة الإدارية على مستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجية.

¹ محمد صيرفي : مرجع سابق ، صفحة 265 .

² خالد محمد أحمد الزوان: "المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي" ، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض، 2006 ، صفحة 25 - 26 .

³ حمادات محمد حسن محمد: "السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية" ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن، 2008، صفحة

نظام الأجوع و الحوافز: أن تبني المنظمة لنظام الأجوع عادل و حوافز مادية و معنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها.

أهداف المنظمة : فكلما كانت المنظمة واضحة الأدوار و المسؤوليات الأنماط بالأفراد كلما قلت التعارضات و التناقضات في الأداء و إرتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زادت مستوى إنتاجيتهم.¹

البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها و لذلك لابد لكل منظمة من توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.²

العوامل الشخصية:

قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة له قد يسبب له نوعا من الإحباط من ثم تنخفض إنتاجيته.

تناقض القيم : يتطلب العمل الوظيفي احيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف فمدير قسم الدعاية و الإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة، أو على الأقل مبالغه فيها عن المنتج ما، و مثل هذا التصرف قد يوجه لدى الأفراد شعورا بالذنب و يصبح في حالة من القلق الدائم و الشعور بالتأنيب الضمير.³

¹ شامي صليحة: "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 48.

² الصبري مجدي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 264 – 265 .

³ عبد الله بن عبد الغني الطرجم ، طلق بن عوض الله السواط: "السلوك التنظيمي" ، الطبعة 4 ، دار حفظ لنشر و التوزيع ، جدة ، السعودية ، 2012 ، صفحة 259 .

درجة الخطورة : فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتجلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز ، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء.¹

خصائص أعضاء التنظيم : تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد نسبة العاملين الصغار و مستواهم التعليمي مرتفع ، و كذلك الطموح العالي ، كما يكون المناخ أكثر ودا و تأليق في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.²

(9) أبعاد المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها وأبعادها و تفاعلاتها، و عليه فأهم أبعاد المناخ التنظيمي تتشكل من :

1 مرونة التنظيم: قصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة و التكيف و التأقلم مع المتغيرات الظروف الداخلية و الخارجية.

2 طبيعة العمل: بمعنى أن الأعمال الروتينية و المتكررة تقضي إلى السأم و الملل و عدم الإبداع، في حيث أن الأعمال الحيوية تثير التحدي لدي الفرد و تدفعه إلى التفكير و الإبداع.

3 أهمية التنمية الإدارية و التدريب : إن التنمية الإدارية و تدريب المرؤوسين يعكس إهتمام المنظمة بتطوير و تأهيل و تنمية العنصر البشري لتكون له أثر في تحقيق الأهداف التنظيمية .

4 أنماط القيادة : السلطة لها أنواع منها المركزية و اللامركزية، و تعني بتركيز السلطة بيد الرؤساء ، وهي تتسم بعض المرونة و الحد من الإبداع لدى المرؤوسين فرص الاجتهاد و اقتراح الحلول المشاركة في اتخاذ القرارات.³

¹ مُجد صيرفي: مرجع سبق ذكره ، صفحة 268 .

² مصطفى أحمد السيد: "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة" ، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2000، صفحة 410.

³ محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال" ، طبعة 1، دار الرضا للنشر و التوزيع ، دمشق ، 2005، صفحة 56 – 57 .

5 الأمن الوظيفي : هو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء للمنظمة.

6 أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يعد نمط تعامل العاملين معها ، فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص و تعاملهم بالمثل تحصل على التعاون العاملين و إخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المنظمة ، و ذلك العكس الإدارة التي تلجأ إلى الأسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات و المشاكل بين العاملين إعتقاداً منها بأن إتفاقهم يشكل تهديد لها .¹

7مرعاة الموضوعية في نظام الترقية : يقصد بالترقية، نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها و مسؤولياتها، و يمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية و عدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.²

10) نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من جهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و العناصر المكونة، و ما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد و ما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم و على فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر منها :³

1 نموذج كروف و هالين (1966 croft and halpin):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، و لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته إعتد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها على أربعة عناصر هي :

¹ عبوري زيد منير: "التنظيم الإداري مبادئ و أساسياته"، طبعة 1، دار أسامة، الأردن، المشرق الثقافي، 2006، صفحة 123.

² شامي صليحة: مرجع سابق ، صفحة 37 .

³ شامي صليحة ، نفس المرجع السابق ، صفحة 20.

المجموعة الأولى:

- 1 الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2 التأكيد الذي يعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3 المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه.
- 4 الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- 1 السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- 2 الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- 3 تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم و أنجازهم له .
- 4 شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا. ¹

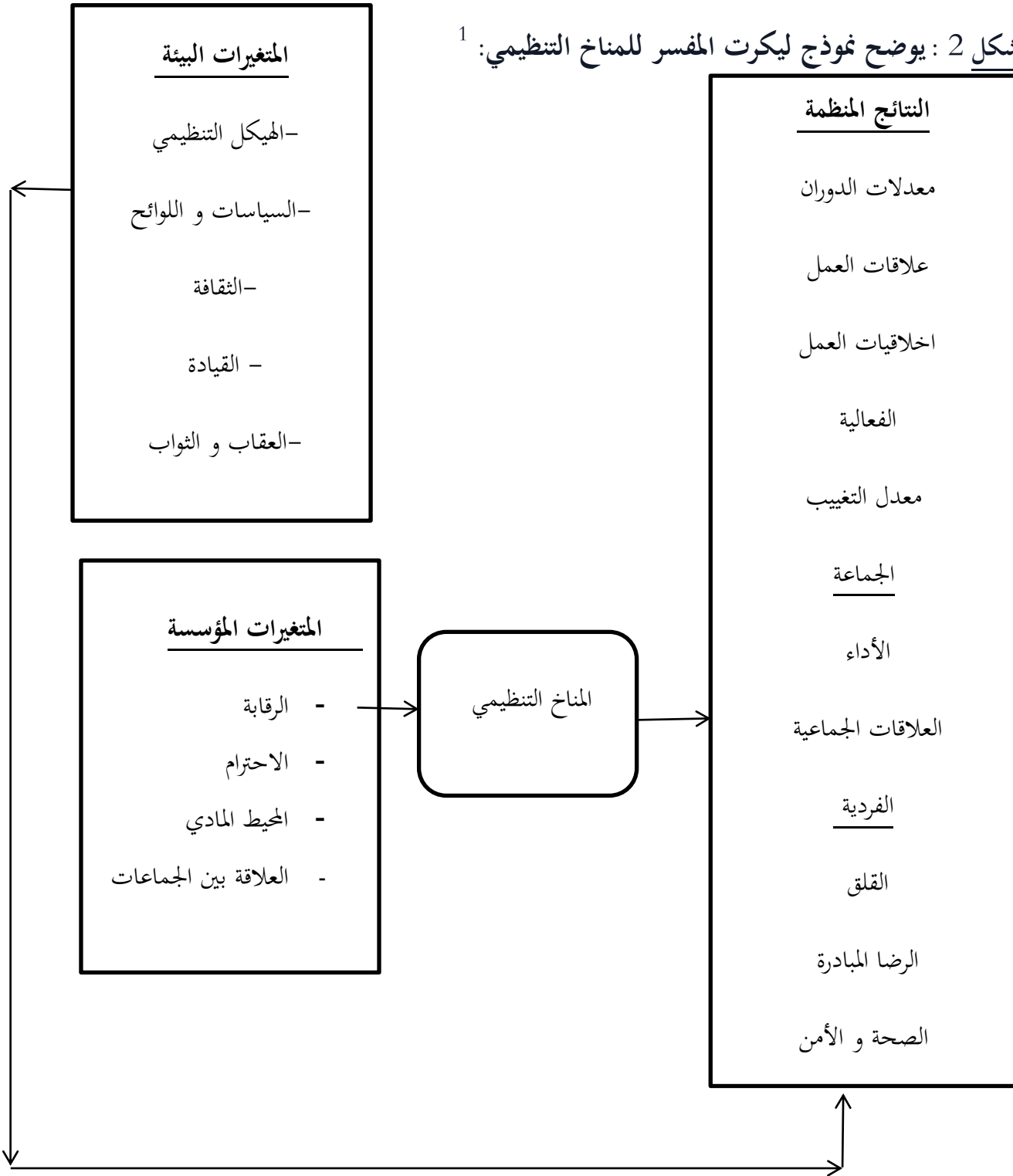
2 - نموذج ليكرت likert:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي و من أوائل المهتمين به و المشخصين لتأثيره على الكفاءة المنظمة و إنتاجيتها و على تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى و الذي حدد مكونات المناخ التنظيمي في : الاتصال ، اتخاذ القرار ، الاهتمام بالعاملين ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الضغوط ، أسلوب الرقابة . ²

¹ عيسى قبوقب: "المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة مُجَّد خيضر ، العدد 14 ، بسكرة ، جوان 2008 (عدد الصفحات 16 من 163 إلى 178) ، صفحة 165-166.

² عامر بن لخضر الكبسي: "التطور التنظيمي و قضايا معاصرة ، التنظيم الحكومي بين التقاليد و المعاصرة" ، الطبعة الأولى ، دار الشرق، الدوحة ، الصفحة 64 .

الشكل 2 : يوضح نموذج ليكرت المفسر للمناخ التنظيمي: ¹



¹ علي شريف يوسف: "دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية"، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بالمسيلة، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل)، جامعة بوزياف المسيلة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2015، ص35.

نموذج كامبل و زملائه 1974 campbell et all :

يعد ما قدمه كامل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحدد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة و التي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات و هذه العناصر هي:

1 الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة : درجة الرسمية في الإجراءات، و درجة حرية اتخاذ القرار.

2 المكافأة و العقاب ، الموضوعية و محاسبة المسؤولين و عدالة العقوبات.

3 مركزية القرارات ، درجة تفويض السلطة.

4 التدريب و التطوير ، اهتمام الادارة بتنمية الموارد البشرية.

5 المخاطرة و الأمان، الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار في العمل بالمنظمة.

6 الانفتاح أو السلوك الدفاعي ، و يقصد بها الدرجة تقارب العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين.

7 الروح المعنوية، أي درجة إحساس الفرد بأهمية و دور في فريق العمل.

8 التقدير و التغذية العكسية، إدراك الفرد لرأي رئيسه فيه و مدى مسانדתه له.

9 المقدرة التنظيمية العامة و المرونة ، درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة و توقع المستقبل.

10 تأكيد الإنجاز ، التأكيد في تحقيق أهداف المنظمة.

-في هذا النموذج نلاحظ تعدد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن اغلبها يهتم بشكل مباشرة بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء و المحاسبة على النتائج و سيادة روح العمل كفريق، و العلاقة بين المناخ التنظيمي

و القيادة في التنظيم علاقة سببية ، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة فإنه يؤثر فيها في نفس الوقت .¹

4 نموذج دويني وزملائه 1974 : يهتم نموذج دويني وزملائه بكيفية تعامل الرئيس مع المرؤوسين بطريقة إنسانية وكذا مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، و من إيجابيات، حيث أن هذا النموذج يتكون من ستة عناصر أساسية تتمثل في، اتخاذ القرار، الدفء ، المخاطرة ، المكافأة ، الهيكل التنظيمي.²

5 نموذج لولر وزملائه 1974 lawler et al : يرى لولر وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين ، أولها الهيكل التنظيمي و تتمثل عناصر هذا البعد في نطاق الإشراف و حجم المنظمة و عدد المستويات الإدارية و درجة المركزية في إتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل و درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة، أما البعد الثاني هو العمليات التنظيمية و يتضمن مراجعة الانجاز و الاهتمام بالمكافأة على أساس تقييم الأداء و درجة الاستقلال في العمل و المهام المحددة مقابل المهام العامة و الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد و النمط القيادي و نظم مواجهة الصراعات التنظيمية.

و يتفق نموذج لولر وزملائه جزئيا مع نموذج كامل فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد أساسية تتمثل في الهيكل التنظيمي، درجة الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد ، أنظمة المكافأة، درجة التأييد، الدفء في العلاقات بين أعضاء التنظيم.

¹ حسام الدين نزاري: "زكوي لطرش، نماذج المناخ التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية"، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري كلية علم نفس و علوم التربية محبر التطبيقات النفسية و التربوية ، العدد8 ، الجزائر ، 2016 ، (عدد الصفحات 11 من 117 - 127) ، صفحة 120 - 121.

² البدر إبراهيم بن حمد: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل" ، دراسة ميدانية في ضباط مديرية الدفاع المدني بمنظمة الرياض، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2006 ، صفحة 26.

6 نموذج ستيرز steers :

قدم نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي الذي يتكون وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي:

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

2 - الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الإشراف حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3 التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيف من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.¹

4 البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية.

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

¹حسام الدين زاري: نفس المرجع السابق 123.

7 نموذج تيم و بيترسون 1982 timm et peterson :

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

- 1 **الثقة:** ويشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانت بين الفرد وزملائه أو بين الفرد ومرؤوسيه .
- 2 **المشاركة:** ويهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة .
- 3 **الصدق والصراحة:** ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم و حصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات .¹
- 4 **المساندة والتشجيع:** ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء أكانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين، هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة .
- 5 **الاتصالات الصاعدة:** ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، واستفادتها منها لتطوير المنظمة.
- 6 **لأداء الوظيفي:** ويتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهام الوظيفة، كذلك مدى إهتمامهم ببعضهم البعض .²

¹ حسام الدين نزاري، زكريا لطرش: نفس مرجع السابق ، صفحة 123.

² حسام الدين نزاري، زكريا لطرش، مرجع السابق ، صفحة 123 .

8 نموذج فورهان و جلر 1991 : forehand et gilmer

يعتبر هذا النموذج من بين الإسهامات التي قدمت لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي حيث حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

1 الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

2 درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد من المستويات الادارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

3 اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

4 نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطاً تسلطياً أو نمطاً يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.¹

9 نموذج ستيرن :stern

إنطلق ستيرن في دراسة للسلوك التنظيمي التي أجراها سنة 1970 من آراء علماء النفس الإنسانيين الذين ينظرون إلى السلوك باعتباره محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة، ومن نموذج الحاجات - الضغط الذي تمثله "ميل - Mill" حيث تمثل الحاجة القوية المؤثرة في الإدراك والسلوك ويمثل الضغط والأوضاع التي تشكل عائقاً أمام الحاجات، وقام الباحث ببناء قائمة المناخ التنظيمي لقياسه في المؤسسات التعليمية والصناعية والتدريبية وتحتوي هذه القائمة على بعدين كل بعد يحتوي على عدة محاور:

البعد الأول: يتضمن التركيز على النمو ويهتم بالأنشطة التعاونية بين الأفراد ويحتوي على أربعة محاور هي: المناخ الفكري، إحترام الذات، معايير الانجاز، وحياة الجماعة.

¹ حسام الدين نزاري: نفس مرجع سابق ، صفحة 124.

البعد الثاني: يتضمن التركيز على الضبط ويصف إهتمام المنظمة بالإجراءات الإدارية البيروقراطية ويحتوي على ثلاثة محاور هي: النظام والترتيب، ضبط الدافعية، والعزلة الاجتماعية.¹

10 نموذج فريدردار و جرينبرج friedeardar et greenberg:

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من 7 أبعاد رئيسية هي :

1 التحرر.

2 العوائق .

3 الروح المعنوية.

4 الألفة و المودة.

5 التخفيضات .

6 التأكيد على الانجاز .

7 المكافأة² .

11 نموذج كويز و توماس koys et ythomas :

حددا كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية وهي :

1 الاستقلالية : وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل داخل المنظمة، و بينه و بين العاملين.

2 درجة التماسك: و تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم من خلال تعزيز روح المجموعة .

¹ حسام الدين نزاري، زكريا لطرش: نفس المرجع السابق، صفحة 225-226.

² حسام الدين نزاري، زكريا لطرش: نفس المرجع ، صفحة 25.

3 الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية و بوضوح مع أعضاء التنظيم في المتساويات العليا مع إطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي.

4 ضغط العمل: وهو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.

5 الدعم : إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة .

6 التقدير: إدراك الفرد بان عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.

7 العدالة: و تعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترقيات.

8 الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف و التجديد ومدى تحملا المخاطرة .¹

12 نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي (kozloski et doherty) :

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي و طبيعة التفاعل الحاصل بين القادة و مرؤوسين في التأثير على إدراك و تفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، و يمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي :

1 الهيكل العمل: و يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم و هيكل العمل .

2 فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل و مهامه واضحة بالنسبة لهم.

3 المحاسبة أو المسائلة الشخصية: ويعني عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.

4 المسؤولية: و يعبر عن ندى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

5 المشاركة: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ الصيرفي مُجد: "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 221- 223.

- 6 تركيز المشرف على العمل: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- 7 الإشراف المساندة أو الدعم: و يعبر عن مدى إعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم و بأنهم يتعاملون معهم بثقة و احترام و يراعون مشاعرهم .
- 8 العمل الجماعي: و يعبر عن مدى ملاحظة الموظفين و إدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون و الصداقة بين الأفراد و العمل لروح فريق واحد.
- 9التعاون بين المجموعات: و يعبر عن مدى أدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- 10 الإداري و إحساس بموظفيها : و يعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم و بأنهم توليهم الاهتمام و الرعاية.
- 11 إنسياب الاتصالات: و يعبر عن مدى كفاءة و فعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الإيصالات في المنظمة و ذلك من حيث التقبل و الانفتاح و الانسياب.¹
- 13 نموذج ليتوين و سترنجر 1968 stringer et litwin :**

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من اجل التعرف على إنعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم. ويرى ليتوين و سترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل فيما يلي :

1- الهيكل التنظيمي.

2 - المسؤولية.

3 - المكافأة.

4- المخاطرة.

5 - الدفع.

¹ شامي صليحة : "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 25-26.

- 6 - الدعم.
- 7 - المعايير.
- 8 - التعارض.
- 9 - الانتماء.¹

11) النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي :

أ - مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت المدرسة العلاقات الإنسانية على يد - إلتون- مايو الذي يعتبر الرائد الأساس للحركة الإنسانية، أين قام رفقة زملائه بدراسات أمريكية طبق في مصنعها تجارب لمعرفة الظروف الفيزيائية للعمل و دراسات جماعات العمل و الروح المعنوية بين العمال و الإدارة . وقد أفرزت هذه الدراسة عدة نتائج يمكن تحديدها في ما يلي:²

- للقيادة دور مهم في التأثير على السلوك.
- ربط بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية.
- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.
- اعترفت بأثير التنظيم غير رسمي.
- دور الحوافز المعنوية في تأثير على السلوك.³

- قام التون مايو بهذه الدراسة محاولا التركيز اهتمام على العنصر البشري أو ما يعرف بالعلاقات الاجتماعية و النظر للعمل باعتباره كائن إجتماعي له حاجات و رغبات متنامية يريد إشباعها و تحقيقها و قد أكد التون مايو من خلال

¹ حسام الدين نزاري، زكريا لطرش: نفس المرجع السابق ، صفحة 119 - 120.

² سكار هدى ، بوعطيط جلال الدين: "المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي" ، دراسة نظرية تشخيصية ،مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة 20 أوت 1955، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة قسنطينة ، عدد 1 ، قسنطينة، 2021 ، (عدد الصفحات 23 من 275 - 298 صفحة 287).

³ نقيل بوجمعة: مرجع سبق ذكره ، صفحة 31 .

هذه التجارب أن زيادة الانتاجية لا تخضع للطريقة التي يصمم بها العامل فقط أو الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافئ به، و إنما يتأثر بشدة ظروف العمل مثل علاقات الجماعة و الإشراف و تدعيم الإدارة .¹

من خلال ما عرضنا لنظرية العلاقات الانسانية يتضح أن المناخ التنظيمي عند كل من مايو و زملائه يتمثل عنصري الحوافز و العمل الجماعي، حيث ركز في العلاقات الإنسانية على (الحوافز المادية) و المعنوية و اعتبار هذه الثنائية قوى مدعمة و محفزة للعمال، إذ يمكن أن نلمس الاهتمام الذي قامت به النظرية حول المناخ التنظيمي من خلال تركيزها على بعض المتغيرات التي تساعد على الوصول على أهداف الفرد و المنظمة ككل.

نظرية الإدارة العلمية:

الإدارة العلمية : رائدها فريدريك تايلور أن العلاقة بين المؤسسة و العاملين غيرها هي العلاقة تعاقدية يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الرب متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها عليهم فقط الطاعة الأوامر و تنفيذها دونما إبداء الرأي .²

يمكن تحديد الخصائص الجوهرية لفلسفة الإدارة العلمية كالآتي:

- 1 - تقسيم العمل.
- 2 - ترتيب العمليات الوظيفية ، قصد توصيل الأوامر و تسهيل المهام الداخلية، و تحديد 3 - المسؤوليات الوظيفية.
- 3 - البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمط معيناً من الوظائف ، بل يتميز ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.
- 4 - الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية، يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء و المرؤوسين.

¹ رواية مُجدِّ حسن: "ادارة الموارد البشرية" ، طبعة 1 ، المكتب الجامعي، الإسكندرية، سنة 1999، صفحة 18 .

² رضا محاد: "المناخ التنظيمي وعلاقة باتخاذ القرارات" ، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة،(رسالة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل) ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، 2018 ، صفحة 79 .

-وقد أكد تايلور على أن الإدارة وحدها المسؤولة عن إتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل، حسب تدرج ، وتركيز هذه الوظيفة في الجهاز الإداري الذي له السلطة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل المستويات الإدارية في المؤسسة ، تاركا للعامل الطاعة و الالتزام بتنفيذ الأوامر التعليمات التي تصدر من الإدارة العليا دون أي تدخل منه، و يرى تايلور أنه لكي يعمل التنظيم بالنجاح و و للتنسيق بين أعمال بمختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالا روتينية متكررة و نمطية لا بد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع .¹

كما يتجلى المناخ التنظيمي عند تايلور بتركيزه على الفرد و اعتباره القوة البشرية لأي منظمة، و يعتبر العامل الأهم لتحقيق عملية الإنتاجية، و ذلك من خلال المغريات و المحفزات المتوفرة في بيئة العمل، فكلما كان الأجر جيد كلما كان الجهد و إبداع أثناء العمل.

النظرية التعاونية :

رائدها بيرنارد الذي تناول التنظيم الرسمي إعتبره بأنه مجموعة من التفاعلات والاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات تلقائيا وخارج نطاق الهرم التنظيمي أو اللوائح الرسمية ، وأن فهم التنظيم الرسمي الذي يمكن أن يتحقق من خلال الخرائط أو اللوائح الرسمية وإنما يستلزم إضافة فهم الواقع غير الرسمي للمنظمات وللتنظيم غير الرسمي فوائده عديدة للأفراد لكونه يتيح لهم الاتصال مع من يرتاحون لهم ويستمعون لمشاكلهم ويشعرونهم بالانتماء والأمن لهم.

وشروط قيام هذا النظام هو وجود هدف مشترك يقتنع به فردان أو أكثر، و وجود آليات الاتصال بين الأفراد المقتنعين بالهدف وتوافر الرغبة في التعاون ومما أضافه بيرنارد للفكر التنظيمي المحدث ما يلي :

- 1 أن التنظيم الرسمي هو نظام تعاوني يظم أفراد لهم هدف مشترك ويتواصلون مع بعضهم برغبة وقناعة وان استمرار هذا النظام يستلزم تفاعل أجزائه ومكوناته .
- 2 أما التنظيم غير الرسمي فهو عمليات تلقائية واجتماعية غير واعية وغير مخطط لها، غير انه يساهم في تلبية إحتياجات الفرد التي يعجز التنظيم الرسمي أحيانا في تحقيقها، كما تقوي العلاقات والروابط الاجتماعية و الإنسانية بين العاملين وتشبع حاجاتهم المعنوية لتحقيق الذات.

¹ علي السلمي: "الفكر التنظيمي"، طبعة 2، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1980، صفحة 67.

3 أن الاتصالات في القاعدة والقمة تمكن المديرين من إصدار الأوامر الملزمة للمسؤولين حيث يتم فهمها وتتوافر لديهم القناعة بتطبيقها مع جميع أهداف المنظمة التي يسميها بيرنارد بمنطقة القبول الصالحة.¹

النظرية البيروقراطية :

عرف هذا الإتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في مطلع القرن العشرين، حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية، وقد ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة:

- السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم.

- السلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير.

- السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة التي تستند إلى قوة الدستور. ويرى فيبر أن مركز السلطة وإصدار التعليمات تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي إلى القاعدة التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط.²

لقد إستهدف فيبر من خلال هذا المصطلح أن يصف الجهاز الإداري البيروقراطي و يحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية.³

و أهم خصائص النموذج البيروقراطي التي وضعها ماكس فيبر:

العقلانية - الرسمية في الإجراءات البيروقراطية التي وضعها ماكس فيبر - التخصيص في العمل - هرمي

السلطة - الجدارة أساس التدرج في العمل - اللاشخصية - الفصل بين إدارة و ملكية الشركة - الرقابة و الانضباط الدقيق في أداء العاملين.⁴

¹ غقال نادية : "نمط الإشرافي و علاقته بالمناخ التنظيمي" ، دراسة ميدانية بمديرية النقل العمومي ، (مذكرة ماستر علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل) ، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، الجزائر 2019 ، صفحة 56.

² محمد صالح الخناوي ، محمد سعيد سلطان: "السلوك التنظيمي" ، طبعة 1 ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، سنة 1997 ، صفحة 76.

³ خليل غلام: "دراسة في علم الاجتماعي التنظيم" ، طبعة 1 ، المكتبة الأنجلو مصرية ، ، سنة 1994 ، صفحة 194 .

⁴ علي الشراوي: "أصول التنظيم" ، طبعة 2 ، الدار الجامعة ، بيروت ، سنة 2000 ، صفحة 84.

نظرية الدافعية :

تمثلت نظرية رانيس ليكرت نموذجاً جديداً لنظرية التنظيم المستمد من البحث الميداني في التنظيمات و تستند هذه النظرية إلى مفهوم أساسي يؤكد أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، حيث ركز ليكرت على الأداء العام في العمل الذي يلعب دور كبير على الأداء العام الذي يلعب دور كبير في المؤسسة و ذلك من أجل تحسين مستوى الأداء و رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة .¹

إستنتج ليكرت أربعة أنماط لتنظيم ، حيث يشير كل نمط و خصائصه السلوكية إلى نوعية المناخ التنظيمي و التي تتراوح من المناخ الاستبدادي إلى المناخ الجماعي المشترك و فيها يطرح تلك الأنماط في ما يلي :

_ النمط المستبد.

_ النمط المستبد العادل.

_ نمط الجماعة المشتركة.

_ نمط الاستشاري.²

يرى "ليكرت" أن لجماعة العمل أثر كبير في سلوك الإنساني داخل التنظيم ، حيث يؤكد أنه كبر حجم الجماعة العمل يعكس سلباً على فعالية التنظيم ، و أن الإشباع رغبات العاملين شرط في تحقيق أهداف العملية للمنظمة.

نظرية Z لوليام أوشي:

وليام أوشي ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا لوس أنجلس ، استفادت من اتجاهات المدرسة الإنسانية و من خلفيته اليابانية ، حيث أوشي قام بدراسة لمعرفة سر نجاح الإدارة اليابانية و كفاءة المنظمات الاقتصادية ، فطرح نظريته

¹ شوقي ناجي حواد: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، طبعة 1، دار حامد، عمان، 2010، صفحة 99.

² مُجّد حسن الرسمي: "سلوك التنظيمي في الإدارة التربوية" ، طبعة 1، دار الوفاء، الإسكندرية، سنة 2005، صفحة 94.

التي سماها بنظرية Z و التي حاولت التوفيق بين ما يطمح إليه الموظف و المؤسسة و قد ظهرت هذه النظرية في بداية الثمانينات (1981) و التي تدور مفادها حول فلسفة خلق عامل السعيد في عمله .¹

عالجت هذه النظرية بنية العمل الداخلية من خلال اهتمام بالجانبين الاجتماعي و التنظيمي فيها، و ذلك في إطار العلاقات الموجودة و القائمة بين المستويات التنظيمية مؤكدة على ضرورة التعاون أفراد الجماعة من أجل التوحيد و تنسيق الجهود، و يتضح هذا من خلال المرتكزات التالي :

- التوظيف يكون طويل المدى أي مدى الحياة .
- السماح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرار .
- القرار الجماعي مع تأكيد على الجماعة و فرق العمل.
- الشعور بالجماعة بالمسؤولية.

- التقييم الأجزاء تكون وفق لنتائج العمل الجماعي و بالتالي بث روح الجماعة و التعاون بين أعضائها.²

12) طرق تحسين مناخ تنظيمي جيد :

هذا السؤال الذي لايزال يحير جميع الإداريين ، فكلما اتخذوا قرار لتحسين المناخ التنظيمي كلما وجدوا أنفسهم بحاجة إلى ما هو أفضل ، فكيف يمكن تحقيق ذلك ؟

-لقد بينت في شرحنا السابق ان الادارة لا تستطيع التعامل مع العناصر البيئية التي يستطيع السيطرة عليها، و لذلك فإنه بمقدور الادارة أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال التعامل مع العناصر التالية :

الهيكل التنظيمي : أن تقوم الإدارة بتعديل و تطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل وحدات و تجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم و أهداف العاملين و ذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى و تأثيرا و من الأمثلة المعرفة عالميا مؤسسة سيرز ورويك sease et reubuck الشهيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي عدل هيكلها التنظيمي (من نوع الطويل النوع المفرطح) بتقليص المستويات الإدارية و تقصر قنوات الاتصال بين الادارة

¹ فريد فهمي زيادة: "وظائف الإدارة"، طبعة 1 ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، ، سنة 2009 ، صفحة 115.

² علي الضالعين: "أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال" ، طبعة 2 ، دار يزيد ، الكرك ، ، سنة 2005 ، صفحة 72.

العليا و الدنيا، فإن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي الى مفاده القصى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تنظيم العمل على أساس الجمعات بحيث يصبح كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام و تتميز بدرجة عالية من التفاعل.

السياسات: أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرار لتتلاءم مع المتغيرات و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية و تعطي تأثير إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير و التبدل السريع بل تتصف بالثبات و الاستقرار و الوضوح لان ذلك يبعث الثقة و الارتياح في النفوس العاملين و ذلك بعكس السياسات المتقلبة و الغامضة التي تثير مخاوف العاملين و تدفعهم الى الإظهار سخطهم و إستيائهم و من الأساسيات المهمة مثلا سياسة التوظيف و سياسة الأجور و الترقية و النقل و إنهاء الخدمة و كذلك العمل في فريق جماعي.¹

تدريب العاملين: أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه و تتمسك به لكفاءته و ذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري الأمر الذي يزيد ثقة بنفسه.

وسائل و أنماط الاتصال: ولا شك ان إستخدام أنواع متعدد من الاتصال ذات كفاءة العالية ترفع من كفاءة العاملين و فعاليته كما تؤدي الى تنمية روح التعاون بين العاملين و الى تنمية التفاهم و التقارب بين العاملين و الادارة.

-عدال التعامل: يتوجب على الادارة وضع انظمة عادلة و غير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث

لكفاءة و العقوبات أو الأجور أو الترقيات ... الخ.

النمط القيادي: فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس و مساعدته عند الحاجة و توجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق ثقة بالنفس و الاستقرار النفسي و التقدم بالأفكار الابداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب و التدمير و التغيب و التمارض .. الخ.

¹ كامل مجد المغربي: "السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس"، طبعة 3، دار الفكر، عمان، 1995، صفحة 306 - 307.

المسؤولية الاجتماعية : المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العاملين حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمشروع لا يعمل في فراغ و إنما يعمل بالإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل . و لذلك فإن الادارة المشروع الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية و تخلق مناخا يربط بين أهداف العامل و التنظيم من ناحية و بين أهداف المجتمع من ناحية أخرى.¹

¹ نفس مرجع سابق، صفحة 306-307.

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أن موضوع المناخ التنظيمي يعبر عن البيئة الداخلية للمنظمة، و ذلك لما لهذا العنصر من أهمية بالغة إذ يتضمن كافة الخصائص و العناصر و نماذج و المناهج التي تميزه على غيره و التي تختلف من منظمة إلى الأخرى، حيث يكتسب دور بارز في فعالية المنظمة كما يتحكم في سلوك الأفراد من خلال أبعاده و عناصره . بحيث يآثر بشكل أساسي في خلق جو من العلاقات الإنسانية و تعزيز روح الفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و مما لا شك أن إهمال دور المناخ التنظيمي سيؤدي إلى اختلاف قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها لذلك يجب الاهتمام بكل مكوناته و جزئياته في المؤسسة، و من هنا يتضح ان تحقيق المناخ الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية و إجتماعية كما ينبغي أن تتسم بها المنظمة و إدارتها.

الفصل الثالث: إطار النظري العمل الجماعي.

تمهيد .

أولاً: ماهية العمل الجماعي و تعريفه.

ثانياً: الحاجة إلى العمل الجماعي و أهميته.

ثالثاً : خصائص و أنواع العمل الجماعي.

رابعاً : فوائد و عناصر العمل الجماعي.

خامساً: صعوبات التي تواجه العمل الجماعي.

سادساً: مراحل تطوير العمل الجماعي.

سابعاً: مهارات و استراتيجيات العمل الجماعي.

ثامناً: ماهي أنظمة العمل الجماعي.

تاسعاً: نظريات المفسرة العمل الجماعي.

عاشراً: نظريات العمل الجماعي.

خلاصة.

تمهيد:

إن المنظمة التي تسعى للوصول إلى القمة و الحفاظ عليها يمكنها أن تنمي فعالية الموارد البشرية، من خلال تعزيز روح المجموعة بين موظفيها، و أن تجعل شعار العمل الجماعي هو المحرك الرئيسي لجميع العاملين، فالعمل الجماعي عنصر من عناصر إستقرار المنظمات و سر من أسرار نجاحها و بلوغ غاياتها في تحقيق أهدافها، و على هذا الأساس يمكن القول أن تعزيز روح العمل الجماعي وسيلة تلجأ لها المنظمات لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات، ومن هنا سنحاول مناقشة موضوع عمل الجماعي من مفاهيمه و خصائصه من خلال هذا الفصل .

ماهية العمل الجماعي:

الجماعية: عرفها البعض بأنها جماعات تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون فيها الأدوار و يتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة، كما يعرفها البعض الآخر بأنها تجمع بين شخصين أو أكثر يشتركون فيما بينهم في مجموعة من الأهداف و القيم و المعايير التي تحدد كيفية وصولهم إلى أهداف التي يسعون إلى تحقيقها لإشباع حاجاتهم و رغباتهم في ضوء مجموعة من القواعد و الأنظمة المحددة.¹

العمل الجماعي: وجد موضوع العمل الجماعي إهتماما كبيرا لدى الباحثين والدارسين لما له من أهمية ودور في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، هذا و قد بدأت الفطرة العمل الجماعي في الأربعينيات من القرن الماضي من دراسات howthom و التي دلت على أن تنظيم العمال في شكل مجموعات يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل حسب ما أورده yaney ، لذلك فإن اليابان تعتبر أول دولة نجحت في تطبيق الفكرة في الواقع العملي عندما قامت ببناء دوائر الجودة بسبب تدني سمعتها منتجاها في الأسواق الآسيوية، كنتيجة لنجاحها في نهاية العام 1988 أصبحت اليابان أكثر من مليون دائرة جودة موجودة بها بما يضم أكثر من عشرة مليون عضو يعملون في شكل فرق و هذا النجاح هو الذي دفع الشركات في الولايات المتحدة إلى تبني الفكرة و إنتشارها في كل أرجائها.²

تعريف العمل جماعي :

العمل الجماعي:

يمكن تعريف العمل الجماعي من خلال التعاريف المتعددة نوردتها فيما يلي:

لقد بين فراند و إيكونك أن هناك تعريفات عديدة للعمل الجماعي و أن بعض الباحثين و الكتاب لا يميزون بين المفهوم العمل الجماعي و يعرفه أنه أسلوب للتفاعل المباشر بين الطرفين على الأقل يكونا متكافئين و يشتركان إراديا

¹ مُجد العازي أحمد ادريس: "المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري" ، طبعة 1 ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، 2009 ، صفحة 49.

² Yancey ،Margaret: "Work Teams: Three Models of Effectiveness"،1988،Accessed 15 Jul 2004.

في صنع القرار أثناء عملهم نحو تحقيق هدف مشترك و يشير المؤلفان أن كلمة أسلوب الوارد في التعريف تدل على العمل الجماعي طريقة للقيام بعمل معين و أن هذه النظرة نحو العمل الجماعي لا تقلل من أهمية بل توضح طبيعة هذا المفهوم و تميزه عن نشاط نفسه الذي يقوم به الأطراف المشتركة و مصطلح العمل الجماعي collaboration يصف كيف يجري النشاط أي أنه طبيعة العلاقة المتبادلة خلال العمل داخل المنظمة.¹

و بالنسبة ل savoyant (1984)، حتي يكون العمل جماعيا، لابد أن يتقاسم فيه الأعضاء نفس المهام و الأهداف، و يسعون إلى الوصول إلى نفس النتائج. كما يعتبر العمل الجماعي (لما يؤدي تنفيذ المهمة دوما إلى تدخل المنسق لعدد المنفذين). (يؤدي) يتعلق الأمر بمهمة فعلية ، (تنسيق) : بمعنى أن يكون المنفذون في تفاعل أي أن النشاط الذي يقوم به البعض يكون مرتبط بما يقوم به البعض الآخر. (لا يعتبر النشاط الجماعي مجموعة النشاطات الفردية حول المهام مستقبلة، بل هو نشاط مجموعة من المنفذين معا نفس المهمة، في نفس المكان، أو في أماكن مختلفة.²

و من خلال تعريف (leplat) للعمل الجماعي، تظهر أهمية عنصرين أساسيين في النشاط الجماعي يتعلق العنصر الأول بتقاسم المنفذين لنفس المهمة، بمعنى تقاسم نفس الهدف و نفس الظروف الخاصة بالعمل. أما العنصر الثاني فيتعلق بتراطب نشاط الأفراد مع بعضهم البعض، و هو العنصر الذي يتفق عليه العديد من الباحثين (1991) schmith، و (1992) barker، barthe et Queinnec.³

و أيضا من التعريفات التي وردت عن العمل الجماعي ما ذكره (pascale and michael) على أن العمل الجماعي هو نوع من أنواع تنظيم و عمل الذي يضم مجموعة من الأفراد و يؤثر سلبا و إيجابا على العديد من عناصر و مكونات و مخرجات العمل بالمنظمة مثل الأداء ، الاتجاهات إلخ.⁴

¹ امي سي سرادمو نيدسون : "العمل الجماعي من أجل الابتكار" ، ط1 ، مؤسسة الهنداوي للتعليم و الثقافة ، 2012 ، صفحة 10.

² سميرة تومي ، نجار : "العمل الجماعي و تقييم المخاطر في سيرورة التكفل بالمريض في ميدان التخدير" ، (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، في علم النفس عمل و تنظيم) ، جامعة الجزائر 2 ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس ، 2016 ، صفحة 40 .

³ سميرة تومي ، نجار: نفس المرجع السابق ، صفحة 40 -41.

⁴ عليان علي رحمه عليان: "العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم" ، (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ، الفلسفة إدارة الأعمال)، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا و التجارية ، كلية الدراسات العليا ، ، 2014 ، صفحة 65.

العمل الجماعي هو طريقة العمل مع الأفراد في جماعات داخل التنظيم بتوجيه من قائد عن طريق برنامج يتفق و حاجات و قدرات و ميول أعضاء الجماعة.

التعريف الإجرائي للعمل الجماعي : تبرز اختلاف في طرق و أهدافها يمكن إرجاعه لإختلاف أساليب إعماده (دائمه أم ظرفي) و تتنوع أسبابه (بين مهنية ، خدمة ، اجتماعية ، حل مشكلات ، شخصية ، جماعية ...) لذلك يمكن القول أن العمل الجماعي طريقة تنظيم و إنجاز المهام ، ينتظم فيها الأفراد المنظمة في شكل جماعات وفق برنامج يتفق و حاجات و قدرات أعضائها بإشراف قائد، و عادة ما تربط بين أعضاء هذه الجماعات مصالح مشتركة تدفعهم لتحقيق أهداف هذا العمل الجماعي.¹

أن توجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة و إشتراكهم في إتمام مشروع ما لا يعني بالضرورة أنهم ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون لمجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من تنسيق و التعاون فيما بينهم و الاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، و بذلك فإن توافرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفضل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة، بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعماً مكملًا لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاجية ، وهذا الهدف الرئيسي من العمل الجماعي.

2) الحاجة إلى العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من كافة المهارات و الخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة، لا يشكل فردي و لكن بصورة جماعية تسهم في تنسيق بين هذه المهارات و القدرات بما يعزز قدرة على مواجهة التحديات التي يمكن أن توجهها أثناء العمل، بفضل التمكين لمهارات و خبرات العاملين من أبرز و تتكامل مع بعضها البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لإستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل فضلاً عن ذلك، فإن يمكن النظر إلى كل جماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتياً، فكلما كانت مهارات أفراد الجماعة رفيعة، زادت قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في أعمالها، و كان من السهل تفويض المسؤولية إلى مثل هذه الجماعات، و هو الأمر الذي يحقق مرونة أعلى في أداء الأعمال و سرعة في الاستجابة للتغيرات و الموقف الفجائية

¹ أيت طالب نورة: "تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة"، مجلة افاق للعلوم، جامعة باجي مختار، العدد 01، عنابة، 2012، (عدد الصفحات 15 من 116 - 130)، صفحة 119.

التي يمكن أن تحدث أثناء العمل. بل إن تطوير هذا العمل الجماعي في أي منظمة لا بد أن يؤدي على مدي البعيد قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق أهداف المنظمة، و التصرف على النحو إيجابي و بما يتفق و أهداف المنظمة في الموقف ذات الطابع المفاجئ، و بما يجعل الفرد نفسه متلقيا جيدا لتفويض المسؤولية.¹

3. أهمية العمل الجماعي:

تكمن أهمية العمل الجماعي في كونه يتضمن مجموعة من المهارات و الخبرات التي تستخدم لمساعدة أعضاء الجماعة للوصول إلى الفهم مشترك مثل مهارات التوضيح و إعادة الصياغة و التشكيل و التركيز ومهارات بناء التماسك التي تتمثل في وضع الحدود الزمانية و المكانية و الرابط بين الأعضاء و مواقفهم و مشكلاتهم و يتضمن العمل الجماعي تحديد مدى حاجة إلى اتخاذ القرار و كيفية تطبيقه و تقديم البدائل.²

إن إستخدام العمل الجماعي بالمنظمات و المؤسسات يعتبر أسلوب الحديثة نسبيا في مجالات الإدارة، و في مفاهيم خاصة بما لفت إنتباه المؤسسات إلى ربط بين العاملين و المؤسسة و عملائها، حيث يمثل العمل الجماعي السبيل النجاح و دعم القدرات في النظام الداخلي للمؤسسة فهو يساعد في المساهمة بين الأفراد الذين يعملون في فريق واحد على زيادة الجدية و الحماس و التماسك في الجماعة و زيادة الرضا من خلال تبادل المعلومات و الآراء و إثرائها بأفكار جديدة مما يؤدي إلى تكامل المعارف و الخبرات و القدرات .

كما يساعد العمل الجماعي في ربح الوقت و الجهد في الوصول إلى النتائج المرغوب فيها و بأقل تكاليف الممكنة عن طريق التنظيم و الرقابة و الإلتزام و الاحترام المتبادل و التواصل الفعال.³

- و حسب (saari) فإن دراسة العمل الجماعي مهم للمنظمة، لان يسمح لها زيادة الانتاجية و أهمية كبير من خلال العناصر التالية :

¹ د ثروت مشهور: "استراتيجيات التطور الإداري"، دار أسامة للنشر و توزيع، عمان، الأردن، 2010، صفحة 57.

² مُجد الصربي: "إدارة العمل الاجتماعي"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2004، صفحة 288.

³ حرشان إلهام: "العمل الجماعي داخل المؤسسة العمومية"، دراسة ميدانية ببلدية الحسيان، (مذكرة تخرج شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل)، جامعة عبد الحميد ابن باديس، كلية العلوم الاجتماعية، مستغام، 2020-2021، صفحة 19.

1 **مشاركة عبء العمل بين العاملين:** حيث أن إستخدام العمل الجماعي يساعد على توزيع عبء العمل بين الأعضاء الفريق مما يجنبهم ضغوط العمل من خلال قيام كل فرد بالمهمة التي تليه بصورة فعالة.

2 **بناء الارتباطات المتبادلة:** فعمل أعضاء الفريق مع بعضهم طول اليوم يبيّن إرتباطات متبادلة فيما بينهم مما يجعلهم أسرية واحدة متكاملة.

3 **زيادة سرعة إنجاز العمل:** فمن لا شك فيه أن العمل الأفراد المحترفين مع بعض في فريق واحد و بتنسيق تام يسارع من إنجاز العمل في الوقت المحدد.

4 **دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالفريق:** حيث أن العمل الأفراد في فريق واحد يمكنهم من تبادل المعارف و الخبرات و بالتالي يستعطون دراسة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة لضفر بها.

5 **دراسة المخاطر:** كذلك من فوائد العمل الجماعي المساعدة في دراسة المخاطر المحيطة بالمنظمة من خلال تبادل الخبرات و بالتالي العمل على تجنبها.

6 **زيادة مستوى جودة النتائج:** فالعمل الجماعي إذا كان منسقاً و منسجماً يساعد على إنتاج مخرجات بجودة عالية و في وقت مناسب.

خلق إهتمامات تنظيمية متبادلة، فعندما يعمل الأفراد كفريق واحد يتجهون إلى خلق ثقافة تنظيمية متبادلة و تصبح إهتمامات الشخصية منسجمة مع الثقافة التنظيمية و هذا يؤدي إلى توحيد جهودهم نحو الإنجاز و تحقيق أهداف الموضوعية بالجودة المطلوبة.¹

تتضح أهمية العمل الجماعي من كون الإنسان ينفق جزءاً كبيراً من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق مع أهداف الجماعة وتقاليدها و رغبة في الحصول على تأييد المنظمة لهم وتدعيمها لمواقفهم، و إعترافها بهم كأعضاء الدراسات المختلفة. و بالتالي لقد أوضحت النتائج التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل جماعي الذي ينتمي إليها يكون:

¹ عليان علي رحمه عليان: مرجع السابق صفحة 67 - 68.

- أكثر إستعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.
- يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة لجعلها أكثر إنسجاما.
- أكثر تجاوبا واتصالاً مع أعضاء الجماعة.
- أكثر ترحيبا وإستجابة لإتصالات الأعضاء به.
- أكثر إستعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة.
- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد وإستحسان أعضاء الجماعة.¹

4) خصائص العمل الجماعي:

- __ المعرفة ، القابلية ، و المهارات عن طريق تدفق المعلومات بالشكل الكافي فيما بينهم .
- __ التماسك بين أعضاء فريق العمل الجماعي و التعاون فيما بينهم .
- __ الرؤية المشتركة من خلال التوافق في الأهداف و المصالح الجماعية.
- __ الثقة المتبادلة بين أفراد العمل الجماعي مما يبعد الشكوك و يزرع الطمأنينة.
- __ المرونة و الاستجابة للطلبات و الأنشطة المتغيرة.
- __ الإدراك الواضح للهدف من وراء أنجاز العمل الجماعي.
- __ ضرورة وجود عدد من الأعضاء.
- __ ضرورة وجود تفاعل وإتصال بين أعضاء الجماعة.
- __ ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل.²

¹ علي سلمي: "تطوير الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة و النشر، 2002، صفحة 710.

² هايس ، نيكي: "إدارة الفريق استراتيجية النجاح"، ترجمة علي إبراهيم سرور ، طبعة 1، دار المريخ للنشر ، رياض ، 2005 ، صفحة 46.

5) أنواع العمل الجماعي:

يصنف الباحثين العمل الجماعي إلى ثلاثة أنواع رئيسية و تتمثل في ما يلي :

1) **العمل التنسيقي (la coordination):** هو عملية إدارة يتم فيها الترابط بين الأنشطة التي تنجز لتحقيق الهدف، بمجموعة من الآليات (mécanismes) التي تستعملها المؤسسة لربط مختلف نشاطات وحدتها في شكل متناسق، فالعمل التنسيقي يمكن أن يكون مصدر لخلق القيمة المضافة في المؤسسة إذا تم ضمن التناسق بين الأنشطة الروتينية و الأهداف العامة .

2) **العمل التعاوني (la coopération):** بمجموعة من الأشخاص يعملون معا و كل فرد لديه مهمة معينة يقوم بها بحيث أن عمل كل شخص يعتمد على إنجاز العمل الأخر لمهمته، و يقوم كل فرد بالتنسيق مع الأفراد الآخرين في حدود إنجاز مهمته فقط، عمل يتعلق أصلا بالتنظيم الرسمي الهرمي للمؤسسة، حيث يكون مخطط له من قبل و له أجال للتنفيذ، و يتم عن طريق تجزئة الهدف الرئيسي إلى أهداف فرعية في شكل مهام يتولى كل قسم أو فريق أو شخص إنجاز المهمة الموكلة إليه، و يتحقق الهدف العام بالتنسيق بين مختلف الأطراف المتعاونة و ضمان تنفيذ كل عضو لمهمته الموكلة إليه.

3) **العمل التشاركي (la collaboration):** عمل مشترك ينجز من طرف عديد من الأشخاص (عمل في جماعات أو فرق) مما يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك، و ذلك عن طريق حدوث تفاعل بين الأفراد، بحيث يتشارك الأفراد في إنجاز هذا الهدف كل حسب مهارته، معارفه، خبراته، و الأدوار التي يقوم بها في ديناميكية الجماعة أو الفريق، و تفاعل فردين أو أكثر من أجل إنجاز هدف مشترك، بحيث يدعم و يشترك الأفراد في إنجاز عمل مشترك مع بعضهم البعض منذ البداية إلى النهاية دون حدوث تقسيم في المهام، و عن طريق التشارك في المعارف، و الأفكار و المهارات و المعلومات، بالتنسيق بين أعمالهم لتحقيق المهمة أو الهدف المشترك.¹

¹ معتوق لطفى ، د . بن زيان إيمان: "مساهمة أنظمة العمل الجماعي المعرفية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة البحوث الاقتصاد و المناجمت، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة ، جامعة باتنة 1 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير (عدد الصفحات 19 من 141 إلى 160) صفحة 143-144.

- و من أهم المقومات نجاح العمل التشاركي هي تكنولوجيا المعلومات بما تتضمن من أنظمة و برامج و أدوار سمحت بظهور مستويات جديدة و معقدة من العمل التشاركي خاصة بعد إلغاء الحواجز التي كانت تقف في وجه هذا النوع من العمل و هما الزمان و المكان، و أصبحت المؤسسات ذات الفروع الموزعة جغرافيا يمكنها العمل بالتزامن، و أصبح الموظف باستطاعته البقاء على إطلاع دائم بالعمل و إمكانية عمله حتى و هو غائب عن مكان عمله في ظل ما يعرف بالعمل عن بعد (teletracail) ، كما أن نجاح العمل التشاركي يعتمد كثير على درجة وعي العاملين و حجم الثقة التي تسود أعضاء الفريق الواحد و نبذ الخلافات و التنافس الفردي في سبيل تحقيق الأهداف الجماعية.

6) فوائد العمل الجماعي:

أن أغلب المؤسسات في عصرنا الحالي و خاصة الكبيرة الحجم تعتمد على العمل الجماعي في شكل فرق عمل لما لها من فوائد نلخصها في ما يلي:

1-الكفاءة: حيث أن العمل الجماعي يتضمن الكفاءة في إنجاز الأعمال عن طريق تجنب إنجاز العاملين مثلا لنفس المهمة أو العملية.

2-خلق بيئة ابتكار: حيث أن الأفكار التي يمكن أن ينتجها عقلين أكثر من عقل واحد و كلما كان الأعضاء الفريق ذو خبرة و معرفة كلما ساهموا بشكل كبير في إبتكار منتجات جديدة أو إبتكار أفكار حل مشاكل تعترضهم.

3-ثقافة الأفراد: يؤدي إنجاز العمل الجماعي للمهام الموكلة إليه إلى تحسين العضو بالانتماء و الولاء للفريق حتى لم يساهم بشكل كبير في المهم المنجزة، مما يخلق ثقافة الإبداع و الإبتكار لدى الأفراد و يمكنهم من تحصيل فوائد العمل الجماعي كالعلاوات الجماعة وغيرها.

4-الحفاظ على الخبرات المكتسبة: يكتسب العمل الجماعي لكل الأفراد نفس الخبرات و المعرفة في أكثر الأحيان مما يساهم في الحفاظ على الخبرات بحيث إذا كان العمل يتم بشكل فردي و قرر أحد الأفراد التخلي عن عمله قد لا تستطيع المؤسسة أن تجد بديلا له خاصة بعد ما أكتسبه من خبرة.

5-توفير الوقت : فالعمل الجماعي يؤدي إلى الكسب الوقت من خلال القضاء على التكرار في المهام و الأعمال و كما يساهم في تقليل الجهد الفردي و تركيز جهودهم في تحسين الجودة.

6-تقليل الصرعات الفردية: العمل الجماعي يقلل من الصرعات التنظيمية الفردية و توجيه الجهود لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف.

7-الرضى الوظيفي : حيث أن كل فرد في فريق يكمل الآخرين في الخبرات و المعارف و يكتسب خبرات أكثر تمكنه من تحسين فعاليته و بالتالي يؤدي ذلك إلى فعالية في أداء الفريق و تحقيق الأهداف مما يخلق لدى الأفراد نوع من الرضى الوظيفي .

8-الوصول إلى ثقافة المؤسسة المتعلمة: بحيث أن البيئة العمل الجماعي تكون أكثر ملائمة للأفراد للتعلم من بعضهم البعض عن طريق مشاركة المعلومات و الخبرات مما يخلق ثقافة المؤسسة المتعلمة.¹

7)عناصر العمل الجماعي:

يتكون العمل الجماعي من عدة عناصر نذكر منها:

1)العضو (الفرد): تتوقع المنظمة من العضو أن يسعى دائما إلى تنمية خبراته و مهاراته و علاقته مع الأطراف الأخرى كما أن سلوكه داخل المنظمة و خارجها يكون مع القيم و المبادئ المنظمة و أن يلتزم بأداء المهام و الواجبات المطلوبة منه .

2)المدير (قائد): تريد المنظمة الذكية من المدير بصفته القائد التشكيل أن يتبنى نمط القيادة المشاركة، تريد مستمعا ماهوا جيدا و يحترم مشاعر الآخرين، تريده أن يسعى تشكليه قويا و متماسكا.

3)الجمعة أو الفريق ككل: تريد المنظمة الذكية من الفريق أو الجماعة ككل أن يكون التشكيل قابلا للتكيف و إحداث التغييرات المطلوبة على مستوى المنظمة.

¹ معتوق لطفى ، بن زيان إيمان: نفس المرجع السابق ، صفحة 144.

4)إستشارة التشكيل: تتسم هذه العلاقة بين المنظمة و استشاري التشكيل بالرسميات فهي عبارة عن عقد معلن أو ضمني يتعهد بموجبه الاستشاري أن يساعد الجماعات أو فرق العمل على تشخيص مشكلاتها و تحسين فعاليتها و كفاءتها.¹

8)الصعوبات التي تواجه العمل الجماعي:

يواجه عمل الجماعي عدة مشكلات و معوقات تحد من كفاءة العمل بروح المجموعة و تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- 1-عدم فهم أهداف و أغراض العمل الجماعي و عدم تنمية صفات القيادة بين أعضاء الجماعة.
- 2- وجود المنازعات بين أعضاء المنظمة و إختلاف الآراء فيما بينهم.
- 3- مشكلات الروتين و التنظيم، فالتنظيم الوظيفي الزائد عن حد الذي يشمل اللجان المتعددة و كثرة القواعد و التعليمات، يستنفذ الوقت الطويل من القادة و الأعضاء و الذي كان من الصالح استخدامه في وضع و مناقشة و تنفيذ خطط و برامج الجماعة.
- 4- تنافس الأفراد لتحقيق أغراض شخصية كثير ما يكون سببا في خلق المشكلات التي تعمل على تفككها.
- 5- عدم تماسك الجماعة بحيث تواجه الجماعة خاصة المكونة حديثا من مجموعات صغيرة و مترابطة داخلها عليها إسم الشلل نتيجة أعضائها في المزاج و السن و الصداقة أو الكراهية أو المستوى التعليمي و الثقافي.
- 6- وجود فئة قليلة من أعضاء الجماعة تسيطر على أعمال الجماعة.
- 7- عدم وضوح مسؤولية الوظائف.

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي: "أسس بناء المنظمة الذكية المعاصرة"، طبعة 1، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، صفحة 169.

8- صعوبات الإتصال بين الأعضاء مع عدم وجود قوانين و لوائح ثابتة لتنظيم العمل و تناقض المعايير داخل

المجموعة.¹

9) مراحل تطوير العمل الجماعي:

يمر العمل الجماعي على مجموعة مراحل متعاقبة نوجزها على النحو التالي:

1- **مرحلة التكوين:** خلال عملية التكوين يتمحور السلوك العمليات لأعضاء الجماعة باتجاه أهدافها

و متطلبات و إن حجم المعلومات المتاحة و طريقة عرضها من العوامل الأساسية لتكون الجماعة و إختيار الحالة التفاعلية للأعضاء يكون من خلال دراسة العلاقات السلوكية القائمة بين الأعضاء، هذا إلى جانب دراسة إندماج القائد في أعمال تكوين الجماعة و شد أزر الأعضاء نحوها.

2- **مرحلة العصف :** يعد واحد من ملامح العبرة عن دخول الجماعة في المرحلة الثانية إذا تنطوي هذه المرحلة

على الحالات المقاومة أو الإستجابات و الإنفعالية لطلب تنفيذ الأعمال و ظهور حالات النفرة و العداء في العلاقات القائمة بين الأعضاء و هنا يبرز دور القائد في ادارة حالة الصراع .

3- **مرحلة التوافق :** التوفيق إلى التعاون و ما يعزز إدامة الاتصال و تبادل المعلومات و الآراء و الحقائق بحيث

تتميز هذه المرحلة بنشر التماسك الإنسجام و الصراحة التي تحفزها قائد الجماعة لرفع روح المعنوية لهم.

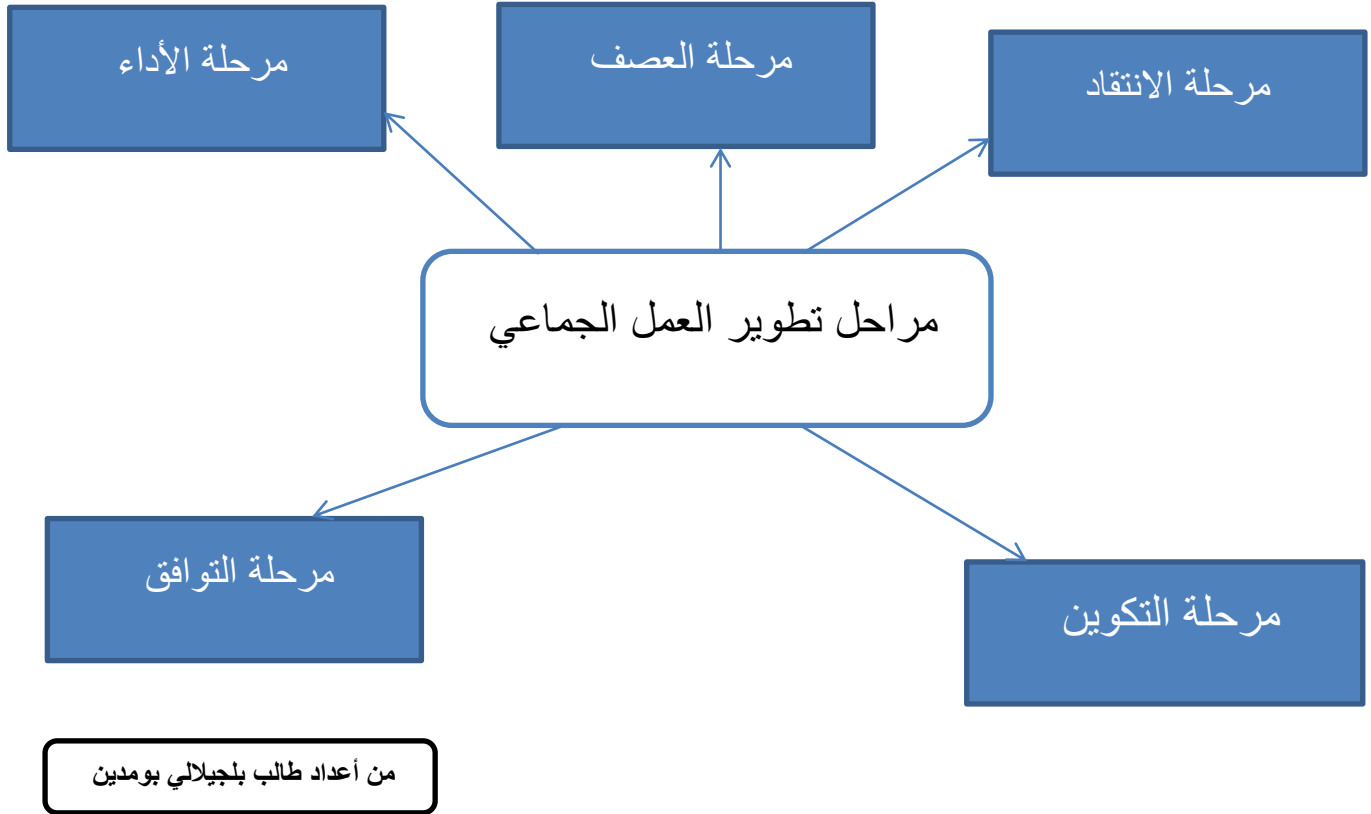
4- **مرحلة الأداء :** قد لا تتمكن بعض جماعات العمل من أداء مهامها و القيام بأعمالها بغض النظر

عن عمرها في المنظمة و لا بد من وجود ثقة بين الأعضاء الجماعة و قبولهم بعضوية الآخرين لكي يتحقق العمل و الأداء الجيدين و خلال هذه المرحلة تندفع جماعة العمل إلى حمل المسؤولية و المجازفة بقصد تحقيق أداء أفضل.

¹مجد الصربي: المرجع السابق، صفحة 457.

5 - **مرحلة الانتقاد:** عند هذه المرحلة تتوقف التصرفات و السلوكيات كانت عماليته و تحتل العلاقات بين الأعضاء و يتطلب التوجه السليم للجماعة و النظر الاعتبارية لمكانة و إنجاز كل عضو من أعضائها و بنفس الوقت احترام مغادرة أي عضو من أعضائها .¹

1- الشكل 3: يوضح مراحل تطوير العمل الجماعي:



¹ شوقي ناجي جواد: "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2010، صفحة 377.

10) مهارات العمل الجماعي:

لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة، يتطلب الأمر توفير مجموعتين أساسيتين متلازمتين:

1) تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة:

(تنظيم الاجتماعات ، توزيع المهام ، تقديرات الميزانية ، و التخطيط الاستراتيجي).

2) المجموعة الثانية تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة:

(تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل الجماعة).

11) إستراتيجيات العمل الجماعي:

وتعتمد عملية تطور العمل الجماعي بشكل كبير على الآتي:

1) **التركيز:** أعضاء الجماعة في حاجة دائمة أثناء مرحلة التشكيل لأن يضعوا نصب أعينهم الجماعة و المهمة

التي تشكلت من أجلها، فإن كان هناك قرار لا بد من اتخاذه، فإن الجماعة هي التي تتخذه.

2) **الوضوح:** منذ بدأ العمل الجماعي لا بد أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة

في أذهان الجميع، فيما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة، هذه المهمة سوف تكون محورا لعملهم، و من الممكن أن تطرأ عليها أية تعديلات، لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات .

3) **المشاركة الجماعية في العمل و اتخاذ القرار :** لضمان مشاركة و مساهمة الفرد، يتعين على الجماعة أن تحفز

كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات و اتخاذ القرار، كما أن عليها من الجانب الآخر أن تحد من تسلط البعض و إستحواذه على جانب كبير من المناقشات ¹.

¹ د ثروت مشهور: "استراتيجيات التطور الإداري" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 60 – 61.

(4) **توثيق القرارات:** إن أي أمر تتفق على الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضع سدى إذا ما لم يتم تعريف كل أفراد الجماعة و تذكيرهم به، و لذا من الممكن أن يتم وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكل أعضاء الجماعة تسجل عليها القرارات التي تم اتخاذها.

(5) **التقييم الإيجابي:** أن عملية تقييم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر هام للغاية، فسواء كان التقييم بالسلب أو بالإيجاب لا بد أن يأخذ التقييم نفسه شكلا إيجابيا بحيث يسهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تفويضه ، لذا يجب أن ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها.

(6) **التعامل مع الفشل :** من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء أي من المهام الموكلة إليها، و من الخطورة التجاوز عن الفشل و المرور عليه مرور الكرام كأن شيئا لم يكن.

(7) **المعالم الرئيسية:** في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل في المشروع.

(8) **تفادي الحلول الفردية:** عند مواجهة أي مشكلة لا بد أن يتم العمل بشكل جماعي بمشاركة كل أفراد الجماعة بحث تسهم مناقشات أفراد الجماعة في التعريف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة .

(9) **التواصل الجيد:** حرص أعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد، يضمن تبادل الأفكار و المعلومات و الاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حلول من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أو سبل تنفيذ هذه المهمة.¹

¹ د ثروت مشهور: مرجع السابق ، صفحة 60 - 61.

12) ماهية أنظمة العمل الجماعي:

تعريف أنظمة العمل الجماعي:

” هي مجموعة من الأنشطة التنسيقية بين مجموعة من الأفراد تتم بمساعدة تكنولوجيا المعلومات و تهدف إلى تحقيق فعالية العمل الجماعي . ”

” هي مجموعة من البرمجيات و التطبيقات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، تستخدم لمساعدة الأفراد على التنسيق و التعاون في أعمالهم و مهامهم، عن طريق مشاركة المعلومات و المعارف فيما بينهم. ”

” أنظمة إعلام ألي تجمع بين العديد من العاملين المنتمين لفرق عمل مختلفة، تسهل هذه الأنظمة المشاريع الجماعية عن طريق توفير واجهة عمل إفتراضية تسمح بالتعاون و تشارك المعلومات و الخبرات. ”

1. أهم أنظمة العمل الجماعي :

–أنظمة دعم القرارات الجماعية (GDSS (group decision support systems) و هي أنظمة تساعد المدراء في اتخاذ القرارات الجماعية، حيث يجمع مجموعة من الأشخاص في قاعة الاجتماعات كل منهم ليده جهاز حاسوب مزود بنظام دعم القرارات الجماعية يسمح له بالاطلاع على المعلومات المتعلقة بموضوع اتخاذ القرارات و يساعد على التفاعل بين المقررين و الدخول في جلسات العصف الذهني، كما يقوم بتوجيهه و تقديم إقتراحات بناء قاعدة البيانات المتوفرة لديه.

–أنظمة المؤتمرات المرئية و السمعية (vidéo/Audiocondérence) : و هي أنظمة إتصالية تسمح لأشخاص موزعين جغرافيا بعقد إجتماعات متزامنة (في نفس الوقت) يتفاعلون فيما بينهم لاتخاذ القرارات الجماعية أو للإنتاج مهم مشاركة، عن طريق قاعدة إتصال سمعية (هاتف، نظام اتصال عن طريق انترنت) أو مرئية (عبر شاشات متصلة بالشبكة).

– أنظمة تسيير تدفقات العمل (workflow) : و هي أنظمة صممت لنموذجة و تسيير كل المهم المؤسسة بين مختلف الأقسام و الفرق، فهي أنظمة تضمن التنسيق عن طريق توحيد الاجراءات، متابعة أجال التنفيذ، متابعة

المرحلة التي وصلت إليها تنفيذ المهم، و بالتالي فهي توفر معلومات مفيدة لكل شخص لتمكنه من إنجاز مهامه بالتنسيق مع مهام الأفراد الآخرين.

- **البريد الإلكتروني (GE-MAIL) :** حيث يعتبر العديد من الباحثين البريد الإلكتروني أول و أوسع أنظمة العمل الجماعي إستخداما على الإطلاق من قبل المؤسسات سواء كبيرة أو صغيرة أو متوسطة الحجم، يسمح بتبادل الملفات سواء مكتوبة أو مسموعة أو مرئية عن طريق رسائل الإلكترونيات غير متزامنة، و تتوفر إمكانية إرسال رسالة واحدة للعديد من الأشخاص ما يسمح بدعم التشارك و ربح الوقت و تحسين التنسيق.

- **نظام المفكرة الجماعي (AGENDA DE GROUPE) :** يجمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة و المهام سواء فردية أو جماعية للعاملين كمرحلة إنجاز المهام، درجة التقدم في المشاريع، مواعيد الانتهاء... إلخ . مما يسهل بين الأفراد و معرفة العامل كل المعلومات المهمة التي تتعلق بإنجاز مهامه خاصة إذا إرتبطت بإنهاء عامل آخر من إنجاز عمله، كما تعطي للعاملين نظرة شاملة عن درجة التقدم في إنجاز الأعمال و المهام في المؤسسة ككل. و بالتالي تساعدهم على اتخاذ القرار الاستراتيجية و العاجلة بناء على معلومات دقيقة.¹

- **الصبورة التفاعلية المشتركة (le tableau Electronique partagé) :** و هي أنظمة تسمح بعمل الفرق مع بعضها البعض على تصميم منتج، كتابة تقارير، إنشاء ملفات... إلخ ، كما تسمح لهم بالاطلاع على الأعمال و مهام بعضهم البعض، و ينتج لهم إمكانية وضع تعاليق أو ملاحظات على أعمال الآخرين، مما يستهم في تصحيح الأخطاء و تنسيق الجهود لإنجاز الأعمال المطلوبة من الفريق .

- **تكنولوجيا ال web 2.0 :** أصبحت مشاركة المعلومات و تبادلها أسهل من ذي قبل عن طريق أنظمة جديدة ذات بعد تشاركي و تعاوني ، كأنظمة WIKI و BLOGS و RSS وغيرها حيث أن هذه الأنظمة ساهمت في نشر المعرفة بين مستخدمي شبكة الأنترنت.

¹ معتوق لطفى ، د .بن زيان إيمان: مرجع سبق ذكره ، صفحة 146.

و بالتالي فإن أهمية هذه الأنظمة كانت أكبر بالنسبة للمؤسسات التي وضعت في خططها الاستراتيجية الاستثمار في أنظمة العمل الجماعي، كون هذه الأنظمة قليلة التكلفة لتوفيرها غالباً مجاناً على شبكة الأنترنت، و لسهولة استعمالها و بعدها عن التعقيد و منها :

أنظمة الـ WIKI: هي أنظمة لتسيير المحتوى مواقع على الأنترنت، بحث تتيح هذه الأنظمة امكانية مشاركة أي فرد (بقيود قليلة) في إضافة معلومات في الموقع أو إجراء تعديل على محتواها في الوقت الحقيقي، و أحسن مثال على هذه الأنظمة و إستخداماتها موقع الموسوعة العالمية wikipedia حيث أصبحت من أهم الأنظمة التي تستعملها المؤسسات لنشر المعرفة و استخلاصها من عاملها و إدارة هذه المعرفة. أنظمة الـ **blogs**: هي عبارة عن موقع ويب لنشر المعلومات في شكل نظام تحرير على هيئة دفتر تسجيل توفر ميزة ترتيب المحتوى حسب الزمن أو حسب نوع الموضوع أو حسب التسلسل الأبجدي ، تستخدمه معظم المؤسسات الكبرى عن طريق توفير مجال للموظفين لإنشاء مدونات فرق عمل يتم من خلالها تبادل الأفكار و الآراء .¹

13) نظريات المفسرة العمل الجماعي:

فقد ظهرت عدة نظريات تفسر تكوين الجماعات نعرضها بإيجاز على النحو التالي:

نظرية العلاقات الإنسانية :

1- **تعريف العلاقات الإنسانية :** هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالعلاقات الإنسانية نذكر منها :

¹ معتوق لظفي ، د . بن زيان إيمان: نفس المرجع السابق صفحة 147.

فتعريفات العلاقات الإنسانية متعددة و مختلفة :فـ "سكوت" مثلا يعرف العلاقات الإنسانية "أنها تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع.¹

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها " تنمية مجهود جماعي منتج للمشروع الأفراد في الوقت نفسه . كما يمكن أن نعرف العلاقات الإنسانية باختصار وعلى ضوء التعريفات السابقة فنقول :إنها تنمية الأهداف والحوافز المشتركة في مجموعات في محيط العمل .²

نظرية العلاقات الإنسانية :

ظهرت المدرسة العلاقات الإنسانية على يد -إلتون- مايو الذي يعتبر الرائد الأساس للحركة الإنسانية، و هو أب علم اجتماع الصناعي ، أين قام رفقة زملائه بدراسات في أمريكا في مصنعها (هاوثون) تجارب لمعرفة الظروف الفيزيائية للعمل و دراسات جماعات العمل و الروح المعنوية بين العمال و الإدارة .³

و من أهم النتائج التي توصلت دراستهم هي:

1. عدم إعتبار الدوافع المادية أساسية لإنتاجية العمل، إذ أن العامل غالبا ما يتقيد بإنتاجية زملائه في العمل و يرتبط بأدائه تبعا لإعتبارات الشخصية و القيمة التي ترتبط فيما بينهم.
2. التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، إنما التفاعل و تبادل الأدوار بين الأفراد هي التي تلعب دور كبير في تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية.
3. إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط إجتماعية ناشئة عن التقاليد و العرف التي يؤمن به الجماعة و تجعله ملزما لأعضائه.

¹ محمد بن عابد المشاوية الدوسري: "العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر"، ط1 ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الاسلام، الرياض، 2005، صفحة 26.

² الشنواني صلاح: "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف"، ط1، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1999، صفحة 497.

³ سكار هدى ، بوعطيط جلال الدين: "المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي"، مرجع سبق ذكره ، صفحة 287.

4. إن القيادة الإدارية تلعب دور رئيسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل تقاليدھا بما يتناسب مع أهداف التنظيم من ناحية، و من ناحية أخرى فهي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و الغير الرسمي.

5. إن الإتصال بين أجزاء التنظيم لا تقصر على شبكة الاتصال الرسمية بل هناك شبكة إتصال غير الرسمية و التي قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.¹

- كما إهتم أصحاب هذا التجاه (العلاقات الإنسانية) أبرزهم "إلتون مايو" بالنظر إلى المنظمة من جوانب خاصة، نوردها فيما يلي:²

1- تفسير سلوك الفرد في المنظمة: مصادر الإهتمام بدراسة الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العمال .

2- الإهتمام بمشاعر الأفراد: التركيز على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الأساسي للعاملين لزيادة الإنتاج للمنظمة.

3- الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.

4- تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين: التعاطي بصورة أفضل مع العاملين، بمناقشة مشكلاتهم الاجتماعية و الأسرية، إشعارهم بالاهتمام بهم كشركاء.

5- للعاملين أهداف و تطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها: وهنا على الإدارة أن تناقشها و تسعى إلى تحقيقها لهم، وإشراكهم في القرارات.

¹ بوشلاغم حنان: "المنامخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، صفحة 111-112.

² بونوة علي: "العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضى الوظيفي"، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تنظيم و عمل)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، 2015، صفحة 61-62.

أسس العلاقات الإنسانية: ¹

هناك عدة أسس أساسية التي يستطيع الفرد من خلالها المشاركة في القرارات المتخذة، و مساواته مع أقرانه من أفراد التنظيم، في التعامل معهم دون تحيز أو محاباة، نذكرها في ما يلي:

الايان بقيمة الفرد: على القائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب إحترامها و تقديرها، و أن الفرد العادي قادر، إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، و أنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة و معقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترض من موقف أو من مشكلات.

المشاركة و التعاون: فالعمل الجماعي أجدى و أكثر قيمة من العمل الفردي، و حين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم موضوع و تحديد أبعاده و ملابساته و إتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للإجتهد الفردية نظراً لقصور إمكانية و قدرات الفرد لوحده، مما في ذلك الشكل من العلاقة للإجتهد الفردية نظراً لقصور إمكانية و قدرات الفرد لوحده، مما في ذلك الشكل من العلاقة الاجتماعية من نشاط إجتماعي يبني على أساس من الاجتماع و الاتفاق في المصالح، الذي يتم فيه الأساس على دوافع عقلانية.

العدل في المعاملة: ضرورة أن يتزود مبدأ العدل و المساواة بين الأفراد التنظيم، حيث من الواجب على القائد أو الرئيس هذه المنظمة أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالمساواة و العدل بعيدة عن تحيز و المحاباة.

التحديث و التطور: فالمنظمة في حاجة دائمة للتطور و التحديث، و الجهاز الاداري و القيادة الإدارية، هو الذي يحقق ذلك طريق نمو و تفاعله و إكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية ، تنمو الخبرات و الممارسات، بمعنى تغذية العلاقات الإنسانية في المنظمة وفق التطورات و المستجدات التنظيمية .²

¹ بونوة علي: نفس المرجع السابق صفحة 61 – 62 .

² نفس المرجع السابق، صفحة 61 – 62.

العوامل المحققة للعلاقات الإنسانية:

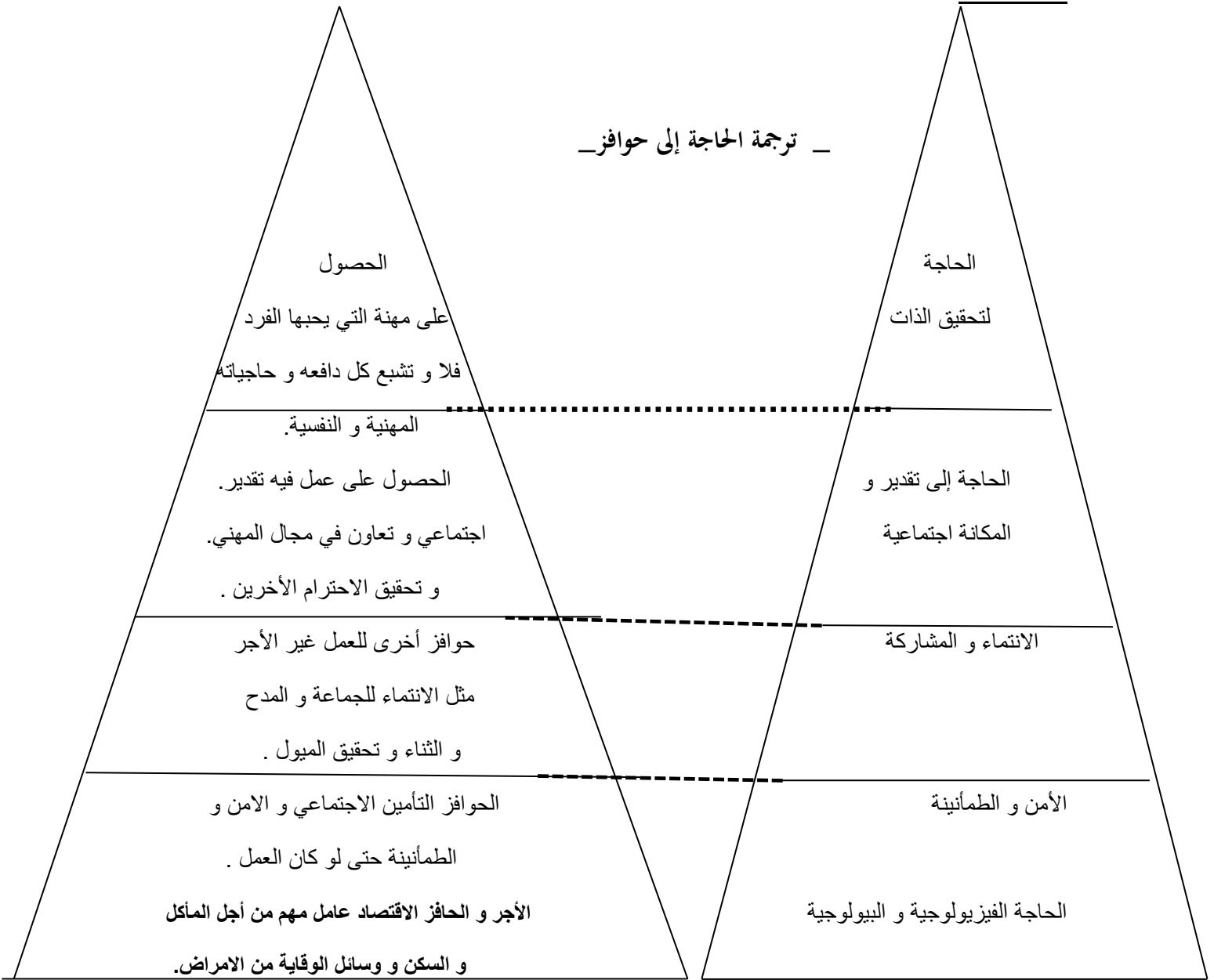
هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، ومن ثم معرفة بهذه العوامل تساعد الرئيس الإداري على تحقيق كفاءة مرؤوسيه التنظيمية و ارقى بمستوى أدائه و تحسين ظروف عمل ، و من بين هذه العوامل نذكر منها :

أ : **معرفة الدافعية إلى العمل** : و تقوم الدافعية الى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها ماسلو إلى خمسة أنواع : الحاجة لتحقيق الذات، الحاجة إلى تقدير المكانة الاجتماعية، الانتماء و المشاركة ، الأمن و الطمأنينة ، الحاجات الفيزيولوجية.¹

¹ بونورة علي ، نفس المرجع السابق ، 71- 72.

الشكل 4: يوضع دوافع العمل على أساس الحاجات الانسانية السابقة و بنفس الترتيب: ¹

— ترجمة الحاجة إلى حوافز—



الحوافز

هرم حاجات ماسلو

¹ حمد إبراهيم أحمد: "العلاقات في المؤسسة التعليمية"، الطبعة 1، دار الوفاء لطباعة و النشر، الإسكندرية، 2002، صفحة 69.

معرفة ديناميات الجماعة: تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة، و يقصد بها بناء الجماعة و تركيبها، و العلاقات التي تحكمها و التفاعل السلوكي و الإجتماعي بين أفرادها بهذه ديناميات مهمة لرجال الإدارة حتى يمكن توجيه الأفراد توجيهها سليما قائما على معرفة العلمية الموضوعية بها، و هناك بعض المبادئ الهامة التي يجب أن نضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروف مناسبة لتماسك الجماعة و تفاعلها بطريقة بناءة و في مقدمة هذه الاعتبارات :

(1) توفير الاتصال الفعال:

فالانصال عملية هادفة إلى نقل المعلومات و تبادل بين الأفراد و الجماعات بهدف التأثير في السلوك و توجيهه.¹ كما أن الاتصال أهمية كبرى في تعزيز روح المجموعة، لأنه يتعلق بنقل المعلومات و البيانات و المعارف المتصلة بالعمل، حيث تحقيق فعالية الاتصال من خلال تنظيمية تنظيميا علميا، فالقول بأن "الرئيس بابه مفتوحة للجميع، ومن دون حواجز"، يبدو كلاما جميلا، على أنه مما يعنيه أنه لا يوجد نظام جيد للاتصال، فكثيرا ما يحجم المرؤوسون عن الدخول على رئيسهم، رغم سياسة "الباب المفتوح"، كما أن هذه السياسة ليس من الواجب أن تعني فقط إمكانية دخول المرؤوسين ، إنما تعني أيضا خروج هو إليهم وزيارتهم و الحديث إليهم و تبادل الأفكار و اتخاذ القرارات. كما أن هذا النوع من السياسة قد يترتب عليه اضطراب و إعاقة للعمل، بل ويضع وقت الرئيس إذا لم يضع نظاما جيدا له، بالإضافة إلى ذلك فإن الإتصال ذاته يتوقف على نوع القيادة أو الإدارة، فالإتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة، و يكون الرئيس هو المركز الاتصال، بل أن إتصال الأفراد ببعضهم البعض يكون من خلاله. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة، إلا أنه يعزل الأفراد عن الإتصال المباشر بعضهم البعض، ويضع على الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال، و تكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسين، لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم، ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوب في الإدارة، إلا بعد ظهور النتائج بالفعل و يترتب على ذلك ضياع فرص تعديل الأسلوب في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة في التنظيم ، أما الاتصال الديمقراطي، فنقوم خطوطه في

¹ عبد المعطي مُجد عساف: "مبادئ الإدارة، المفاهيم و الاتجاهات الحديثة" ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، صفحة 02 .

كل إتجاه بين الرئيس المرؤوسين أنفسهم، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه سهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة داخل التنظيم.¹

2 - المشاركة : هي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات التقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهمية و أن له دورًا يسهم به في توجيه العمل أو إتخاذ القرار، و يعتبر المشاركة مطلبًا ديمقراطيًا في الإدارة يمكن من خلاله زيادة فاعلية الإدارية و تنمية العاملين و تدريبهم وزيادة إرتباطهم بعملهم و تهمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. فالمشاركة تحرض لدى كل فرد في المجموعة الشعور بأهمية الخاصة و مساهمته، كما تسهم في توزيع الوظائف بين أفراد المجموعة حسب ما لديه من قدرات ومواهب، و مساهمة في تنميتها.²

ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ ومتابعة أي إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية. إلا أن نجاح عملية المشاركة لا يتم إلا بتوافر عاملين جوهريين. يتجسدان في رغبة العاملين في تحمل المسؤولية المترتبة عنها، وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة. بالإضافة إلى الإيمان الإدارة بأن مشاركتهم في إتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، كما أثبتت الدراسات أن اشراك العاملين في صناعة القرارات، لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضا إلى زيادة درجات الرضا عن العمل.³

3- التشاور : يعتبر التشاور مظهرًا عمليًا للمشاركة و يعني التشاور احترام كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة، و يترتب على التشاور والوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار لبناء وتبادل الآراء كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل ويحفزها عليه و هو ما يعتبر هدفًا رئيسيًا للعلاقات الإنسانية.

¹ حمد إبراهيم أحمد: مرجع السابق، صفحة 70.

² أحمد قورا، خميسي حميدي: "فن القيادة المتركة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي"، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، صفحة 72.

³ فتيحة أوايية: "في مفهوم المشاركة"، مجلة فكر مجتمع، أبريل 2012، عدد 12، صفحة 179.

4) الاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية: إن كثيرًا من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية الاجتماعية التي يوجهها الأفراد في حياتهم أو في مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة الحالات التغيب، و الانقطاع والمرض، و انخفاض مستوى الأداء، وكثرة الشقاق، والخلافات، والنزاع، والشكاوى بين الأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلة النفسية الاجتماعية للأفراد، ولذلك ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد و وضع الحلول لها كلما ظهرت. وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد. و مما يسهم في تحقيق ذلك أن يكون للمنظمة برنامج شامل ترفيهي رياضي اجتماعي ثقافي. كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية و الاجتماعية التي تظهر دراسة فردية موضوعية للتعرف على أسبابها و محاولة التغلب عليها.

5) الروح المعنوية: ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية، وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

1- **مستوى الأداء و الانتاج:** يعتبر مستوى الأداء و الانتاج مؤشرًا موضوعيًا على مستوى الروح المعنوية

فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى المعنوية و العكس صحيح.¹

2- **مدى استمرار العاملين:** يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهرًا إيجابيًا لمستوى الروح المعنوية و تعزيز

العمل الجماعي، و كذلك يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرًا سلبيًا و دليلًا على انخفاض الروح المعنوية بينهم .

3- **مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل:** أن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر

ظاهرة مرضية و دليلًا واضحًا على عدم الرضى العاملين عن العمل ، و هو ما يدير إلى وجود فجوة خطيرة

¹ ونورة علي: نفس المرجع السابق ، صفحة 74 - 75.

في الروح المعنوية للمنظمة ، ومن البديهي الاهتمام بدراستها دراسة موضوعية لمعرفة أسبابها و محاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها .

4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم : إن كثرة أنواع الشقاق بين العاملين دليل على سوء الإدارية و فشلها و دليل على هبوط الروح المعنوية بين العاملين بدرجة تهدد المنظمة، و لذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ، و محاولة تحقيق الوئام و تعاون و تعزيز الروح المجموعة بينهم.¹

5- مدى كثرة الشكوة و التظلمات: تعتبر الشكوى و التنظيمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا التي يعبر عنها الفرد نحو المنظمة. وقد يكون هذا التذمر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس، وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة وهي في كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض في الروح المعنوية. وليس من الضروري أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة و إنما قد تكون نتيجة لما قد يسود الجماعة من توتر داخلي، وفي هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد ، كما يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يتحقق الانسجام بين الأفراد، كما يجب على الإدارة أيضاً أن تهتم بدراسة الشكاوي حتى لو كانت فردية ، دراسة علمية موضوعية لا، لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها.²

الانتقادات التي وجهت الى نظرية العلاقات الانسانية :

أهم الانتقادات التي واجهت لنظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي :

1- جاءت دراسات هاوثون الشهيرة التي أجراها مايو في فترة زمنية تاريخية لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد ، لاسيما دراستها لطبقة العمال، نظر لأن معظمهم كانوا من الجيل الأول و الثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية فجاءت انطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم و رأيهم في قيادتهم الذين شككوا مسبقاً في نوعية الولاء و الانتماء لهؤلاء العمال نحو مصانعهم و قدراتهم.

¹ بونورة علي: نفس المرجع السابق ، صفحة 74 - 75.

² مرجع سابق، صفحة 74 - 75.

2- ركزت على أهمية الإشباع داخل المؤسسات العمل و الإنتاج وذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل و الجماعة و ظهور التنظيمات غير الرسمية دون التركيز على أبعاد اقتصادية مثل أنساق وزيادة الأجور و توزيع الدخل و الأرباح.

3- التركيز على دراسة التكامل و التوازن بصورة مستمرة و لم يتم التركيز على أنساق اللاتكامل و اللاتوازن ، أي سارت على نفس خط الاتجاه (التأثير الإيديولوجي للنظريات الرأسمالية الغربي) و ذلك بنظرها لتحقيق التعاون و الإنسجام دون دراسة التنافس و الصراع عامة .

4- أهملت دور النقابات العملية ودورها في العلاقات الإنسانية.

5- لم تعط إهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الأكبر الذي يعيش فيه.

6- ركزت على الدراسة المشكلات الواقعية في التنظيمات الصناعية، وقد أغلقت قواعد أساسية نظرية و منهجية هامة. ولم توضح كثيرا من مفاهيم و تصوراتها المستخدمة في كثير من الأحيان مما يفقد مستويات التحليل و التفسير العلمي و المنهجي للنتائج التي توصلت إليها بخصوص قضايا العمل و الصناعة الواقعية .¹

2. نظرية الرأس المال البشري :

يعتبر بعض الباحثين أن نظرية رأس المال البشري ظهرت مع نهاية الستينيات وبداية السبعينيات والمفكر الاقتصادي (mincer jacob)، هو أول من إستخدم عبارة "الرأسمال البشري" في مقال نشره سنة 1958 ، لكن الظهور الحقيقي لنظرية الجديدة كان من خلال مقال "الاستثمار في الرأسمال البشري" الذي نشره الاقتصادي (schultz théodore) سنة 1961 .

تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية التعميم، بحيث أن له دور فعال و ضروري، لتحسين القدرة الإنتاجية للأفراد. ويمكن القول بأن أصحاب نظرية رأس المال البشري يحاولون أن يبرهنوا أن الشعب المتعلم هو شعب منتج .

¹ د. سلاطنة بلقاسم : "العلاقات الإنسانية في المؤسسة" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الأدب و العلوم الاجتماعية ، العدد 05 ، فيفري 2004 (عدد الصفحات 15 من 37 - 52) ، صفحة 35 .

تتلخص فكرة نظرية رأس المال البشري، أنه من اليقين إعتبار العاملون (Employees)، وليس الأموال ، البنائات، الأراضي، والمكائن، هو أساس الحياة (life blood) النابض المتدفق لديمومة المنظمة، وضمن بقائها واستمرارها في عالم العمال المتغير والتنافس ، نضجت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها schultz في الستينات من القرن العشرين كما تطورت بإسهامات كل من becker و menser .

أ - إسهامات شولتز (schultz):

ويعتبر شولتز من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينيات حيث لاحظ شولتز إهتمام الباحثين بالأصول المادية و إهمال العنصر البشري ، و رأي أن حقيقة التنمية عن طريق الاستثمار في الرأس المال البشري، و أشار إلى أن المهارات والمعارف للفرد وإعتبرها شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، لأن هذا النوع من الاستثمارات حسب شولتز قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادية. وقد بني شولتز مفهومه لرأس المال البشري على فرضيات أساسية هي :

1- النمو الاقتصادية الذي يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى المخزون المتراكم لرأس المال البشري .

2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للإختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.¹

ب - إسهامات جاري بيكر (garry becker) : يعد بيار واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة لإستثمار البشري ،من تعليم وهجرة و رعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ويعد التدريب من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى، كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر

¹ محمد طلال محمد أبو الروس: "دور الرأس المال البشري في تجنيد الاموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة"، (دراسة حالة الاهلية في محافظة الوسطى، رسالة ماجستير في ادارة أعمال) ، الجامعة الاسلامية بغزة، 2015، ص38-39.

في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة فإن تكاليف الاستثمار و معدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات و قد افترض بيار وجود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة لاستثمار في رأس المال البشري.¹

ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد وإختلافات في الأجور ودرجة الخطر والسيولة و المعرفة، ويقدم تحليل إستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد ابير من الظواهر التطبيقية مثل : شكل العلاقة بين العمر و الإيرادات و توزيع الإيرادات فتؤدي معظم الإستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات و لان في عمر متقدم نسبياً أن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير أن التالفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت، و طالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية ، فإنه يمكن هذا الوصول إلى نظرية شاملة و موحدة، وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة و مختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.²

إسهامات مينسرة :

يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي يرجع تطبيقها في مجال قياس معدل العائد وبناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، إلى مينسر (1958) و منذ ذلك الحين تراكمت الأدبيات التي قامت بشرح و تطبيق نظرية رأس المال البشري، حيث جاءت محاولته إلى قياس التكلفة و المنفعة المترتبة على الاستثمار في التدريب حيث حدد مجموعة من الأهداف التي تنبغي تحقيقها أهمها:

- 1- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- 2- تحديد معدل العائد عن الاستثمار في التدريب والتعليم وإعتبارهما المصدر الأساسي للفتاوت في أجور العمال.
- 3- تحديد مدى المنفعة المترتبة عن تحديد التكلفة والعائد على التدريب.

¹ رواية حسن: "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، طبعة 1 ، دار الجامعية لطباعة ونشر و التوزيع ، 2011 ، صفحة 70 – 71.

² محمد طلال محمد أبو الروس: نفس مرجع سابق صفحة 38-39.

-وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار على رأس المال البشري من خلال عملية التدريب أهمها :

- 1- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- 2- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد بقاء واستقرار العمال في المنظمة.
- 3- لما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل.¹

انتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري :

هناك عدة انتقادات موجهة لنظرية رأس المال البشري منها:

1. أن النظرية تحمل العوائد الاجتماعية والأمنية التي تعود على المجتمع من جراء تعليم أفراد.
2. تربط هذه النظرية دائما زيادة التعليم بالزيادة في الدخل وهو الأساس الذي قامت عليه النظرية، وأن ذلك يحط من قيمة التعليم باعتبارها قيمة سامية، نبيلة وراقية.
3. هذه النظرية تربط دائما زيادة الدخل بالتعليم أو التدريب، وال شك أن هناك عوامل أخرى تزيد من دخل الفرد غير المتعلم، أو المتدرب، كالمكانة الاجتماعية للأفراد، أو خلفياتهم العلمية، وصحتهم وبيئتهم وغير ذلك من العوامل.²
4. أساليب القياس التي بنيت هذه النظرية على أساسها مشكوك في صدقها ومدى دقتها.
5. همل هذه النظرية العوامل الأخرى التي تزيد من رفع الإنتاجية مثل ظروف العمل، الحوافز المقدمة، وبيئة العمل.

¹ د. بلقاسم شيبلي، د. نورة قنيفة: "رأس المال البشري... مدخل لبناء التنمية قراءة سوسولوجية"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة أم البواقي ، العدد 1 ، مارس 2020 (العدد الصفحات 17 من 239 - 255) ، صفحة 243.

² نفس المرجع، صفحة 249.

6 كذلك من بين الانتقادات الموجهة لنظرية رأس المال البشري اختلاف الدخل حسب العرق والجنس، والخلفية العائلية ومنصب العمل، كما لوحظ اختلاف النتائج باختلاف النماذج والبيانات المستعملة مع وجود أهداف أخرى للتعليم والتدريب خدماتية وغير اقتصادية .¹

14) نظريات العمل الجماعي:

أولاً: نظرية النظام العام التعاوني لشتسر برنارد و فكرة المشاركة :

النظام التعاوني لشتسر برنارد : كانت مساهمة شستر برنارد بمثابة حلقة الوصل بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية وبين النظريات الوظيفية، فهو من رواد النظريات متعددة الجوانب، مساهمته في سبيل التنظيم كانت بإقراره وجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا، بيولوجيا، وشخصيا وسوسولوجي، له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد، فالتنظيم عنده عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد والتنظيم بهذا المنطلق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر، من ناحية، كما يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، وبدورها الأنساق الفرعية هاته تتضمن منسقا تعاونيا داخليا، إذن التنظيم نظام مفتوح . يقول برنارد بأن التنظيم يتأثر بجملة من القضايا، في مقدمتها البيئة أو المناخ، المادي المحيط، أو كذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثيرا من الأول والذي يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه، وأن التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة .

وفي هذا الصدد يطرح برنارد 4 تقسيمات مميزة لأنساق التعاونية توجد داخل التنظيمات بالفعل تظهر في :

1. عالقات البيئة الفيزيقية.
2. - بالبيئة الاجتماعية.
3. بالأجزاء.
4. عالقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى .²

¹ د. بلقاسم شيبلي، د. نورة قنيقة: نفس المرجع السابق، صفحة 249.

² العياشي عنصر: "الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية"، جامعة عنابة، الجزائر، من مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية وهران، 1997 (العدد الصفحات 11 صفحة من 1- 11) ، صفحة 02 .

ما يمكن استنتاجه من النظام التعاوني لشستر بارنارد:

لقد ذهب برنارد إلى الأهمية القصوى للفرد في نظامه المعروف تحت تسمية النظام التعاوني بمثابة سياسة فعالة يمكن للمؤسسة تبنيها للبلوغ أهدافها ، ففي رأيه الذي يؤدي أعماله أو مهامه داخل مجموعة تتعاون فيما بينها إنما يدفعه على و يحفزها على الأداء العالي و على النقيض من ذلك، فالمؤسسة التي تشجع الأعمال الانفرادية لا يمكن لها في أي حال من الأجواء بلوغ أهدافها، مقارنة مع العمل الجماعي يعود بالمنفعة من ناحية الكفاءات و المعارف و نقل الخبرات بين الأفراد مما يسمح إلى تحقيق مستويات عليا بجودة و النوعية .

2. نظرية التبادل الاجتماعي:

تقتزن هذه النظرية باسم بيتر بلاو (prter blau) و تقوم على المقارنة بين العوائد المتحققة للفرد جراء إنتمائه ووجوده في الجماعة و الكلفة المقترنة بذلك، إذا أن التبادل المنفعة للفرد مع الجماعة يعتبر الأساس في الانتماء ، فكلما زادت العوائد المتحققة للفرد من جراء الانتماء كلما زادت سبل الانجاب و التفاعل و المشاركة و بالعكس كلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة ، كلما زادت حالات التفكك في الارتباط الجماعي .

3. نظرية التوازن :

تقتزن هذه النظرية باسم ثيودرز نيوكومب (theodors new comp) ، و تقوم على إفتراض أن إنجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند على وجود الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف و سبل تحقيقها، إذ أن ذلك يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب و تكوين الأهداف المشتركة، ولا يهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي و التفاعل بين الأفراد و أثرها في خلق درجة الاجتذاب بينهم، و لذا فإن الإطار الأساسي في تكوين الجماعات يقوم على أساس الأهداف و الاتجاهات المشتركة بين الأفراد. و تأتي حالات التوازن من الاتجاهات الايجابية بين الأفراد و نحو أنفسهم و نحو موضوع معين أو من الاتجاهات السلبية و توافقها نحو الموضوع معين كذلك ، أما حالات عدم التوازن فهي توافق الاتجاهات الفردية تجاه بعضهم البعض رغم اختلافها حول موضوع معين أو تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية و يبقى أسوأ حالات عدم التوازن هو عدم توافق الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية و كذلك حول موضوع و موافق معينة و الشك أم لكل من عاملي القرب و التفاعل دورا هاما في نظرية التوازن .

4 نظرية القرب :

ترى هذه النظرية بأن شعور بالانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار ، حيث تتكون غالبا من الأفراد الذين في منطقة جغرافية متقاربة أو يعملون على آلة إنتاجية واحدة و هذا ، ولد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن التقارب المادي في العمل دلالات و مؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعة على عكس التبادل المادي للعمل الذي لا يشجع على خلق مثل هذه الجماعات .¹

5 نظرية التفاعل:

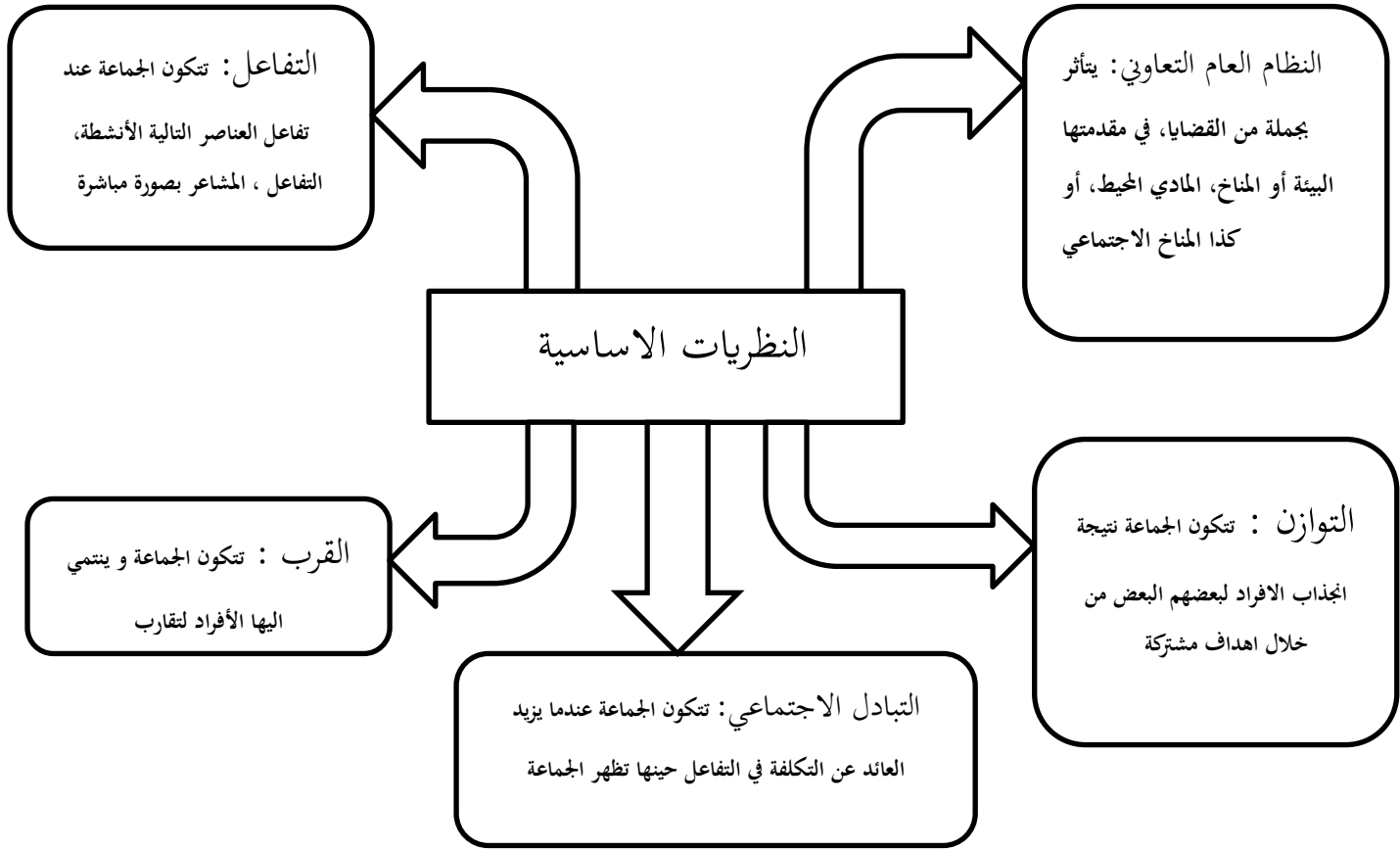
ترى هذه النظرية أن الانتماء للجماعات هي محصلة ثالث عناصر أساسية هي النشاطات *activités* التفاعلات *interactions* و المشاعر *sentiments* ترتبط هذه النظرية باسم جورج هومانز (homans george) طبقا لهذه النظرية فإن هذه العناصر الثالث تتفاعل مع بعضها البعض بطريقة مباشرة ، فكلما زادت الأنشطة بين الأفراد معينين كلما زاد تفاعلاتهم.

و كلما كانت القوة العاطفة التي تربطهم زاد التفاعل بينهم ، و كلما زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معا العاطفة التي تجمعهم، و كلما زادت العاطفة بين الأفراد الجماعة زادت الأنشطة و التفاعلات فيما بينهم، و يعتبر التفاعل أقوى العناصر الثالث في عملية تكوين الجماعات، و لا يقصد بالتفاعل هنا القرب المادي *physical propinquity* ، ولكن ذلك الانتماء الجماعي لحل المشاكل و تحقيق الأهداف و تسهيل التعاون و تخفيض التوتر ، و تعد الجماعات المكونة حسب هذه النظرية من أقوى الجماعات .²

¹ قهواجي أمينة: "ديناميكية الجماعة و العمل الفرقي في المنظمة" ، حالة قسم مركز البحث و التطور سوناطراك ، (مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير تخصص تسيير المنظمات)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2007 ، صفحة 40 - 41.

² ابراهيم بن سعد أبو نيام: "الاستشارة و العمل الجماعي" ، د، ط ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2016 ، صفحة 262.

الشكل 5: يوضح أهم النظريات المفسرة لتكوين و نشوء الجماعات: ¹



¹ بومدين إكرام ، جلودي شيماء: "ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة و تأثيرها داخل المؤسسة الجامعية" ، (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل) ، المركز الجامعي بلحاج بوشعين ، عين تموشنت، قسم العلوم الاجتماعية ، 2019- 2020 ، صفحة 66.

خلاصة :

مما سبق نستنتج أنه رغم تعدد مفاهيم و أسسه العمل الجماعي و إختلاف العلماء في مفاهيمه، إلا أنه يعد ظاهرة لا يمكن تفاديها في حياة الأفراد داخل المنظمات و ذلك لمدى أهميته في تحقيق التماسك و التنسيق و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين داخل إطار العمل فهو وسيلة يتيح لكل فرد في المنظمة الشعور بالامتلاك و المسؤولية مما يجعلهم أكثر التزاما و إصرار على تحقيق أفضل ما لديهم، و هذا من شأنه أن يعزز التماسك و التعاون بين العاملين.

فصل الرابع: تأثير المناخ التنظيمي على فعالية تعزيز روح المجموعة.

تمهيد .

أولاً: تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية تعزيز روح المجموعة.

ثانياً: تأثير النمط الاتصالات على فعالية تعزيز روح المجموعة.

ثالثاً: تأثير الحوافز على فعالية تعزيز روح المجموعة.

رابعاً: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار في فعالية تعزيز روح المجموعة.

خمساً: تأثير العمل الجماعي في فعالية تعزيز روح المجموعة.

سادساً: المناخ التنظيمي وأثره على دافعية العاملين.

سابعاً: تأثير التمكين العاملين في فعالية تعزيز روح المجموعة.

خلاصة.

تمهيد :

لقد تناولنا في هذا الفصل جانب تنظيمي في غاية الأهمية ألا و هو عناصر المناخ التنظيمي ودورها في تعزيز روح المجموعة داخل بيئة المنظمات و المؤسسات، و كذلك المفاهيم المشجعة على الإبداع و زيادة التماسك و تعاون الجماعة. كما تطرقنا إلى أبعاد المناخ التنظيمي الممثلة في تمكين و دافعية العاملين و مدى تأثيرها على فعالية الأفراد.

1) تأثير المناخ التنظيمي على فعالية تعزيز روح المجموعة:

جميع المنظمات تسعى لتحقيق تأثير إيجابي على التفاعل الوظيفي، من خلال الأبعاد و العناصر المتحركة في المناخ التنظيمي، الذي بدوره يقوم بخلق بيئة تنظيمية موحدة تعمل في ظل روح المجموعة بين الأفراد العاملين، و من هنا نتطرق إلى أهم الأبعاد و إستراتيجيات المناخ التنظيمي التي يؤثر في الجماعات العاملين و إتجاهاتهم نحو العمل في ظل العلاقات الرسمية أو غير رسمية و إنعكاسها ذلك على روح المجموعة.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية تعزيز روح المجموعة.

1_ الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد إسمها و شكلها و إختصاصتها و مجال عملها، و تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها، و طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة، و إرتباطها الإداري بالمنظمات العليا و المنظمات الموازية.⁽¹⁾ و لكي يحقق الهيكل التنظيمي فاعلية و تعزيز روح المجموعة بين العمال لا بد أن يصف بما يلي:

التوازن: وهي أن تكون السلطات الممنوحة لشخص ما، أو هيئة ما تتلاءم مع ما يلقي عليه من مسؤوليات، كما لا بد أن يراعى في الهيكل التنظيمي توافر التوازن بين إتساع نطاق الاشراف مع قصر خطوط الإتصال أو ضيق نطاق الإشراف و طول خطوط الإتصال وكل ذلك من شأنه أن يؤدي الى تقاعس العمال وقصور القيام بالواجبات أو العجز تماما. فضلا عن هذا يجب تحقيق التوازن بين المزايا التي تعود من صدور الأمر من جهة واحدة تطبيقا لمبدأ وحدة الأمر. والأضرار الناجمة عن التحكم بواسطة الرئيس وإهمال الخبرات والمهارات التي يتمتع بها الغير الذي ليس له حق إصدار الأوامر. فضال عن العديد من الإختلالات الموجودة في المنظمات والتي تهدد الهيكل التنظيمي بصفة خاصة

¹ فاروق عبده فليه ، السيد مُجد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 296.

والمناخ التنظيمي والمنظمة بصفة عامة. وعلى هذا الأساس يبقى مبدأ التوازن أمراً ضرورياً وحتماً يضرب بجذوره جميع جزئيات ومكونات المنظمة.

المرونة: أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً للتعديل كي يواجه الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت إعدادها، وذلك دون تغيير أساسي في هيكل التنظيم مما يعرضه للإفهار، وبما يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بأكثر قدر من الفاعلية.

الاستمرارية: بمعنى أن التنظيم يجب أن يستمر، ولا بد من العناية اللازمة لبناء قواعدٍ. والتروي في إصدار هذه القواعد، وتوخي الحكمة في التقسيمات الإدارية، لأن كثرة التعديلات والتغيرات على مستوى الهيكل التنظيمي من شأنه إحداث إرباك للنشاط الوظيفي بالمنظمة، خاصة التي تكون بدون مبررات. إن نشاط المنظمة يجب أن يتصف بالديمومة والاستمرارية حفاظاً على سلامة المنظمة من الاختلالات، فعدم الاستقرار سيؤثر بها حتماً إلى التدهور والحياد عن مسار تحقيق الأهداف المحدد، و من بين أهم هذه الأهداف تفعيل العالقات بين الأفراد. خاصة تلك العالقات القائمة بين الرؤساء والتابعين، كذا تسهيل وظائف الإدارة للقيام بتخطيط وتوجيه وتنظيم مختلف الأنشطة والمهام. وعليه فالهيكل التنظيمي لأي منظمة البد من إحتوائه على مجموعة من الصفات والخصائص تجعل منه هيكلاً تنظيمياً فعالاً، يسمح بتنسيق الجهود، وتقسيم العمل، وزيادة التخصص الذي يحدد النشاط الوظيفي وحدود الأدوار.¹

التنسيق: يعرف التنسيق على أنه أداة تنظيمية تهدف إلى ربط جهود العمال والجماعات والوحدات التنظيمية من حيث طرق أداء العمل والتوقيت لزيادة فاعلية الأداء لتحقيق الأهداف المشتركة. فكلما زاد حجم المنظمة وتعقدت أنشطتها زادت أهمية التنسيق لتطبيق نظام فعال من الإتصالات، كما يرمي هذا المفهوم في المنظمة إلى مستوى العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل في نفس اتجاه الهدف. أن عملية التنسيق هي الإجراءات

¹ سيفي يوسف: "مبادئ الهيكل التنظيمي و دوره في خلق المناخ التنظيمي"، مجلة التدوين مخبر النماذج و الممارسات جامعة وهران 2، العدد 22، جانفي 2019، (عدد الصفحات 16 من 350 - 365)، صفحة 359-360.

التي تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق مهمتها الكلية. ويعني ذلك أن المهام والأنشطة القائمة بالمنظمة يمكن إنجازها في معزل عن باقي المهام الأخرى. بحيث يجب الإعتماد على مجموعة من الإتصالات والتنسيق لمعرفة درجة تقدم أو تراجع كل قسم مقارنة بالقسم أو الأقسام الأخرى بالمنظمة. بالإضافة الى الاطلاع على المستجدات التي يتطلبها المهام، كالتطابق على نسبة التسويق والمبيعات لزيادة الإنتاج أو خفضه. كما يساهم التنسيق في تفعيل دور الأفراد من خلال شعورهم بدورهم داخل المنظمة وتنمية العالقات بينهم بفعل الإتصال المستمر، وكذا زيادة الثقة لديهم عند تقديم المعلومة اللازمة والمطلوبة لكل جهة، الأمر الذي يساهم في خلق مناخ ملائم وفق تصورات الأفراد وتفاعلاتهم داخل المنظمة. فالتنسيق يساهم في إختزال الوقت والجهد وتجنب الأخطاء وإعادة الأعمال حفاظا على أموال المنظمة، ووقت العاملين وكذلك تحقيقا لأهداف العامة للمؤسسة.

نتيجة:

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالسماحة التوازن و المرونة و الاستمرارية و التنسيق من شأنها تتيح للعاملين المشاركة في إتخاذ القرار و رسم سياسات في إطار مناخ تنظيمي قادر على رفع معنوياتهم و زيادة فعالية أدائهم.

كما يساهم الهيكل التنظيمي في تنظيم العمل بالمنظمات، فيحدد حجم المدخلات والمخرجات ومعايير الانتاج والخدمات، ويحدد نوع العالقات والمسؤوليات والإجراءات المطلوبة للعمل. لهذا تسعى المؤسسات على إختلاف أنواعها وأنشطتها على بناء ورسم هيكل تنظيمي يتماشى مع خطة وأهداف المؤسسة، وبما يشجع على خلق المناخ الملائم للعمل بروح مجموعة، مما ينعكس على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وعلى رضا العاملين وإلتزامهم بالعمل، ويعتبر ذلك جانبا مهما من جوانب إدارة الموارد البشرية في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والمناسبة للمنظمة.¹

¹ سيفي يوسف: نفس المرجع السابق ، صفحة 263.

2_ تأثير النمط الإتصالات على فعالية تعزيز روح المجموعة:

تسهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي في تحديد خصائصه، حيث أن فعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في المناخ التنظيمي، فهي تعتبر بمثابة الجهاز العصبي لأي مؤسسة، لذا إن وجود إتصالات فعالة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين و حصولهم على رضی أكبر في عملهم و يسمح لهم بالإندماج بصورة أفضل في العمل الجماعي، فهو يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد يسمع للعاملين بفعالية الأداء الوظيفي بروح المجموعة.

فوجود نمط اتصالات فعال يمكن من خلق مناخ تنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار و المساهمة في إتخاذ القرارات. حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و يتم خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، حيث تعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر و تتأثر به، فهو موقع المادي للأفراد و ما ترتبط بذلك من جماعات العامل الرسمية و أنماط العلاقات غير رسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً في خلق تفاعلات الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم و أدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و كذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية و كفاءة الأتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الوجبات و الأعباء الخاصة بالعمل للفرد و الطريقة الملائمة لانجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل و الأسلوب المناسب لأدائه، و عكس يؤدي إلى إنخفاض و تدهور معنوياته و تأثير على كفاءة أفراد و إنما أيضاً على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل بروح مجموعة، و يمثل هذا الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الأفكار و الإتجاهات و المشاعر و الإنطباعات بين الأفراد و الجماعات، لذلك يشار إلى الإتصال على أنه شبكة تربط بين كل الأعضاء التنظيم.

أن الأنماط الإتصال الجيد يؤثر في إتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم و التطور، و أما الاتصال في إتجاه واحد (تنازل) فقط بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي إلى الخمول في التفكير و عدم اللبالات بالاعتبار أن أفكارهم و آراءهم لا قيمة لها، و لأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم لا يتم دون حصولهم

على المعلومات، و مما لا شك منه أن استخدام أنواع متعددة من الإتصال الجيد يرفع من كفاءة العامل و فعاليته. و تؤدي إلى تنمية روح المجموعة و التعاون و التقارب و التفاهم بينه و بين الإدارة و العاملين.¹

(3) تأثير الحوافز على فعالية تعزيز روح المجموعة:

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا و الرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت و التشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم و الوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل و المؤثرات والأدوات و الوسائل التي تدفع الفرد و تحفيزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك.² فنجد المناخ التنظيمي عنصر من عناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة و فعالية للحصول على الحافز المعنوي يتأثر بما يسود البيئة من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في العمل.³

أن أسلوب الحوافز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب و العقاب فإنه يشجع الأفراد إعادة التكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة المادية أو المعنوية من العوامل المهمة التي ينبغي توفيرها في المنظمة لأن الشعور العامل بالرضا في مكان العمل يكون عن طريق تقديم حوافز عالية، حيث نجد للحوافز التي تعد واحدة من مؤشرات المناخ التنظيمي يمكنها أن تلعب دوراً هاماً على الصعيد رفيع و جعلهم يؤدون أعمالهم بكل حرية و نشاط، أما يمكن لهذا التحفيز أيضاً أن تؤدي إلى زيادة روح التضامن و الولاء، و إلى تبني سلوك تنظيمي إيجابي يستهدف العمل على تعزيز روح المجموعة، و المحافظة على نظام المنظمة و طريقة عملها الأساسية.⁴

¹ زكري رحيمة: " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الموارد البشرية" ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ، بسكرة ، (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص الموارد البشرية) ، جامعة محمد خيضر ، كلية الاقتصاد و التجارة و علوم التسيير ، بسكرة ، صفحة 103 – 104.

² فاروق عبده فليح ، السيد محمد عبد المجيد: "السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية" ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 301.

³ محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الموارد البشرية" ، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية، بقطاع غزة ، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال) ، جامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، بغزة فلسطين ، 2006 ، غير منشورة ، صفحة 68.

⁴ بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" ، مرجع سبق ذكره صفحة 136 -137.

4_ تأثير المشاركة في اتخاذ القرار في فعالية تعزيز روح المجموعة:

يؤثر المناخ التنظيمي في العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري و التي تؤثر بدورها على فعالية التنظيمية. من بين نجد إتاحة الفرصة للعاملين في مشاركة في إتخاذ القرارات، هذه الأخيرة التي تعد واحدة من مؤشرات المناخ التنظيمي، وأحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع روح المعنوية لديهم و تعزيز روح المجموعة. و زيادة دافعيتهم نحو عملهم، وتحقيق الإستقرار في بيئة العمل، و من خلال شعور العاملون بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل ما باستطاعتهم لتطوير العمل و لإرتقاء إلى أفضل مستوى ممكن.

بالإضافة الى المشاركة في إتخاذ القرار تسمح بتقليص الصراع داخل المنظمة الذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات و المركزية في إتخاذها، من خلال المشاركة في إتخاذ القرار يتم البحث في العديد من البدائل المتاحة مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة كل بديل و العائد المتوقع منه و على ضوء ذلك يتم إختيار البديل الأنسب و في الوقت المناسب و يتطلب ذلك إيجاد حلول إبتكارية عن الأساليب التقليدية لمواجهة المشاكل المختلفة، فالمشاركة تعني مدى إشتراك في القرار التي يتم إتخاذها بالمؤسسة.

و هذا ما أكد عليه النموذج ليكرت (likert) بتشخيص التأثير المناخ التنظيمي في فعالية التنظيمية و إنتاجها من خلال التنظيم والتي تمثلت اساسا في الحوافز و المشاركة في اتخاذ القرار والاتصالات و الاهتمام بالعاملين، حيث اعتبر هذه المؤشرات ذات تأثير كبير و واضح على زيادة التفاعل و تحقيق روح المجموعة بين العاملين.¹

5) تأثير العمل الجماعي في فعالية تعزيز روح المجموعة:

يتلقى العامل تأثير المحيط الإجتماعي للعمل من مجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية التي تنشأ داخل المؤسسة التي يعمل فيها، فهي تشكل جزء من واقعه الإجتماعي، فحتى نستطيع فهم سلوك العاملين، يجب فهم سلوكهم داخل هذه الجماعات، فالسلوك الذي يصدر من العامل داخل الجماعة التي ينتمى لها يكون مختلفا عن السلوك الذي يبديه و هو بمفرده، لأن يأخذ بعين الاعتبار إتجاهات و ميولات الجماعة التي يعمل معها.

¹ بوشلاغم حنان: نفس المرجع السابق صفحة 132.

لذا فتماسك الجماعة و تضامنها يجعل العاملين يقومون بتأدية أعمالهم في شكل فريق متماسك يعتبر دليلاً على إرتفاع الروح المعنوية، هذه الأخير التي تعتبر من مؤشرات قياس الفعالية وجود روح المجموعة بين العمال تكون نتائج كبيرة و مرغوبة فيها.

و لكن في حال كان الأفراد الجماعة غير متعاونين و غير منسجمين فإنه يؤدي إلى خلق مناخ عمل يسوده التوتر و عدم الإنسجام و هذا الوضع من شأنه أن يؤدي إلى تفكيك جماعة العمل و الذي بدوره سيؤثر سلباً على الأداء العاملين و إنتاجهم في تحقيق أهداف التنظيم. لذلك يعد العمل الجماعي من المؤشرات المناخ التنظيمي التي تأثيره في تحقيق روح المجموعة، حيث نجد أن العاملون يميلون في كثير من الأحيان إلى العمل الجماعي، أي كفريق واحد أو الأشخاص الذين تجمعهم قيادة واحدة و يعتبر إنتمائهم للعمل بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع الذاتي ، ونجد كل فرد لديه القدرة الكاملة لمساعدة الآخرين في كل الأحوال لتحقيق أهدافهم.

لذلك يجب على كل منظمة تنمية روح المجموعة التي تحد من الخلافات و التوترات التي تظهر بين العمال و التي من شأنها أن تؤدي إلى نزيف التنظيمي ، بمعنى عدم تدفق المعلومات و نقلها بصورة جيدة للعامل الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، و لذا على المؤسسة أن تعمل على تبني مجموعة من الأساليب ذات طابع الإنساني في عملية توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق فعالية روح المجموعة.¹

و مما سبق ذكره يتضح أن تماسك الجماعة العمل يحقق تعزيز روح المجموعة المطلوبة، بالإنسجام و التوازن المصالح و التفاهم فيما بينهم بحيث يشعرون بالثقة التي تسمح لهم بتوطيد العلاقات و تربطهم باستمرار، و هذا الجو من التآزر يجعل المؤسسة أكثر فعالية.

6)_ المناخ التنظيمي و أثره على دافعية العاملين .

تتمثل دافعية لدي العاملين في ذلك الطموح الذي يدفعهم للمثابرة و القيام بعملهم على أكمل وجه حيث أن هذه الرغبة و الطموح التي تدفع العامل لها علاقة بالمناخ السائد في المؤسسة التي يعمل بها، حيث يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين من حيث التشكيل و تعديل السلوكيات، التي يظهرونها في أماكن العمل و تتوقف فعالية التنظيمية داخل المؤسسة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الخارجية، فمن خلال توفير مناخ تنظيمي و جو

¹ بوشلاغم حنان: نفس الرجوع السابق صفحة 135.

عمل مناسب في المؤسسة يتم إثارة دافعية العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم، و استغلال قدراتهم و طاقاتهم في أحسن إستغلال و بلوغ التمييز و تحقيق روح المجموعة لديهم، و عليه فالدافعية لها وجهان خارجي ووجه داخلي كامن داخل العامل، فهي بمثابة الرغبة الداخلية لديه للقيام بمهمته و تتوجه سلوكه للأداء و بلوغ الأهداف المسطرة على أكمل وجه.

حيث تعتبر الدافعية بمثابة العملية التي يمكن أن توجه السلوك الإنساني و هي تبني على أساس مفهوم الحاجة أو الشعور بالنقص، فهي التي تحدد له أهداف سلوكه و تمهد له طريق إشباع حاجاته و قد ظل العامل في حالة توتر و اضطراب سلوكي حتى يتم إشباع هذا الدافع أين يهدأ السلوك و يستقر، لذا يتوجب على القائمين في أي مؤسسة الإهتمام بالمناخ التنظيمي أو بيئة الداخلية، إلا فما الفائدة من عامل يحضر عمله دون نشاط و فعالية ثم يغادر عمله دون أن تكون له أي رغبة أو دافع أو إنتماء لهذه المؤسسة، و هذا دفعنا إلى إنجاز هذه المداخلة التي من خلالها نوضح كيفية تأثير المناخ التنظيمي على دافعية العامل، حيث يتضح أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي و كان جيدا و ملائما كلما إرتفع مستوى دافعية العاملين نحو عملهم وتحققت روح المجموعة بينهم.¹

7) تأثير التمكين العاملين في فعالية تعزيز روح المجموعة.

الدور الجوهري للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة و أدائها بشكل عام يتطلب من هذه الأخيرة أن تجعلهم في محور عملية التطوير، حيث تتبنى المنظمة مختلف الأساليب الإدارية التي تهدف عبرها الرفع من قدرات مواردها البشرية على أداء أنشطتهم اليومية و حسن التعامل معها.

التمكين بشكل عام هو غرس الإيمان لدى العامل بقدرته على تنفيذ العمليات المكلفة و إتخاذ القرارات المناسبة لتطوير المنظمة، ويفوق تفويض بعض السلطات لممارستها ليمنح العامل القدرة على اتخاذ القرار في مجال يتقنه و يمكنه من الإبداع فيه عبر نوع من الحرية دون الرجوع إلى المسؤول وفق شروط معينة.²

¹ بوشلاغم حنان: نفس المرجع السابق 134.

² بونار، عمر: "أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية"، دراسة ميدانية

التمكين يؤدي إلى تحفيز الأفراد للإندماج في مهامهم وتحقيق أداء أفضل، إذ يترجم التمكين إلى جهود أكبر في أداء مختلف المهام والدافعية التي يخلقها التمكين لدى الأفراد تؤثر على جهودهم المبذولة التي تؤثر بدورها على المخرجات والأداء، فالجهد يلعب دور الوسيط بين التحفيز و الأداء التنظيمي، و هناك من يربط الدافعية بالتمكين كبعد و هناك من يذهب إلى الاعتقاد بأن الممارسات التمكين هي من تدفع العمال و تحفزهم إلى بذل جهد أكبر يكون له الأثر الإيجابي على الأداء. فالعمال الذين يمتلكون علاقة جيدة مع مسؤوليهم يشعرون بتمكين أكبر ولهم دافعية لتقديم أداء أفضل في جو قيادي يعبر عن الإدراك المشترك لهياكل، و سياسات وممارسات التمكين.

فالتمكين يلعب دور في زيادة قدرة العمال على مواجهة الظروف المختلفة، في تحسين جودة الخدمات و يسمح لإستغلال الأمتل للوقت كما يسمح بتفعيل الإبتكار الذي يكون في العادة ضروري للتأقلم مع هذه التغيرات و يؤدي إلى رضا العمال والرفع روح المجموعة وتقديم خدمات ذات جودة أفضل يستدعي الأداء الشامل من المنظمة إبتكار أساليب وطرق إدارية وإنتاجية جديد تتلاءم مع متطلباته عبر التمكين الذي يدفع العمال إلى الابتكار الذي يكون بدوره في خدمة أهداف الأداء الشامل.¹

¹ بونار، عمر: نفس المرجع السابق، صفحة 174 – 175.

خلاصة :

ما تم التوصل إليه في هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي و الفعالية تعزيز روح المجموعة، من خلال إبراز بعض المؤشرات المناخ التنظيمي (كالمشاركة في إتخاذ القرارات و العمل الجماعي و الحوافز و التمكين و دافعية) التي لها تأثير في تعزيز روح المجموعة بين العاملين و تحقيق الرضى الوظيفي و الاستقرار في العمل، بمعنى أنه كلما كانت أجواء العمل بالمؤسسة تتسم بالديمقراطية و المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم و تقديم مجموعة من الحوافز و العمل بروح الفريق فإن ذلك من شأنه أن يجعل المؤسسة تحقق الرسالة التي قامت من أجلها و التي تمثلت في الغرض الأساسي من لإنشائها، و بالتالي تجعل المنظمة تتسم بالفعالية ومناخ تنظيمي بروح جماعية.¹

¹ بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و فعالية التنظيمية"، مرجع سبق ذكره ، صفحة 144.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

-المجال المكاني.

-المجال الزمني.

-المجال البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

-الملاحظة.

-المقابلة.

-الاستمارة.

رابعاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

تمهيد :

بعدها تطرقنا للجانب النظري للدراسة كان لا بد من ربط هذا الأخير بجانب الميداني و ذلك بهدف التحقيق من الإستنتاجات التي تم توصل إليها في خلال الدراسة النظرية، ومن أجل التعمق أكثر في هذه الدراسة كان علينا التقرب من الواقع و ذلك باتباع إستراتيجية ملائمة، من ملاحظة و مقابلة، و التي كانت مدعمة و مكملة للأداة الرئيسية للبحث و هي الاستمارة، ليتم عرض العينة، و الأساليب الإحصائية في الدراسة.

أولاً: تتمثل مجالات الدراسة الأساسية في المكان الذي أجرى فيه البحث و المدة المستغرقة في إنجازه.

1. المجال المكاني:

المجال المكاني لدراسة دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة، كان علينا إختيار مؤسسة من المؤسسات ملائمة نشاطها مع هدف الدراسة، و هذه المؤسسة كانت وحدة الكهرباء و الغاز لبلدية فرنده ولاية تيارت. وحدة الكهرباء و الغاز فرنده هي فرع من فروع تابعة لولاية تيارت تقع وسط دائرة فرنده.

2. المجال البشري:

تضم وحدة إنتاج الكهرباء و الغاز بفرنده حوالي 80 عاملاً، يتوزعون على عدة مصالح مختلفة، منهم إطارات كبير و منهم إطارات صغرى و منهم رئيس مصلحة و رئيس قسم و مدير.

3. المجال الزمني:

4. لقد تمت من خلال ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: تم إعداد خطة مبدئية للدراسة الميدانية، من خلال ضبط المجال المكاني و البشري و تحديد المنهج المتبع، و إعداد أداة جمع البيانات، و قد دامت هذه الفترة الزمنية حوالي شهر.

المرحلة الثانية: تم الحصول على الرخصة يوم 2023/05/08 من طرف الجامعة و يوم 2023/05/23 تمت الموافقة عليها من طرف مدير مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، في هذه المرحلة قمنا بزيارة الميدانية لمكان الدراسة من أجل جمع المعلومات حول المؤسسة.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم توزيع الإستمارات على الإطارات بالمؤسسة بتاريخ 24 ماي 2023 و قمنا بمقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية يوم 2023/05/25 و فيها تم طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع الدراسة من أجل الإستفادة بالمعلومات تساعدنا في التحليل السوسولوجي .

المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الأساليب التي يقوم بها الباحث من أجل الحصول على نتائج دراسته و هو خطة يتخذها بعد أن وضعها سلفا للحصول على البيانات و معلومات و تحليلها ¹.

و ربما أن مناهج البحث كثيرة و متعددة فإن إختيار المنهج يرتبط بموضوع الدراسة ألا و هو دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي مع آلية تحليلي ، نظرا لملائمته لموضوع دراستنا، فهي دراسة وصفية تحليلية ، حاولت الكشف عن دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة وحيث يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة و من أجل وصول على أغراض لوضعية إجتماعية أو إنسانية ، كما هي موجودة في الواقع من خلال الأرقام و مختلف الإحصائيات ، كما يعتمد على وصف الظاهرة بطريقة التفسير و التحليل.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

إعتمدت دراستنا على بعض الأدوات المنهجية المتمثلة في:

1. **الملاحظة:** هي توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك. ² وهذه الأداة سمحت بالإطلاع على الجو المؤسسة، و كما أنها ساعدتنا في تدوين الملاحظات التي نستفيد منها في موضوعنا، و التي تعذر الحصول عليها عن طريق الاستمارة .

¹ عبد الرحمان سيد سليمان: "البحث العلمي خطوات و مهارات" ، طبعة الأولى، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة 2009، صفحة 73.

² محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: "التفكير و البحث العلمي" ، طبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2009، صفحة 263.

و تماشياً مع الموضوع الدراسة، و من خلال إشكاليته و مؤشرات و أبعاده تم تضمين ما يمكن ملاحظته من خلال النقاد التالية :

-ملاحظة كيفية إنجاز الأعمال .

-ملاحظة العلاقات بين العاملين.

_ملاحظة بعض ملامح فرق العمل.

-ملاحظة المشاكل الناجمة عن العمل.¹

2- **المقابلة** : هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة ، حيث يحاول أحدهما و هو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التغييرات لدى المبحوث ، أو التي تدور حول آرائه و معتقداته في موضوع معين .² و لقد قمنا بإجراء مقابلة مع مدير مؤسسة من أجل الاستفسار عن موضوع الدراسة حيث تمت الاستفادة في تحليل البيانات بالاستمارة.

3 - **الاستمارة**: هي الإجراء الأكثر تجزئة في مرحلة البحث العلمي الميداني، فهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع و يتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

إحتوت الإستمارة عن 4 محاور و 27 سؤال تماشياً مع فرضيات البحث:

المحور الأول: يضم 6 أسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية من جنس و الوضعية الاجتماعية و المستوى التعليمي و نوع الوظيفة و أقدمية العمل.

المحور الثاني: يتكون من 13 سؤال متعلقة ببيانات المناخ التنظيمي.

المحور الثالث : يتكون من 8 أسئلة متعلقة بالعمل الجماعي وزيادة دافعية العاملين نحو تعزيز روح المجموعة .

¹علي شريف يوسف: "دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية"، مرجع سبق ذكره، صفحة 69.

²عبد الله محمد شريف: "مناهج البحث العلمي"، طبعة 1، مطبعة و مكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002، صفحة 37.

بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الاستاذة المشرفة و بعد الأخذ بعين الاعتبار التوجهات قمنا ببعض التعديلات، ثم أنزلناها للميدان الدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة و كيفية إختيارها.

العينة في مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع البحث كله.¹

توضيح لكيفية إختيار العينة : لقد تم التوجه إلى مؤسسة الدراسة بطريقة قصدية مؤسسة سونلغاز -فرندة- . حيث يقدر عدد العاملين فيها حوالي 80 عاملاً، و لقد استلزمت هذه الدراسة استخدام العينة القصدية (المقصودة)، مسح شامل.

وهذا النوع من العينات يختار الباحث فيها حالات يعتقد أنها تمثل المجتمع المدروس في الجانب الذي يتناوله في البحث، وعادة تستخدم طريقة المعاينة القصدية في طريقة الأبحاث الاستطلاعية أو الاستكشافية.

ولقد قمنا باستخدام العينة القصدية في دراستنا تماشياً مع موضوعنا " دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة "، فكانت عينة قصدية تتكون من 80 عاملاً في مركز مقسمة بين جنسين ذكوري و أنثوي و كما هو موضح في الجدول أدناه:

ذكوري	أنثوي
62	18

أساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام النسب المئوية المستخلصة من تكرارات أفراد العينة و ذلك للتعرف على خصائص عينة البحث.

$$\% = \frac{\text{التكرارات المجموع} \times 100}{\text{العينة أفراد}}$$

و تحسب النسب المئوية بالطريقة التالية:

¹ رشيد زرواتي : "تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية"، دار الهدى ، الجزائر ، 2002، صفحة 19.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01 : يوضح متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
77.5 %	62	ذكر
22.5 %	18	أنثى
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 77.5% من أفراد العينة ذكور، و 22.5 % إناث.

من هنا نستنتج أن نسبة الذكور تطغى على نسبة الإناث، حيث يعود هذا التفاوت في النسب إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة سونلغاز من أعمال صعبة التي تحتاج إلى جهد كبير و كذلك إلى دقة عالية في نشاط، بالإضافة إلى ثقافة التوظيف داخل المؤسسة التي تعتمد على مستوى التعليمي العالي يعني أن التوظيف يكون حسب ما تطلبه الوظيفة و ليس الميل إلى جنس الإناث أو الذكور.

الجدول رقم 02: يوضح متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
12.5 %	10	أقل من 30 سنة
87.5 %	70	أكبر من 30 سنة
100%	80	المجموع

يشير نتائج الجدول أعلاه أن الفئة العمرية أكبر من 30 سنة هي الفئة الغالبة للعينة و التي تقدر 87.5 % ثم تليها مباشرة فئة أقل من 30 سنة بنسبة تقدر 12.5%.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن فئة أكبر من 30 سنة تمثل فئة ذات خبرة و كفاءة العالية التي تستطيع خلق تفاعل داخل المؤسسة، كذلك لها قدرة على تأقلم و اندماج مع طبيعة العمل بسهولة، فهي الفئة التي تعتبر قوة الفعالة في خلق روح المجموعة لموارد البشرية. في حين نجد فئة أقل من 30 سنة تعتبر فئة أقل خبرة في مجال العمل، أي أنهم حديثي التوظيف ، بحيث لا يمكنهم اعتماد على أنفسهم في قيام بعمل بمفردهم، فنجدهم دائما في حاجة إلى روح المجموعة لتفادي الأخطاء و كسب مهارات جديدة و تنسيق الجهود.

الجدول رقم 03: يوضح متغير الوضعية الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
12.5 %	10	أعزب
2.5 %	02	مطلق (ة)
85 %	68	متزوج (ة)
% 100	80	المجموع

إن الحالة الاجتماعية لأفراد العينة أمرهم بالنسبة للتنظيم، فاستقرار الأفراد العاملين هو من إستقرار التنظيم. وتبين البيانات و المعلومات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 03 أن الفئة الغالبة من مجتمع البحث هم المتزوجين حيث بلغت نسبتهم ب 85 % من أفراد العينة الدراسة. الأمر الذي يشير إلى وجود إستقرار نفسي و إجتماعي و عائلي. و هذا طبعاً يكون له تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة و خارجها. بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يكونون أكثر قدر من غيرهم على تحمل المسؤولية و أحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها. لأن إرتباطهم الأسرى يجعلهم أكثر ارتباط بالمؤسسة التي هي مصدر رزقهم فهم أشد حرصاً على تحقيق أهدافها من خلال تعزيز روح المجموعة و خلف تفاعل تنظيمي.

أما فئة العزاب فتمثلت نسبة ب 20.5 % من النسبة الإجمالية و هي بعيدة عن فئة المتزوجين هذا طبعاً راجع إلى كثرة عنصر الشباب في مؤسسة سونلغاز ، ويرجع تأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة عند أغلب العزاب بسبب إرتفاع متطلبات المعيشة و تكاليف الزواج. حيث أنهم يفكرون في الاستقرار و بناء أسرة بعد أن بعد أن يؤمنوا مستقبلهم، و الجدير بالملاحظة هو وجود الحماس و الجدوية في قصد زيادة الأجر من أجل التفكير في الاستقرار العائلي و الشعور بالتقدير و الأهمية.

أما بالنسبة للعمال المطلقين فكانت نسبة 2.5 % و الأرامل بالنسبة معدومة و هذا مؤشر جيد للاستقرار النفسي و الإجتماعي للعمال و قلة المشاكل العائلية.

من خلال تحليل و تفسير البيانات التي جاءت في الجدول تجدر الإشارة إلى أهمية الحياة الزوجية، بالنسبة للعمال من الرجال و النساء كون العمل بهذه المؤسسة يتطلب خبرة و إستقرار نفسياً و إجتماعياً يساعدهم على التعامل مع متطلبات العمل بكل تركيز و خبرة و مع كل أطراف سواء مع الرؤساء أو الزملاء. كما أن الحياة الزوجية الهادفة

تخفف من عبء و مشاكل العمل و كلها مؤشرات لها آثار إيجابية لخلق تفاعل بين العمال و تعزيز روح المجموعة بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
45%	36	باكالوريا فأقل
42.5%	34	الليسانس
12.5%	10	مهندس
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الجامعيين تقدر ب 42.5 % ثم تاليه باكالوريا فأقل بنسبة 45 % ثم تليه مهندس بنسبة 12.5 % ثم تاليه ماجستير فأكثر بنسبة معدومة .

يتضح من هذا أن أغلبية أفراد العينة ذوي كفاءة علمية عالية و هذا ما تفسره النسب من عمال المؤسسة لهم شهادات و مؤهلات علمية و معرفة مهنية تتلائم مع طبيعة المؤسسة. أما بالنسبة لأصحاب المستوى البكالوريا فأقل فهم عمال قدامى أكسبهم الميدان الخبرة الكافية للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم 05: يوضح متغير نوع الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
2.5%	02	إطار سامي عليا (مدير)
5%	04	رئيس مصلحة
7.5%	06	إطار سامي (رئيس قسم)
52.5%	42	فئة المهارات الصغرى
12.5%	10	فئة المهارات الكبرى
20%	16	أخرى
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مثلت الفئة المهارات الصغرى بنسبة 52.5 % ثم تاليها فئة المهن أو تخصصات الأخرى بنسبة 20 % ثم تاليها فئة المهارات الكبرى بنسبة تقدر 12.5 % ثم يليها إطارات سامية

(رئيس مصلحة) بنسبة 7.5 % ثم يليها رؤساء مصلحة بنسبة 05 % ثم يليها إطار سامي عليا (المدير) بالنسبة 2.5%.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن أكبر فئة في مؤسسة هي فئة المهارات الصغرى، وهذا راجع إلى طبيعة العمل المؤسسة التي تتطلبهم باعتبارهم فئة المكلفة بالتسيير الإداري، و هذا ما يفسر تأثير المستوى التعليمي للشخص في نوعية وظيفته و منصبه في العمل، حيث تلجأ المؤسسة إلى كفاءات و موارد مؤهلة و متخصصة بمستويات شهادات تتناسب مع وظيفة الأعمال، و تعتبر هذه الفئة المهارات الكبرى. المكلفة بالمهام في المحاسبة و الإتصال وتصميم الميزانية و تسيير الموارد البشرية و غيرها، كذلك بالنسبة فئة المهارات الصغرى ذو مستوى تعليم ثانوي أكثرهم موظفين إداريين يتمتعون بالخبرة و الأقدمية في العمل، أما بالنسبة بفئات الإطارات عاليا و الإطارات السامية و رئيس مصلحة و تخصصات الأخرى، أغلبها هي تخصصات ذات كفاءة عاليا، بحيث تقوم بالتنسيق و إتخاذ القرارات و خلق التفاعل بين الموظفين كما تسمح بتعزيز روح المجموعة، للإتقان العمل و حد من المشاكل و تفادي من الأخطاء.

الجدول رقم 06: يوضح متغير أقدمية العمل.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	7.5%
من 5 – 10 سنوات	38	47.5%
من 11 – 15 سنة	10	12.5%
من 16 – 20 سنة	14	17.5%
أكثر من 20 سنة	12	15%
المجموع	80	100%

التحليل الإحصائي الوارد في الجدول أعلاه يوضح أقدمية العامل داخل المؤسسة حيث تساهم الفترة التي يقضيها العامل في المؤسسة بشكل أو بآخر في خلق نوع من الانتماء و الارتباط بين مستويات التنظيم المختلفة ، و ذلك لان هذه المدة تمكن العامل من تكوين علاقات اجتماعية و تكسبه قيم و معايير جماعة التي ينتمي إليها كما تكسبه قناعات و مواقف معينة نحو العمل و العمال و الإدارة ككل. و لهذا فإن استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة طويلة يعتبر مؤشراً هاماً للاستقرار الوظيفي الذي تتميز به المؤسسة و فرصة العامل لتفاعل مع العمال و تعزيز روح المجموعة بينهم من أجل اكتساب المهارات و الخبرة اللازمة التي يحتاجها للترقي في السلم المهني.

من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة هي 47.5% و تنحصر بين من 5 – 10 سنوات و يشكلون خبرة في العمال لا تتعدى 10 سنوات و تليها نسبة 17.5% و تنحصر ما بين 16-20 سنة، ثم تاليه 15% أكثر من 20 سنة، ثم تاليها نسبة 12.5% تنحصر بين 11 – 15 سنة التي تضم العمال القدامى أصحاب الخبرة العالية الذين يسعون إلى نقل هذه الخبرة و المعارف المهنية إلى العمال الجدد حديثي العهد بالمؤسسة، و عليه آخر نسبة 7.5% و التي تكون أقل من 5 سنوات تضم فئة قليلة جدا بهذه المؤسسة.

الفصل السادس: عرض و مناقشة بيانات الدراسة.

تمهيد.

أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة.

1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى.

2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.

3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فروضها.

5- تقييم الفرضية العامة.

6- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نظريات الدراسة.

7- مقترحات و توصيات.

تمهيد:

تتضمن هذه المرحلة عرض و تحليل لبيانات و آخر محطة في دراستنا الراهنة بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الإطار الميداني لهذه الدراسة و الذي يتضمن عرض و تحليل و مناقشة البيانات و نتائج الدراسة، كما يتيح لنا معرفة دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة.

أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة.**1. عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى:**

الجدول رقم 07: يوضح مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابات/الإحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	60%
لا	08	10%
نوعاً ما	24	30%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم 07 يتضح لنا 24 مفردة بنسبة 60 % تؤكد أن الهيكل التنظيمي يساهم في أهداف المؤسسة في حين نجد أن 12 من أفراد العينة التي تقدر نسبتهم ب 30 % أنه نوعاً ما يجدون أن الهيكل التنظيمي يخدم أهداف المؤسسة ، أما 4 مفردة الباقية تقدر 10 % يجدون أن المناخ التنظيمي لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و كذلك أنه يشعرون بالإحباط و عدم وجود تفاعل تنظيمي، و هذا ما لاحظناه داخل المؤسسة، و كذلك تأكدنا منه من خلال المقابلة التي أجريناها مع رئيس قسم الموارد البشرية حيث أن هناك توجه سلبي نحو محور الهيكل التنظيمي الحالي.

الجدول رقم 08: يوضح مدى وضوح القوانين الخاصة بالعمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات / الإحصائيات
52.5%	42	نعم
7.5%	06	لا
40%	32	نوعا ما
%100	80	المجموع

يبين البيانات الواردة في الجدول رقم 08 الذي يوضح مدى وضوح القوانين الخاصة بالعمل، نجد أن 21 مفردة من العينة و التي تقدر نسبتها 52.5% يرون أن القوانين الخاصة بالعمل واضحة، في حين نجد 16 مفردة من مفردات العينة التي تقدر نسبتها ب 40% يرون أن قوانين العمل نوعا ما واضحة. بينما نجد 03 مفردة من العينة التي تقدر نسبتها 7.5% أن القوانين المؤسسة الخاصة بالعمل ليست واضحة.

من خلال المعطيات الإحصائية نجد نسبة كبيرة من العمال الذين يجدون أن قوانين العمل بالمؤسسة واضحة و هذا يسمح للأفراد ممارسة نشاطهم بكل ثقة و تفاعل. و كذلك من خلال القوانين يشعر الفرد بالانضباط داخل المؤسسة.

الجدول رقم 09: يوضح مدى توافق تخصصات الأفراد العاملين مع وظائفهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات / الإحصائيات
52.5%	42	نعم
%10	08	لا
%35	28	نوعا ما
%2.5	08	لا أدري
%100	80	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 09 يتضح لنا أن 21 مفردة و التي نسبتها 52.5% الذين يعتبرون تخصصات الأفراد توافق وظائفهم و أن 14 مفردة من العينة التي تقدر نسبتها 35% أن تخصصات الأفراد توافق نوعا ما وظائفهم، بينما نجد 04 مفردة التي نسبتها 10% ترى أن تخصصات الأفراد لا توافق وظائفهم، وهذا يعود إلى أقدمية العمال في المؤسسة، و من خلال خبرتهم الشخصية سمحت له بترقية من هيئة عليا، إلى دراجة كبيرة كونهم

يعرفون أساليب تعامل مع مختلف مشكلات التي قد تنجم حدوثها أثناء العمل، فنجد المؤسسة تستند عليهم بحكم خبرتهم رغم أنها ليست من تخصصهم .

كما نجد نسبة 2.5 % "لا يدرى" هذا صنف قد يكون قليل احتكاك مع الأفراد أو حديث في المهنة.

الجدول رقم 10: يوضح إمكانية وجود قنوات اتصالية تسمح بمعرفة آراء العاملين.

الإجابات / الإحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	62.5%
لا	30	37.5%
المجموع	80	%100

من خلال الجدول رقم 10 الذي يوضح إمكانية وجود قنوات اتصالية تسمح بمعرفة آراء العاملين ، نلاحظ أن 25 مفردة من عينة الدراسة التي تقدر نسبتها ب 62.5 % يرون أنه يوجد قنوات اتصالية تسمح بمعرفة آراء العاملين. و في مقابل نجد 15 مفردة بنسبة 37.5% يرون أنه لا يوجد قنوات اتصالية تسمح بمعرفة آراء العاملين.

من خلال الملاحظة و المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية وجدنا أنه هناك قنوات اتصالية تسمح معرفة آراء العاملين و ذلك راجع إلى أهمية المؤسسة كونها تعمل في مجال الكهرباء و الغاز، و هذا نوع من العمل الذي يحتاج دقة و خبرة عالية من العاملين، فلا يمكن أن يكون العمل فردي دون لجوء إلى آراء العاملين من خلال قنوات اتصالية.

الجدول رقم 11: يوضح نوع العلاقة التي تجمع بين العاملين.

العلاقة التي تجمع العمال / نوع العلاقة	العلاقة رسمية (مهام و مسؤوليات)		العلاقة غير رسمية (استشارة و تعاون)		المجموع
	تكرار	%	تكرار	%	
حسنة	02	2.5%	14	17.5%	20%
جيدة	12	15%	26	32.5%	47.5%
عادية	10	12.5%	12	15%	27.5%
سيئة	04	05%	-	-	05%
المجموع	28	35%	52	65%	100%

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجول أعلاه نجد أن نسبة 65% من المبحوثين يجدون أن العلاقة التي تجمع بين العمال علاقة غير رسمية ثم تاليها 35% يجدونها علاقة رسمية، حيث نجد أن العلاقة بنسبة 32.5% على أنها علاقة جيدة تقوم على التعاون و استشارة في إطار غير رسمية، ثم تاليها نسبة 17.5% أنها علاقة حسنة تقوم في اطار غير رسمي، ثم تاليها نسبة 15% من المبحوثين منهم من يجدون أنها علاقة جيدة في إطار رسمي أي مبنية على المهام و المسؤوليات و منهم من يجدها علاقة عادية تقوم في اطار العلاقات غير رسمية في تعاون و روح جماعية، ثم تاليها نسبة 12.5% من أفراد المبحوثين أن العلاقة بين الأفراد عادية في إطار علاقات رسمية، ثم تاليها نسبة 05% يجدون العلاقة بين العمال سيئة و هذا راجع إلى العلاقات الرسمية التي تقوم على المسؤوليات التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم يليها فرد واحد بالنسبة 2.5% يجدها أنها علاقة حسنة.

من خلال البيانات التي تحصلنا عليها و الملاحظة التي أجريناها أثناء الدراسة الميدانية وجدنا أن العلاقة التي تجمع العاملين داخل المؤسسة هي علاقة جيدة تقوم على روح جماعية من أجل إسراع بالعمل و تحقيق أهداف كبيرة.

الجدول رقم 12: يربط بين الجنس و زيارات المتبادلة بين العاملين في العمل.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الجنس / العلاقات المتبادلة بين العاملين في العمل
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
56	70%	16	20%	10	12.5%	30	37.5%	ذكر
24	30%	08	10%	08	10%	08	10%	أنثى
80	100%	24	30%	18	22.5%	38	47.5%	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 47.5% من المبحوثين أجابوا بنعم، ثم تاليه نسبة 30% أجابوا بأحيانا، ثم تاليه نسبة 22.5% من المبحوثين أجابوا ب لا.

حيث قدرت نسبة الذكور الذين أجابوا بنعم 37.5%، و نسبة الإناث قدرت 10%، ثم تاليها نسبة الذكور الذين أجابوا بأحيانا 20%، و إناث بنسبة 20%، ثم تاليها نسبة الذكور الذين أجابوا ب "لا" 12.5%، و إناث بنسبة 12%.

من خلال البيانات المبينة أعلاه نجد أن زيارات المتبادلة بين العاملين كبيرة بالنسبة للذكور و ذلك راجع لسببين الأول هو اختلاف وظائف العمال فنجد بعض الوظائف تحتاج إلى استشارة و زيارات من حين إلى آخر، و سبب ثاني طبيعة المؤسسة التي يوجد فيها عنصر الذكوري أكبر من الإناث مما جعل نسبة زيارات متفاوتة.

الجدول رقم 13: يربط الجنس بمدى تعاون عاملين أثناء العمل.

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الجنس / مدى تعاون عاملين أثناء العمل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
75%	60	10%	08	05%	04	60%	48	ذكر
25%	20	2.5%	02	-	-	22.5%	18	أنثى
100%	80	12.5%	10	05%	04	82.5%	66	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 82.5% من المبحوثين يجدون أن هناك تعاون بين العاملين، أما نسبة 12.5% يرون أن أحيانا يكون تعاون بين العاملين، و نسبة 05% أجابوا ب لا وجود تعاون بين العاملين.

حيث قدرت نسبة الذكور الذين أجابوا "بنعم" 60% و الإناث 22.5% أجابوا "بنعم"، ثم تاليها نسبة الذكور الذين أجابوا "بأحيانا" 10% و الإناث بنسبة 2.5%، ثم تاليها نسبة ذكور الذين أجابوا ب "بلا" 05% و بنسبة معدومة عند الإناث.

من خلال البيانات المبينة أعلاه نجد أنه يوجد تعاون بين العاملين أثناء العمل و ذلك لأهمته على نشاط المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهدافها دون لجوء إلى تفاعل العاملين من بعضهم البعض من خلال تحقيق الروح المجموعة بينهم و تعاون على حل المشكلات ووصول إلى أفضل النتائج.

2. عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم 14: يوضح مدى قيام المؤسسة بسياسة المشاركة في إتخاذ القرارات.

%	المجموع	جمع الآراء		تقارير		الاجتماعات		مدى قيام المؤسسة سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات/ طريقة المستخدمة في ذلك
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	نعم
%27.5	22	%7.5	06	%05	04	%15	12	نعم
%47.5	38	-	-	-	-	-	-	لا
%25	20	%05	04	%2.5	02	%17.5	14	أحيانا
%100	80	%12.5	10	%7.5	06	%80	26	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم "14" نجد مدى اعتماد المؤسسة على سياسة المشاركة في إتخاذ القرارات و طرق المستخدمة في ذلك، على سبيل البيانات نجد أن نسبة 80% يرون أن المؤسسة تعتمد على سياسة إتخاذ القرارات عن طريق الاجتماعات، ثم تاليها فئة عن طريق جمع الآراء بنسبة % 12.5، ثم تاليها فئة بنسبة % 7.5 عن طريق التقارير.

حيث قدرت نسبة الذين أجابوا ب "لا" أي عدم اعتماد المؤسسة سياسة إتخاذ القرارات بنسبة %47.5، ثم تليها فئة الذين أجابوا "بنعم" بنسبة % 27.5، ثم تاليها فئة أجابوا "بأحيانا" بنسبة % 25.

هنا يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على سياسة إتخاذ القرارات بشكل جزئي و ذلك بحكم أهمية المؤسسة، لأنها تحتاج لحكمة و خبرة فائقة و مستوى عالي، فلا يمكن مجازفة في قراراتها أو إدخال الشك في نشاطها، لأنها مؤسسة مسؤولة عن حياة الأفراد المجتمع فهي تعمل بكل دقة و ثقة. لذلك يكون مشاركة في إتخاذ القرارات أحيانا و نوعا ما، برغم من أهميته الضرورية في مؤسسة. و هذا ما لاحظناه أثناء الدراسة الميدانية في الملاحظة و مقابلة الرئيس الموارد البشرية أكد لنا ضرورة المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 15: يوضح أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.

الإجابات / الإحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
السرعة في تنفيذ العمل	22	27.5%
تحمل المسؤولية	14	17.5%
تفادي الأخطاء	02	2.5%
الحد من المشاكل	18	22.5%
التعاون في العمل	20	25%
تنسيق الجهود	04	05%
المجموع	80	%100

من خلال بيانات الجدول رقم "15" أعلاه نلاحظ أن نسبة 27.5% أجابوا بأن أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد في سرعة تنفيذ العمل بعدد 11 مفردة، ثم تاليها فئة من أفراد المبحوثين بنسبة 25% أجابوا بأن أهميته تكمن في التعاون في العمل بعدد 10 مفردة، ثم تاليها نسبة 22.5% يرون أن أهميته تساعد في الحد من المشاكل، ثم تاليها نسبة 17.5% يرون أنها تساعد في تحمل المسؤولية بعدد 07 مفردة، ثم تاليها نسبة 05% يرون أن أهميته تكمن في تنسيق الجهود بعدد 02 مفردة، ثم تاليها و أخيرا نسبة 2.5% ترى أن أهميتها لتفادي الأخطاء بمفرده واحدة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن أهمية المشاركة في إتخاذ القرار يساعد المؤسسة سونلغاز من عدة جوانب مختلفة في نشاطاتها كتنفيذ العمل في ظروف قياسية بطريقة متقنة و جيدة، كذلك تساعد الأفراد في تعزيز روح المجموعة من خلال التعاون في العمل لتحقيق أهداف ممتازة و تفادي الأخطاء الفردية.

الجدول رقم 16: يوضح العمل الجماعي لحل المشكلات.

الإجابات / الإحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	62.5%
لا	30	37.5%
المجموع	80	100%

من خلال بيانات جدول رقم "16" تبين لنا أن 25 مفردة من عينة البحث الذين تقدر نسبتهم ب 80% يؤكدون أنهم يعملون في إطار عمل جماعي لحل المشكلات، حيث أن 15 مفردة يرون أنهم لا يعملون في إطار عمل جماعي لحل المشكلات.

و من خلال الملاحظة و مقابلة التي أجريناها مع أفراد مؤسسة سونلغاز يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الجماعة ووظائفها و هذا ما أكدده لنا العاملين أنه يتم أحيانا إلى اللجوء للجماعة في حل مشكلاتها، لأنها وظيفة مرتبطة مع أفراد المجتمع ككل، و تحتاج لمجهود كبير و تعاون مع الأفراد العاملين.

الجدول رقم 17: يوضح مدى تواصل بين العاملين أثناء العمل.

الإجابات / الإحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	55%
لا	04	05%
أحيانا	32	40%
المجموع	80	100%

من خلال بيانات الجدول رقم "17" تبين لنا 22 مفردة بنسبة 55% يرون أن هناك تواصل بين العاملين، و 16 مفردة يجدون أحيانا تواصل بين العاملين بنسبة 40%، و 02 مفردة يرون أنه لا وجود لتواصل بين العاملين بنسبة 05%.

وحسب المعطيات الواردة بالجدول نستنتج أن هناك تواصل دائم بين العمال أثناء ممارسة المهام و يعود سبب في رأيهم إلى التواصل المستمر ما بين الرئيس و المرؤوسين و ما بين العاملين هو أنه يصنع جو من النشاط و الحركة التي تقضي بنسبة كبيرة على الملل و الروتين، أي أنه كلما كان هناك تواصل ما بين الجميع داخل محيط العمل سمح ذلك بخلق مناخ عمل ممتعاً و مريحاً.

الجدول رقم 18: يوضح مدى تشجيع على استخدام الاتصالات الغير الرسمية.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات / الإحصائيات
35%	28	بدرجة كبيرة
52.5%	42	بدرجة متوسطة
12.5%	10	لا يوجد تشجيع
100%	80	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 18 تبين لنا 21 مفردة بنسبة 52.5 % يرون أن هناك درجة متوسطة في تشجيع على استخدام الاتصالات الغير رسمية بجانب الاتصالات الرسمية في العمل، و 14 مفردة بنسبة 35 % يرون أنه يوجد تشجيع درجة كبيرة على الاتصالات الرسمية، و 05 مفردة يجدون أنه لا وجد للاتصالات الرسمية بنسبة 12.5%.

و من خلال المعطيات نجد أن المؤسسة سونلغاز تعتمد على ضرورة الاتصالات الغير رسمية بجانب الاتصالات الرسمية و ذلك من أجل الابتعاد على الروتين و الملل، وكذلك من أجل خلق مناخ تنظيمي يسوده روح التعاونية و تبادل الخبرات و المهارات بين العاملين.

الجدول رقم 19: يوضح مدى تطبيق وسائل الحديثة في نقل المعلومات.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات / الإحصائيات
82.5%	66	نعم
17.5%	14	لا
100%	80	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم 19 يوضح لنا 33 مفردة بنسبة 82.5 % يرون أنه يوجد وسائل حديثة لنقل المعلومات، و 40 مفردة بنسبة 17.5% يرون أنه لا يوجد لوسائل الحديثة لنقل المعلومات.

ومن بين هذه البيانات و المعطيات نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وسائل الحديثة في نقل المعلومات و ذلك من أجل التنسيق بين العاملين و خلق تفاعل بينهم من خلال التواصل و تبادل المعلومات. وهذا ما تم ملاحظة أثناء الدراسة الميدانية، لقد تم التعرف على أهم الوسائل المتطورة و الحديثة في مجال الاتصال التي تستخدمها المؤسسة لتنسيق بين العاملين وتقريب الإدارة إلى المواطنين.

3. عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم 20: يوضح مدى اهتمام المشرف بالعمل بروح فريق.

الإجابات / الإحصائيات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	62.5%
لا	04	05%
أحيانا	26	32.5%
المجموع	80	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المفردة المقدرة 25 من أصل 40 بنسبة 62.5% تفر بأن المشرف يقوم بتشجيع العمال على العمل بروح فريق، و ذلك عند جميع الفئات المهنية يمكن إرجاع ذلك إلى أن فرق العمل الجماعية تكون قادرة على أداء مهامها بالشكل المطلوب لأنها من أهم صفاتها التسيير المشترك، فعلى الرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال و يتولى المسؤوليات الإدارية، و متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته إلا أن لكي يصبح فريق فعال يجب إعطائه الاهتمام و تلبية حاجياته، كما يجب أن يكون هناك مناخ تنظيمي و بيئة ودية تخلو من الشكليات و الرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية بين العمال و المسؤولين، حيث يكون هناك إتصال مباشر و مفتوح بين أعضاء الفريق، و حتى تحقق الفعالية التنظيمية على كل عضو من أعضاء الفريق أن يؤدي لتحقيق الهدف المشترك و لهذا فإنه لا بد من مشاركة الجميع في أداء الأعمال و بشكل إيجابي على الرغم من أن الأدوار و المهام قد لا تكون بالضرورة متساوية، حتى يشعر الأفراد بالإنتاء للفريق و بالتالي تحمل المسؤوليات الجماعية.

و في المقابل ذلك نجد عدد 13 من المفردة من أصل 40 بنسبة 32.5% تجد أن الاهتمام المشرف بالعمل بروح فريق تكون "أحيانا" و ذلك راجع حسب ظروف المؤسسة، فهناك مهام يستصعب قيام بها فرديا، مما تضطر أحيانا لحل مشاكلها بروح فريق واحد. في حين نجد 2 مفردة بنسبة 05% من المبحوثين قد أكدوا بأنه ليس هناك تشجيع من قبل المشرف على العمل بروح فريق و عدم الاهتمام من قبل المسؤولين بالعمل الجماعي و هذا راجع لتشدد و الرسميات.

و من خلال هذه النتائج و ملاحظة و المقابلة التي أجريناها في المؤسسة كانت نتيجة أن الإدارة العليا في الشركة الكهراء و الغاز تعمل على خلق روح التعاون بين عمالها و تعزز مبادئ الإخاء و المجموعة، و هذه النتائج لها تفسير سوسيولوجي قائم على معطيات علمية موضوعية، فتبعنا لنظرية " ماسلو " للحاجيات كل فرد مفطورة على كرهه

للوحدة و على حاجياته التواد و الحب هذه الحاجة التي لا يمكنه تلبيتها إلا في إطار الجماعة و من هذا المنطلق يحتاج العامل في المؤسسة أن يكون في إطار فريق عملي يساعده على تلبية رغبته في إنشاء علاقات اجتماعية.

الجدول رقم 21: يربط الجنس بطريقة التي يفضلها العمال لأداء مهامهم.

الجنس / طريقة التي يفضلها العمال لأداء مهامهم	بمفردك		ضمن فريق عمل		كلاهما معا		المجموع	%
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
ذكر	02	%2.5	34	%42.5	22	%27.5	58	%72.5
أنثى	04	%05	06	%7.5	12	%15	22	%27.5
المجموع	06	%7.5	40	%50	34	%42.5	80	%100

من خلال البيانات الموضحة في جدول أعلاه رقم "21" متمثلة في أهم الطرق التي يفضلها العمال لأداء مهامهم فنجد 50% يفضلونها ضمن فريق عمل و 42.5% يفضلونها ضمن فريق و عمل فردية و 7.5% يفضلونها فردية، فنجد 42.5% نسبة ذكور يرون أن الطريقة الجيدة لأداء مهامهم تكون ضمن فريق عمل، و 27.5% نسبة ذكور يرون أن أفضل طريق هي ضمن فريق عمل و ضمن إطار فردي كذلك، و نجد 15% نسبة إناث يفضلون العمل ضمن فريق عمل و في إطار فردي كذلك و 7.5% من نسبة إناث يفضلونها ضمن فريق عمل و 5% يفضلونها في إطار فردي و مفردة واحدة من الذكور يجدها في إطار فردي لأداء مهامهم.

و من خلال البيانات و المعطيات نستنتج أن أغلب العمال المؤسسة يفضلون أداء مهامهم ضمن فريق عمل و ذلك من أجل وصول لأفضل النتائج، و خلق مناخ تنظيمي جيد و كذلك لابتعاد على الروتين و الرسميات، لان العمل ضمن فريق يستطيع الفرد من خلاله كسب خبرات و مهارات جديدة.

الجدول رقم 22: يوضح مساعدة زملاء في العمل.

النسب المئوية	التكرار	مساعدة الزملاء في العمل / الإجابات	
15%	12	لا	
35%	28	غالبا	نعم
50%	40	أحيانا	
-	-	نادرا	
100%	80	المجموع	

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم "22" و المتعلقة " بمدى مساعدة الزملاء في العمل و قد كانت استجابات الباحثين كالآتي :

غالبية الباحثين و المقدره نسبتهم 50% من أفراد عينة الدراسة أجابوا ب " أحيانا" توجد مساعدة الزملاء لهم في عملهم وهذا يدل على أهمية المساعدة العاملين في المؤسسة في إتمام العمل في وقت قياسي، و لكن هذه النسبة تتفاوت بين العاملين، فنجد نسبة 35% من أفراد الباحثين أجابوا بغالبية مساعدة الزملاء لهم، و نسبة 15% لا يجدون مساعدة زملائهم لهم ، و نسبة معدومة بالنسبة لأفراد الذين يرون مساعدة زملائهم لهم "نادرا".

من خلال العطيات الموجودة و استناد على تقنية المقابلة و الملاحظة يتضح لنا مساعدة الزملاء في مؤسسة الغاز و الكهرباء، موجودة و بصفة كبيرة و ذلك بحكم المهام الذي تقوم به المؤسسة الذي يجعل الأفراد العاملين يساعدون بعضهم البعض و ذلك من أجل إتمام العمل في وقت قياسي بأقل تكلفة.

الجدول رقم 23: يوضح أهمية التوزيع المهام بين الزملاء في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات / الإحصائيات
25%	20	الإتمام بالمهام
15%	12	اتقان العمل
7.5%	06	كسب الخبرة
17.5%	14	السرعة في الإنجاز
7.5%	06	التعاون

تعزيز روح المجموعة	22	27.5%
المجموع	80	100%

يتم تقسيم العمل على العاملين من طرف المشرفين و هذا من الأعمال الأساسية لدى المشرفين من أجل ضمان السير الحسن للعمل، فهو يقوم بتوزيع المهام و الأعمال على كل الأفراد في حدود اختصاصه.

حيث أكدت الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه رقم "23" و المتعلقة بأهمية توزيع المهام بين الزملاء في العمل على أن: نسبة 27.5% من إجمالي عينة الدراسة يقرون بأن أهمية تقسم العمل تساعد في تعزيز روح المجموعة بين العاملين مما يسمح بتحسين العلاقة بين الموظفين و خلق مناخ تنظيمي يسوده شيء من الإبداع و التميز. ثم تاليه نسبة 25% تجد أن أهمية العمل تساعد في الإتمام بالمهام، ثم تاليه نسبة 17.5% يجدون أن تقسيم المهام يساعد في سرعة الإنجاز العمل، ثم تاليه نسبة 15% من المبحوثين يجدون أن توزيع المهام بين العاملين يساعدهم في إتقان العمل و عمل على جودته، ثم تاليه نسبتين ب 7.5% يجدون أن توزيع المهام تساعد المؤسسة في التعاون بين الموظفين و كسب الخبرة من خلال الاندماج و الاحتكاك أكثر مع بعضهم البعض.

من خلال البيانات و المعطيات يجدر بنا الإشارة إلى أن مبدأ تقسم العمل من أهم النقاط الأساسية التي ركزت عليها المدارس الكلاسيكية و بالخصوص فريدريك تايلور في نظرية الإدارة العلمية و " هنري فايول " في نظرية التكوين الإدارة إذ أنها أعطى أهمية كبيرة لمبدأ تقسم العمل لأن هذا المبدأ يؤدي إلى الفعالية التنظيمية .

و ترجع أهمية توزيع المهام بين العاملين إلى أنها تؤدي إلى تجنب اختلاط الأمور على المرؤوس ووقوعه في فوضى و يبقى في حيرة من نتيجة عدم علمه بما يجب أن يفعل و بماذا عليه أن يلتزم و أي أهداف يتجه نحو تحقيقها، فيجد نفسه يعمل بعشوائية و بدون أن يربط نفسه بزمن معين لإنهاء عمله و بالتالي قد يستغرق إنجاز مهمة واحدة وقتا طويلا و هذا يؤدي إلى تأخير مهام أخرى، و هكذا فإن العامل ستحمل العبء كله لوحده، وقد يعاقبه رئيسه في نهاية المطاف.

الجدول رقم 24: يربط بين الخبرة و مدى تأثير تفاعل المدير على مستوى أداء الوظيفي للعاملين.

المجموع		نوعا ما		لا		نعم		الخبرة في العمل/ تأثير تفاعل المدير على مستوى أداء الوظيفي للعاملين
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
05%	04	-	-	05%	04	-	-	أقل من 5 سنوات
30%	24	20%	16	-	-	10%	08	من 5-10 سنوات
17.5%	14	10%	08	-	-	7.5%	06	من 11-15 سنوات
27.5%	22	12.5%	10	05%	04	10%	08	من 16-20 سنة
20%	16	5%	04	2.5%	02	12.5%	10	أكثر من 20 سنة
100%	80	47.5%	38	12.5%	10	40%	32	المجموع

من خلال العطايات الكمية في الجدول الخاصة بالخبرة في العمل و مدى تأثير تفاعل المدير على مستوى أداء الوظيفي للعاملين نجد أن نسبة 47.5% أجابوا "نوعا ما" بنسبة 40% و منهم من أجابوا "نعم" و نسبة 12.5% أجابوا "لا".

حيث نجد أن العمال الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات أجابوا "لا" بنسبة 05%، و العمال الذين خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات أجابوا "نوعا ما" بنسبة 20%، و هناك من أجاب ب "نعم" بنسبة 10%. و العمال الذين أقدميتهم بين 11 و 15 سنة منهم من أجاب "نوعا ما" بنسبة 10% و منهم من أجاب "نعم" بنسبة 7.5%، و بنسبة معدومة من أجاب "بلا". و الذين خبرتهم بين 16 إلى 20 سنة منهم من أجاب "نوعاً ما" بنسبة 12.5% و منهم من أجاب "نعم" بنسبة 10% و منهم من أجاب "بلا" بنسبة 05%، و الذين أقدميتهم أكثر من 20 سنة منهم من أجاب بنعم بنسبة 12.5%، و منهم من أجاب "نوعا ما" بنسبة 5% و منهم من أجاب "بلا" بنسبة 2.5%.

من خلال البيانات و المعطيات يتضح لنا أن تفاعل المدير يؤثر على فعالية أداء الوظيفي للعاملين، بحيث يسيطر ضعف تفاعل المدير على المدى القريب أو المدى البعيد للأفراد، و يتضح لنا ذلك أن نسبة معتبرة من العمال يشعرون

بالمسؤولية و يهتمون بإنجاز المهام عندما يسهم المدير بالاهتمام و تحقيق معدلات الرغبة في تواصل مع العاملين في الأمور الصغيرة أو الكبيرة المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم 25: يوضح مدى انسجام العمال في عملهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات / الإحصائيات
87.5%	70	نعم
-	-	لا
-	-	وجود مشاكل مع الزملاء
-	-	كثرة أعباء العمل
12.5%	10	ضعف الثقة بين العمال
100%	80	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في جدول "25" يوضح انسجام العمال في عملهم، نجد أن 35 مفردة من أصل 40 بنسبة 87.5% يجدون أنه يوجد انسجام العمال في عملهم، و 5 مفردة من أصل 40 بنسبة 12.5% لا يجدون انسجام العمال في عملهم و ذلك راجع إلى ضعف الثقة بينهم.

من خلال المعطيات و البيانات المتحصل عليها و باستناد إلى تقنية المقابلة و ملاحظة نجد انسجام العمال في عملهم بدرجة كبيرة و ذلك راجع إلى طبيعة التوظيف في مؤسسة سونلغاز، فعملية التوظيف تتم حسب الشهادات و المهارات المطلوبة، وليس الميل إلى الجنس أو الوسيطات التي تحدث غالباً في المؤسسات الأخرى، فنجد المؤسسة تحرص على جلب الأفراد ذو كفاءات عالية و حسب ما تتطلب الوظيفة.

الجدول رقم 26: يوضح أهمية التعاون بين الزملاء.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات / الإحصائيات
45%	36	تعزيز روح المجموعة
20%	36	الإقبال على العمل
35%	28	إتقان العمل
100%	80	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في جدول أعلاه نجد 18 مفردة من أصل 40 بنسبة 45% يرون أن أهمية التعاون بين الزملاء تساعد أفراد المؤسسة في تعزيز روح المجموعة، و 14 مفردة من أصل 40 بنسبة 35% يجدون أن أهمية

التعاون بين العاملين تساعد الأفراد في الإلتقان في العمل، و 8 مفردة من أصل 40 بنسبة 20% يجدون أن أهمية التعاون تساعد العاملين في إقبال على العمل.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلب العاملين مؤسسة سونلغاز يجدون أن هناك تعاون بين الزملاء وذلك من أجل تقديم أفضل النتائج من ناحية سلوك التنظيمي بتعزيز روح المجموعة في ظل مناخ التنظيمي أو الإلتقان العمل من أجل تحقيق أهداف جماعية. وكذلك يساعد العاملين الجدد في تبادل المهارات و الخبرات و الإقبال على العمل.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1. مناقشة الدراسة في ضوء فروضها:

لقد تمت دراسة موضوع دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة ميدانيا و كان في شركة الكهرباء و الغاز ببلدية فرندة ولاية تيارت و قد تضمنت الدراسة على ثلاثة فرضيات للكشف عن العلاقة بين المتغيرات المتعلقة بالتساؤلات و قد جاءت الفرضية العاملة كالتالي:

" للمناخ التنظيمي دور في تعزيز روح المجموعة."

وقد تم تفسيره من خلال الفرضيات الجزئية :

أ. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي تمت صياغتها كالتالي:

"يساهم الهيكل التنظيمي في تدعيم العمل بروح فريق."

حيث تم توفير هذه النظرية عن طريق الإجابة على جملة من التساؤلات حول مدى مساهمة كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرار، الاتصال،) والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة) في تعزيز روح المجموعة.

فمن خلال التحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها من خلال تفرغ البيانات يمكن القول أن هذه الفرضية إيجابية و ذلك في ضوء الشواهد الكمية الموجودة التي توصلنا إليها إذ لاحظنا مساهمة الهيكل التنظيمي يحقق أهداف المؤسسة بنسبة 60% من أفراد العينة.

- بالنسبة 77.5% من مجموع العينة أغلبيتهم ذكور.
- و بالنسبة 47.5% من مجموع أفراد العينة ذوي خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات.
- و كشفت لنا الدراسة أنه يوجد قنوات اتصالية مفتوحة تسمح بمعرفة آراء العاملين بخصوص العمل و المؤسسة و كانت بنسبة 62.5% من أفراد العينة.
- و قد تبين لنا كذلك أنه يوجد علاقات بين أفراد العاملين جيدة بنسبة 47.5% من أفراد العينة.
- في حين نجد نسبة 70% من مجموع أفراد العينة يرون زيارات المتبادلة بين العاملين في العمل.
- نسبة 82.5% من مجموع أفراد العينة يجدون التعاون أفراد العاملين مع بعضهم البعض.
- نسبة 27.5% من مجموع أفراد العينة يجدون أن مؤسسة تقوم بساسة إشراك العمال في قراراتها.
- نسبة 62.5% من مجموع أفراد العينة يرون أن الم تواجه العمل يتم حلها بشكل جماعي.
- نسبة 55% من مجموع أفراد العينة يجدون تواصل دائما أثناء العمل.
- نسبة 35% من مجموع أفراد العينة يجدون تشجيع من الرؤساء و المديرين على استخدام الاتصالات الغير رسمية بجانب الاتصالات الرسمية في العمل.
- وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الأولى و التي مفادها " يساهم الهيكل التنظيمي في تدعيم العمل بروح فريق" تثبت صدقها ميدانيا.

ب. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

- و التي تمت صياغتها كالتالي: " يؤدي تمكين العاملين في مشاركتهم في اتخاذ القرارات إلى تعزيز روح المجموعة. "
- ولقد أثبتت التحليلات الإحصائية التي أشرنا إليها من خلال التفريغ البيانات يمكن القول أن هذه الفرضية إيجابية و ذلك في ضوء الشواهد الكمية التي توصلنا لها إذ لاحظنا أن اهتمام العاملين بمشاركة إتخاذ القرارات بنسبة 27.5% من مجموع الأفراد العينة و بنسبة 25% أجابوا أحيانا.

-وبنسبة 27.5 من مجموع أفراد العينة وجدوا أن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يساعد المؤسسة في سرعة تنفيذ العمل.

-و بنسبة 55% من مجموع أفراد العينة وجدوا أن هناك تواصل بين العاملين في المؤسسة.

-وبنسبة 52.5% من مجموع أفراد العينة وجدوا أن هناك اتصال غير رسمي بين العمال و الرؤساء.

و بناء على ما تم تقدم يمكن القول بأن الفرضية الثانية و التي مفادها : يؤدي تمكين العاملين في مشاركتهم في إتخاذ القرارات إلى تعزيز روح المجموعة. تثبت صدقها ميدانيا.

ج. نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

تؤكد الشواهد الكمية بالفرضية الفرعية الثالثة و التي مفادها: يؤدي العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العاملين لتعزيز روح المجموعة. ما يلي :

62.5% من مجموع أفراد العينة يجدون تشجيع المشرف على العمل بروح فريق .

50% من مجموع أفراد العينة يجدون أن العمل ضمن فريق عمل.

50% من مجموع أفراد العينة يجدون مساعدات زملائهم لهم أثناء العمل.

27.5% من مجموع أفراد العينة يرون أنه يتم توزيع المهام بينهم من أجل العمل.

47.5% من مجموع أفراد العينة يجدون ضعف التفاعل المدير معهم يآثر على مستواهم الوظيفي.

87.5% من مجموع أفراد العينة يجدون الانسجام مع زملائهم في العمل.

45% من مجموع أفراد العينة يرون أن التعاون بين الزملاء في القيام بالمهام الموكلة إليهم يساعد في تعزيز روح المجموعة.

ح- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة:

حاولت الدراسة الراهنة أن تبرهن طبيعة العلاقة المرتبطة بين دور المناخ التنظيمي و تعزيز روح المجموعة، و حيث تم التركيز عليهما من ناحية النظرية و الإمبريقية و ناقشت عدد من المتغيرات و الأبعاد التي شكلت محور إهتمام نظرية التنظيم، و من هذا المنظور تم التعرف على أهم النظريات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة الراهنة و بالإستناد إلى المقاربات النظرية و السوسيولوجيا توصلنا إلى ما يلي:

كانت بداية مع النظرية "هنري فايول" مبدأ لنجاح أي تنظيم و من خلال الدراسة الامبريقية التي أجريتها توصلت إلى أ، هناك العديد من المبادئ التي تسعى مؤسسة سونلغاز لتحقيق مناخ تنظيمي جيد من خلال توزيع المهام و الواجبات و كذلك مبادرات المسؤولين الذين يشرفون على العاملين. أي إعادة توزيع السلطات مع إعداد تعديل أساليب التنسيق و أنماط التفاعل بين العاملين، و هذا ما يساعد في تحقيق روح المجموعة وفق ما تم تحديده ضمن الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في محل الدراسة.

و في المقابل نجد النظريات السلوكية و العلاقات الإنسانية التي أخذت بعين الاعتبار حاجيات أعضاء التنظيم و ما يحملون من قيم و اتجاهات و ما لها من دور أساسي في تأثير على إنجاز العمل بروح فريق واحد، و قد ركزت هذه المدرسة على ضرورة توسيع نطاق الاحترام و الإشراف العلاقات الإنسانية و تشجيع العمل الجماعي و تحفيز العمال ماديا و معنويا و إشراكهم في اتخاذ القرارات، كما أبرزت دور و أهمية التنظيم غير رسمي كسلطة موازية السلطة البناء الرسمي داخل التنظيم.

و من أهم نظريات هذا المدخل مدرسة الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" حيث أكدت دراسات هاوثورن دور أهمية العلاقات الإنسانية و المعاملة الحسنة داخل جماعة العمل في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال، و هذا ما يتوافق مع دراستنا التي توصلت إلى العلاقات الحسنة المبنية على الثقة و الاحترام بين الموظفين تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

و في المقابل النظريات السلوكية بقيادة "إبراهام ماسلو" "ماك غريغور" "رئيسيس ليكرت" حيث أكدوا على ضرورة إشباع الحاجيات الإنسانية في بيئة العمل و إعطاء العمال جزء من المسؤولية و تبني قيم المشاركة في إتخاذ القرارات، و ضرورة خلق مناخ تنظيمي يتصف بالثقة و التفاهم المتبادل و العلاقات الاجتماعية السوية بين الأفراد و الجماعات في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.

إذ نجد " إبراهيم " فقد توصل انطلاق من تصنيفه لهذه الحاجات إلى تحقيق روح المجموعة تكون من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية و توفير مناخ تنظيمي يتحقق فيه الاحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين. و هذا ما تم توصل عليه الدراسة الراهنة حيث أكدت غالبية المبحوثين بأهمية التفاعل من طرف المشرف إذ يجعلهم ذلك الشعور بالرضا الوظيفي و هذا الأخير الذي يعد من أهم عوامل مساعدة في خلق روح المجموعة.

و في حيث نجد "ماك غريغور " قد توصل لنظرية "y" تعكس المناخ التنظيمي المفتوح الذي يتميز بكون العامل يتحمل المسؤولية العمل و مهتم به بإرادته دون ضغط أو تهديد و هذه السميات التي تتمتع بها النظرية.

و في حيث نجد "رئيسيس ليكرت" يرى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير و التحديث من ناحية و بالأداء الرضا الوظيفي من خلال الأهداف الاجتماعية التي حدد مكوناتها من خلال الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، العمل الجماعي. وهذا يتشابه مع نتائج المتواصل إليها الدراسة الحالية حتى و إن كانت بصورة غير مباشرة حيث نجد أن المبحوثين قد أكدوا بأن السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات من شأنه أن يجعل العامل يتحمل المسؤولية في العمل و يسعى لتحقيق أهدافها.¹

تقييم الفرضية العامة:

في ضوء القراءة الإحصائية لجداول الدراسة و تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على العمال شركة الكهرباء و الغاز ببلدية فرنده ولاية تيارت، وهذا لوضع الدراسة في إطار سليم و معرفة مدى صحة تحقيق الفرضيات التي قام على أساسها البحث، والتي أثبتت فعلا صحتها و يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت و تم إثبات صحتها حيث نستنتج أن المناخ التنظيمي له دور إيجابي في تنمية و تعزيز روح المجموعة.

خامسا. مقترحات و توصيات:

في ضوء ما سبق عرضه من خلال الدراسات الميدانية التي أجريناها يمكن تقديم المقترحات و التوصيات التي تساعد تهيئة المناخ التنظيمي لتعزيز روح المجموعة في المنظمات و ذلك كما يلي:

¹ بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، صفحة 273 - 274.

1 التركيز على إحتياجات العاملين و إعتبارهم شركاء حقيقيين، كما يجب على المرؤوسين إحترامهم و تدريبهم و العمل على ترخيص مبدأ العمل بروح فريق.

2 ضرورة تبني المناخ التنظيمي المفتوح في المؤسسة لأنه مبني على التعاون و التماسك و التشاور بين المدير و العاملين حيث يتم فيه إشباع العاملين لحاجتهم النفسية و الاجتماعية نظر للعلاقات الإنسانية التي تربطهم و تمتعهم بروح معنوية عالية و كذلك الصدق الإدارة و صراحتها و تفويض الصلاحيات بين كافة المستويات و المشاركة في صنع القرار.

3 تحقيق الإنسجام بين الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية حيث لا يطغى أحدهم على الآخر.

4 تمييز السياسات التنظيمية بالوضوح و الثبات و التركيز على كفاءة وسائل الإتصال و التكنولوجي الحديثة.

5 توفير جو اتصال داخل التنظيم يسمح بنقل انشغالات الفاعلين و اقتراحاتهم، و هذا مبدأ من مبادئ التي حثت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أكدت أن للاتصال التنظيمي غير رسمي ينمي الروح المعنوية للعاملين و يكسبهم الثقة و يزيد في تماسكهم.

6 على الإدارة تطبيق الإجراءات التنظيمية بمساهمة في بناء فرق العمل و ذلك يزيد في مهارات و خبرات العاملين بغض النظر على مستوياتهم التعليمية، مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة. و يتجلى ذلك من خلال تنمية مظاهر التعاون و روح العمل الجماعي.

7 الشفافية في التعامل مع العاملين و مساندتهم و تشجيعهم على التميز و الاهتمام بالهيكل التنظيمي و تطويره و تعديله أحيانا و معالجة الروتين قدر الإمكان.

8 ضرورة ثقافة العمل بروح فريق الواحد و التخفيف من الإجراءات المقيدة للتواصل إلى أجواء عمل تدفعه لبدل قصارى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة.

9 إجراءات المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي و دوره في تعزيز روح المجموعة داخل المؤسسة الصناعية أو الاقتصادية و ذلك على أن تشمل أبعادا داخلية و خارجية لم تمكن هذه الدراسة من أخذها بالحسبان، لاسيما و إن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي المناسب لتحقيق روح المجموعة.

10 دراسة أبعاد الهيكل التنظيمي من جهة أخرى من حيث تفويض الصلاحيات و نطاق الإشراف و المرونة الأبعاد هذه في تعزيز روح العمل الجماعي.

خاتمة

خاتمة:

إن نجاح المؤسسات و تفوقها، و نمو الدول و رقيها يرتبط بالإمكانيات المادية و الثروات الطبيعية، فإن التجارب الإمبريقية الراهنة قد بينت أن المؤسسات تمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة لبلوغ مستويات ريادية بفضل اعتمادها خصوصا على مواردها البشرية، و من خلال ما تقدم إنطلاق من الإشكالية و المعالجة الميدانية في شركة الكهرباء و الغاز و بعد معالجة النتائج و مناقشتها بخصوص دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة .

لقد تبين لنا من خلال الدراسة أن المناخ التنظيمي بأبعاده له أهمية في تدعيم العمل الجماعي من جوانب عديدة من بينها المشاركة في إتخاذ القرارات بين العاملين و دور الهيكل التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الموارد البشرية في تعزيز روح المجموعة داخل للمؤسسة.

و من مبررات الرئيسية للإهتمام بالمناخ التنظيمي ذلك حرصا على إيجابية العلاقة الوطيدة بينه و بين العمل الجماعي، فالمنظمة التي يسودها مناخ تنظيمي غير إيجابي و غير ملائم للإنجاز تخفق لا محالة في تحقيق قدر من التميز في الإنتاجية، حتى و إن أبدعت في تخطيط مهامها و كتفت الجهود في متابعة تلك الخطط.

حيث يعد المناخ التنظيمي محدداً رئيسياً في تحكم في فعالية الأفراد العاملين و سلوكهم و محفز إيجابيا في تعزيز روح المجموعة و هذا ما توصلت إليه الدراسة الراهنة و التي أفصحت عن جملة من النتائج و التحليلات الكمية و الكيفية و التي استندت إليها لتحليل الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة، و تبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت لا بأس بها، إذ توصل الدراسة إلى نتائج و من أهمها تحديد سمات و خصائص المجمع المدرس و كذلك التوصل إلى العلاقة طردية بين المشاركة في إتخاذ القرار و تعزيز روح المجموعة داخل المؤسسة، و ذلك من خلال التحليل الإحصائية لمتغيرات. كما أفرزت نتائج العمل بمبدأ العمل الجماعي في زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق المجموعة في عملهم. و مما سبق يمكننا القول أن الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب و أخفقت في معالجة بعض الجوانب أخرى، و هذه طبيعة بحثية و لا سيما في الدراسات السوسولوجية.¹

¹ بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية"، مرجع سبق ذكره 280.

قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

كتب:

- 1- لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، طبعة الرابعة، دار وائل، 2008.
- 2- مُجَّد علي مُجَّد. علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج، الطبعة د. ط، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 2016.
- 3- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، طبعة 1، عمال المسيرة للنشر و التوزيع، سنة 2004.
- 4- مُجَّد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية ، ط1، دار المستقبل، عمان، 1989.
- 5- كامل مُجَّد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم أسس سلوك الفرد، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر، عمان 1995.
- 6- فاروق عبده فليه، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، طبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2005.
- 7- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، طبعة 1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1999.
- 8- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في ادارة الأعمال، طبعة 2، دار وائل للنشر و توزيع، عمان، 2004.
- 9- مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية ، طبعة 3، دار الكتاب الجامعي، الأردن، 2000.
- 10- مُجَّد كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة، طبعة 2، دار لنشر و التوزيع، الاردن، 1995.
- 11- عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة البشرية، طبعة 1، المكتبة للنشر، 2009.

- 12- مُجَّد صيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، ج4، مصر.
- 13- حمادات مُجَّد حسن مُجَّد، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد ، الأردن، 2008.
- 14- عبد الله بن عبد الغني الطرجم ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، الطبعة 4 ، دار حفظ لنشر و التوزيع، جدة ، السعودية، 2012 .
- 15- مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2000.
- 16- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، طبعة 1، دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق 2005.
- 17- عبوري زيد منير، التنظيم الإداري مبادئ و أساسياته، طبعة1، دار أسامة، الأردن، المشرق الثقافي، 2006.
- 18- رواية مُجَّد حسن، ادارة الموارد البشرية، طبعة 1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، سنة 1999.
- 19- مُجَّد صالح الحناوي، مُجَّد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، طبعة1، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية سنة 1997.
- 20- خليل علام، دراسة في علم الاجتماعي التنظيم، طبعة 1، المكتبة الأنجلو مصرية، سنة 1994 .
- 21- علي الشرقاوي، أصول التنظيم، طبعة 2، الدار الجامعة، بيروت، سنة 2000.
- 22- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار حامد، عمان، 2010.
- 23- مُجَّد حسن الرسمي، سلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، طبعة 1، دار الوفاء، الإسكندرية، سنة 2005.
- 24- فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، طبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، سنة 2009.
- 25- علي الضلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، طبعة 2، دار يزيد، الكرك، سنة 2005.
- 26- كامل مُجَّد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، طبعة 3، دار الفكر، عمان، 1995.

- 27- مُجَّد علي مُجَّد. علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج، الطبعة د. ط ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 2016 .
- 28- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، طبعة 1، عمال المسيرة للنشر و التوزيع، سنة 2004.
- 29- مُجَّد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الادارية ، ط1، دار المستقبل، عمان، 1989 .
- 30- فاروق عبده فليه ، السيد مُجَّد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، طبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2005.
- 31- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، طبعة 1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 1999.
- 32- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في ادارة الأعمال، طبعة2، دار وائل للنشر و توزيع، عمان 2004.
- 33- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 3، دار الكتاب الجامعي، الأردن، 2000 .
- 34- مُجَّد كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة، طبعة 2، دار لنشر و التوزيع، الاردن، 1995.
- 35- عبد الحميد عبد المفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسات إدارة البشرية، طبعة 1، المكتبة للنشر 2009.
- 36 - مُجَّد صيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، طبعة 1 ،المكتب الجامعي الحديث ، ج4 ، مصر.
- 37- حمادات مُجَّد حسن مُجَّد، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008.
- 38- عبد الله بن عبد الغني الطرجم ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ، الطبعة 4، دار حفظ لنشر و التوزيع ، جدة ، السعودية ، 2012.

- 39- مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون طبعة، بدون بلد نشر، 2000 .
- 40- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، طبعة 1، دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق 2005.
- 41- علي السلمي، الفكر التنظيمي، طبعة 2، وكالة المطبوعات، الكويت، سنة 1980.
- 42- عامر بن لخضر الكبسي، التطور التنظيمي و قضايا معاصرة، التنظيم الحكومي بين التقاليد و المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشرق، الدوحة.
- 43- عبوري زيد منير، التنظيم الإداري مبادئ و أساسياته، طبعة 1، دار أسامة، الأردن، المشرق الثقافي، 2006.
- 44- رواية مُجَّد حسن، ادارة الموارد البشرية، طبعة 1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، سنة 1999.
- 45- مُجَّد صالح الحناوي، مُجَّد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، طبعة 1، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية 1997.
- 46- خليل علام، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، طبعة 1، المكتبة الأنجلو مصرية، سنة 1994 .
- 47- علي الشرقاوي، أصول التنظيم، طبعة 2، الدار الجامعة، بيروت، سنة 2000.
- 48- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار حامد، عمان، 2010.
- 49- مُجَّد حسن الرسمي، سلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، طبعة 1، دار الوفاء، الإسكندرية، سنة 2005.
- 50- فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة ، طبعة 1، دار اليازوري العلمية ، عمان، سنة 2009.
- 51- علي الضلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، طبعة 2، دار يزيد، الكرك، 2005.
- 52- كامل مُجَّد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس، طبعة 3، دار الفكر، عمان، 1995.
- 53- مُجَّد العازي أحمد ادريس، المقومات السلوكية و التنظيفية للمدير العصري، طبعة 1، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، 2009.

- 54- امي سي سرادمو نيدسون، العمل الجماعي من أجل الابتكار، ط1، مؤسسة الهداوي للتعليم و الثقافة 2012.
- 55- د ثروت مشهور، استراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة للنشر و توزيع، عمان، الأردن، 2010 .
- 56- مُجَّد الصرّفي، إدارة العمل الاجتماعي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 57- علي سلمي، تطوير الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر، 2002.
- 58- هاييس، نيكي، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة علي إبراهيم سرور، طبعة 1، دار المريخ للنشر، رياض 2005 .
- 59- عبد الحكم أحمد الخزامي، أسس بناء المنظمة الذكية المعاصرة، طبعة 1، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة 2005.
- 60- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان 2010.
- 61- مُجَّد بن عابد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الاسلام، الرياض.
- 62- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1999.
- 63- حمد إبراهيم أحمد، العلاقات في المؤسسة التعليمية، الطبعة 1، دار الوفاء لطباعة و النشر، الإسكندرية 2002.
- 64- عبد المعطي مُجَّد عساف، مبادئ الإدارة، المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.
- 65- أحمد فوراية ، خميسي حميدي ، فن القيادة المتركرة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 66- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، طبعة 1، دار الجامعة لطباعة و نشر و التوزيع سنة 2011.

- 67- لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، طبعة الرابعة، دار وائل، 2008.
- 68- عبد الرحمان سيد سليمان، البحث العلمي خطوات و مهارات، طبعة الأولى، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة 2009.
- 69- مُجَّد بكر نوفل، فريال مُجَّد أبو عواد، التفكير و البحث العلمي، طبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. الأردن، 2009،
- 70- عبد الله مُجَّد شريف، مناهج البحث العلمي، طبعة 1، مطبعة و مكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002.
- 71- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2002.

مقالات و مجلات:

- 72- د. أحمد مصنوعة، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية (رؤساء الأقسام و نوابهم) بجامعة حسينية بن بوعلي شلف - مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 16، الشلف 2017 (العدد الصفحات 30 من 325 إلى 354).
- 73- أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، مجلة الدراسات، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد 26 ، العراق، 2012 (عدد الصفحات 22 من 92 إلى 114).
- 74- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجَّد خيضر، العدد 14. بسكرة، جوان 2008 (عدد الصفحات 16 من 163 إلى 178).
- 75- حسام الدين نزاري، زكريا لطرش، نماذج المناخ التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري كلية علم نفس و علوم التربية مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، العدد 8، الجزائر 2016، (عدد الصفحات 11 من 117 - 127).

76- سكار هدى، بوعطيط جلال الدين، المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي، دراسة نظرية تشخيصية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة 20 أوت 1955، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة قسنطينة ، عدد 1 ، قسنطينة 2021 ، (عدد الصفحات 23 من 275 - 298) .

77- سكار هدى، بوعطيط جلال الدين، المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي، دراسة نظرية تشخيصية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة 20 أوت 1955، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة قسنطينة ، عدد 1، قسنطينة، 2021 ، (عدد الصفحات 23 من 275 - 298) .

78- أيت طالب نورة، تأثير العلاقات الاتصالية على العمل الجماعي في المؤسسة، مجلة افاق للعلوم، جامعة باجي مختار، العدد 01، عنابة، 2012، (عدد الصفحات 15 من 116 - 130) .

79- معتوق لطفى، د .بن زيان إيمان ، مساهمة أنظمة العمل الجماعي المعرفية في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة البحوث الاقتصاد و المناجمت، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة ، جامعة باتنة 1 ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير (عدد الصفحات 19 من 141 إلى 160) .

80- سلاطية بلقاسم ، العلاقات الإنسانية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة مُجد خيضر بسكرة ، كلية الأدب و العلوم الاجتماعية ، العدد 05 ، فيفري 2004 (عدد الصفحات 15 من 37 - 52) .

81- د .بلقاسم شيبلي، د. نورة قنيفة، رأس المال البشري... مدخل لبناء التنمية قراءة سوسولوجية ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي ، العدد 1 ، مارس 2020 (العدد الصفحات 17 من 239 - 255) .

82- العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية ، جامعة عنابة ، الجزائر، من مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية وهرن، 1997 (العدد الصفحات 11 صفحة من 1 - 11) .

83- سيفي يوسف، مبادئ الهيكل التنظيمي و دوره في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين مخبر النماذج و الممارسات جامعة وهران 2، العدد 22، جانفي 2019، (عدد الصفحات 16 من 350 - 365) .

84- بونار، عمر، أثر تمكين العاملين على الأداء الشامل بالجماعات المحلية الجزائرية، دراسة ميدانية
The Impact of Employee empowerment on Global Performance at
Algerian Terretorial collectivities – A Field Stud ، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي

تندوف معهد العلوم الاقتصاد لتسيير و العلوم التجارية ، العدد 01 مكرر ، أفريل 2021 ، تندوف ، (عدد الصفحات 20 من 167 إلى 186.

85- فتيحة أوهايبية ، في مفهوم المشاركة ، مجلة فكر مجتمع ، أبريل 2012، عدد 12.

رسالة جامعية:

86- أ. نصر الدين بن عودة، العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه، العلوم في علم الاجتماع- تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2 ، أبو القاسم سعد الله ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع

87- د ليليا بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم و العمل، مطبوعة موجهة لطلبة ماستر تخصص تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي ، قلمة، 2015 - 2016.

88- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، 2010/2009.

89- حجلان، نور سالم مُجَّد، اثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جده، رسالة ماجستير تخصص الادارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الادارة جدة، 1997.

90- خالد مُجَّد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض، 2006.

91- بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدرسة الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ،رسالة ماجستير تخصص إدارة و تسيير تربوي، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و علوم التربية ، 2008 - 2009 .

92- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارية ، فلسطين. 2008.

- 93- الشنطي، محمود عبد الرحمان إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية في قطاع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية ,كلية التجارية ، 2006 .
- 94- بشوني صباح، أثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، مذكرة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2018.
- 95- علي شريف يوسف، دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت 'لافارج' حمام الضلعة بالمسيلة ، مذكرة ماستر لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2015.
- 96- هشام بوخاري، المناخ التنظيمي و دوره في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس بـرج بوعريـيج ، رسة لنيل درجة دكتوراه تخصص علم الاجتماع و الموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية، 2018-2019.
- 97- بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2015 – 2016.
- 98- ربيحة قداش، المناخ التنظيمي في جامعة الجزائرية و تأثيره على دور الأستاذة الجامعي، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس وتسيير الموارد البشرية ، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2020.
- 99- مصلح الحمدان ، البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،لموظفي إمارت منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارة ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا الرياض ،2010.
- 100- جلال محمود الشيخ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، 2016.
- 101- ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، كلية العلوم الاجتماعية، 2015.

- 102- حدة بسكرأ، القيادة الابتكارية و علاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك مسيلة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2018.
- 103- علي شريف يوسف، دور المناخ التنظيمي في بناء الكفاءة المهنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة بوضياف المسيلة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2015.
- 104- البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية في ضباط مديرية الدفاع المدني بمنظمة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2006.
- 105- رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقة باتخاذ القرارات، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالجلفة ،رسالة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، 2018.
- 106- غقال نادية، نمط الإشرافي و علاقته بالمناخ التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية النقل العمومي، مذكرة ماستر علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة العربي بن مهدي أم بواقي، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر 2019.
- 107- سميرة تومي، نجار، العمل الجماعي و تقييم المخاطر في سيورة التكفل بالمريض في ميدان التخدير، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، في علم النفس عمل و تنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس 2016.
- 108- عليان علي رحمه عليان، العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم ،أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ، الفلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا و التجارية، كلية الدراسات العليا، 2014.

- 109- حرشان إلهام، العمل الجماعي داخل المؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية ببلدية الحسيان، مذكرة تخرج شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة عبد الحميد ابن باديس كلية العلوم الاجتماعية، مستغانم 2020-2021.
- 110- بنونة علي، العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضى الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تنظيم و عمل، جامعة مُجَّد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، بسكرة، 2015.
- 111- مُجَّد طلال مُجَّد أبو الروس، دور الرأس المال البشري في تجنيد الاموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة، دراسة حالة الاهلية في محافظة الوسطى ، رسالة ماجستير في ادارة أعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة، 2015.
- 112- قهواجي أمينة، ديناميكية الجماعة و العمل الفريقي في المنظمة، حالة قسم مركز البحث و التطور سوناطراك ، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير تخصص تسيير المنظمات جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية، 2007.
- 113- بومدين إكرام، جلودي شيماء ،ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة و تأثيرها داخل المؤسسة الجامعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل، المركز الجامعي بلحاج بوشعين، عين تموشنت، قسم العلوم الاجتماعية ، ، 2019-2022.
- 114- زكري رحيمة، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة. بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص الموارد البشرية ، جامعة مُجَّد خيضر ، كلية الاقتصاد و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة، 2013.
- 115- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الموارد البشرية ،دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية ، بقطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الإسلامية، كلية التجارة ، بغزة فلسطين ، 2006، غير منشورة.
- 116- زينب حراث، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة ، دراسة ميدانية بمركب الدرجات النارية "سيكما " بقالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 1945 " قالمة " ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، سنة 2017 - 2018.

117 -Yancey ،Margaret. Work Teams: Three Models of Effectiveness ،
1988 ،Accessed 15 Jul 2004.

الملاحق



الملحق 01: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم اجتماع

إستمارة بحث حول :

دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة
دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز " وكالة " ببلدية فرندة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل . م . د

في علم إجتماع تخصص العمل و التنظيم

إشراف أستاذة:

- عرباوي نصيرة

إعداد الطالب:

- بلجيلالي بومدين

ملاحظة : في إطار إنجاز مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة. راجين منكم قراءة المرفق و تعبئة البيانات بالإجابة عن الأسئلة بدقة و موضوعية بوضع علامة في المكان المناسب.

السنة الجامعية : 2022 – 2023

تنويه: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية للغاية و لا يسمح باستعمالها خارج إطار العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة في المربع المناسب لاختبارك.

- (1) الجنس أ- ذكر ب- أنثى
- (2) السن أ- أقل من 30 سنة ب- أكبر من 30 سنة
- (3) الوضعية الاجتماعية:
أعزب مطلق (ة) متزوج (ة)
- (4) المستوى التعليمي:
باكالوريا فأقل الليسانس مهندس ماجستير فأكثر
- (5) نوع الوظيفة :
إطار سامي عليا (مدير) رئيس مصلحة
إطار سامي (رئيس قسم) فئة المهارات الصغرى
فئة مهارات كبرى أخرى.....
- (6) أقدمية العمل:
أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات من 11 - 15 سنة
من 16 - 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالمناخ التنظيمي.

أ- الهيكل التنظيمي:

(7) هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها؟

نعم لا نوعا ما

في حالة الاجابة ب "لا" ما السبب الذي يجعله غير موافق للمؤسسة؟

.....

.....

8) هل قوانين المؤسسة واضحة بالنسبة لك؟

أ - نعم ب - لا ج نوعا ما -

9) هل تتلاءم تخصصات الأفراد العاملين في المؤسسة مع وظائفهم؟

نعم لا نوعا ما لا أدري

10) هل توجد قنوات إتصال مفتوحة في المؤسسة تسمح بمعرفة آراء العاملين؟

أ - نعم ب - لا

11) ما نوع العلاقة التي تجمعك مع زملائك؟

أ - حسنة ب - جيدة ج - عادية د - سيئة

و هل هذه العلاقة؟

أ - رسمية (مهام و مسؤوليات) ب - غير رسمية (استشارة و تعاون)

12) هل هناك زيارات متبادلة بينك و بين زملائك في العمل؟

أ - نعم ب - لا ج - أحيانا

13) هل هناك تعاون بينك و بين زملائك في العمل؟

أ - نعم ب - لا ج - أحيانا

ب - المشاركة في اتخاذ القرار.

14) هل تعتمد مؤسستك سياسة إشراك العمال في قراراتها؟

أ - نعم ب - لا ج - أحيانا

- في حالة الإجابة ب "نعم" ماهي الطريقة المستخدمة في ذلك؟

- الاجتماعات - تقارير - جميع الآراء - غير ذلك

15) حسب رأيك، هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يساعد في؟

السرعة في تنفيذ العمل تحمل المسؤولية تفادي من الأخطاء
الحد من المشاكل التعاون في العمل تنسيق الجهود

16) هل يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي؟

أ - نعم ج - لا

ج- الاتصالات.

17) هل هناك تواصل دائما بين العمال أثناء العمل؟

أ - نعم ب - لا ج - أحيانا

18) هل يشجع الرؤساء و المديرين على استخدام الاتصالات غير رسمية بجانب الاتصالات الرسمية في العمل؟

- بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - لا يوجد تشجيع

إذا كانت الإجابة (لا يوجد تشجيع) يمكنك ذكر الأسباب:

.....
.....

19) هل يوجد وسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات؟

أ - نعم ب - لا

المحور الثالث : العمل الجماعي وزيادة دافعية العاملين نحو تعزيز روح المجموعة.

20) هل يعمل المشرف على تشجيع العمل بروح فريق؟

أ - نعم ب - لا ج - أحيانا

21) ماهي الطريقة التي تفضلها في أداء المهام الموكلة إليك؟

- بمفردك - ضمن فريق عمل - كلاهما معا

في كل الحالات ما هو السبب.....

22) هل يقوم زملائك في العمل بمساعدتك في القيام بعملك؟

أ - نعم ب - لا

في حالة الإجابة ب " نعم " يكون ذلك؟

أ-غالباً ب- أحيانا ج-نادراً

23) هل يؤدي توزيع المهام بين الزملاء في العمل إلى؟

الإتمام بالمهام - إتقاف العمل - كسب الخبرة

السرعة في الإنجاز - التعاون - تعزيز روح المجموعة

24) هل الضعف التفاعل بينك و بين مديرك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي؟

أ - نعم ب - لا ج - نوعاً ما

25) هل تقوم بالمساعدة زملائك في القيام بعملهم دون أن يطلبوا منك ذلك؟

أ - نعم ب - لا ج - أحيانا

في حالة الإجابة ب " نعم " ما الذي يدفعك لمساعدتهم؟

26) هل تشعر بالانسجام مع زملائك في العمل؟

أ - نعم ب - لا

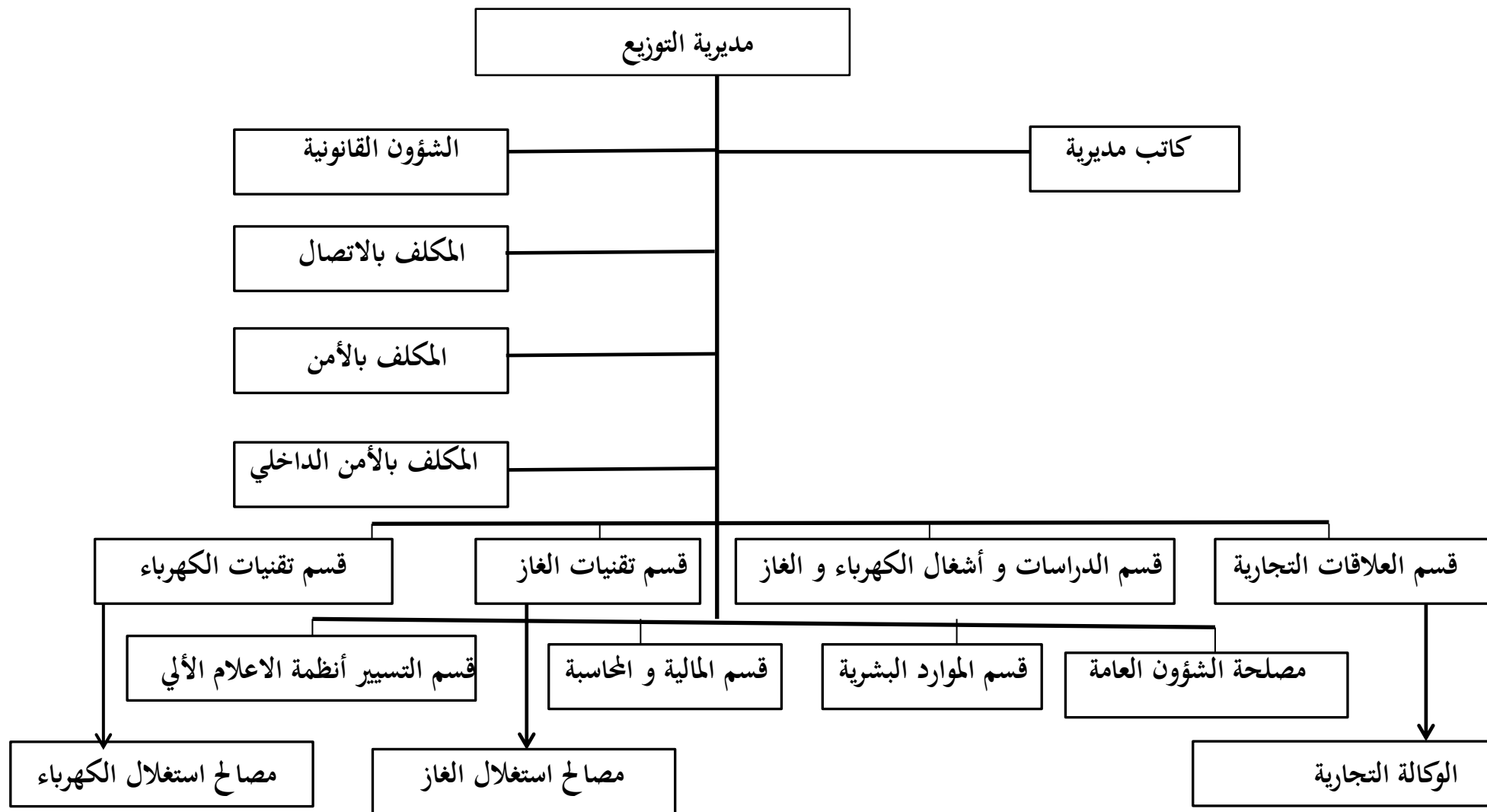
في حالة إجابة ب " لا " يعود ذلك:

وجود مشاكل مع الزملاء - كثرة أعباء العمل - ضعف الثقة بين العمال

(27) برأيك تكمن أهمية التعاون بين الزملاء عند القيام بالمهام الموكلة إليهم في؟

تعزيز روح المجموعة - الإقبال على العمل - إتقان العمل.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز فرندة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 82. ل ع / ل ع / ل ع / 2023

إلى السيد(ة) محترم (ة) مدير سونلغاز بفرندة - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن أتمس من سيادتكم

الترخيص المطلوبة الآتية أسمائهم:

- بلجيجالي بومدين

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة.

تيارت في: 2023/05/08



رئيس قسم علم الاجتماع
كرطالي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



ريجو-م

23 MAI 2023



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماءهم

السيد(ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : والصادرة بتاريخ :

المسجل(ة) بكلية : قسم :

السيد(ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : والصادرة بتاريخ :

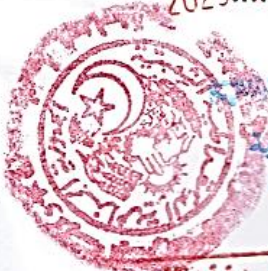
المسجل(ة) بكلية : قسم :

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

.....

نصرح بشرفنا أننا إلتزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 15 جوان 2023



مفوضة
شؤون
التعليم

إمضاء المعنى

إمضاء المعنى

.....

شؤون
التعليم
المصادقة
2023
فرندة في :

تناولت الدراسة الراهنة تقصى موضوع دور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة، وذلك من خلال الوقوف على الأبعاد التي لها علاقة مع المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، و إبراز بعض المحددات الأساسية التي لها دور في تعزيز روح المجموعة. ومن خلال هذا السياق تبلورت المشكلة البحثية في التساؤل ور المناخ التنظيمي في تعزيز روح المجموعة في شركة الكهرباء و الغاز فرندة؟ أما في الإطار المنهجي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال ملائمة مع أعراض الدراسة, و قمنا باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان و المقابلة و الملاحظة و لقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

1.إسهام الهيكل التنظيمي في تعزيز روح المجموعة.

2.يؤدي تمكين العاملين في مشاركة إتخاذ القرارات إلى تعزيز روح المجموعة.

3.إسهام العمل الجماعي في زيادة فعالية روح المجموعة.

Abstract:

The current study investigated the role of the organizational climate in enhancing the spirit of the group, by identifying the dimensions that have to do with the prevailing organizational climate within the institution, and highlighting some of the basic determinants that have a role in enhancing the spirit of the group. In this context, the research problem crystallized in questioning the organizational climate in enhancing the spirit of the group in the electricity and gas company feranda?

In the methodological framework, the study relied on the descriptive analytical approach through suitability with the symptoms of the study, and we used the data collection tools represented in the questionnaire, interview and observation, and this study has resulted in the following results:

- 1.The contribution of the organizational structure in enhancing the spirit of the group.
2. Empowering employees to participate in decision-making enhances the spirit of the group.
3. The contribution of teamwork in increasing the effectiveness of group spirit.

محمد عبد الله

