

قسم علم الاجتماع
تخصص: علم إجتماع تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة
الإقتصادية الجزائرية "سوميفوص تبسة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• سنوسي سمية

من إعداد الطلبة:

- مباركي سعيدة

- بوخملة وسام

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوعزة عبد الرؤوف	أستاذ محاضر _ أ_	رئيسا
سنوسي سمية	أستاذ مساعد _ ب_	مشرفا ومقررا
بوراس نور الدين	أستاذ مساعد _ ب_	عضوا ممتحنا





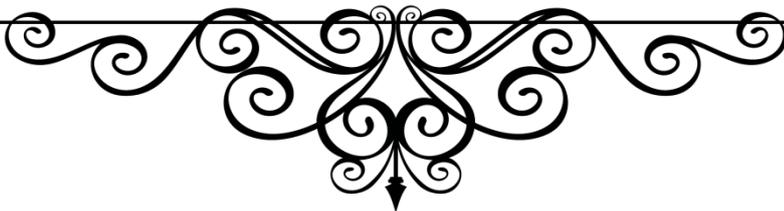
شكر و عرفان

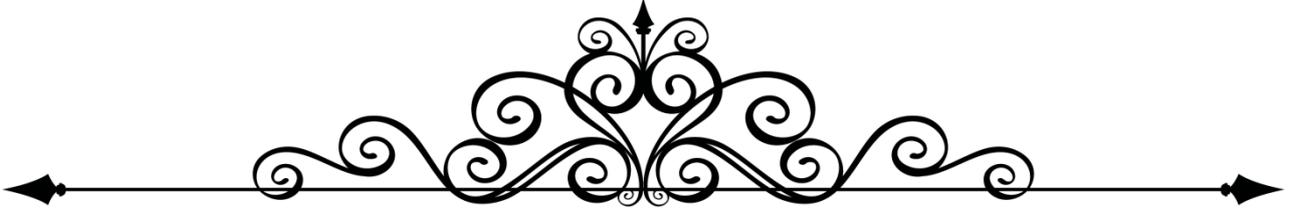
الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد خلقه و رضا نفسه و زينة عرشه و مداد كلماته و جلال فضله و عظيم نعمه و الصلاة و السلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء و المرسلين

أتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان و التقدير و الإحترام للأستاذة الفاضلة "سنوسي سمية" على إرشادها و توجيهها لنا و على جهدها المبذول طيلة إنجاز هذا البحث حفظك الله و سدد خطاك

و أتوجه بخالص عبارات الشكر إلى لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء تقييم البحث فجزاكم الله خير الجزاء و جعل ذلك في ميزان حسناتكم

كذلك أشكر كل الأساتذة بكلية العلوم الإجتماعية الذين قدموا لنا يد المساعدة





إهداء

ما سلكنَا البدايات إلا بتسييره و ما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه و ما حققنا الغايات

إلا بفضلِه فالحمد لله على إنجاز هذا البحث العلمي و أهدي ثمرة نجاحي :

إلى من أحمل إسمه بإفتخار إلى سندي و قوتي والذي الغالي أدامه الله لي

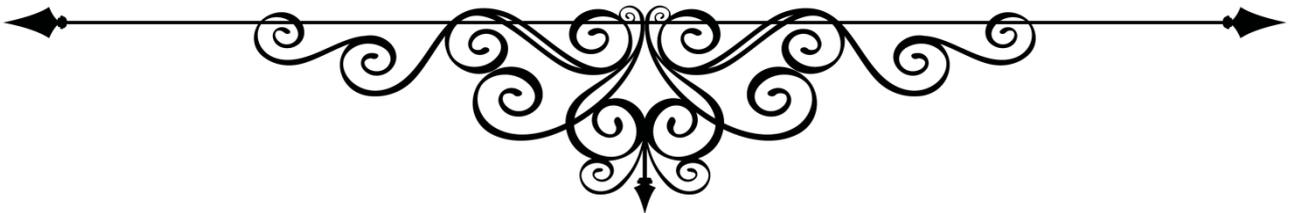
إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها و سهلت لي الشدائد بدعائها إلى والدتي

العزيزة أطال الله في عمرها

إلى توأم روحي و رفيق دربي أخي حفظه الله لي

إلى الأصدقاء و الأحباب الذين جمعني بهم القدر دون إستثناء وفقهم الله إلى سبيل

الخير و النجاح



فهرس

الفهرس

II	شكر و عرفان
III	إهداء
IV	الفهرس
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
18	الفصل الأول : الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة
18	تمهيد
19	تمهيد
19	أولا : الإشكالية
21	وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:
21	ثانيا: فرضيات الدراسة :
22	ثالثا : مبررات إختيار موضوع الدراسة
22	رابعا: أهداف الدراسة
23	خامسا: أهمية الدراسة
24	سادسا:تحديد مفاهيم الدراسة
31	سابعاً) الدراسات السابقة:

39	ثامنا: المقاربة السوسيولوجية
40	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي.....
41	تمهيد:
41	أولا: تعريفات حول المناخ التنظيمي:
42	ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي :
44	ثالثا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
47	رابعا: أهمية المناخ التنظيمي:
48	خامسا) أنماط المناخ التنظيمي:
51	سادسا: أبعاد المناخ التنظيمي.....
55	سابعا: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي
67	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني.....
69	تمهيد
69	أولا: تعريف الإستقرار المهني
70	ثانيا: مرتكزات الإستقرار المهني
73	ثالثا : العوامل المؤثرة في الإستقرار المهني.....
81	رابعا : أهمية الإستقرار المهني
82	خامسا : مظاهر الإستقرار المهني
84	سادسا : أساليب تفعيل الإستقرار المهني

89	سابعا : النظريات المفسرة للإستقرار المهني
95	خلاصة الفصل
96	الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الإستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر
97	تمهيد
97	أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
98	ثانيا : مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
103	ثالثا: المناخ التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية
105	رابعا : الإستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
107	خامسا:الإتصال التنظيمي و التقدم المهني للعاملين داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية
110	سادسا : النمط القيادي و الرضا المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
112	سابعا : القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
114	خلاصة الفصل
115	الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة
116	تمهيد:
116	أولا: المجال المكاني
117	ثانيا : مهام و مبادئ وأهداف المؤسسة
119	ثانيا: المجال الزمني
121	ثالثا: المجال البشري

122.....	رابعاً: منهج الدراسة و أدوات الدراسة:
126.....	سادساً: أدوات التحليل الإحصائي:
127.....	خلاصة الفصل
128.....	الفصل السادس :عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
129.....	تمهيد
129.....	أولاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيوديمغرافية.....
	ثانياً: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: الإتصال التنظيمي داخل
136.....	المؤسسة الإقتصادية.....
175.....	خلاصة الفصل
176.....	الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات.....
177.....	تمهيد:
177.....	أولاً: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات.....
	ثانياً: إستخلاص نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بوجود علاقة بين النمط القيادي و
179.....	الإستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص.....
	ثالثاً: إستخلاص نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و
181.....	الإستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص.....
184.....	رابعاً : النتائج العامة.....
184.....	خاتمة.....
188.....	قائمة المصادر و المراجع.....
200.....	الملاحق.....

201.....	ملحق رقم : 01 نموذج إستمارة استبيان
205.....	ملحق رقم : 02 قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان
206.....	ملحق رقم 03: إذن بالدخول للمؤسسة ميدان التربص
207.....	ملحق رقم 04 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوص
207.....	الهيكل التنظيمي للمؤسسة :
208.....	ملخص الدراسة.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
89	الجدول رقم (01): يوضح أهم ما جاءت به نظرية X و Y
125	الجدول رقم (02): يبرز صدق البنود حسب المحكمين
126	الجدول رقم (03): يوضح الثبات العام للاستمارة حسب معامل ألفاكرونباخ
131	الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
132	الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر
133	الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
134	الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
136	الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الصنف المهني
138	الجدول رقم (09): يوضح الإتصال الذي تتبناه المؤسسة في إصدار التعليمات
139	الجدول رقم (10): يوضح الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في إتصالها بالعمال
141	الجدول رقم (11): يوضح توفير المؤسسة لجو ملائم يساعد في سهولة الاتصال داخلها
142	الجدول رقم (12): يوضح شكل تنقل المعلومات بين جميع الأطراف في

	الأقسام و الورشات
144	الجدول رقم (13): يوضح كيفية فهم الرسائل المرسلة الى الإدارة
145	الجدول رقم (14): يوضح وجود استجابة فورية على إستفسارات العاملين من طرف الإدارة
146	الجدول رقم (15): يوضح طريقة سير الحوارات حول العمل مع المشرف
148	الجدول رقم (16): يوضح أهمية قنوات الإتصال داخل المؤسسة
151	الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الإتصال الذي تتبناه المؤسسة في إصدار التعليمات و أهمية قنوات الإتصال داخل المؤسسة
153	الجدول رقم (18) : يوضح نوع العمل المفضل لدى العمال
154	الجدول رقم (19): يوضح طريقة تواصل الرئيس مع العمال في العمل
156	الجدول رقم (20): يوضح قدرات رئيس العمل
157	الجدول رقم (21): يوضح أسلوب معاملة رئيس العمل لعماله
159	الجدول رقم (22): يوضح طريقة تصرف رئيس العمل عند تقديم العمال لأفكار جديدة ومبتكرة في العمل
160	الجدول رقم (23): يوضح إستقالة العمال و أسبابها
161	الجدول رقم (24): يوضح شعور العامل بالإندماج بفريق عمله
163	الجدول رقم (25): يوضح تفهم واهتمام القائد لاحتياجات العاملين
164	الجدول رقم (26): يوضح احترام آليات و إجراءات الإنضباط داخل

	المؤسسة
165	الجدول رقم (27): يوضح استخدام المدير الأسلوب المتحيز في إتخاذ قرارات العمل
167	الجدول رقم (28): يوضح مساندة العمال لبعضهم في حال وقوع مشكلة في إطار العمل
168	الجدول رقم (29): يوضح مساهمة إلتزام العامل بإنجاز مهامه المكلف بها في تحسين مستوى إنجازها
169	الجدول رقم (30): يوضح وجود إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة
171	الجدول رقم (31): يوضح طريقة إعتراف المؤسسة بالمجهودات والإنجازات المقدمة من قبل العاملين
172	الجدول رقم (32): يوضح شعور العامل بأن وظيفته مستقرة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
90	شكل رقم (01): هرم الحاجات الإنسانية كما صوره ماسلو
98	شكل رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا
131	الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
132	شكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر
133	شكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
135	شكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مدة الخدمة
137	شكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الصنف المهني
138	الشكل رقم (08): يوضح الاتصال الذي تتبناه المؤسسة في اصدار التعليمات
139	الشكل رقم (09): يوضح الوسائل التي تعتمدھا إدارة المؤسسة في إتصالها بالعمال
141	الشكل رقم (10): يوضح توفير المؤسسة لجو ملائم يساعد في سهولة الاتصال داخلها
142	الشكل رقم (11): يوضح شكل تنقل المعلومات بين جميع الأطراف في الأقسام و الورشات
144	الشكل رقم (12): يوضح كيفية فهم الرسائل المرسلة الى الإدارة

145	الشكل رقم (13): يوضح وجود إستجابة فورية على إستفسارات العاملين من طرف الإدارة
146	الشكل رقم (14): يوضح طريقة سير الحوارات حول العمل مع المشرف
149	الشكل رقم (15): يوضح أهمية قنوات الاتصال داخل المؤسسة
155	الشكل رقم (17): يوضح طريقة تواصل الرئيس مع العمال في العمل
156	الشكل رقم (18): يوضح قدرات رئيس العمل
158	الشكل رقم (19): يوضح أسلوب معاملة رئيس العمل لعماله
159	الشكل رقم (20): يوضح طريقة تصرف رئيس العمل عند تقديم العمال لأفكار جديدة ومبتكرة في العمل
160	الشكل رقم (21): يوضح استقالة العمال و أسبابها
162	الشكل رقم (22): يوضح شعور العامل بالاندماج بفريق عمله
163	الشكل رقم (23): يوضح تفهم و اهتمام القائد لاحتياجات العاملين
164	الشكل رقم (24): يوضح احترام آليات و إجراءات الإنضباط داخل المؤسسة
165	الشكل رقم (25): يوضح إستخدام المدير الأسلوب المتحيز في إتخاذ قرارات العمل
167	الشكل رقم (26): يوضح مساندة العمال لبعضهم في حال وقوع

	مشكلة في إطار العمل
168	الشكل رقم (27): يوضح مساهمة التزام العامل بإنجاز مهامه المكلف بها في تحسين مستوى انجازه لها
170	الشكل رقم (28): يوضح وجود احترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة
171	الشكل رقم (29): يوضح طريقة إعراف المؤسسة بالمجهودات والإنجازات المقدمة من قبل العاملين
172	الشكل رقم (30): يوضح شعور العامل بأن وظيفته مستقرة
174	الشكل رقم (31): يوضح تقديم المؤسسة فرص لتحقيق أهدافها والتقدم المهني للعاملين

مقدمة

شهدت المؤسسات الإقتصادية تغيرات مما وجب عليها مواكبتها بمختلف الإستراتيجيات لمواجهة المشكلات المحيطة بها و هذا ما دفعها إلى إبراز دور المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسات الإقتصادية في تنفيذ أنشطتها و تحقيق أهدافها المنشودة، إذ يمثل العنصر الحيوي الذي يضفي القيمة و التميز على العمل المؤسسي و من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال يمكن للمؤسسة الإقتصادية تحقيق التوازن بين إحتياجاتها وإحتياجات موظفيها و توفير مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع و الإبتكار و يعزز من مستوى الأداء الذي يحقق الإستقرار المهني.

لا شك أن موضوع المناخ التنظيمي نال إهتماما كبيرا بإعتباره البيئة الداخلية التي تؤثر على سلوك و أداء موظفيها حيث يشمل القيم و المعتقدات و التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة و يؤثر بشكل مباشر على مدى إستاجبتهم و إرتباطهم بأهداف المنظمة و مدى إنخراطهم في العمل الجماعي و من خلال خلق مناخ تنظيمي إيجابي و محفز يمكن للمؤسسة تعزيز روح الفريق و زيادة الإنتاجية و تعزيز رضا الموظفين و الإبتكار لذا فإن فهم و إدارة المناخ التنظيمي يعدان من أهم التحديات التي تواجه القادة و المديرين في العصر الحالي و من ثم أصبحت المؤسسة الإقتصادية تسعى إلى تحسين المناخ التنظيمي بالشكل الذي يساهم في تحقيق الاستقرار المهني، فعندما يشعر الموظفون بالإستقرار في وظائفهم وفي بيئة العمل يكونون أكثر رضا و إرتياحا مما يعزز الروح المعنوية و الإلتزام للمؤسسة الإقتصادية.

قمنا في هذه الدراسة بتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية سومي فوص تبسة، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري و جانب ميداني.

أولاً: الجانب النظري للدراسة تضمن هذا الجانب على أربعة فصول تمثلت فيما يلي:

- **الفصل الأول:** حمل عنوان الإطار العام للدراسة، يحتوي على الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة، و مبررات إختيار موضوع الدراسة و أهمية الدراسة و الأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها و كذا تحديد مفاهيم الدراسة و عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع بالإضافة إلى إبراز المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

- **الفصل الثاني:** كان عنوانه المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي تم الطرق فيه إلى تعريف حول المناخ التنظيمي، خصائص المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، أهمية المناخ التنظيمي، أنواع المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، و أخيرا النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** بعنوان المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني حيث تم التطرق إلى: تعريف حول الإستقرار المهني، مرتكزات الإستقرار المهني، العوامل المؤثرة في الإستقرار المهني، أهمية الإستقرار المهني، مظاهر الإستقرار المهني، أساليب تفعيل الاستقرار المهني، و في الأخير النظريات المفسرة للإستقرار المهني.

- **الفصل الرابع:** كان عنوانه مدخل نظري حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تناولنا فيه تعريف المؤسسة الإقتصادية، مراحل المؤسسة الإقتصادية، المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية في الجزائر، الإستقرار المهني داخل المؤسسة الإقتصادية في الجزائر، النمط القيادي و الرضا المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الإتصال التنظيمي و التقدم المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، و أخيرا القيم التنظيمية و الرضا المهني داخل المؤسسة الإقتصادية في الجزائر.

ثانياً: الجانب الميداني للدراسة إشتمل ثلاثة فصول تمثلت فيما يلي

- **الفصل الخامس:** كان عنوانه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تناولنا فيه المجال المكاني و المجال الزمني الذي إنقسم إلى قسمين هما الدراسة الإستطلاعية ومراحل الدراسة الميدانية المجال البشري، مجتمع الدراسة، منهج وأدوات الدراسة بالإضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.

- **الفصل السادس:** خصص لعرض وتحليل البيانات الميدانية، حيث حاولنا في هذا الفصل التأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحت في هذه الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.

- **الفصل السابع:** تم فيه إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات وصولاً إلى النتائج العامة وفي الأخير إنتهت هذه الدراسة بخاتمة شملت أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

الفصل الأول : الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مبررات إختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة السوسيولوجية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن وضع موضوع الدراسة في إطاره التصوري، يعد الخطوة الأولى و الإنطلاقة الرئيسية التي يعتمد عليها الباحث في التعرف على موضوعه بشكل أقرب ويوضح له الرؤية في تحديد محاور البحث و تسعى الدراسة الراهنة من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار يحدد الإشكالية، التساؤلات والفرضيات، أهداف وأهمية الدراسة، مبررات إختيار الموضوع وتحديد مفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتتوالية لمتغيرات الدراسة وصولا إلى المقاربة السوسيولوجية وهذا ما سوف نلقي عليه الضوء في هذا الفصل.

أولا : الإشكالية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف أنواعها عنصرا حيويا هاما في تطوير المجتمعات والدول و تنميتها، إذ يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية و تشكل عمودا أساسيا في الإقتصاد الوطني حيث تلعب دورا حاسما في تحفيز الإستثمار كما تلعب دورا مهما في تحقيق الإستقرار الاقتصادي و الاجتماعي.

و هذا الظهور لهذه المعطيات الجديدة طرحتها العولمة، والتطور التكنولوجي بمختلف جوانبه، خلق تنافس كبير بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي جعلها تسعى لتوفير أحسن الظروف في تسيير الموارد، إذ يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها، وتحقيق أهدافها، ولا تزال ادارتها تبحث عن كيفية جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه.

من هذا المنطلق أولت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أهمية بالغة للمناخ التنظيمي الذي يمثل البيئة الداخلية بمختلف متغيراتها وتفاعلاتها وخصائصها، كما يعد الحجر الأساس في نجاح أهدافها التي تسعى من خلالها إلى توفير بيئة عمل ملائمة، كي يستطيع العامل أداء مهامه المطلوبة، و عليه فإن جودة هذا الأداء تتوقف على ما يوفره هذا الذي يتيح له ابراز طاقاته ومساهمته في تنمية وتطور المؤسسة.

وعليه فإن تهيئة الظروف التنظيمية تزيد من كفاءة العامل الذي يعمل وفق نمط علائقي يمثلها الإتصال التنظيمي، حيث يعد الشريان الذي يغذي المؤسسة ويربطها بها، كما أن الأنماط السائدة فيها سواء إتصال رسمي أو غير رسمي تؤثر في المناخ التنظيمي بشكل كبير، وهذا من منطلق أنه حلقة وصل بين العمال بعضهم ببعض، وبين المرؤوسين أو المشرفين من ناحية أخرى، حيث يتم من خلاله تبادل جملة الآراء والأفكار والأوامر، والتي بدورها تجعلنا ننقل إلى بعد آخر في المناخ التنظيمي ألا وهو النمط القيادي الذي يساعد في بناء بيئة عمل تعزز الثقة والتفاعلات الايجابية بين عمال المؤسسة، كما يوجه الرؤية ووضع الأهداف الاستراتيجية، كما يتحدد هذا النمط الفعال للمؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية ومواجهة التحديات التي تتعرض لها، فالفوائد البارز يتمكن من تحفيز الابتكار والتشجيع على التغيير المستدام مما يمكن من خلق تنافسية لها و تعزيز مكانتها، إضافة إلى هذا يعمل على تحسيس العمال بأهمية إحترام آليات وضوابط المؤسسة وخضوعهم للنظام الذي يسودها، مما يحيلنا إلى بعد آخر ممثل في القيم التنظيمية التي تتعد عمودا أساسيا في بناء هوية المؤسسة وتوجيه سلوك أفرادها، باعتبار أنها تعكس مبادئها التي تميزها عن باقي المؤسسات، كما تعد إطارا اخلاقيا يميز سلوكيات وعلاقات عمال المؤسسة الموجهة في تحقيق أهدافها، حيث يذهب إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية إلى أن إشباع حاجات الإنسان لا تقتصر على الحاجات الاقتصادية فقط، بل هناك حاجات غير إقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها لذلك لابد على التنظيم توفير فرص إشباعها من خلال تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل و توفر القيادة الديمقراطية و تنمية الإتصال بين القيادة و الجماعات الاجتماعية المختلفة، و كذلك تشجيع إتصال الجماعات فيما بينها داخل التنظيم.

إن ما تم التطرق إليه سابقا من أهمية لأبعاد المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزئية لا يمكننا إغفال أنها تعيش مشكلات ومعوقات التي تحد من فعالية أدائها، مما يخلق نوعا من اللااستقرار في المؤسسة، حيث يعد الإستقرار المهني عنصرا هاما داخل بيئة العمل وفي نطاق أهدافها، حيث يساعد في المحافظة على توازن المؤسسة، كونه يضمن أمن وحماية العامل، كما يعد الإستقرار المهني من أهم درجات الرضا التي يصل إليها، مما يحظى بفرص للتطوير والترقية المهنية وتطوير قدراته.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالرغم من إختلاف توجهاتها و طبيعة عملها إلى محاولة تحقيق الإستقرار المهني، كونه أساسي إذا ما تم تحسين العوامل المرتبطة بالعمل، حيث يعتبر الوسيلة التي تساعد العامل في التمسك بوظيفته، وتحسينه بأهميته داخلها، كما يعد هدفًا هامًا لا بد للمؤسسة تحقيقها.

وعليه مما سبق فإن هذه الدراسة تهدف إلى محاولة إبراز العلاقة بين المتغيرين المناخ التنظيمي بأبعاده والإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية صوميفوس ببلدية تبسة .

وهذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية صوميفوس - تبسة - ؟

التساؤلات الفرعية :

01) ما العلاقة بين الإتصال التنظيمي و التقدم المهني للعاملين بمؤسسة صوميفوس تبسة؟

02) ما العلاقة بين النمط القيادي و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة صوميفوس تبسة؟

03) ما العلاقة بين القيم التنظيمية و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة صوميفوس تبسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية صوميفوس -تبسة-

الفرضيات الفرعية :

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1- توجد علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي و التقدم المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة.

2-توجد علاقة طردية بين النمط القيادي و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة.

3-توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة.

ثالثا : مبررات إختيار موضوع الدراسة

(1) الرغبة في تناول موضوع المناخ التنظيمي والإستقرار المهني بإعتباره موضوع من مواضيع الساعة.

(2) الفضول المعرفي حول طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني بالمؤسسة الاقتصادية وبالتحديد بالمؤسسة سوميفوص بتبسة.

(3) تسليط الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بالإستقرار المهني، ونخص بالذكر كل من الإتصال التنظيمي، النمط القيادي، والقيم التنظيمية داخل مؤسسة سوميفوص بتبسة.

(3) الكشف عن أهم المعوقات داخل البيئة التنظيمية التي تحد من تحقيق الإستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية.

(4) محاولة التوصل إلى نتائج علمية قد تضاف إلى قاموس البحث العلمي.

(5) المساهمة في إيجاد بعضالإقتراحات و الحلول تخص هذا الموضوع في حال وجود مشكلات وعوائق يتعرض لها العامل في مؤسسة سوميفوص تبسة.

(6) محاولة إثراء الجوانب المعرفية، المنهجية و السوسيولوجية و التحقق منها إمبريقيا.

رابعا: أهداف الدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

يمثل الهدف الحقيقي من إجراء الدراسة مؤشر ومعيار يسترشد به الباحث في تقييم دراسته أثناء و بعد إنشاء البحث.¹

ولكل بحث أو دراسة سوسولوجية أهداف تتوخاها حتى تكون ذات قيمة علمية² ومنه نسعى في دراستنا الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- (1) دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الإتصال التنظيمي، النمط القيادي، القيم التنظيمية)، والإستقرار المهني لدى العاملين دراسة سوسولوجية امبريقية.
- (2) محاولة إسقاط الضوء على العوامل الأكثر تأثيرا في المناخ التنظيمي على الإستقرار المهني لدى العاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة.
- (3) محاولة توجيه إهتمام القائمين والمشرفين داخل مؤسسة سوميفوص لأهمية المناخ التنظيمي، و دوره في تحقيق الإستقرار المهني لدى العاملين.
- (4) محاولة التعرف على الواقع الفعلي للإستقرار المهني داخل مؤسسة سوميفوص تبسة.
- (5) إبراز أهمية الإستقرار في العمل و تأثيره على أهداف المؤسسة المستقبلية ومدى تقدمها.
- (6) التحقق من صحة الفرضيات و الوصول إلى نتائج و إقتراحات و توصيات للدراسة التي تتمحور حول تحسين المناخ التنظيمي لزيادة إستقرار العاملين و أدائهم.

خامسا: أهمية الدراسة

نظرا لتطور المؤسسات في العصر الراهن و مواكبتها للعولمة، أصبح من الضروري الإلتفات لدراساتها و تسليط الضوء عليها، من هنا يعد المناخ التنظيمي عنصرا حيويا لنمو المؤسسة وتطورها، بإعتبار أنها تضم العنصر البشري الذي يمثل المرأة العاكسة لها، و بالتالي توجه الإهتمام إلى أهمية هذا العنصر كمحرك لها، و من ثم ربطه بتحقيق الإستقرار المهني الذي

¹منور أوسرير بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي، دار الكتبية الجزائرية، الجزائر، 2011، ص 143
²شفيق محمد: البحث العلمي (أسس، الاعداد)، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 54

يمثل محور جذب للعاملين، وتوجيههم نحو زيادة الأداء والإنتاجية في العمل، وتقليل معدلات الانتقال إلى مؤسسات أخرى، و من هنا يحتل موضوع دراسة المناخ التنظيمي و الإستقرار المهني أهمية بالغة في الدراسات السوسيواقتصادية.

يعد الإستقرار المهني عاملا مهما في زيادة إستدامة الموارد البشرية في المؤسسة، مما وجب تسليط الضوء عليه.

فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني الذي يمكن أن يساعد في تطوير بيئة العمل و بالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

سادسا:تحديد مفاهيم الدراسة

1) المناخ التنظيمي:

أ) **المناخ لغة:** لا تقل المناخ (المناخ) بل (المناخ) (بضم الميم)، لأنه من الفعل (أناخ) وإسم المكان و الزمان منه هو (المناخ)¹

ب) **المناخ إصطلاحا:** هو مجموعة من العوامل أو الجو العام أو الظروف المحيطة أو الطابع العام.² و المعنى الحرفي لكلمة المناخ مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة و بطبيعة الجو العام من حيث البرودة و الدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة و يدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية (نباتية أو حيوانية) وإستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد لضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى أن المؤسسة كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.³

¹إميل بديع يعقوب : موسوعة علوم اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، دس، ص176

²دعاء عبد الستار إسماعيل السيد أحمد: أثر المناخ الأسري على الأبناء، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، المجلد08، العدد03، المنصورة، 2020، ص 255

³هشام راغب راغب يوسف : دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد05، العدد04، 2017، ص78

ج) المناخ التنظيمي: عرفه العميان بأنه البيئة الإجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، و هذا يعني الثقافة و القيم و العادات و التقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة.¹

ويعرفه الزهراني المناخ التنظيمي بأنه الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة بحيث يساعد على بذل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهدافها أو يعوقهم عن بذل طاقاتهم الكامنة، وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلبا أو إيجابا والتي تتعلق ببعض العاملين و مدى رضاهم، و يتعلق البعض الآخر بالمنظمة و مدى إتقانها لعمليات التنظيم و فلسفة الإدارة و علاقتها بالعاملين.²

أما سلوكيم وهيلراجل (Slocim Hellrigel) فقد عرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو أنظمتها الفرعية والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة، وقد إعتبر أرجيس (Arggris) المناخ التنظيمي بأنه البيئة النفسية للمؤسسة.³

د) التعريف الإجرائي:

وإستنادا من التعاريف السالفة الذكر نجد أن المناخ التنظيمي هو: ذلك الجو العام الذي يسود داخل المؤسسة الاقتصادية سوميفوص -تبسة-، حيث يؤثر في سلوكيات وأداء العاملين إما إيجابا أو سلبا، كما يتأثر بالبيئة المحيطة به.

¹واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص 27

²لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد : مرجع سابق، ص 43

³أحمد محمد عوض بني أحمد : مرجع سابق، ص 45

2) الإستقرار المهني:

أ) الإستقرار لغة: مصدره إستقر، يستقر، إستقراراً، استقر بالمكان أي أقام به¹

ب) الإستقرار إصطلاحاً: يعرف على أنه ثبات العامل في عمله، وعدم تنقله لأي تنظيم آخر إذ كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل ووفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متضافرة لتحقيق التكامل والإستقرار.²

ج) المهنة: هي نوع العمل الذي يقوم به الفرد بغض النظر عن الصناعة التي يتم فيها هذا العمل وعن مركز وظيفة الفرد.³

د) الإستقرار المهني: تعددت تعريفاته بين المفكرين السوسولوجيين والنفسانيين والفيزيولوجيين بشكل عام، نذكر منها ما يلي:

_ هو إستقرار الموظف في الوظيفة و يبين معدلات البقاء في العمل، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الإستقرار الوظيفي و العمل على تكريسه في المنظمة.⁴

كما يعرف "بأنه بقاء الموظف في عمله و عدم نقله إلى عمل آخر، وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى، فعالية أكثر ونفقات أقل".⁵

فالطريقة العلمية في المنظمات لمعرفة مدى استقرار الموظفين بإعتمادهم على حساب معدلات البقاء، وكذلك التقليل من نقل العامل في المنظمة يجعله يعطي أداء مميز محصور في مكان عمله والعكس "إشعار العامل على الدوام بأنه بأمن و حماية في عمله"¹

1 المعجم العربي المصور: عربي _عربي ، دار الرتب الجامعية بيروت، دس، ص38

2 عليش محمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دس، ، ص 35

3 بدوي أحمد زكي : معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت ، 1986، ص292

4 الصحاف حبيب : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، إنجليزية _عربية، مكتبة لبنان للنashرين، بيروت، دس، ص 84

5 الشوبكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 41

هـ) التعريف الإجرائي:

هو شعور العامل بالرضا والإطمئنان داخل بيئة العمل التي يشتغل بها، والذي يتحقق بتوفر مختلف الاحتياجات الأساسية داخل المؤسسة من (ظروف فيزيقية، جو ملائم، أمن، راحة...)، وبالتالي يرتفع أدائه و إنتاجيته، وفي هذه الدراسة تمثل المؤسسة الاقتصادية سوميفوص ببلدية تبسة.

3) الإتصال التنظيمي:

أ) **الإتصال لغة:** تعود لفظة الإتصال إلى الجذر وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يصله وصلا أي أبلغه إياه ووصل الشيء بالشيء يعني ربطه وعليه فهناك ربط وضم وجمع.²

ب) **الإتصال إصطلاحا:** للإتصال تعريفات عدة يمكن إجمالها في تعريف يقول إنه: عملية إرسال المعلومات أو الأفكار أو الآراء وإستقبالها (رسالة) بين طرفين (مرسل و مستقبل) في سياق أو محيط معين، بإستخدام وسيلة مناسبة، ورمز واضح و مفهوم.³

- يعرفه **ألبورهنري Alborhenry** : الإتصال بأنه نقل المعنى من شخص لأخر من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين.

- ولدى **ميلر "G Miller"** يحدث الإتصال عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما و نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.

- كما يعرفه **شيرري C Cherry** : بأنه إستعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث.¹

1 عبد الواسع عبد الوهاب أحمد : علم إدارة الأفراد، الرياض للنشر و التوزيع، السعودية، 1973، ص 81

2 رضوان بلخيري : مدخل إلى الإتصال للمؤسسات، دار قرطبة، الجزائر، 2015-1436، ص 20

3 إياد عبد المجيد إبراهيم : المهارات الأساسية في اللغة العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 4

(ج) **الإتصال التنظيمي**: إن الإتصال التنظيمي هو نمط الإتصال المستخدم داخل الشركات والمؤسسات وتكون أطرافه الإدارة و منسوبيها والمتعاملين معها من جمهور المؤسسة، ويستخدم أشكال التواصل الشخصي وغير الشخصي كما يوظف ضمن أنشطته وسائل الإتصال الجماهيرية.²

- الإتصال التنظيمي هو الإتصال الموجود أو الذي يتم داخل المؤسسات أو فيما بينها وغيرها.³ ينظر الباحث **ثايبير (Theyber)** للإتصال التنظيمي من ناحية كونه تدفق للبيانات المساندة لإتصالات التنظيم والعمليات الإتصالية البينية، ويورده في تصوره هذا ثلاثة أنظمة إتصالية في التنظيم إتصال تشغيلي، إتصال تنظيمي، إتصال خاص بالصيانة.

وحسب رؤية **فولترز Foltez** فالإتصال التنظيمي ما هو إلا تبادل للمعلومات و الأفكار والمشاعر صعودا و هبوطا عبر قنوات التنظيم.⁴

إذن فالإتصال التنظيمي هو عملية إدارية إجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.⁵

(د) **التعريف الإجرائي**: وما يمكن أن نلمسه من التعاريف السابقة أن الإتصال التنظيمي عملية إدارية تتم عبر قنوات التنظيم الرسمية وغير الرسمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1ناصر دادي عددن: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، دار العمدية العامة، الجزائر، ص13

2عادل فهمي : التربية الإعلامية تكوين الملتقى الناقد، وكالة الصحافة العربية، 2023، د.ب، ص27

3جبار علاوي : الإتصال السياسي، دار أمجد، عمان-الأردن، 2015، ص154

4عبد الله الطويرقي : علماالإتصال المعاصر دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 1997-1417، ص219

5مرتضى البشير الأمين : مرجع سابق، ص90

4) النمط القيادي:

أ) النمط: الشكل الذي يحمل أخص الصفات التي يتميز بها معظم أفراد فئة ما، ويعتبر "عينة" مختارة من هذه الفئة وهو بمثابة مثال لها في مجموعها.¹

ب) القيادة لغة: من قود: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف و القائدة من الإبل التي تتقدم الإبل و القائد من الجبل أنفه وكل مستطيل من الأرض قائد و القيادة مصدر القائد، ولذلك كان هناك قول مأثور يقول: إذا كنت إمامي فكن أمامي ويظهر من التحديد اللغوي أن معاني القيادة محصورة في معنى الوجود والظهور في طليعة الجماعة.²

ب) إصطلاحاً:

ب - أ) التعريفات الأجنبية:

- تعريف ستوجل: القيادة هي عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين و إرساء قواعد هذا الهدف.

- تعريف تيد: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه.

ب - ب) التعريفات العربية:

- تعريف محمود مسعد: القيادة هي عملية تختص بالتأثير على نشاط الجماعة و توجيهها نحو الهدف و السعي لبلوغ هذا الهدف.

¹أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، 1993، ص 271
²عبد الله علمي : أسس التواصل مدخل نظري و تنزيل تطبيقي، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص106

- تعريف أحمد رشيد: القيادة هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة.¹

- والقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة.²

التعريف الإجرائي : وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف النمط القيادي بأنه ذلك الأسلوب المتمثل في القدرة على التأثير في سلوكيات وأداء الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة في المؤسسة.

5) تعريف القيم التنظيمية :

(أ) القيم : هي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض و الصواب و الخطأ وتتصف بالثبات النسبي، وتتم مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الزمن، و تؤثر في سلوكه، و ان معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع لآخر، و من نظام لآخر، أي أنها ترتبط بالفرد تحدد سلوكه تحدد المرفوض و المقبول و الصواب والخطأ.³

(ب) القيم التنظيمية: يعرفها "فرانسيس وودكوك" بأنها الإعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، بين المهم والغير مهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة.

- كما يعرفها عبد الحفيظ مقدم بأنها : الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها.⁴

¹مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص

19_18

²عاطف عبد الله المكاوي: القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2012، ص189

³زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 125

⁴بكوش ليلي، محجر ياسين: القيم التنظيمية_مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 3، 2017، ص 564

(ج) **التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين جميع افراد المؤسسة أو التنظيم الواد، ودرجة الالتزام في هذه المؤسسة، و تختلف هذه القيم من منظمة الى أخرى مما يجعل لكل منظمة سماتها الخاصة التي تميزها عن غيرها

سابعا) الدراسات السابقة: لقد لجأنا في بحثنا إلى بعض الدراسات التي تتشابه في بعض متغيرات البحث الحالي، حتى يتسنى لنا الإستعانة والإستناد عليها في إنجاز بحثنا الحالي.

الدراسات العربية :

أ) الدراسة الأولى : من إعداد ليث وائل طمليه¹ بعنوان: **أثر المناخ التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي،** وهي دراسة هدفت إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي؟

تندرج عنه تساؤلات فرعية متمحورة في:

ـ **السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في غموض الدور في مجمع المناصير الصناعي؟

ـ **السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في ضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي؟

¹ليث وائل طمليه : أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، وهي مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2019

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

_ السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة،

الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي؟

وقد حدد الباحث فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي.

و تتفرع عنها الفرضيات الآتية:

_ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في غموض الدور في مجمع المناصير الصناعي.

_ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في ضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي.

_ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0,05$) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي.

و قد إحتوت الدراسة على خمس فصول نوردها كما يلي: الفصل الأول خاص بالإطار العام للدراسة، بينما الفصل الثاني حمل عنوان الإطار النظري و الدراسات السابقة، يليه الفصل

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الثالث الطريقة و الإجراءات، أما الفصل الرابع نتائج الدراسة، و أخيرا الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات.

بالنسبة للإجراءات المنهجية فقد وظف الباحث:

المجال المكاني: تقتصر الدراسة على مجمع المناصير الصناعي_عمان_

المجال الزمني: تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2018-2019

المجال البشري: العاملون بكافة الإدارات في مجمع المناصير الصناعي.

كما استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع الإستبانة على (243) موظف من مجمع المناصير الصناعي و تم إسترجاع (234) إستبانة جميعها صالحة للتحليل و الإختبار، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات و إختبار الفرضيات حول أثر المناخ التنظيمي في الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد وظف كل من المصادر الثانوية: الكتب، المقالات، الدوريات، الرسائل العلمية، الدراسات السابقة المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة و المصادر الأولية: بتصميم و تطوير إستبانة علمية.

و في الأخير خلصت الدراسة إلى مايلي:

أولاً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعفالتعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي تدل أيضا على عدم وجود دلالة إحصائية بين أحد أبعاد "المتغير المستقل" وهو الهيكل التنظيمي على "المتغير التابع" الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون)، و ذلك قد يكون بسبب مشاكل في بناء الهيكل التنظيمي من الأساس.

ثانياً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في غموض الدور في مجمع المناصير الصناعي، و تدل أيضا على عدم وجود دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل " الهيكل التنظيمي على بعد "المتغير التابع" غموض الدور و ذلك قد يكون بسبب مشاكل في بناء الهيكل التنظيمي من الأساس.

ثالثاً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في إتخاذ القرارات) في ضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي، و تدل أيضا على عدم وجود دلالة إحصائية بين بعد "المتغير المستقل" الهيكل التنظيمي على بعد "المتغير التابع" ضعف التعاون، وذلك قد يكون بسبب مشاكل في بناء الهيكل التنظيمي من الأساس.

رابعاً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في إتخاذ القرارات) في الفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي، و تدل أيضا على عدم وجود دلالة إحصائية بين بعد "المتغير المستقل" الاتصالات على بعد "المتغير التابع" الفروق الفردية و ذلك قد يكون بسبب مشاكل في التواصل و التفاعل بين موظفين مجمع المناصير الصناعي.

ب) الدراسة الثانية : دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي¹ تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، سنة 2006، فتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

¹الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وهي مذكرة منشورة لنيل ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

• ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطات الوطنية الفلسطينية؟

وتمثلت التساؤلات الفرعية في ما يلي:

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الوزارة للقيم و المبادئ الجيدة لدى الموظفين؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدفق الإتصالات في الوزارات و أداء الموارد البشرية؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي للوزارات و أداء الموارد البشرية؟
أما المنهج و أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة : استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و الوصول إلى النتائج، و تمثلت في استعمال الإستبانة و استخدام برنامج SPSS ، و كانت عينة الدراسة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، و التي بلغ عددها 620 موظف (18.43%) من مجتمع الدراسة الأصلي بعدده (3363 موظف)، إستخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع الإستبانة على (620) موظف و تم إسترجاع (575) إستبانة جميعها صالحة للتحليل و الإختبار.

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت فيما يلي :

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية

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

كما أظهرت أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارة و الأساليب و عدم تناسب طبيعة و مهام و واجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية و التخصصات الحاصلين عليها

(1) الدراسات المحلية :

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أ) الدراسة الأولى: من إعداد جبلي فاتح¹ بعنوان الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني، تناولت دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب، قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، تحت إشراف البروفيسور "قيرة اسماعيل" السنة الدراسية 2005_2006، حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني و الشعور بالرضا لدى الموظف؟
 - 2- هل تساهم العلاوات و المكافآت التي تمنح للموظف المرقني رفع روحه المعنوية؟
 - 3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف و بين زيادة شعوره بالولاء و الانتماء للمؤسسة؟
 - 4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات و الإلتزامات المهنية و بين الحضور الفعلي للعمل و عدم تغيبهم عن العمل؟
- و تمثل فرضيات الدراسة في :

فرضية عامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني

فرضيات فرعية : من خلال المؤشرات المتعلقة بالتغييرين هما كما يلي :

- 1- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا و الإرتياح في العمل.
- 2- هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية و استقرار العامل في عمله.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فحدد فيما يلي :

المجال المكاني : الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت الخروب -قسنطينة.

¹جبلي فاتح: الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، وهي مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2006،

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

المجال الزمني : بداية من جانفي 2003 تاريخ بداية جمع المادة لتكوم الفترة الزمنية المخصصة للنظري حولي 12 شهرا و الميداني في مجمله 10 أشهر و كان هذا في شهر أفريل سنة 2005 إلى غاية جانفي 2006، و إشملت ثلاث مراحل أساسية.

المجال البشري :تضم المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت -الخروب- قسنطينة 903 فردا وقعا لإحصائيات سنة 2005 و يتوزع مجتمع الدراسة على ثلاث أصناف مهنية كبرى تبعا للتقسيم المتبع في المركب و هذه الأصناف المهنية هي :

الصف الأول : فئة الإطارات و يضم حوالي 100 فرد و يضم و وظائف مختلفة مثل : المهندسين التقنيين السامين، الإطارات السامية.....

الصف الثاني : يمثل فئة الأعوان التحكم و يضم حوالي 385 فردا موزعين على وظائف مختلفة منها : رؤساء الورشات (الوحدات)، المشرفين، رؤساء الفرق، رؤساء الأفواج

الصف الثالث: فئة الأعوان التنفيذية و يضم حوالي 418 فردا موزعين على وظائف متنوعة أهمها : عون تقني، عون إدارة، عون متخصص و يخضع لهذا التصنيف جميع أفراد مجتمع البحث سواء في القسم الإداري أو القسم الصناعي في المؤسسة، و يتوزع أفراد مجتمع الدراسة على خمس وحدات تشكل المركب ميدان الدراسة.

كما وظف الباحث منهج المسح الإجتماعي بالعينة و هو أحد أساليب المنهج الوصفي.

مستخدما أدوات جمع البيانات في الإستمارة الملاحظة المقابلة الوثائق و المسجلات.

و في الأخير توصل الباحث إلى النتائج الخاصة بتحقيق الفرضيات المعمول بها و التي تشير أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه، هذا دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة الإستقرار بنسب متفاوتة، و عموما فإن الشواهد الكمية توضح طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في دراسته.

2) علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

لنتاولنا العلاقة بين الدراسات السابقة بالدراسة الحالية : يجدر بنا توضيح أوجه التشابه وأوجه الإختلاف بينهما :

1-أوجه التشابه : تشترك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في متغيرات الدراسة المتمثلة في : المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، و الإستقرار المهني كمتغير تابع

❖ حيث تشترك مع دراسة ليث وائل طمليه بعنوان: **أثر المناخ التنظيمي في مجمع**

المناصير الصناعي في تحديد بعض عناصر الجانب النظري من خلال المتغير المستقل المناخ التنظيمي، أما في الإطار الميداني فتشترك معه في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما إستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تشترك مع الدراسة الحالية في وضع فرضيات سعيًا إلى تحقيقها.

❖ كما تشترك مع دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي بعنوان "أثر المناخ

التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، و من خلالها تم تحديد بعض عناصر الجانب النظري الخاص بالمتغير المستقل المناخ التنظيمي، أما في الإطار الميداني فتشترك معه في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما إستخدم الإستبيان كأداة لجمع البيانات، أما في الجانب التطبيقي، إضافة إلى هذا تشترك أيضا معها في توظيف برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

❖ و تشترك مع دراسة جبلي فاتح بعنوان "الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني"، في

تحديد بعض عناصر الإطار النظري للمتغير التابع الإستقرار المهني، أما في الإطار الميداني فتشترك في إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، أما في الجانب التطبيقي فتتشارك مع الدراسة الحالية في توظيف برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

2-أوجه الإختلاف :

❖ تختلف الدراسة الحالية مع دراسة ليث وائل طمليه التي حملت عنوان: **أثر المناخ**

التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي من خلال أن الدراسة الحالية اعتمدت في متغيرها التابع على الإستقرار المهني في حين ان هذه الدراسة اعتمدت في متغيرها

التابع على الصراع في مجمع المناصير الصناعي، و كذلك عينة الدراسة فقد إعتمدت العينة العشوائية البسيطة بينما تناولت الدراسة الحالية المسح الشامل، كما إعتمدت الدراسة السابقة مجمع المناصير الصناعيك ميدان للدراسة، أما الدراسة الحالية فقد اتخذت من مؤسسة سوميفوص تبسة كميدان للدراسة.

❖ دراسة **محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي** وجدنا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في بعض الجوانب إذ أن الدراسة الحالية اعتمدت في متغيرها التابع على الإستقرار الوظيفي في حين الدراسة السابقة اعتمدت في متغيرها التابع على أداء الموارد البشرية، و كذلك عينة الدراسة تمثلت في العينة العشوائية البسيطة بينما تناولت الدراسة الحالية المسح الشامل إضافة إلى هذا إعتمدت هذه الدراسة وزارة السلطة الفلسطينية كميدان للدراسة، أما الدراسة الحالية فقد اتخذت من مؤسسة سوميفوص تبسة كميدان للدراسة.

❖ و تختلف مع دراسة **جبلي فاتح بعنوان الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني** في بعض الجوانب إذ أن الدراسة الحالية اعتمدت في متغيرها المستقل على المناخ التنظيمي في حين الدراسة السابقة اعتمدت في متغيرها المستقل على الترقية الوظيفية، كذلك اعتمدت دراسته على صياغة فرضيتين جزئيتين فقط، في حين الدراسة الحالية تناولت ثلاث فرضيات جزئية، أما بالنسبة للمنهج المستخدم فقد استخدم الباحث المسح الإجتماعي (أحد أساليب المنهج الوصفي) ، بينما في الدراسة الحالية تم تناول المنهج الوصفي، كما إعتمدت الدراسة السابقة إلى المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب، قسنطينة كميدان للدراسة، أما الدراسة الحالية فقد اتخذت من مؤسسة سوميفوص تبسة كميدان للدراسة.

ثامنا: المقاربة السوسيولوجية

إن البحث العلمي يقوم على النظرية التي تعد الركيزة الأساسية من أجل تحديد الأطر و الأنساق، مما تساهم في إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان و على هذا الأساس إعتمدنا في دراستنا الحالية على نظرية العلاقات الإنسانية مؤسسها " إلتون مايو " لأنها الأقرب في دراسة و تحليل و تفسير موضوع البحث، حيث تنطبق معها من ناحية موضوع الدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الحالية الخاص بالمناخ التنظيمي و الاستقرار المهني في المؤسسة الاقتصادية
سوميفوص، حيث تم الإعتماد على هذه النظرية من منطلق أنها تتقاطع معها في عدة جوانب
أهمها:

_ النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين إلى العمل بالعوامل الإجتماعية و النفسية أكثر من
العوامل الاقتصادية، حيث يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الإجتماعية و
النفسية مثل الإعتراف و التقدير.

_ الإنتاجية الفردية تتحدد بشكل أساسي بالمعايير الجماعية.

_ الأنماط القيادية و الإتصالية تؤثر بشكل حاسم في سلوك العامل.

_ من الضروري تطوير إتصالات فعالة بين مستويات المنظمة، ولا سيما الصاعدة من
المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى إشكالية الدراسة من جانب متغيرها المستقل والتابع
ومن ثم طرح السؤال الرئيسي و الذي يتفرع عنه جملة من الأسئلة الفرعية ثم تمت صياغة
فرضيات الدراسة و إبراز أهداف و أهمية الدراسة ثم حددنا مبررات إختيار الموضوع ثم قمنا
بتحديد المفاهيم لغة و إصطلاحا و إجرائيا بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة والتعقيب
عليها و في الأخير تم توظيف المقاربة السوسيولوجية و إسقاطها على موضوع الدراسة.

الفصل الثاني المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

تمهيد

أولاً: تعريفات حول المناخ التنظيمي

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

رابعاً: أهمية المناخ التنظيمي

خامساً: أنماط المناخ التنظيمي

سادساً: أبعاد المناخ التنظيمي

سابعاً: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يحظى المناخ التنظيمي بإهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لدوره البارز في مختلف العناصر التنظيمية و خاصة على أداء الموارد البشرية داخل البيئة التنظيمية، حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى محاولة تهيئة مناخ تنظيمي ملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة و فعالية و بالتالي وجب التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المؤسسة لمعرفة و تفسير طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات و هذا ما سوف نحاول تسليط الضوء عليه في هذا الفصل.

أولا: تعريفات حول المناخ التنظيمي:

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، و يعد كورنل أول من إستخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام 1955 في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية، و قد ذكر ريناتوتا جيوري أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة و الوسيط و النظم الاجتماعية و الثقافية تكون معا المناخ بمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكون شخصية الفرد.¹

ولقد عرف ديفز المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة و يتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة، ورأى سليمان أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام و المتكون لدى أعضاء المنظمة، و المتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، و فلسفة الإدارة العليا، وهو العمل أو ظروفه و نوعية الأهداف التي تبغي المنظمة تحقيقها.²

1واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دارالحامد، ط2، عمان-الأردن، 2011، ص25

2أحمد محمد عوض بني أحمد : الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، عمان، 2007، ص44

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

و يرى ذنبيبات أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة 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 الإدراكية و خصائص البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم و غيرها من العوامل و الأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، ومن خلال هذا التعريف فان المناخ التنظيمي يشير إلى الخصائص التي تميز و تصف المنظمة و تفرق بينها و بين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين، وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية و الخارجية، وعلى هذا الأساس يؤكد الباحث على أن البيئة الخارجية تتماثل بالنسبة لجميع المنظمات في مجتمع معين، بينما تختلف البيئة الداخلية بالنسبة لكل منظمة.¹

و عرفه القريوتي بأنه التعبير عن التنظيم لكيان مؤسسي أو عضوي و ذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً و تأثيراً.

أما المغربي فحدده بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه و اتجاهاته و إدراكه و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي للبيئة الداخلية.²

من جملة التعريفات السابقة يمكن بلورة تعريف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية للمؤسسة يتضمن عدة خصائص و عوامل التي تؤثر على سلوك و أداء الموظفين، حيث يؤثر المناخ الإيجابي بشكل مباشر على مدى رضا الموظفين و إحساسهم بالإنتماء.

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي :

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي و تتمثل هذه السمات فيما يلي:

1 لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد : المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر، 2016، عمان، ص42
2 واصل جميل المومني : المرجع السابق، ص27

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

- يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر على سلوكيات العاملين قد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا.
 - يعد المناخ التنظيمي تعبيراً عن ثقافة المؤسسة.
 - توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية و بين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك العاملين بتلك المؤسسة.
 - يتميز المناخ التنظيمي بثبات نسبي على المدى القصير، مع ذلك فهو قابل للتغيير بمرور الوقت استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة و تؤثر هذه التغيرات على سلوكيات العاملين و مشاعرهم و اتجاهاتهم.¹
 - يعبر المناخ التنظيمي عن الخصائص الداخلية للمنظمة ولا يمثل المحيط الخارجي بمتغيراته و عناصره فهو لا يعبر عنه بل يتأثر به.
 - المناخ التنظيمي نظام مفتوح يؤثر و يتأثر يعني أنه يؤثر في الأفراد العاملين داخل المنظمة و يتأثر بالبيئة المحيطة به.
 - المناخ التنظيمي يشبه الشخصية الانسانية في كونها نسيجا واحدا لا يتجزأ.²
- و توجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- قد تختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي بمرور الوقت لكن هويته الأساسية تبقى ثابتة.
- يحدد المناخ التنظيمي بشكل أساسي من خلال خصائص الآخرين مثل سلوكهم و اتجاهاتهم بالإضافة إلى الوقائع الاجتماعية و الثقافية.¹

1 فاروق عبده فليه و السيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005-1426، ص295

2 صفاء ياسر زكي عوض الله : المناخ التنظيمي و علاقته بالبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، أطروحة ماجستير تحت إشراف سليمان حسين موسى المزين، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، فلسطين، 2021-1443، ص 15-16

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

من هنا نخلص بان المناخ التنظيمي يمثل البيئة الداخلية في المؤسسة ويتأثر بالقيم و الإتجاهات و العادات و سلوكيات أفرادها، وعليه تتحدد خصائص المناخ التنظيمي من خلال: الإتجاهات نحو التغيير، و مستوى التفاعل بين العاملين، و التأثير على السلوك، و درجة الإبتكار و المرونة و التوازن بين العمل و الحياة الشخصية، حيث تلعب هذه الخصائص دورا هاما في تحديد رضا الأفراد العاملين و أدائهم، كما تؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية و على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ثالثا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات كما يلي:

1) العوامل التنظيمية: تخص كل ما يدور داخل المنظمة نذكر منها:

(أ) **النشاط النقابي:** يساهم النشاط النقابي في تنظيم علاقات العمل بين الإدارة و العاملين، و لهذا النشاط تأثير هام على المناخ التنظيمي و العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

عندما يتجه العاملون لتشكيل نقابة أو إتحاد قد تميل العلاقات بين الإدارة و العاملين إلى أن تكون رسمية و عدائية يرجع ذلك إلى شعور الإدارة بالتهديد من وجود قوة تمثل مصالح العمال بينما قد يشعر العمال بضرورة التعبير عن مطالبهم بشكل أكثر صراحة.

(ب) **السياسات و الممارسات الإدارية:** تعد السياسات الإدارية من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي داخل المؤسسات، فعندما تكون هذه السياسات موضوعية وعادلة تُساهم في

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإبداع والإنتاجية بينما تؤدي السياسات المتحيزة و العشوائية إلى خلق بيئة عمل سلبية تحبط العزائم و الروح المعنوية.¹

(ج) نظام الأجور و الحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية يساهم في تحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد و رفع شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

(د) غموض الدور: يعد عدم الحصول على نتائج تقييم الأداء و غموض التعليمات من أهم العوامل التي تؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين.

(2) العوامل الخارجية: هي مجموعة الظروف و البيئات الخارجية التي تحيط بالمنظمة تتمثل في:

(أ) الظروف الفيزيائية: نقصد بها بيئة العمل المادية المتمثلة في الضوضاء و التهوية و التلوث... وغيرها التي يعمل بها الأفراد، فعندما تكون بيئة العمل صحية و آمنة تساهم في تحفيز العاملين على العمل بجد و اجتهاد بينما تؤدي بيئة العمل غير الصحية إلى الشعور بالاحباط و انخفاض الإنتاجية.

(ب) الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على كيفية عمل و أداء المنظمة، فهي تشكل مجموعة من القيم و المعتقدات و السلوكيات التي تحدد كيفية تصرف الأفراد و تفاعلهم مع بعضهم البعض و مع المنظمة ككل.²

¹رزيقة جايب: تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار، أطروحة الدكتوراه ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2021-1442، ص39

²سفيان بوعطيط و رانية هادف : المناخ التنظيمي و العوامل البيئية و التنظيمية و الشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، المجلد02، العدد06، الجزائر، 2019، ص151-153

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

ج) البيئة الاقتصادية: البيئة الاقتصادية تلعب دورا مؤثرا في تشكيل المناخ التنظيمي للمؤسسة سواء كان هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، فمثلا قد تؤدي فترات الكساد الاقتصادي أو الفترات التحولية للمنظمات مثل مرحلة الخصخصة أو عند الاستغناء عن بعض العاملين مما ينعكس سلبا على نفسية العاملين في هذه المنظمة لذلك من المهم على المؤسسات أن تتفاعل بفعالية مع التغيرات في البيئة الاقتصادية و أن تطور استراتيجيات مناسبة للحفاظ على مناخ تنظيمي إيجابي حتى في ظل الظروف الصعبة.

د) البيئة الاجتماعية: كالقيم والاتجاهات والعادات وهذه بدورها تنعكس على سلوك العاملين وبالتالي تؤثر على كفاءة الأداء و مستوى الدافعية للإنجاز و طريقة التفكير المنطقي و العلاقات الاجتماعية وغيرها.¹

3) العوامل الشخصية: تشمل مجموعة من السمات والسلوكيات التي يتبناها أفراد المنظمة و تؤثر على البيئة الداخلية لها تتمثل فيما يلي:

أ) خصائص العاملين: يتأثر المناخ التنظيمي للمنظمة بالخصائص الشخصية للعامل، فالمنظمة التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن و ذوي التعليم البسيط يكون مناخها مختلفا عن المنظمة التي يعمل فيها عمال أصغر سنا و من ذوي التعليم العالي من حيث الطموح.

ب) قدرات الفرد: إن عدم التوزيع الموضوعي و العلمي للمهام قد يكون سببا في إحباط العامل مما تتخض إنتاجيته نتيجة عدم قدرته لأداء المهام الموكلة إليه على أحسن مايرام.²

¹ علي بن سعيد بن راشد العبري : أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية و العلوم التطبيقية و دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أطروحة ماجستير ، تخصص القيادة، جامعة الشرقية، كلية إدارة أعمال، سنة 2021-

1442، ص13-14

² رزيقة جايب : المرجع السابق، ص41

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

(ج) **تناقض القيم:** في بعض الأحيان قد يتطلب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تتماشى مع قيم و أخلاقيات العامل، مثل تلك السلوكيات تجعل العامل يشعر بالذنب و القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على أدائه.

(د) **درجة المخاطرة:** المناخ التنظيمي الذي يسمح للعامل بمخاطرة معتدلة و محسوبة يدفعه العا مل إلى مزيد من الانجاز، أما بالنسبة للمناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي يؤدي إلى ضعف الرغبة في الأداء و الاحباط.¹

مما سبق تم إستخلاص أن العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي تنقسم إلى ثلاثة عوامل رئيسية، العوامل التنظيمية التي تضم: النشاط النقابي و السياسات و الممارسات الإدارية و نظام الأجور و الحوافز و غموض الدور، أما العوامل الخارجية فهي تضم الظروف الفيزيائية و الثقافة التنظيمية و البيئة الاقتصادية و البيئة الاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل الشخصية التي تضم خصائص العاملين و قدرات الفرد و تناقض القيم و درجة المخاطرة، و عليه فإن التفاعل بين هذه العوامل تؤثر في المناخ التنظيمي إما بخلق بيئة تنظيمية إيجابية أو سلبية.

رابعا: أهمية المناخ التنظيمي:

حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من قبل المنظمات، نظراً لتأثيره المباشر وغير المباشر على مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخلها بالإضافة إلى تأثيره الواضح على أعمالها سواء المتعلقة بأدائها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة²

يشكل المناخ التنظيمي عنصرا أساسيا في نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية حيث يؤثر بشكل مباشر على أداء الافراد و إدراكهم و إتجاهاتهم و دافعيتهم و بالتالي يساهم في تشكيل سلوكهم التنظيمي و يعد التفاعل بين الفرد و البيئة التنظيمية من أهم جوانب المناخ

¹رزيقة جايب : المرجع السابق، ص42

²واصل جميل المومني : المرجع السابق، ص30

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

التنظيمي فبيئة العمل الإيجابية تحفز العاملين على العمل بجد و إنتاجية بينما تؤثر البيئة السلبية على سلوكهم و تعيق إبداعهم و لضمان سلوكيات إيجابية لأبد من توفر المهارة و القابلية لدى الفرد بالإضافة إلى ملائمة هذه المهارات مع متطلبات العمل الذي يشغله¹

و مهما كانت طبيعة المنظمات و العاملين فيها يبقى الهدف المشترك هو الوصول إلى بيئة عمل يسيطر عليها مناخ تنظيمي إيجابي ففي ذلك مصلحة للطرفين حيث يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة رضا العاملين ، ولا تقتصر المنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة على مجرد البقاء بل تظهر قدرة مستمرة على التعامل بإبداع و بكفاية مع متغيرات بيئتها الداخلية و الخارجية مما يجعلها نظاما متجددا و متطورا.²

من هنا نرى بأن للمناخ التنظيمي أهمية بارزة يكمن دوره في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على سلوكيات الأفراد العاملين، فإذا كانت بيئة العمل إيجابية و محفزة، فمن المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي على الإبداع و الإنتاجية، علاوة على ذلك يساعد المناخ التنظيمي الجيد في جذب و الحفاظ على المواهب، و تعزيز الرضا الوظيفي بينما تؤثر بيئة العمل السلبية على سلوكهم و تعيق إبداعهم، و تدفعهم للنفور من العمل، و من ثم تراجع أدائهم الوظيفي، مما يستوجب توفر الجو الملائم للفرد لأداء عمله بشكل مرضي.

خامسا) أنماط المناخ التنظيمي:

يختلف المناخ التنظيمي في أنواعه من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة عمل المنظمة و البيئة التنافسية حولها و هناك ستة أنماط للمناخ التنظيمي هي:

1) المناخ المفتوح: يتميز المناخ المفتوح بالفعالية و الكفاءة في تحقيق الأهداف المرسومة ، ففي ظل هذا النمط المناخي يسود شعور بالتجانس بين العاملين حيث تلبى احتياجاتهم الاجتماعي

¹لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد : المرجع السابق، ص 46

²واصل جميل المومني: المرجع السابق، ص 31

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

ة و تشبع رغباتهم مما يعزز شعرهم بالرضا بسهولة نسبية و الميزة الرئيسية لهذا النمط تتمثل في السلوك الاعتمادي و المشارك حيث يعتمد العاملون على بعضهم البعض في إنجاز المهام ويتعاونون بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة كما تشارك القيادة في هذا السلوك مما يعزز التعاون و التواصل بين جميع أفراد المؤسسة.

(2) المناخ الاستقلالي: يعرف المناخ الاستقلالي بكونه نمطا تنظيميا فريدا ينبثق فيه القائد من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها فبدلا من الاعتماد على هيكل هرمي تقليدي يمارس القائد سلطته بشكل مرن و سهل خارج إطار علاقات السلطة و السيطرة الرسمية ، بينما قد لا يصل مستوى الرضا في هذا النمط إلى مستوى المناخ المفتوح إلا أنه يساهم في تحفيز الروح المعنوية و إشباع الحاجات الاجتماعية و تعزيز الابتكار و الابداع.¹

(3) المناخ المغلق: يعتبر بيئة عمل رتيبة تسيطر عليها المهام الروتينية و التركيز على تحقيق الإنتاجية دون الاهتمام بالعاملين كأهم مورد في المنظمة ولا يهتم الرؤساء في هذا النمط بتطوير مهارات المرؤوسين بل يسعون نحو السيطرة عليهم بكافة الطرق لتحقيق أهداف دوائرهم و أقسامهم و يقدم هذا المناخ التعويضات الأساسية التي قد لا تلبى كافة احتياجات العاملين فيه ولا يهتم المناخ بتكوين العلاقات الاجتماعية مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية.

(4) المناخ العائلي: هو المناخ التنظيمي الذي يركز بشكل كبير على خلق جو عام يتمتع بالألفة الكبيرة بين الرؤساء و المرؤوسين بعيدا عن المركزية في إدارة العلاقات بينهم و يوفر هذا المناخ جميع العوامل التي تحقق الألفة من تعويضات و حوافز مالية و معنوية تلبى حاجات العاملين الاجتماعية دون قصور و يمتاز المناخ العائلي بهيكل تنظيمي مسطح يحتوي

¹دانا عمر محمد المحسن : أثر المناخ التنظيمي على التطوير التنظيمي في الوزارات الأردنية، أطروحة ماجستير ، تخصص الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2007، ص 32

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

على عدد محدود من رؤساء الدوائر و الأقسام و يسعى العاملون في هذا المناخ إلى إنجاز المهام دون أي ضغوط من الرؤساء وذلك بطريقة مثلى تعزز الإنتاجية و الكفاءة.¹

(5) المناخ الأبوي: يعرف المناخ الأبوي بتركيز السلطة في يدي المدير مما يعيق ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه و لا يحقق سلوك المدير في هذا النمط التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه و لا يلبي حاجاتهم الاجتماعية و تسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الاشباع لانجاز العمل و لتلبية حاجاتهم الاجتماعية و ترتفع درجة التفكك و التركيز على الإنتاج و تتخفص الألفة.²

(6) المناخ المسيطر عليه: يتميز هذا المناخ بإنعدام العلاقات الشخصية حيث تسود بيئة عمل رسمية تركز على إنجاز المهام دون الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية و يتم توجيه السلوك الج ماعي نحو إنجاز المهمة فقط مع إهمال السلوكيات الموجهة لاشباع الرغبات الاجتماعية للعام لين.

(7) المناخ المتعلق: يعرف هذا المناخ بغياب الرقابة و التنظيم مما يؤدي الى انتشار التسبب و اللامبالاة من طرف كافة أعضاء المنظمة، وتصبح المنظمة عرضة لخطر الانهيار بسبب بطء نموها مما يهدد بقائها على المدى الطويل و يؤدي شعور العاملين باللامبالاة إلى انخفاض الروح المعنوية و تحفيزهم للعمل و يصبح سلوك العاملين غير أصيل حيث يظهرون اهتماما زائفا بالعمل دون بذل الجهد اللازم و تصبح المنظمة راكدة ولا يشجع هذا المناخ على الابتكار او التغيير.³

بناءا على ما تم التطرق إليه سابقا حول أنماط المناخ التنظيمي نجد بأنها تضم العديد من الأنواع أبرزها: المناخ المفتوح و المناخ المغلق و المناخ العائلي و المناخ الأبوي و المناخ

¹ليث وائل طمليه : مرجع سابق ، ص12-13

²إيهاب محمود عايش الطيب : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 1429-2008، ص 21

³دانا عمر محمد المحسن : المرجع السابق ص 32

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

المسيطر عليه و المناخ المتعلق، و عليهما ربط هذه الأنماط ببعضها البعض يحقق الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية، من منطلق إختيار النمط المناسب و العمل على تحسينه من أجل خلق بيئة تنظيمية مناسبة و سليمة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

سادسا: أبعاد المناخ التنظيمي

يواجه الباحثون صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي و ذلك راجع إلى تعدد العوامل المؤثرة فيه و منه يمكن تحديدها كما يلي:

1) الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار الأساسي الذي يحدد مختلف المستويات الإدارية و يرسم علاقات الترابط بينها مبينا بوضوح سلطة كل مكون من مكونات المنظمة على الآخر، يشكل هذا الهيكل بوصلة المنظمة إذ يوضح مسار سير العمل و طرق التسيير المتبعة بدءا من نمط القيادة المعتمد مرورا بأساليب إتخاذ القرار و وصولا إلى سيرورة تدفق المعلومات و تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في ربطه المحكم بين مهام كل فرد داخل المنظمة و دوره في تحقيق الأهداف المنشودة فعندما يتم تقسيم المهام بشكل علمي و مدروس يساهم ذلك بشكل كبير في تعزيز الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الأهداف المرجوة، إذ يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد جميع العلاقات التي تربط بين الأفراد و المهام و الوظائف على كافية المستويات مما يؤدي بدوره إلى تسلسل منطقي للوظائف و وضوح في تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بدءا من القمة الإدارية وصولا إلى القاعدة.¹

2) الإتصالات: تعتبر الإتصالات وسيلة مهمة حيث تربط مختلف أجزاء المنظمة و تؤمن تدفق المعلومات و البيانات بين الإدارات و الأقسام، و من خلال التنسيق الفعال عبر قنوات الإتصال المختلفة يمكن ضمان حسن سير العمل و تحقيق أهداف المنظمة، كلما تنوعت قنوات

¹دحية خالد : علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 339

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

الإتصال من إتصال صاعد وإتصال هابط و إتصال أفقي وإتصال كتابي أو إتصال شفوي كلما إزدادت كفاءة تدفق المعلومات و البيانات و انعكس ذلك إيجابا على سير العمل و أدائه.

تلعب الاتصالات دورا حاسما في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه فعندما تكون الاتصالات فعالة تضاف خصائص إيجابية إلى المناخ التنظيمي مثل الثقة و التعاون و المشاركة بينما تعكس الاتصالات البطيئة و غير الفعالة وجود خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته و تعد الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم فهي تؤثر بشكل كبير على البعد النفسي و الاجتماعي للمناخ التنظيمي، فوجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد بينما تؤثر الاتصالات غير الفعالة سلبا على ثقافة المنظمة و رضا الموظفين.¹

3) المشاركة في إتخاذ القرارات: يساعد تبني الإدارة المشاركة في إتخاذ القرارات في توفير و تبادل المعلومات بين العاملين داخل المنظمة بإختلاف مستوياتهم التنظيمية و تتيح الإدارة المشاركة للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم و إقتراحاتهم حول طرق تحسين العمل.

و من خلال إشراكهم في صنع القرار تشعر الإدارة مشاركة العاملين بأهمية دورهم و مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة و هذا بدوره يحفزهم على بذل المزيد من الجهد و الإبداع و يعزز شعورهم بالانتماء و الولاء للمنظمة باعتبارهم شركاء حقيقيون في صنع و إتخاذ القرار.²

4) القيادة التنظيمية: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير على الجماعة و دفعها نحو بلوغ الأهداف المرجوة و تتقارب القيادة الإدارية مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية بقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط المنظمة، و إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين و يمنعهم من المشاركة في إتخاذ القرارات و يكون متعصبا لرأيه و ينزع إلى التفرد بالرأي في

¹لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد : المرجع السابق، ص 104

²دحية خالد : المرجع السابق، ص 340

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

جميع العمليات الإدارية مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية بينما القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و يؤمن بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات و يسعى إلى خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية و بالتالي فإن القيادة التنظيمية الفعالة هي عنصر أساسي في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي بينما تؤثر القيادة التنظيمية غير الفعالة سلبا على ثقافة المنظمة و رضا العاملين.¹

5) الحوافز: هي مجموعة الأدوات و الوسائل التي تعمل المنظمة على توفيرها بشكلها المادي التي تشمل الرواتب و العلاوات و الجوائز أو شكلها المعنوي التي تشمل الثناء و التقدير و الإعتراف بالإنجازات سواء كانت فردية أو جماعية لتحقيق إشباعات أفرادها و الوصول إلى الفعالية المرجوة مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة ،يشير هذا التعريف إلى سهر المنظمة على إعطاء مكانة هامة للحوافز في سياستها لتحقيق بعض الإشباعات لأفرادها داخل المنظمة و خارجها سواء كانت هذه الإشباعات معنوية أو مادية و هذا من أجل تحقيق أهدافها و تلعب الحوافز دورا هاما في تحفيز العاملين و زيادة إنتاجيتهم حيث تساعد على جذب أفضل المواهب إلى المنظمة و تحسين الأداء و تعزيز العمل الجماعي و تحسين الإبتكار و من المهم أن تختار المنظمة الحوافز المناسبة لطبيعة عملها و إحتياجاتعمالها.²

6) الانتماء: يعد الانتماء أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي وهو يشير إلى شعور العاملين بالارتباط و الاندماج مع المنظمة التي يعملون بها و تلعب العديد من العوامل دورا في تعزيز الانتماء للمنظمة أهمها الرضا الوظيفي و التقدير و الاعتراف و المشاركة في صنع القرار مما يزداد شعور العاملين بالانتماء للمنظمة و على العكس من ذلك فإن وجود مناخ تنظيمي سلبي

¹أثير حسو اسحق : دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد8، العدد26، الجزائر، 2012،ص 100

²جمال مباركية و بلقاسم مزبوة : واقع المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الإبتدائي بالجزائر دراسة ميدانية على عينة من أساتذة إبتدائيات ولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد08، العدد04، الجزائر، 2024، ص 679

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

يؤثر سلبا على الانتماء للمنظمة حيث تتخفف الروح المعنوية عندما لا يشعر العاملون بالتقدير أو الرضا عن وظائفهم و غياب التعاون عندما لا يكون هناك إنسجام و تعاون بين العاملين و ضعف التواصل و غياب فرص التطور و النمو مما يؤثر ذلك سلبا على الانتماء للمنظمة و بالتالي فإن الإنتماء للمنظمة هو عنصر أساسي في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي و له تأثير مباشر على أداء العاملين و رضا الوظيفي و على أداء المنظمة ككل.¹

7) التدريب: يعد التدريب ركيزة أساسية في تنمية مهارات الموارد البشرية، وهي القوة المحركة لتحقيق أهداف المنظمة فالاستثمار في تنمية مهارات العاملين يعد استثمارا استراتيجيا عائد على المدى الطويل و يساهم التدريب في صقل مهارات العاملين و تطويرها مما يعزز كفاءتهم و إنتاجيتهم كما يساعد على مواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات مما يتيح للمنظمة التكيف مع متطلبات السوق و البيئة المتغيرة.

وعلاوة على ذلك يساهم التدريب في تحسين بيئة العمل و تعزيز روح الفريق و التعاون بين العاملين كما يؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين و إنتمائهم للمنظمة.²

8) التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا عنصرا مهما في المناخ التنظيمي حيث تعد التطورات التكنولوجية من أهم العوامل التي تساهم في خلق بيئة عمل تتوافق مع احتياجات الأفراد و المنظمة على حد سواء فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد و طريقة عملهم كما تساعد المنظمات الإدارية على البقاء و التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئات المحيطة.³

إذن نجد في الأخير أن للمناخ التنظيمي أبعاد متمحورة في الهيكل التنظيمي الذي وجب تصميمه بما يتناسب مع مجال عمل المنظمة و تخصصها، و حسب إحتياجاتها من الوظائف و التخصصات، مما يساهم في تسهيل سير العمل و إتخاذ القرارات بشكل أسرع و أكثر مرونة،

¹أثير حسو اسحق : المرجع السابق، ص 101

²علي بن سعيد بن راشد العبري : المرجع السابق، ص 18

³برباوي كمال : علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، مجلة دراسات لجامعة عمار تليجي الاغواط، العدد 45 ، الجزائر، 2016 ، ص 267

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

و عندما تكون الإتصالات فعالة داخل المنظمة يتم تعزيز التواصل و التفاهم بين الموظفين مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنسجاما و تعاونا الذي بدوره يعزز من الإنتاجية و الرضا الوظيفي، و أيضا عندما تتيح الإدارة للعاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية الفرصة في إشراكهم صنع القرار الذي بدوره يحفزهم على بذل المزيد من الجهد و يعزز شعورهم بالإنتماء و الولاء للمنظمة، بالإضافة إلى القيادة التنظيمية التي تركز على دور القائد تجاه العاملين، فالقيادة التنظيمية الفعالة تعتبر عنصر أساسي في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي بينما القيادة التنظيمية غير الفعالة تؤثر سلبا على رضا الموظفين و تحدث خللا داخل المؤسسة، وعليه فمن المهم أن توفر المنظمة الحوافز بشكلها المعنوي أو المادي لتحفيز الموظفين من خلال الزيادة في إنتاجيتهم و الوصول إلى الفعالية المرجوة، فبالنسبة للإنتماء فإنه يشير إلى شعور الموظفين بالإنتماء مع المنظمة من خلال التقدير و الرضا الوظيفي و الإعتراف بإنجازاتهم، و لأبد من توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين و تطوير مساهمهم المهني، مما يعزز كفاءتهم و إنتاجيتهم، و يتيح للمنظمة التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ناهيك عن أن استخدام التكنولوجيا له تأثير كبير في التنظيم من حيث خلق بيئة عمل تتوافق مع إحتياجات الأفراد العاملين، و المنظمة مما تزيد في رغبتهم للبقاء، وبالتالي نخلص إلى أن هذه الأبعاد تؤثر بشكل مباشر على الاستقرار المهني للأفراد داخل المنظمة.

سابعا: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي

1) النظريات الكلاسيكية:

أ) نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915): تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) بشكل أساسي و لكن هناك كتاب آخرون (قبل و بعد تايلور) قد أسهموا كذلك في هذه النظرية ومن أهمهم جيمس وات (James Watt)، و روبرت أوين (Robert Owen)، و شارلز بابيج (Charles

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

(Babbage)، و فرانك جالبريث (Frank Gilbreth)، و هنري جانت (Henry Gantt) و

يعد تايلور المنظر الأساسي لهذه النظرية.¹

عمل تايلور في شركة الحديد و الصلب ميدفيل في أمريكا، حيث تقلد العديد من المناصب كان آخرها منصب مهندس صناعي، و قد ركز تايلور إهتمامه على الكفاءة الصناعية حيث قام بالبحث عن أفضل طريقة لزيادة الإنتاجية لدى العاملين ، و ذلك من خلال دراسة الحركة و الزمن و العلاقة بين ظروف العمل و الإنتاجية فوجد أنه من الضروري إعادة النظر في تصميم العمل و سلوك العاملين بإعتماد نظام جديد قائم على تحديد فترات الراحة و تعديل نظام الأجور الذي ربطه بالكمية عوضاً عن الزمن، حيث كلما زادت الكميات المنتجة من طرف العامل يزيد أجره و هو ما يسمى بنظام الأجور بالقطعة مما يشجع الفرد على العمل أكثر.

لقد كانت النتائج التي توصل إليها تايلور جد مرضية، مما دفعه إلى جمع أفكاره و بلورتها في مؤلفه "الإدارة العلمية" و وضعها في مبادئ أطلق عليها إسم مبادئ الإدارة العلمية.²

و لقد قام تايلور بوضع أربعة مبادئ من أجل الوصول لأفضل الطرق كفاءة و تتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

- تنمية علم حقيقي للإدارة يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل هذا
- التحديد العلمي يحل محل الطرق العشوائية التي كانت سائدة.
- الإختيار العلمي للأفراد و تدريبهم و تعليمهم و تنمية قدراتهم.
- تطبيق الطرق العلمية في إنجاز الأعمال.
- توزيع العمل بين المديرين و العاملين بحيث يتحمل المديرون مهمة العمل التخطيطي و التنظيمي و يتفرغ العاملون للتنفيذ.³

¹ساكر هدى و بوعطيط جلال الدين : المرجع السابق، ص 283
²رايس وفاء : نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2016، ص16

³أسيا محمد عيسى : الإدارة التربوية و التعليمية الحديثة ، دار ابن النفيس للنشر، عمان، 2017، ص 17-18

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

النظرية العلمية عند فردريك تايلور جعلت عنصر التكوين متغيراً أساسياً في تنمية كفاءة المورد البشري و أهميته في تحسين أداء العمال، حيث أنه إذا ما تكون العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أنه يقضي على إبطاء العمل و زيادة الفعالية، لهذا قام تايلور بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات و حساب الوقت اللازم لأدائها من أجل رفع كفاءة المورد البشري ما ينعكس على الإنتاجية ككل، و عي هذه النظرية بضرورة التكوين لإعتقادها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير و التأثير بالبيئة الخارجية فهي تعتبر التكوين عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى إكتشاف أفضل الأساليب و الطرق الواجب إتباعها لرفع كفاءة العامل فإن عملية التكوين تعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذه العملية.¹

و تنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خطة العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة و محددة، كما يتم إتباع أساليب و إجراءات محددة بدقة لكل وظيفية و تقوم نظرية إدارة تايلور على الإعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، و لكن لديهم واجب إيجابي أيضاً للإشراف على الموظفين و تنظيم أنشطة عملهم، و لذلك فإن نظريته لم تستخدم إلا المهام المتكررة و الروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي.²

(ب) نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" (1841_1925): من أهم روادها هنري فايول (Henri Fayol) و الذي خاطب طبقة المديرين في كتابه عناصر الإدارة Elements of Management و المبادئ العامة للإدارة "General Principles of Management" مركزاً على تقسيم الإدارة إلى عمليات واضحة و محددة المعالم ألا وهي التخطيط و التنظيم و التوظيف و التوجيه و الرقابة، فقسم فايول أنشطة المنشأة إلى ست مجموعات الأولى أنشطة

¹زواتني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، د ب ، 2020، ص 67
²عبد الله بن عوض الشهري : الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية للنشر، 2023، ص 48-49

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

فنية و الثانية أنشطة تجارية و العلاقات العامة و الثالثة أنشطة مالية و الرابعة أنشطة الضمان و الحماية و الوقاية للممتلكات و الأفراد و الخامسة أنشطة محاسبية و إحصائية و السادسة أنشطة إدارية تقوم على عناصر العملية الإدارية و أوضح فايول في تحليلاته على أن النشاطات هذه في معظمها توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها.¹

كما قام هنري فايول بوضع مجموعة من المبادئ لا غنى للمدير عنها إذا أراد النجاح في العمل الإداري ، هذه المبادئ تتمثل في:

تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية،وحدة الأمر،خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل، درجة مركزية السلطة و تدرجها، الترتيب و التنظيم، العدل و المساواة، إستقرار العاملين في المنظمة، المبادرة و المبادأة و أخيرا التعاون و العمل الجماعي.²

من خلال هذه المبادئ نستنتج أن فايول يرى أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف ثابتة و يوجهون إليها حسب مؤهلاتهم و قدراتهم كما يجب أن يخضعوا إلى مسؤول تفوض له صلاحية التوجيه و الإشراف كما أن الترقية و التكوين يجب أن يخضعوا إلى معيار الأقدمية و الولاء و الخبرة، وهو الذي تحدث عن معيار الكفاءة بقوله أنه كلما صعدنا في السلم الوظيفي داخل المؤسسة زادت كفاءة الفرد لتقلد مناصب أعلى وفق هذا التدرج لو تمتعنا في كل هذه المبادئ لوجدنا أن كل مؤشراتنا تعمل على تنمية قدرة الأفراد و زيادتها، و كذا كيفية زيادة الفعالية التنظيمية لكل مؤسسة، كما ترمز هذه المبادئ كثبات الأفراد و المساواة و الإبتكار و المكافأة و غيرها.³

¹أشرف عبد الله الضباعين : إدارة الأثار و التراث وفقا للمعايير العالمية، دار ورد للنشر،عمان، 2020، ص 27

²شاهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي : القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2020، ص38

³زواتني عبد العزيز: المرجع السابق، ص 69-70

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

و أكد فايول في كتاباته أن التطبيق السليم لهذه المبادئ هو الحل الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال، و كان فايول يكتب كرجل أعمال عملي يسجل خبرته الإدارية الطويلة و يقدم المبادئ التي لاحظها، و في عمله هذا لم يحاول فايول أن يقدم نظرية منطقية أو فلسفة للإدارة و بالرغم من ذلك فإن ملاحظاته تتمشى تمشياً مذهباً مع نظرية الإدارة التي تنمى حالياً.¹

و قد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة مازالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، و قد أكد على ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات لذا أنصب إهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه و دراسته.²

ج) النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" (1864_1920): برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 و يعود الفضل في ذلك إلى ماكس فيبر Max Viber الذي حاول من خلال إعطاء نمط جديد في تسيير الأفراد و المنظمات فهي نظرية تحاول إبراز أهمية التقسيم الإداري و مدى تأثيره على كفاءة و أداء و لسلوك الفرد و إنعكاساته على المنظمة، حيث ركز على مميزات النموذج البيروقراطي، فهو مصطلح يتضمن قطاعات كبيرة و عديدة في المجالات الإدارية و معرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة و الفعالية حيث رفض معنى البيروقراطية الشائع لدى العديد من الكتاب و ممارسي الإدارة آنذاك، فالبيروقراطية عنده هي أفضل نظام تحت حكم القانون و التي تعمل على حل المشكلات بصوة أفضل.

كما أنها مجموعة كافية و صارمة من القواعد و العقوبات الجزائية و المكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، فالمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين و يتم تنفيذ الواجبات طبقاً للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي.³

¹بشير العلاق : مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008، ص 45
²راند محمد عبدربه : نظرية المنظمة و المؤسسات، الجندرية للنشر، عمان_الأردن ، 2012، ص 38
³زواتني عبد العزيز : المرجع السابق، ص 71-72

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل:

. **مرحلة السلطة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية و التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها و إدارتها من الجاه و النسب و الوراثة و يكون أداء الإدارة غير كفى و بدائي.

. **مرحلة السلطة الكارزمية:** تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة و صفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً و إعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسية.

. **مرحلة السلطة القانونية(مرحلة البيروقراطية):** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات و الشروط المحددة في القوانين، و تمتاز الإدارة بالكفاءة والإنجاز و الدقة في العمل، (كلما كانت المنظمة الإدارية بيروقراطية كلما كان الإنتاج عالياً).¹
مبادئ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

- التخصص الوظيفي و تقسيم العمل.
- بناء الهياكل الهرمية التي تحدد السلطات و الصلاحيات و الإتصال من الأعلى إلى الأسفل.
- قصر العلاقات بين العاملين بأن تكون موضوعية فقط و ليست شخصية.²
- الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.³
- إعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل و التدريب.

¹راند محمد عبدربه : المرجع السابق، ص 14-15

²أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: إدارة الأعمال أساسيتها، و مفاهيمها و تطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، السعودية، 2022، ص

47

³راند محمد عبدربه : المرجع السابق ص 15-16

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

- وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل.
- التوثيق و تنظيم السجلات.
- الرسمية و علاقات العمل داخليا و خارجيا.
- الإهتمام بدفع أجور و تعويضات عادلة للعاملين.¹

كما تقوم الإدارة البيروقراطية بتقسيم الأعمال في المنشآت حسب الأسس التالية:

- ❖ تقسيم الأعمال حسب الموقع الجغرافي
- ❖ تقسيم الأعمال حسب المنتجات.
- ❖ تقسيم الأعمال حسب الخدمات.
- ❖ تقسيم الأعمال حسب الزبائن.
- ❖ تقسيم الأعمال حسب الوظائف.
- ❖ تقسيم الأعمال حسب تخصصات الأفراد العاملين.²

ثانيا: النظرية النيوكلاسيكية:

(3) **نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"**: يعتبر ألتون مايو (Elton Mayo) الرائد الأساسي للحركة الإنسانية وهو أول دعاة للإتجاه السلوكي في مجال التنظيم و الإدارة، حيث قاد فريقا للبحث و الدراسة في شركة وسترن إلكترونيك (Western Electric Company) بمصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك بهدف تقييم الإتجاهات و الردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما إهتمت بدور العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي.³

1 إسماعيل محمود علي الرقاوي : إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، المنهل للنشر، د.ب، 2016-1437، ص 74
2 محمد سرور الحريري : الأصول العلمية و النظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة و النشر، بيروت-لبنان، 2016، ص 31
3 ساكر هدى و بوعطيط جلال الدين : المرجع السابق، ص 287

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

نمى إتجاه حركة العلاقات الإنسانية و تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، و لذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان و أثرت على التطبيق نتيجة لإنتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا إهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.¹

و تدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الاهتمام بالعامل على أنه كائن إجتماعي لا يجب أن ينظر إليه على أنه فقط أداة تستخدم في عملية الإنتاج، و إنما هو إنسان تتحكم فيه عوامل متنوعة و مختلفة و إن له طموحات و رغبات و تطلعات متنوعة تؤثر في إنتاجيته و أكدت هذه المدرسة على كيفية التنسيق بين جهود الافراد لإيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد و التعاون من أجل الحصول على النتائج المثالية، و من أبرز علماء هذه المدرسة إلتون مايو الذي أجرى هو و زملائه دراسات مصنع هاوثورن في شركة وسترن إلكتريك الأمريكية لمدة خمس سنوات منذ عام حتى عام، و كان الهدف الأساسي لهذه الدراسات هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية و إنتاجية العمال و قد أثبتت تلك الدراسات أنه لا بد أن ينظر إلى العامل على أنه إنسان يستمد تصرفاته من جماعة العمل، و كلما يسعى إليه هذا العامل بوصفه مكافأة للعطاء و الإنتاج هو أن يشعر بذاته في داخل المجموعة و أن تصرفاته و أنماط سلوكه تتأثر دائماً بقرارات هذه المجموعة.²

و يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ التي إستمدتها من تجارب مصانع هاوثورن (Hawthorne) و هي كالتالي:

- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات، التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد و ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.

1السعيد مبروك إبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة "الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012، ص 32
2أحمد بن عبد الرحمن الشميشري : المرجع السابق، ص 49

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط إجتماعية مستمدة من العرف و التقاليد التي تؤمن بها الجماعة و تفرضها على أعضائها.
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، فتعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون بين التنظيمين الرسمي و اللارسمي.¹
- التركيز على الحوافز الاجتماعية بحسبانها المحرك الأساسي لقدرات العاملين.
- الإعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.
- الإهتمام بالعامل كشريك في العمل لا أجير.
- للعاملين أهداف و تطلعات خلاف أهداف المنظمة.²
- لتحقيق هذا، لا بد من إدماج التنظيم اللارسمي في التنظيم الرسمي و ذلك عن طريق إشراك العمال في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الإتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الإتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة إتصالات رسمية، و التي يجب أن تولى العناية بها و قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين.³

ثالثا: النظريات الحديثة:

(أ) نظرية إتخاذ القرار "هربرت سيمون": يعد هيربرت سايمون Herbert Simon من المفكرين الإداريين الذين إنتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول، و قال إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها و لا يمكن تطبيقها بصورة عامة و قد أوضح ذلك في كتابه السلوك الإداري Administrative Behavior ، و يرى في نظريته أن جميع

¹أمال بن سمشة : الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، 2018، ص 22

²مرتضى البشير الأمين : الإتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر، عمان-الأردن، 2016، ص 39

³أمال بن سمشة : المرجع السابق، ص 22

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

العمليات التنظيمية تدور حول إتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ماهو إلا نتيجة لإتخاذ القرارات لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية إتخاذ القرارات و المؤثرات التي تحددتها من أجل تفهم السلوك التنظيمي و قد عرف سايمون التنظيم بأنه:"عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد و من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات و القيم و الإتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل".¹

أ - أ) مبادئ نظرية إتخاذ القرار:تنطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الإختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم و ذلك من خلال صنع البدائل و المفاضلة بينها و يعد إختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة و إختيار البديل السليم منه.

ترتكز هذه النظرية على مايلي:

- ❖ المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.
- ❖ المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.
- ❖ قدرة متخذ القرار على ترتيب البدائل.²

و حسب سيمون فإن خطوات عملية إتخاذ القرار تتم على النحو التالي:

يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه، وجود مشكلات و قضايا تستدعي إتخاذ القرار و التفكير فيه و هذه تسمى مرحلة التفكير و التصميم مرحلة البحث و الإطلاع وذلك بالإعتماد على المعلومات و تحليل المواقف و البحث عن البدائل ثم المقارنة بينها و يعد هذا عمل بطريقة جماعية تستدعي تقسيم العمل و المهام و تصنيف

¹رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا- دمشق، 2004، ص 89

²عبيد حسين آل قماش : نظريات القيادة و إتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية إتخاذ القرار، المجلة العلمية، المجلد36، العدد12، دب، 2020، ص 419

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

المجهودات، إختيار أحد الاعمال الممكنة فالمسؤول يكتفي بالحلول المرضية ولا يبحث دائماً على البدائل إختيار القرار الصائب و محاولة تبسيط معالمه حيث يتخذ القرار المناسب و ذلك لإعتقاده بأنه كاف ولا مجال لتضييع مزيد من الجهد و الوقت فالمسير له نظرة واقعية للأمور أما القرارات المفاجئة في معظم الحالات لا تخضع لقواعد المنطقية فهي تعد قرارات سريعة قد لا تفهم المعطيات الواقعية، أما القرار الرشيد فهو يعتمد على الأوضاع و المتغيرات المحيطة و التي لها تأثير في حالة إتخاذ القرارات، ثم تضيف بعض التعديلات عن الحاجة و التي هي بمثابة ردود أفعال من المحيط المعقد غير الثابت و السعي بإستمرار إلى إعادة توجيهه و إلى رسم المحيط الإداري.¹

مما سبق نستنتج أن نظرية المبادئ العلمية لفرديريك تايلور ركزت على إستخدام الطريقة العلمية في الإدارة و هدفها الأساسي زيادة الإنتاج ، مما نتج عنه بعض الجوانب السلبية التي تمس العامل فيصبح يعمل بشكل روتيني يولد له الإحساس بالملل و تقتل فيه روح الإبتكار و الطموح، أما بالنسبة لنظرية المبادئ الإدارية **لهنري فايول** ركزت على المستوى الإداري و أغفلت المستوى الإنتاجي أو الفني و تجاهلت الجانب الإنساني في التعامل مع العامل، و أكدت على التعامل الإداري كما إعتدت على مبدأ تقسيم العمل و التخصص الذي عند تجاوز الحد المعقول يؤدي إلى ملل العامل مما يؤثر في أدائه و ينخفض مستوى الإنتاج، فالنظرية البيروقراطية **لماكس فيبر** رغم أطرها الإيجابية أهملت الجانب الإنساني و الاجتماعي للعامل، و عاملته على أساس أنه آلة، الذي بدوره يؤدي إلى خفض كفاءة الأداء، و بالتالي إنخفاض الإنتاج في المؤسسة ، إضافة إلى تركيزها على أسلوب الرقابة بدل التحفيزو أهملت التنظيم غير الرسمي ، ثم ركزت على التنظيم الرسمي، فإعتماد التنظيم البيروقراطي على الإجراءات الصارمة يؤدي إلى حدوث مشكلات و نتائج غير متوقعة.

¹ضرار العنبيي: العملية الإدارية مبادئ و أصول علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2007، ص127

الفصل الثاني: المنظور السوسيولوجي للمناخ التنظيمي

أما بالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو إهتمت بالجانب الإنساني للفرد العامل و إعتدت على التنظيم غير الرسمي، و أغفلت أهمية التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم و التركيز على الحوافز المعنوية ، مما نتج عنه تجاهل لأثر الحوافز المادية، و بالنسبة لنظرية إتخاذ القرار لهيربرت سيمون ركزت على الإختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، فهي غير قابلة للتطبيق عمليا و تناولت الجوانب الرشيدة و غير الرشيدة للسلوك في وقت واحد.

الفصل الثاني: المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على المنظور السوسولوجي للمناخ التنظيمي بإعتبار أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة حيث يؤثر في سلوك الأفراد العاملين وأدائهم و يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به، حيث يمكن أن يكون المناخ إيجابيا عندما يشجع على التعاون و الإبتكار أو سلبيا عندما يسوده التوتر و القلق و من خلال عرض أساسيات حول المناخ التنظيمي تم التوصل إلى أهميته التي تلعب دورا هاما في المؤسسة و منه على المؤسسات أن تعمل جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية بتوفير الجو الملائم لهم لتحقيق الاستقرار المهني.

الفصل الثالث المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

تمهيد

أولاً: تعريف الاستقرار المهني

ثانياً: مرتكزات الاستقرار المهني

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الاستقرار المهني

رابعاً: أهمية الاستقرار المهني

خامساً: مظاهر الاستقرار المهني

سادساً: أساليب تفعيل الاستقرار المهني

سابعاً : النظريات المفسرة للإستقرار المهني

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الإستقرار المهني من الموضوعات التي لها أهمية في أي منظمة من المنظمات فهومن الأمور الحيوية التي تلعب دورا في التنمية الإقتصادية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية، وبالتالي فهي تساهم في توفير الحاجات اللازمة للعامل، وترتبط بمدى شعوره بالارتياح والاطمئنان و شعوره بالإنتماء في مكان عمله وإطمئنانه على مستقبله المهني، مما يحقق له إستقراره فيه، لذا سنحاول في هذا الفصل تناول و تحديد أهم مفاهيم و مرتكزات و مظاهره و العوامل المؤثرة فيه و أساليب تفعيله داخل المنظمة، و كذا التطرق للنظريات المفسرة له.

أولا: تعريف الإستقرار المهني

يعرفه عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، بأنه شعور العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله أو تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت سليمة الخطوات ، و كان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرصة لكل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه و حرية النقابية و أمنه الصناعي و ترقيته¹

و يعرفه محمد علي محمد بأنه ثبات العامل في عمله و عدم تنقله لأي تنظيم آخر إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة و أخرى إجتماعية و نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الإستقرار²

و نجد العلماء الفيزيولوجيون في تعريفاتهم للإستقرار المهني يوضحون على أنه حالة التوازن الداخلي بين عدد كبير من المتغيرات المتوقعة بعضها على بعض في استجابة الكائن للمجهود

1أحمد عبد الواسع عبد الوهاب : علم إدارة الأفراد، دار الرياض للنشر و التوزيع، ط4السعودية، 1973، ص 8
2عليش محمد ماهر: مرجع سابق، ص 35

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

الخارجي، هذا التوازن يبين العوامل الفعالة الداخلية و الخارجية و التي بدونها لا يمكن الإستقرار في العمل¹

اذنستخلص مما سبق بأن أهم أمر يهتم له العامل ويخشى حدوثه هو فصله عن عمله وفقدانه له، بإعتباره مورد رزق له و لعائلته، و ليضمن له العيش الكريم في المجتمع، باعتبار أن المهنة تحدد المكانة الاجتماعية للفرد، فهذا الخوف الذي يلزمه يشعره بإنعدام الأمان، مما استوجبالاتفات دوما على وضع الثقة للعامل، وبعث الروح المعنوية العالية التي تجعله يشعر بالأمان و يطمأن نحو مستقبله داخل المؤسسة، و هذا مايسمبالإستقرار المهني.

ثانيا: مرتكزات الإستقرار المهني

1) الشعور بالرضا و الإرتياح و الأمان : الرضا عن العمل يرتبط بعمل الفرد و مدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه و قدرته و إستعداداته و طموحه، و هذا يجعله أكثر إرتياحا و طمأنينة و سعادة للتوافق و التلازم بين نوعية العمل و طموحاته، فيشترط من أجل رضا العامل و شعوره بالأمن و الإرتياح و تأمينه ضد الفصل و التهديد بالطرد بين لحظة و أخرى و الطمأنينة بأنه باق في موقعه و تطويره إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبت مهاراته و مسؤولياته في القيام بأعماله و بالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة و الإستقرار فيها.²

و مفهوم التسلسل للحاجات عند "ماسلو" يعني أن كل الحاجات ليس لديها نفس الأهمية و تظهر تدريجيا، حيث تحقق الحاجة الأولى بترك المكان لما بعدها،فالحاجات إذن متدرجة و لا تطفو الحاجة الموجودة في أعلى السلم إلا بعد أن يتحقق الإشباع للحاجات التي سبقتها.³

2) الروح المعنوية : تعريف مصطلح الروح المعنوية "عرفها محمد عليش في كتابه "إدارة الموارد البشرية" على أنها رغبة الفرد في أن يكرس و قته و جهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي

1مايو إتون : المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، 1966، ص 12

2عاشور، أحمد صقر: إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، ط2،بيروت، سنة 1989، ص 303

3عشري مصطفى: أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، دس، ص 134

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

يعمل بها، تضخ الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله و البقاء فيه لمدة طويلة فالاستقرار يعتبر المعيار لارتفاع الروح المعنوية¹، كما تتجلى أيضا في نوع علاقة العامل نحو عمله و علاقته بالإدارة من مسؤول مباشر إلى الجهاز الإداري بوجه عام، و كذلك علاقته مع زملائه في العمل، و من مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة و التمسك بها بإعتبارها قوة تعمل على تماسك أجزائها و تضافر الجهود و القوى لتحقيق الأهداف و لذلك فعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على إشعار العامل بأن جهوده دائما موضع تقدير و هذا عن طريق الإعتراف بأهمية عمله و معاملته معاملة حسنة لاثقة، و كذلك إعطاءه الأجر العادل.²

(3) **المواظبة على العمل و عدم التغيب :** بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاج الإلتزام من جانب الموظفين فإن معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الإلتزام، و هناك أسباب شخصية و أسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين... إلخ³ و عليه فإن إنخفاض نسبة الغيابات عند العمال و الإلتزام بمواعيد العمل المحددة و المضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على إستقرار العمال داخل المؤسسة، بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تدمر نحو عمله، و أنه يرى مستقبلا من خلال مهنته التي يزاولها، و يشعر بأهميته فيها مما يساعد على رفع معنوياته وتحقيق الإستقرار.⁴

(4) **الولاء و الإلتزام :** يرتبط الشعور بالإلتزام بعوامل منها :

_مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.

- مدى إستجابة المؤسسة للحياة الإجتماعية و الشخصية للعاملين و رغباتهم.

- مدى تفاعل العامل مع بعضهم و الولاء و الإرتباط و التفاهم الذي يتوفر بين العاملين.⁵

¹عليش محمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دس، ص 534

²زيدان مصطفى الثاودي، حسن رشيد: الإشراف و التوجيه، مكتبة انجلو المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 1974، ص 105

³صبيح إيهاب، رزيق محمد: سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس للنشر و التوزيع، سوريا، 2001، ص 13

⁴درويش عبد الكريم، تكلي ليلي: مبادئ الإدارة العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص 179

⁵درويش عبد الكريم: نفس المرجع، ص

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

(5) **الإلتزام الوظيفي** : هناك من الأسباب مايجعل موضوع الإلتزام للمنظمة من طرف الأفراد

العاملين بها ذا أهمية كبيرة للمنظمة و لأفرادها على حد سواء، و ينقسم الإلتزام إلى ثلاثة أنواع :

- **الإلتزام الإستمراري** : هو قوة الفرد و رغبته الجامحة في البقاء و الإستمرار في المنظمة التي يعمل بها.¹

- **الإلتزام المعياري** : هو شعور الفرد بأنه ملزم بالبقاء بسبب ضغوط الآخرين مثل الزملاء و الرؤساء.

- **الإلتزام العاطفي** : هو توافق أهداف الفرد مع أهداف و قيم المنظمة و يريد الفرد المشاركة في تحقيق الأهداف و تدعيم هذه القيمة.²

(6) **دوران العمل** : ورد مفهوم دوران العمل في بعض البحوث العلمية تحت مصطلح التسرب الوظيفي و في أخرى تحت مصطلح ترك العمل أو الخدمة و يقصد به خروج بعض العاملين من المنظمة خلال فترة معينة بسبب إنتهاء أو إنهاء خدمتهم أو العجز أو الوفاة أو الإجازة أو النقل.³ و أهم التوجيهات الجديدة التي تسلكها إدارة الموارد البشرية و هي إجراء مقابلة نهاية الخدمة للتعرف للأسباب الحقيقية التي دفعت العامل إلى ترك العمل، و يتعين أن تتم هذه المقابلة في ظروف معنوية طيبة دون ضغوط للحصول على إجابات صريحة تساهم في التقليل من هذه الظاهرة لا القضاء عليها.⁴

(7) **العدالة التنظيمية** : عرف "سال و مور" العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات و موضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمات، و العدالة التنظيمية حسب العديد من الباحثين تتضمن ثلاث أبعاد :

¹جيزبيرج جيرالد، روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة الرفاعي محمد إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص

216

²نعموني مراد، مدخل لعلم النفس العمل و التنظيم، دار جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص 180_181

³مصطفى أحمد سيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2000، ص 232

⁴مصطفى أحمد سيد ، نفس المرجع، ص 233

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

أ) البعد الأول عدالة التوزيع : و هي المخرجات التي تحصل عليها العامل و تتضمن : الأجر، التقدير، المكانة الإجتماعية، الميزات المعطاة للأقدمية و المدخلات تتضمن : المستوى التعليمي للعامل، سنه، الجهد الذي يبذله في العمل و ساعات العمل....إلخ.

ب) البعد الثاني عدالة الإجراءات : و تعني العدالة التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية و السياسية المستخدمة في إتجاه القرارات مع شرحها للعاملين.

ج) البعد الثالث يضم عدالة التعاملات: و هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية و التنظيمية عندما يطبق عليهم نظام المدخلات و المخرجات.¹

و تتحقق العدالة في الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العمال على المستويين النفسي و الوظيفي، و ما يحققه من نزاهة و موضوعية المخرجات و المدخلات داخل المنظمة و توفير العدالة بجميع أنواعها و أبعادها فأى خلل في عدم تحقق أي بعد من أبعاد العدالة يمكن أن تمثل خطورة على المنظمة و يفقدها توازنها.²

من خلال ماسبق التطرق إليه من مرتكزات خاصة بالاستقرار المهني، فالشعور بالرضا والإرتياح و الأمان من أهم العوامل التي يجب توفيرها للعامل لإشباع حاجاته كما ذكرها ماسلو، و هي بدورها تؤدي لرفع و تعزيز الروح المعنوية لديه، و ذلك مايدفعه إلى المواظبة و التقاني في العمل و عدم التغيب و يقلل منالدوران، و عند شعوره بالإنتماء و الولاء للمؤسسة و العدالة في التعامل، من شأنه أن يحقق إلتزامه التنظيمي و بالتالي خلق جو يعزز و يزيد من إستقراره المهني.

ثالثا : العوامل المؤثرة في الإستقرار المهني

يمكننا تعريف عوامل الإستقرار بأنها مجموعة من المؤشرات النفسية و الفيسيولوجية و الإنتاجية و الإقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و تعمل على

¹جاسرأبو نمر، صابرين مراد : أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2010، ص 71

²جاسرأبو نمر، صابرين مراد : نفس المرجع، ص

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

إبقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة.¹ فلقد تعددت وتتنوعت عوامل استقرار العامل في منصبه فمنها الفيزيقية و النفسية و الإجتماعية و من أهم هذه العوامل نذكر:

1) ظروف العمل المادية (الظروف الفيزيقية) :

و يقصد بالظروف المادية أو الطبيعية كل من الضوضاء، الإضاءة، النظافة، التهوية، ساعات العمل، فترات الراحة.

أ) الضوضاء : عرفت الضوضاء بأنها الصوت الغير مرغوب فيه، و على ذلك إعتبار القطعة الموسيقية ضوضاء إذ لم يرغب في سماعها العامل، و قد يترتب عليها آثار ضارة بالنسبة للعمال فتسبب الضوضاء أسباب انخفاض إنتاجية العمال في المؤسسة و إرتفاع معدل دوران العمل، كما قد ينتج عنها زيادة الأخطاء في السلع المصنوعة و زيادة حوادث العمل. و يضاف إلى هذا أن معظم العمال لا يستمتعون بالعمل في ظروف تسودها الضوضاء العالية².

إنّ فإهتمام الإدارة براحة العامل في خفض هذه الضوضاء تعطيه إحساس بالراحة و الرضا و منه يؤثر ذلك على استقراره في عمله، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن الضوضاء تعد من أهم المشاكل الحياتية و البيئية، و يطلق عليها أيضا التلوث الضوضائي، حيث تعد مصدرا للضغط النفسي بالنسبة للعامل، ما يحد من قوة أدائه و فعاليته داخل المؤسسة.

ب) التهوية : للتهوية أثر كبير في نشاط العامل و إنتاجه، و سوء التهوية يؤدي بالعامل إلى شعوره بالنعاس و الخمول و التعب و الضيق، ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن إدخال مكيف الهواء إلى حجرات العاملين يؤدي إلى نقص الوقت الضائع انخفاضاً لإجازات المرضية للعاملين.³

¹جون يزفون : علم النفس الإجتماعي، ترجمة هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1972، ص65

²جبلي فاتح : مرجع سابق، ص 42-43

³كامل محمد عويضة : علم النفس الإجتماعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 19

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

إذن جسم الإنسان يتأثر بالحرارة و الرطوبة فهي تقلل من راحة العامل في مكان عمله، مما يجعله يشعر بالضغط و عدم الرضى، على عكس توفر التهوية و الجو الملائم سواء من درجات حرارة أو التهوية الملائمة التي تشعره بالراحة، كما أنها تعمل على التقليل من الضيق الذي يساهم في خفض مستوى الإستقرار لديه.

(ج) الإضاءة: تعد إضاءة مكان العمل أهم عامل فيزيقي في بيئة العمل فقد دلت إحدى الدراسات التي تناولت 61 عاملا صناعيا و مكتبيا على التعيينين توديان أعمالا هامة من خلال 40 بالمئة من العمل،¹ لذا كان من الضروري دراسة أثر الإضاءة على العامل، فكلما كان العمل دقيقا يحتاج إلى كمية أكبر من الإضاءة، و كلما زاد سن العامل يحتاج لإضاءة أشد لتحسين إنتاجه و الوهج يشتت الإنتباه و يسبب الصداع و الضوء غير المباشر و الموزع توزيعا جيدا هو الذي يزيل الظلال و هو المناسب لعملية الإنتاج.²

من هنا نفهم بأنه من واجب الإدارة داخل المؤسسة الإهتمام بالإضاءة بطريقة منتظمة و ليست بعشوائية، مثل : الإكثار من النوافذ و الفتوحات...الخ، حيث يجب وضع مخطط إستراتيجي مع مختصين في هذا المجال للعناية بكل جوانب الإضاءة، من أجل إضفاء نوع من الراحة للعامل التي تمنحه طاقة إيجابية نحو الإنتاجية داخل المؤسسة.

(د) ساعات العمل: إنتخفيض ساعات العمل من أكثر مطالب العمال و النقابات في القرن 19 التاسع عشر، حيث كان يمتد حينها من شروق الشمس إلى غروبها. إلا أنه بدأ في التناقص تدريجيا إلى أن أصبح في الوقت الحالي لا يتعدى ثمانية ساعات في اليوم و لا زالت المطالبة مستمرة للتخفيض في حجمها و ذلك لما له أثر كبير على أداء الفرد (العامل) و إنتاجيته و إنعكاس ذلك على استقراره في العمل.³

1أحمد عزت راجح : علم النفس الإجتماعي.الموانمة المهنية.الهندسة البشرية.العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة و النشر، ط2، مصر، 1965 ص 549

2كامل محمد عويضة : المرجع السابق، ص 145

3مطلاوي ربيع : عوامل الإستقرار المهني في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 13، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر، ص 272

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

و منه فإن تقليل ساعات العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الراحة والتركيز، مما يعزز الإنتاجية ويحسن جودة العمل ورفاهية العمال، مما يحقق لهم الإستقرار في مكان العمل .

(هـ) الأجر و المكافآت المادية :يعتبر الأجر المصدر الأساسي للدخل بالنسبة لأغلبية العمال و عليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة.¹

فالأجر هو مبلغ يعبر عن الجهد الذي يبذله الفرد أثناء عمله سواء عضلي أو فكري و توجد طريقتين للدفع : الأجر حسب الزمن- الأجر حسب القطعة- و طريقة أخرى شائعة و هي طريقة المشاركة في الأرباح.²

و منه فإن الأجر يعد أحد أهم مقومات الإستقرار للعامل ودفعه لزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة و تطوير قدراته المهنية، و تنمية روح الإبداع فيه حتى و إن كلفه ذلك المزيد من الجهد و بالتالي تعزيز الروح المعنوي، و زيادة الولاء و الإنتماء للمؤسسة و تحقيق الرضا داخل البيئة التنظيمية ما يحقق الإستقرار في العمل.

(و) الترقية : الترقية من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال و تدفعهم للعمل و تزيد من شعورهم بأهمية العمل، و يمكن تعريف الحوافز على أنها قوة تدفع الفرد و توجهه إلى ناحية معينة.

كما أنه تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري، و شغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية و معنوية.³

تصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر و في المركز الإجتماعي و الأدبي و الإرتقاء إجتماعيا و إقتصاديا رغم أن هناك ترقيات لا تصاحبها الزيادة في الأجر، و إنما تتطوي فقط على الإرتفاع في ال

1 عبد الباسط محمد حسن : التنظيم الإجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب، القاهرة، ، 1978، ص 359

2 عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية- الإسكندرية، مصر، 1974، ص 446

3 أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 333

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

مركز الأدبي و هذه الأخيرة قد تكون مناسبة للأفراد و المستويات العليا في المؤسسة. فالترقية تعطى للأفراد مزيدا من الإستقرار. و المؤسسة بمساهمتها في تحسين وضعية العمال داخلها و خارجها، أي في المجتمع بصفة عامة تعطي للعمال المزيد من الولاء لها و الشعور بالإنتماء، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الإستقرار.

(2) العوامل الإجتماعية: لتتهدى أي مؤسسة برأس مالها البشري يجب عليها توفير الجو و البيئة السليمة للعمل أثناء عمله، خاصة فيما يخص العلاقات الإنسانية حيث تعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف للتكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم للعمل بالتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الإجتماعية.¹

فهي ذلك النوع من العلاقات التي يهتم بها بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري، يتأثر و يحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد بإعتباره إنسان نتيجة إشباع حاجاته الإجتماعية و النفسية، فلقد أصبحت الإدارة تولي إهتماما كبيرا للعامل البشري (الفرد)، بإعتباره كائن حي له إحتياجاته المادية و الإجتماعية و النفسية و من واجبه إشباعها.

أ) القيادة : القائد هو ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها لأهدافها، و لتحقيق هذه الأهداف.² و القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير و هذا من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين، فهي تساعد على الإنسجام و التفاهم بموضوعية مع الإدارة و تقوي شعورهم بالإنتماء إلى مؤسستهم، و هذا من شأنه أن يجعل العمال يشعرون بالرضا عن أعمالهم و بالتالي البقاء و الإستمرار فيها.³

¹جبلي فاتح : مرجع سابق، ص 271

²عبد الكريم درويش : مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1975، ص 99

³إبراهيم العمري : الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1970، ص 305

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

فالمنظور القيادي داخل المؤسسة يعتبر من أهم أسس نجاحها على المستويين: الأول إستمراريتها كمؤسسة، و الثاني يتمثل في كفاءة عمالها و شعورهم بالإرتياح و الأمان الذي يخلقه القائد فيهم، و يعزز ثقتهم في القائدين و القائمين على الإدارة، مما يجعلهم يحققون الإستقرار في مناصب عملهم.

ب) **الإتصال**: يؤدي نظام الإتصال في المؤسسة غالبا وظيفتين: إعطاء و إستقبال التوجيهات ثم إرسالها و إستقبالها المعلومات، أو إتصال الإدارة بالعاملين و السماح لهم بالإتصال بالإدارة.¹ و الإتصال نوعين إتصال رسمي و إتصال غير رسمي و لكل نوع منهما صورا أو أشكال مختلفة نذكر منها:

ب. أ) **لإتصال الرسمي**: و يتخذ هذا النوع من الإتصال ثلاثة أشكال:

- من الأعلى إلى الأسفل: و تتمثل في الأوامر و التعليمات التي تصدر من الرؤساء أي المرؤوسين و إلى العاملين.

- من الأسفل إلى الأعلى: و يتضمن إجابات المرؤوسين على ما يصلهم من مرؤوسيهم و قد يحتوي هذا الإتصال على إقتراحات لصالح الموظفين من أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن لا يهتم المرؤوسين بظروف العمل فحسب بل يأخذون بعين الإعتبار حالة العمل.²

الإتصال الأفقي: يتم على مستوى الموظفين فيما بينهم في نفس المستوى الإداري الواحد، بهدف التنسيق بين جهودهم، و من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها ينبغي أن يكون الإتصال الرسمي مرنا، مشبعا بالعلاقات الإنسانية حتى يسهل مهمة الموظفين و المشرفين، و ذلك أن الإتصال الجيد يساعد المؤسسة على كشف بعض الظواهر النفسية و الإجتماعية التي تعاني منها الموظفون مما يدفعها إلى مساعدتهم و تنمية قدراتهم و دفعهم للعمل.

ب - أ) **الإتصال غير الرسمي**: في هذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الإتصال الناجح هو الذي يفتح قنوات الإتصال بين مرؤوسيه و يسهل لهم الإتصال به، و يمنحهم فرصة الإحتكاك به لأن الإتصال الجيد يقوم على الحوار و الثقة المتبادلة بين أطراف الإتصال.¹

¹ محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1972، ص 139

² صلاح الدين الجوهري: إدارة المؤسسات الإجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986، ص 191

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

-إن وظيفة المؤسسة كوحدة إقتصادية و إجتماعية لا تتحقق إلا على أساس الصداقة و التعاون بين العاملين، و يظهر ذلك من خلال الجماعات العمالية الغير رسمية القائمة على المودة و التعاون و الثقة. و هذا ما يزيد من إندماج العاملين مع بعضهم البعض، حيث أثبتت الأبحاث على أن العاملين الذين لا تتاح لهم الفرص للتفاعلات الإجتماعية يكونون عادة غير راضين عن أعمالهم و ينعكس عد الرضا على إنتاجيتهم و معدل غيابهم و تركهم العمل.²

فمن خلال ماسبق استخلصنا مدى أهمية و فاعلية عملية الإتصال داخل المؤسسة و خارجها و دورها في عملية التواصل بين العمال، كما له جانب إيجابي في خلق جو العلاقات الإنسانية التي تسودها الثقة و التفاهم، و تلعب فيها لغة الحوار أداة فعالة مما يؤدي إلى حب عمله و التفنن فيه و التمسك بها نظرا لشعوره بالرضا، فالمؤسسة التي تعمل على تحقيق و تحسين قنوات الإتصال بأنواعها، و محاولة الإحتكاك بين العمال بكل أشكالهم سواء بمرؤوسيههم أو ببعضهم البعض يكسبهم نوع من الإلتناء و الروح المعنوية التي تضمن لهم إستقرارهم المهني.

3-العوامل النفسية : للعوامل النفسية أهمية كبرى في حياة الفرد بصفة عامة و حياة العامل المهنية بشكل خاص، فتلبية حاجاته المادية و الإجتماعية مرتبطة إرتباطا وثيقا بحاجاته النفسية، و يتضح ذلك جليا من خلال علاقاته و خبراته في الحياة و بيئة عمله خاصة ، فحاجته للإحترام و التقدير يرفع من روحه المعنوية و بالتالي يشبع حاجاته النفسية، على عكس عدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى التوتر و عد التوافق و الإلتزان مع البيئة التي يعمل بها فيجعله يفكر في التخلي و نذكر من هذه العوامل مايلي:³

(أ) الشعور بالرضا عن العمل و الإلتناء و الأمن داخل المؤسسة :

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه لعمل و الإشباع الذي تحققه المؤسسة له و رغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث نجد دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع

¹فضل دليو : أنواع المعاينة في البحوث الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، مطابع البعث، قسنطينة، 2003، ص 124

²إبراهيم العمري : الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978، ص 252 و 253

³جبلي فاتح : مرجع سابق، ص 48_49

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

الموظف إلى الشعور بالرضا أو عدمه إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها و ضبطها. كما أثبتت الدراسات أن سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن تناسق و تكامل الشخصية و الولاء للجماعة و المؤسسة.¹

ومنه فإن توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية من أجل ضمان رضا العمال و إعطائهم الإحساس بالإنتماء و الأمان خاصة داخل المؤسسة، و هذا ما ينعكس على نفسيته و جعله راض و مستقرا في عمله.

كما توجد عوامل كثيرة ضرورية لشعور العامل بالإنتماء و بالتالي تحقيق التوازن داخل المؤسسة نذكر أهمها :

- مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة
 - مدى إستجابة المؤسسة للحياة الإجتماعية و الشخصية للعاملين و رعايتهم.
 - مدى تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، و الإرتباط و التفاهم الذي يتوفر بينهم
- كما يجب على المؤسسة توفير وسائل الشعور بالأمن كتأمينه من الفصل، فالعامل الذي يشعر أنه مهدد بالطرد بين لحظة و أخرى، لا شك أنه يشعر بعدم الإطمئنان و الإستقرار في العمل.²

ب) الإحساس بالتقدم :

إن العمال بصفة عامة يتطلعون للمستقبل المهني الأفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي تلعب دورا فعالا في التوجيه المهني و تحديد تطلعاته لدى كل عامل و توضيح إمكانية تلبية هذه التطلعات إذا ما إنتقل إلى نوع معين من الأعمال.³

¹ عبد الكريم درويش : مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1975، ص 172

² جبلي فاتح : مرجع سابق، ص 49

³ طلعت عيسى، عدلي سليمان : الخدمة الإجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، دس، ص 209

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

فالعامل يكون أكثر استقرارا في عمله متى أحس أنه سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمون يمكنه من التقدم في الوظيفة و إكتساب الخبرات و المكانة الإجتماعية الحسنة.

رابعا : أهمية الإستقرار المهني

إن ثبات و إستقرار العامل في منصب عمله له انعكاسات ايجابية عليه و على المنظمة التي يعمل بها و في هذا السياق نوضح ما يلي :

أ- بالنسبة للعامل : Pour les travailleurs :

من مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني و بلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و التحكم في آلياته، و بالتالي التقليل من إحتتمالات الإصابة بحوادث العمل و التعب و الإجهاد، كما ان أعضاء جماعة العمل يزيد من تمسكها و إرتباط أعضائها و بالتالي يدوم إنتمائها للمنظمة و يرتفع مستوى إلتزامها التنظيمي و العكس صحيح، فالوفاد الجديد قد يحمل معه ثقافة تنظيمية معياره تعجل في تفككها لأن فقدان زملاء العمل يؤدي إلى إرباك العلاقات الإجتماعية داخل بيئة العمل و بالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة و ترك العمل محتمل في هذه الحالة و إذا كان الإستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل و جماعة العمل فهو بالنسبة للمنظمة له أهمية مضاعفة فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى لتحقيقها فإنه يساعدها على الإحتفاظ باليد العاملة.¹

ومنه نستخلص أن تماسك جماعة العمل في المنظمة ناتج عن استقرار الأفراد فيها بإعتبار أن المؤسسة هي مجتمع مصغر من العاملين تجمعهم ثقافة تنظيمية واحدة و هدف مشترك، و هذا من خلال ماتوفره هذه الأخيرة من عوامل مادية و نفسية و معنوية تضمن لهم روح الإلتماء.

ب- بالنسبة للمنظمة : Pour l'organisation :

¹إبراهيم رمضان ديب : دليل الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص 85

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

في ظل التغيير الدائم و التحديث يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الإنفتاح و التواصل و المرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الإبتكارات المستمرة تلزمها توفر الكفاية اللازمة لتحقيق الإستقرار و التوازن اللازمين لأجل تحدي المتنافسين و البقاء في السوق. فإستقرار المؤسسة و وجودها ضمن السوق الإقتصادية و ثباتها عليها التخطيط و الإعداد الجيد لتوفير الإحتياجات من موارد بشرية و مادية لتضمن استقرارها و هذا الأخير يحقق استقرار العمال فيها.¹

خامسا : مظاهر الإستقرار المهني

إن الإهتمام بالموارد البشري من العوامل المهمة التي تلعب دورا في رفع إنتاجية المؤسسة و زيادة إنتاجها و بالتالي زيادة أرباحها، إذ أن العلاقة إرتباطية تبادلية بينهما فالعامل في المؤسسة يحتاج إلى توفير البيئة المناسبة التي تجعله يعمل وهو في حالة رضا و بالتالي يحقق له ذلك استقرارا مهنيا، و يتضح ذلك من خلال عدة مظاهر نذكر أهمها فيما يلي :²

1_قلة الشكاوي : تعتبر كثر الشكاوي في المؤسسة من مظاهر التذمر و إنخفاض الروح المهنية، و مؤشر دال على عدم الإستقرار و الثبات في العمل، و لتفادي هذا و يجب على الإدارة الواعية الإسراع في معالجتها بواسطة لجنة تقوم بدراسة الشكاوي و التظلمات المقدمة من طرف العمال بالإنصاف لشكاوهم، و إيجاد حل للمشكلات قبل إنفجارها و بالتالي شعور الموظف بإهتمام الإدارة يؤدي إلى الإستقرار و الرضا.³

نستخلص من هذا بأن عدم وجود شكاوي يدل على رضا العامل، مما يؤدي إلى استقراره في مكان عمله و ارتفاع الروح المعنوية لديه يعود بالإيجاب على مردود المؤسسة .

¹إبراهيم رمضان ديب : نفس المرجع، ص 86

²الطائي يوسف حبيب و آخرون : الموارد البشرية ، مؤسسة الوراقة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 470، ص 470

³بن نوار صالح : أسباب الاستقرار في العمل في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995، ص 51

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

1- إنخفاض نسبة حوادث العمل : "المؤسسة التي تتخفف فيها نسبة حوادث العمل، شيء يطمئن العامل على سلامته من الإصاباتو تشعره بالأمن من الأخطار المهنية التي تهدد حياته المهنية"، فإنخفاض نسبة الحوادث عامل قوي يؤثر على الإستقرار داخل المؤسسة.¹

تعتبر نسبة انخفاض حوادث العمل في المؤسسة دليل قوي و كبير على حجم الأهمية التي تعيرها المؤسسة لعمالها، محاولة لتحقيق رضاهم و بالتالي تعزيز شعورهم بالإستقرار المهني.

2_ الراحة النفسية و الشعور بالأمان الوظيفي :للصحة النفسية للفرد أهمية بالغة في حياته و كذلك حال الموظف كفرد في المؤسسة التنظيمية، يحتاج إلى راحة نفسية تعزز شعوره بالأمان الوظيفي في بيئة عمله، شعور الموظف بالأهمية و الإنتماء لهذه البيئة، و كذا الاطمئنان و الإستقرار بكافة أنواعهو تظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو " بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، فشعور الموظف بالاطمئنان على استمراريته في العمل و على مستقبله الوظيفي، و منه مستقبل عائلته، و تأمينية العيش الكريم لهم، من أهم وأولى اهتماماته فبقائه بشعوره بالخوف يجعله بحاجة إلى الأمان لكي يعزز شعوره بالراحة النفسية و عند تحقيق هذه المتطلبات ينعكس بالإيجاب على أدائه، لأن الإحساس بالأمان شرط من شروط الصحة النفسية فإذا كان أمن الموظف أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الإجتماعي.²

نستخلص مما سبق بأن احساس الموظف بالأمان يكمن في اشباع حاجاته الفيزيولوجية و كذلك اهتمامه بالتأمينات التي توفرها له هذه الوظيفة مما يجعلها مظهر هام من مظاهره: الصحية، التقاعد، حوادث العمل، البطالة،)، مما يحقق الإستقرار المهني.

3_ الكفاية في العمل : يحاول العامل تحقيق الكفاية في العمل من خلال رضائه عن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، فيدفعه هذا الأخير إلى الاستقرار، و منه إلى تنمية مهاراته و قدراته و خبراته بهدف الحصول على عوائد مادية إضافية كالعلاواتو الترفيات، وهذا لا يأتي إلى

¹بن نوار صالح : نفس المرجع ، ص 52

²الصرابرة، خالد أحمد : الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3 جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص 6

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

ببذل المزيد من الجهد قصد الوصول إلى أفضل كفاية إنتاجية ممكنة توفر عائدات إضافية و تحقق الهدف المطلوب و العكس من ذلك، فعدم إستقرار العامل في مكان عمله غالبا ما ينجر عنه إنخفاض في مستويات الإنتاج لأن العامل في هذه الحالة يكتفي بالحد الأدنى للعمل.¹

تحقيق عوامل الإستقرار المهني يحدد لدينا مظاهر دالة على بروز الإستقرار داخل المؤسسة، و كمتطرقنا سابقا تتبلور هذه المظاهر فيما يلي : قلة الشكاوي، انخفاض نسبة الحوادث، الأمن و الصحة النفسية الوظيفية (بيئة العمل) و الكفاية في العمل .. الخ، وبالتالي فهي لها دور كبير و أساسي في تحقيقه، وهو ما ينعكس إيجابيا في زيادة الإنتاج، وتحقيق معايير الجودة و الزيادة في المردودية، الذي بدوره يساهم في تحقيق عائد تنموي للمؤسسة ككل.

سادسا : أساليب تفعيل الإستقرار المهني

إن كل انواع الحوافز مهمة و ذات علاقة مباشرة بزيادة الرغبة في البقاء في العمل و تعزيز مشاعر الراحة و الأمن و المبادرة و تحمل المسؤولية لدى العامل، إلا ان الأهم هو مدى إضطلاع و تعرف الإدارة على أساليب تعزيز و تنمية هذه الحوافز.²

1- التحفيز عبر تقديم الخدمات الإجتماعية : تختلف المزايا و الخدمات التي تقدمها المنظمة عن انظمة الحوافز بها ، فإن كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز فإن المزايا و الخدمات تمثل مقابل العضوية و الانتماء للمنظمة، و تهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها و الإبقاء على من يعمل فيها، و تشعرهم بالأمان الوظيفي و الإستقرار، و هي تعطى للعمال جميعا دون تمييز.³

2- التأمين (الصحي، البطالة، الحياة، ضد العجز) : فالتأمين الصحي يغطي نفقات العلاج و الطبابة و الاستشفاء، أم التأمين ضد البطالة يقدم تعويضا مناسباً للأشخاص حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريح العمال في المؤسسة، أما التأمين على الحياة فيقدم تعويضات للأشخاص عند وفاة المؤمن

¹محمد حسن عبد الباسط : التنظيم الإجتماعي في المجتمع، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1978، ص 151
²عزاوي حمزة : تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة أفاق علمية، مجلد 10 العدد 02، الجزائر، 2018، ص 83
³أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2005، ص 263

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

عليه، أو يمكن أن يتقاضى المبلغ و هو على قيد الحياة حين إنتهاء مدة عقد التأمين و أخيراً التأمين ضد العجز و إصابات العمل و الحوادث و الأمراض المهنية.¹

كما هناك خدمات أخرى عديدة تقدمها الخدمات الإجتماعية للمنظمة للعاملين فيها نذكر منها (الخدمات الإجتماعية الإستهلاكية، الجمعيات السكنية، الندوات و المطاعم)، وكذلك مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه.²

ومنه فالخدمات الإجتماعية للمؤسسة لها علاقة براحة العامل، و محاولة تزويده بالمزايا التي تأمن له الراحة من خلال العطل و الرحلات التي تنظمها، و كل هذا يدخل ضمن الأمان الوظيفي و تأمين الإستقرار المهني.

3_حوافز تتعلق بتنمية المبادرة و العمل الجماعي : و هنا نقف على طبيعة علاقة الإدارة بالعاملين فيها و شبكة العلاقات السائدة في المناخ التنظيمي التي من شأنها توفير الشعور بالراحة و الثقة للعامل في منصبه أثناء تأدية مهامه.

(أ) الإشراف في الإدارة : يقتضي ذلك أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنظمة يساهمون بأفكارهم آرائهم عند رسم الخطط و إتخاذ القرارات، إذ يشعرون ذلك بأهميتهم و يحفزهم على العمل بكفاءة من أجل إنجاح ما شاركوا في رسمه من خطط.³

إنن فإشتراكهم بآرائهم مع مرؤوسيهم يعطيهم المزيد من الثقة في قدراتهم و الإهتمام بهم يكسبهم الإلتناء و الأمان و الرضا.

(ب) ضمان ديمومة العمل و المرتب المحترم: إن ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم و بالتالي على إنتاجيتهم، فمن خلال العمل المستقر و

¹عزاوي حمزة : مرجع سابق ، ص 84

²أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 264

³مصطفى نجيب شوايش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع ط3 ، الأردن، ، 2000، ص 21

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

الدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به مع أفراد عائلته براحة و إطمئنان، و يكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل و العطاء دون الخوف من الغد.¹

و من جهة أخرى يعتبر الراتب المحترم من بين أهم محفزات أداء العمال، حيث تعتمد أهمية الأجور على طبيعة المؤسسة، و ما تحققه تلك المؤسسة من حاجات أخرى للعاملين فيها.

ج) وضوح الأهداف: إن تحديد الأهداف بوضوح يشكل عاملا مساعدا و قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين و بخاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، و من هنا تظهر أهمية و ضرورة إقتران مصالح و أهداف و آمال المنظمة المعنية بمصالح و أهداف و آمال العاملين فيها.²

إن عدم وضوح الأهداف يقلل بالدرجة الأولى من إنتماء العمال للتنظيم كما أنه يفقد العامل معنى و قيمة العمل الذي يؤديه، و يكون العامل عرضة لتبني قيم أهداف جماعات أخرى يجد في طموحاتها ما يشبع و يلبي رغباته و آماله و على رأس هذه الجماعات التنظيمية الغير الرسمية التي كثيرا ما تجد في الفراغ الذي يتركه التنظيم الرسمي فضاء لتقوية و جودها.³

4) حوافز تتعلق بتلطيف جو العمل :

1) إغناء و إثراء العمل : من أساليب تلطيف جو العمل ما يسمى إغناء أو إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي *enrichement job*، بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط و التنظيم حتى التنفيذ و تقييم النتائج ومراقبة الجودة، كذلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين، و إعطائهم فرصا حقيقية لإتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.⁴

¹نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع، ط 2 الجزائر، ، 2016، ص 150
²عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 86
³عزاوي حمزة : مرجع سابق، ص 87
⁴مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز . أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر، 2019، ص 263

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

هذا على عكس شعوره بتفاهة الدور الذي يقوم به، الشيء الذي سيأثر عليه عكسيا و على قدرته في الإبتكار و المبادرة كما أنه يفقدها للإطمئنان و الأمان على عمله و الإستقرار فيه.¹

(2-4) توسيع العمل: معناه إضافة واجبات و مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي و على نفس مستواه الإداري.

و يمكن القول أن هذا الأسلوب يساهم بشكل واضح في إبعاد العاملين عن حالات الملل و الضجر و كسر الروتين و الرتابة في العمل، إضافة إلى تقليل كلفة العمل و زيادة مرونته في المنظمة.

(5) - حوافز تتعلق بتنمية آفاق المسار الوظيفي: إن فتح آفاق المسار الوظيفي للعامل يرفع من معنوياته و تعلقه و البقاء و الإستمرار في عمله، فيعتبرها العامل من مؤشرات الإستقرار و الإطمئنان على مستقبله في المنظمة التي ينتمي إليها.

فالمسار الوظيفي يمثل ذلك التطور التدريجي المخطط و المرن أفقيا و رأسيا و الذي يصل بالفرد إلى أهدافه.²

5. 1) التأهيل: بعد تنصيب الموظف الجديد يكون على رئيس الإدارة و الموارد البشرية توجيهه و تعرفه على مهامه المنوطة إي المسندة له حسب منصبه بما يمليه القانون و حسب ضرورة المصلحة التنظيمية. و يتم ذلك من خلا برنامج منظم و رسمي يحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة و تطورها و تنظيمها و حقوق و واجبات الموظف، و ممارسات الحضور و الغياب و السلوك داخل العمل كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر و زملائه في العمل.³

و كل هذه الإجراءات تسهل على العامل تموقعه و دوره وسط الأدوار المختلفة لأعضاء التنظيم، كما يخفف عليه هذا الأخير الإصطدامات بمهام و أدوار من الممكن أن تجعل مستواه يتراجع في

¹عبد المعطي محمد عساف : مرجع سابق، ص 84

²محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، مصر، 2007، ص 411

³أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 383

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

العمل خاصة إذا حاول تقمص أدوار لم تسند إليه، و تكون نتائجه غير مرضية له و كذلك للمنظمة.

5. (2) تدوير الوظيفة: يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم.¹

و يكون ذلك بشكل أفقيا و في نفس المستوى الإداري..... و ذلك يجعله يكتسب معارف و مهارات أوسع من مجال عمله و بالتالي يكسبه خبرات و يساعده على الحدة من الملل في حال يبقى يمارس نشاط معين في نفس الوظيفة، كما تستفيد المنظمة من هذه العملية بتتوع المهام لدى العامل الواحد.

5. (3) الترقية: تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تحصيل الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، و عادة ماتنتوي مثل الوظيفة على مسؤوليات و سلطات أكبر، كما أنها عادة ترتبط بالزيادة في الأجر،² تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد و المنظمة فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى، و تحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة، و تحصل على أداء و رضا عالي، و المهم أن يتم التدرج على أساس تحقيق التوافق، علم و شرح كامل للعاملين، تأهيل و تدريب العاملين.³

ومما سبق نستنتج أن إغناء و إثراء العمل يساهم بشكل كبير في دفع العامل نحوه، لأن إعطاء قيمة لما يقوم به العامل تجعله يجتهد أكثر إلى تطوير ما يقوم به، و يشعره بإثبات ذاته، و يرفع من درجة الرضا لديه، مما يجعله أكثر استقرارا في عمله، و يعتبر ماتطرقنا إليه من الأفكار الحديثة التي جاءت لتقلص من الآثار السلبية لتخصيصية العمل و محدودية الأدوار، و تكرارها و الرتابة و الروتين في العمل، و تطبيق ذلك في الإدارة يبقى محدود على حساب المعطيات و محدودية الأنشطة فيها، كما أن الترقية تنقل شعور الحافز المادي و المعنوي على حد سواء

¹نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد: مرجع سابق، ص 45

²زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني: إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 253

³أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 385

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

فيعتبرها العامل بمثابة إعتراف له من طرف المنظمة بالمجهودات التي يقوم بها، و ذلك يعزز عنده روح الإنتماء و الاستقرار في عمله.

سابعاً : النظريات المفسرة للإستقرار المهني

تعددت التيارات و الإتجاهات النظرية و لكل مبادئ خاصة، و قدرتها على التنبأ و أصالتها و حدائتها أو بساطتها و جدواها الإقتصادي و منفعتها في ظروف مماثلة و دقتها و ثباتها كما أصبحت في ميدان علم الادارة معالجة و أوضاع المجتمعات و مشاكلها عن طريق معالجة فهم المنظمات التي تكون هذه المجتمعات من الأمور العامة للقرن الحالي، ونحن الآن بصدد عرض أهم النظريات التي تناولت و فسرت الإستقرار المهني و كذا الرضا الوظيفي :

1- نظرية X و Y لدوجلاس ماك جريجور :

تكلم ماك جريجور في هذه النظرية على إتجاهين متناقضين هما نظرية X و نظرية Y حيث تقوم فرضيات النظرية X على افتراضات المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالعنصر البشري المتمثلة في :

أن الإنسان كسول يكره العمل يلجأ إليه فقط لتلبية حاجاتهم الإقتصادية، كما أنه يسعى للاعتماد على الغير و التهرب من المسؤولية، و يفضل أن يقاد لذا يجب إجباره على العمل . أما النظرية Y ف قد خالفت ذلك تماماً بالنظرة الإيجابية، حيث أولت إهتماماً للفرد العامل مؤكداً عدم الفصل أو التمييز بينه و بين عمله، خاصة إذا ما أتقنه و أحسن إنجازه فهما يشكلان وجهين لعملة واحدة. كما هو مبين في الجدول :¹

¹حامد سليمان : الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 72

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

الجدول رقم (01) :يوضح أهم ما جاءت به نظرية X و Y

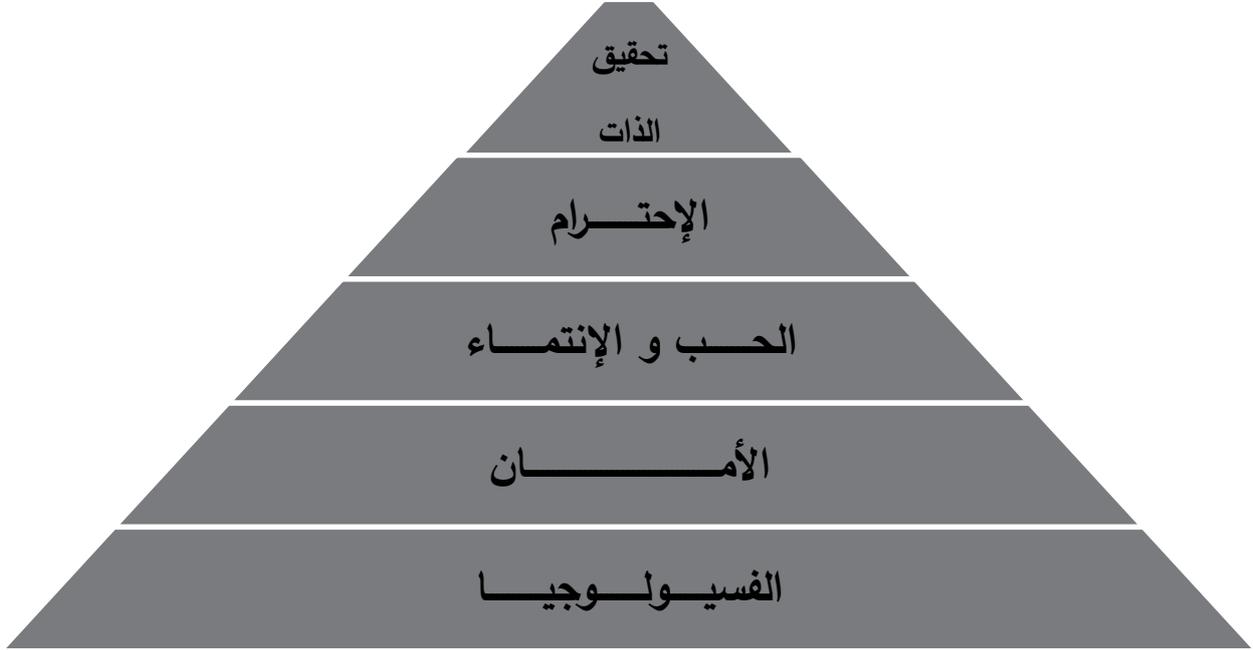
نظرية (X)	نظرية (Y)
<ul style="list-style-type: none"> - الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل . - الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية. - الإنسان اعتمادي في العمل و يبحث على من يقوده لأداء عمله. - يمكن دفعه للعمل من خلال التهديدو استخدام السلطة الرسمية و الحوافز المادية 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنسان يرغب في العمل و يحبه بإعتباره مصدرا للرضا. - الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية. - الإنسان غير إعتماذي و يطلب الحرية و التحررمن القيود في إختيار الطريقة الأنسب لأداء العمل. - يمكن دفعه للعمل من خلال المشاركة و الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و العاملين.
<p>نلاحظ : أن هذه النظرية لا تهتم بالانسان و تعتبره كسول و مهمل، لابد من توجيهه، غير مسؤول و يحاول التوصل منها و ليس له إنماء لها و هي تهتم بالجانب المادي على حساب الجانب الإنساني.</p>	<p>نلاحظ : أن هذه النظرية اهتمت بالإنسان و دوره الفعال في إنجاح العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، و دور هاته الأخيرة يتمثل في العناية بالفرد و الاهتمام بالعمل الجماعي و التعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين</p>

المصدر : حامد سليمان :نفس المرجع، ص 73

(2) نظرية الحاجات (ماسلو) : فلقد افترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتخذ شكل هرم للحاجات كما هو موضح في الشكل و ترتيبها يتم على افتراض مفاده أنه "كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها و من ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام". فلقد فسّر ماسلو الحاجات على هذا النحو.

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

الشكل رقم (01): هرم الحاجات الإنسانية كما صوره ماسلو



المصدر : قيرة إسماعيل، المتغيرات التنظيمية دراسة في علم إجتماع التنظيم، ، دار مداد يونيفرسيتي للنشر و التوزيع، قسنطينة،

2011، ص 26

أ) الحاجات الفيزيولوجية : PsychologicalNeeds : و هي تعتبر أقوى الحاجات الإنسانية و تسيطر على باقي الحاجات الإنسانية إذا لم تكن مشبعة، و يقصد بالنظام الفيسيولوجي (الطعام و الشراب، الجنس، الراحة،)

ب) حاجات الأمان SafetyNeeds : توفر الحماية من الأخطار البيئية التي تشكل خطرا صحيا عليه أو خطر إقتصادي متعلقا باستمرارية عمله و دخله المادي.

ج) حاجات الحب و الإلتماء : كون الانسان اجتماعي بطبعه فبالتالي أن لديه حاجات إجتماعية يسعى لإشباعها كاحب و الصداقة و الإلتماء و القبول من الآخرين.

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للإستقرار المهني

هـ) حاجات الإحترام : فحاجة الفرد للشعور بقيمته و أهميته، تشمل مكانته الإجتماعية و اعتراف الآخرين بالفرد و إنتباههم إليه و لمكانته الإجتماعية الشهرة، السيرة الطيبة،). قسمها ماسلو إلى مجموعتين:¹

المجموعة الأولى: تتضمن احترام الفرد لذاته و لشخصه

المجموعة الثانية: تتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين

و) حاجات تحقيق الذات : و يأتي اشباع هذه الحاجات للفرد بعد تحقيقه لإشباع كل الحاجات السابقة. إن ان المبدأ الخاص بتحقيق الذات لدى ماسلو جدير بالاهتمام الكبير و ذلك لأنه يجعل المرء يطمح و يطوق إلى ما يمكن أن يكون عليه. و من ثم يعيش في حالة من الحماس و التوجه نحو أهداف معينة.²

فقد وضع ماسلو مجموعة من الفرضيات محاول الوصول إلى نتائج لإثبات صحتها :

- الحاجة للإنجاز و الاحترام تزداد بمرور السنين بالنسبة لجميع المديرين
- بالإمكان مكافأة المديرين الذين يحصلون على معايير عالية بالترقية و زيادة الرواتب و هذا يزداد بزيادة النجاح.
- يحصل المديرين الناجحون على تعامل جيد من الإدارة و بالإمكان إعطائهم مسؤولية إدارية متزايدة.
- زيادة أهمية المديرين الناجحين و بشكل خاص عند تحقيق رضى و احترام أكبر للذات.
- من المحتمل مع زيادة استخدامات و متطلبات الأعمال أن يكون المديرين ناجحون في التعيينات المستقبلية.³

1رسمي حسن محمد : السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2004، ص190

2رسمي حسن محمد : المرجع السابق، ص 191

3رسمي حسن محمد : نفس المرجع، ص 192

الفصل الثالث: المنظور السوسولوجي للاستقرار المهني

فلقد صنفت نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو من نظريات التحفيز و الدافعية فباعتباره بأن الرغبات الانسانية بأنها دوافع و صنفها في شكل هرمي إلى حين أن يحقق الإنسان كل رغباته و يحصل على حاجاته فقد تنقل من الحاجات الفسيولوجية إلى حاجات الأمان ثم حاجات الحب و الإنتماء، و الإحترام و أخيرا تحقيق الذات.

(03) النظرية اليابانية :

لقد اهتم رواد هذا الإتجاه بتعزيز الاهتمام بالعنصر البشري داخل بيئة العمل قصد تلبية حاجياته و رغباته و منه تحقيق أهداف المنظمة المضاعفة و أرباحها و كذا تحسين و تطوير وضعيتها فعلى هذا النحو نذكر وليام أوشي صاحب النظرية اليابانية فلقد أولى كل اهتمامه بسلوك الفرد داخل المنظمة و ربطها بتحقيق الأرباح المرتفعة، حيث خلق نوع من المحبة و التآلف بين العمال و مديريهم و العمال فيما بينهم، و اهتم اهتماما شموليا بالموظف، و ضمان الوظيفة مدى الحياة، و المشاركة الجماعية في صنع القرار و منه يولد هذا الرضا لديه الشعور بالاستقرار المهني.¹

و منه فلقد تعددت النظريات و إختلفت مبادئها بإختلاف وجهة نظر أصحابها ومما سبق نستخلص بأن كلا النظريتين X و Y فسرت السلوك في المنظمة من وجهة نظر القادة بإتجاه سلوك العاملين فلقد جاءت نظرية X منافية لما يتناوله موضوعنا على عكس نظرية Y التي اهتمت بالعامل من وجهة نظر أخرى و محاولة إعطائه و جه حق لإشباع حاجاته و رغباته و ذلك بغض النظر للأجر و المزايا المادية فهي تؤكد على ضرورة عدم الفصل بين العامل و عمله تولد لديه الشعور بالانتماء و الأمان و تكسبه الرضا الذي يحقق من خلاله الاستقرار المهني،

كما أنه من خلال النتائج التي توصل إليها "ماسلو" فلقد أولى أهمية كبيرة في توفير الحاجات الإنسانية و سألته الذكر و كله لأجل تحقيق الذات كما ان هذا التحقيق من شأنه الارتباط بالاستقرار المهني لدى العاملين فتوفير (الإحترام، و الحب و الأمان و تحقيق الإنتماء لديه في مكان عمله ويجعله متم

¹التوهمي إبراهيم و آخرون : سوسولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص 80

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

سكا به لشعوره بالرضا على ما هو متاح إليه، محاولا السعي لتطويره التقدم فيه بإعطائه المزيد من ال
جهد و الوقت ، وذلك تطلعا لتحسين وضعه الإجماعي و الإقتصادي و تحقيق كل حاجاته، كما
تناولى "وليام أوشي" تعزيز الإهتمام بالعنصر البشري بشكلشموليا بالعاملو إعتبره المحرك الأساسي
لأرباح الشركة.

الفصل الثالث: المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تناول المنظور السوسيولوجي للإستقرار المهني، فشعور العامل بالرضا والإطمئنان والراحة و الإنتماء في مكان عمله، يجعله يحقق متطلباته و حاجته النفسية و الإجتماعية، وبالتالي تتكون عنده نظرة مستقبلية فيه، تجعله مهتما و مبدعا و مبتكرا فيه فهي تعزز روح المسؤولية عنده مما يحقق له تطورا في تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وبالتالي استقراره المهني فيها، حيث يمكن أن يكون المناخ إيجابيا عندما يشجع على التعاون و الابتكار أو سلبيا عندما يسوده التوتر و القلق و من خلال عرض أساسيات حول المناخ التنظيمي تم التوصل إلى أهميته التي تلعب دورا هاما في المؤسسة و منه على المؤسسات أن تعمل جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية بتوفير الجو الملائم لهم لتحقيق الاستقرار المهني.

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

تمهيد

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ثانياً: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

ثالثاً: المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

رابعاً: الإستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

خامساً: الإتصال التنظيمي و التقدم المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

سادساً: النمط القيادي و الرضا المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

سابعاً: القيم التنظيمية و الرضا المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدما تطرقنا في دراستنا الحالية للمنظور السوسيولوجي لكل من المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني، أتاح لنا ذلك فرصة إبراز العلاقة بينهما في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة و في مؤسسة سوميفوس _تبسة_ بصفة خاصة، وذلك بالتطرق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مراحل تطورها، وإيضاح المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخلها ثم تناولنا ربط بعض أبعاد المتغيرين وإيضاح العلاقة بينهما (الإتصال التنظيمي و التقدم المهني، النمط القيادي والرضا الوظيفي، القيم التنظيمية و الرضا الوظيفي) ودرستها داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يأتي **Jarniou** جانيو في بداية الثمانينات ليؤكد أكثر على أن المؤسسة الاقتصادية نظام إجتماعي و بوجود أهداف و ثقافات و آراء تختلف من مجموعة إلى أخرى أو من فرد إلى آخر، و للعمل على توحيد هدف المؤسسة يتم فيها مفاوضات و إشترك في القرار في إطار نقاشات داخلية بين المستويات و المجموعات أو خارجية بتدخل النقابة مثلا لنفس الغرض.¹

المؤسسة الاقتصادية بالإنجليزية (Economic Corporation) هي منظمة ذات إستقلالية تتم يز بأنها تتخذ القرارات المالية و الإعلامية و المادية و المتعلقة بالموارد البشرية بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني و زمني و تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص تستخدم مجموعة من الوسائل المالية و الفكرية بهدف نقل و تحويل و توزيع الخدمات و السلع بناء على أهداف تحددها الإدارة حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.²

¹بلفاسم سلاطينية و آخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر، القاهرة، ص 70_71

²سيد عبد النبي محمد: إعادة إبتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية، ص 28

مما سبق نجد أن المؤسسة الاقتصادية هي إطار إقتصادي ذات إستقلالية تضم موارد بشرية و موارد مادية متخصصة في نشاطات تحددها الإدارة، و تضم الأسواق الداخلية و الخارجية، و هذا من أجل تحقيق الأرباح و تقديم سلع و خدمات ذات نوعية جيدة تكون موجهة لإرضاء و جلب عملاء و تحقيق الفعالية و الزيادة في الإنتاجية مستقبلا.

ثانيا : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تشكل المؤسسة الاقتصادية ركيزة الإقتصاد الوطني و طرفا للتنمية الاقتصادية من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية، و لقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال في الجزائر بعد مراحل أساسية أدت بها إلى ما هي عليه اليوم، كما عرفت مرحلة مابعد الاستقلال و حتى نهاية السبعينات مراحل عديدة و تحولات عميقة في مختلف جوانب الحياة و هذه التحولات لم تنطلق من فراغ بل كانت مبنية على مبادئ حيث أصبح إظهارها و تعميقها في الواقع ضروري حسب ظروف تلك المرحلة، و الجزائر من بين الدول التي إتخذت الاشتراكية آنذاك منهجا لها من أجل بناء نفسها، و كان ذلك واضحا و جليا على المؤسسات الاقتصادية من خلال نمط تسييرها الموضح كما يلي:¹

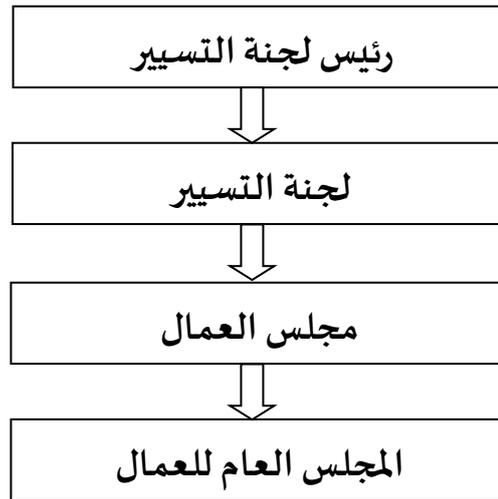
1- مرحلة التسيير الذاتي بعد الإستقلال : لقد وجدت الجزائر نفسها بعد حصولها على الإستقلال سنة 1962 أمام صعوبات كثيرة إقتصادية و إجتماعية و الإدارة الاستعمارية من بعض المؤسسات التحويلية و الاستراتيجية²، و جاء التسيير الذاتي لتلك المؤسسات من منطلق معرفة مسبقة بطرق و كفاءات تسيير المؤسسات، لكن الفراغ الرهيب الذي تركه المعمرون الفرنسيون من جراء الهجرة المستمرة و ترك الأماكن شاغرة في كل المؤسسات و على كل

¹صبرينة رماش : الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع (فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية)، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 188
²عبد الرحمان عنتر : مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص 108

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

المستويات الإدارية و كانت تكمن في كيفية تسيير ما قدر بحوالي 500 مؤسسة يشتغل بها 15000 عامل عبر المستوى الوطني.¹

شكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا



المصدر : عوابد عمار : القانون الإداري للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 474

2- مرحلة التسيير الإشتراكي: في ظل التسيير الإشتراكي أو ما يعرف بالتسيير المركزي، لجأت الدولة إلى تقسيم المؤسسات إلى قطاعات إقتصادية كبيرة، و ظهر التسيير المركزي بعد ما جاء الميثاق الجزائري في 21 أبريل 1964 و الذي أعلن فيه و بصراحة عن الإنتقال من الرأسمالية إلى الاشتراكية كبديل في التنمية الإقتصادية، و وسيلة لحل المشاكل الناجمة عن الركود الإقتصادي و التدهور المالي و ذلك بإنتهاج أولى الخطوات نحو الاشتراكية بتطبيق التسيير الذاتي للأمالك الذي أقر في مارس 1963.²

¹عبد الرحمان بن عنتر : نفس المرجع، ص 109
²إسماعيل بوخاوة و أسمرأء دومي : المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإجتماعية و الانسانية، العدد 06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2002، ص 81_ 82

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

و التجسيد الميداني للتصورات و الأفكار الايديولوجية الواردة في كل من برنامج طرابلس 1962 و ميثاق الجزائر 1964 لم يتم إلى ابتداء من سنة 1966 أي بعد التغيير السياسي الذي حدث في 19 جوان 1965.

فلقد شهدت سنة 1967 المرحلة الحقيقية لدخول الجزائر في التنمية بمفهومها العلمي، وتجسدت في اندماج القرار السياسي بالقرار الإقتصادي، فالدولة قد سلمت زمام الأمور و شرعت في تحريك الحياة الإقتصادية، إعتقادا على اسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية و تنظيمها.¹

كما تميزت هذه المرحلة أيضا بتأميم الأراضي و المناجم و قطاع البنوك و شركات التأمين و الأملاك العقارية الشاغرة و كل الشركات الأجنبية و تأميم التجارة الخارجية و قطاع النقل و تأميم المحروقات، و بهذا تم بط نمط جديد لتسيير المؤسسات عرف بالتسيير الاشتراكي للمؤسسة و الانتقال من شكل المؤسسة العامة الى المؤسسة الاشتراكية و تجسيد مبدأ المشاركة العمالية في التسيير و الرقابة وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بواسطة اللجان الدائمة و المختصة حيث يتمتع العامل في هذا النمط من التسيير بصفة المنتج المسير.²

كان الهدف من نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمل إنجانبا مجلس الإدارة و مدير المؤسسة و لعل هذا راجع إلى هيكل المؤسسة و نظامها الرسمي و المشاكل التنظيمية المؤدية إلى تكوين ما يسمى بالجماعات غير الرسمية الموازية للتنظيم الرسمي، لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه على العلاقات الانسانية

¹ريباب أظي : التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الاطارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص 58

²سعيد أوكيل و آخرون : استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1984، ص 36

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

حسب النصوص و المواد و كذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعا للهيكل التنظيمي و نوعية نشاطها.¹

غير أن الواقع أثبت فشل التنظيم الاشتراكي، و يمكن القول في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ الجزائري فيما يخص التوظيف و التكوين و الترقية هو عدم الإلتزام بتطبيق القوانين بطرق علمية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، كل هذه الأسباب أدت إلى الفشل الذريع لتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و هذا مادعى الحكومة آنذاك إلى البحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الإقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن لتلك المؤسسات هو إعادة الهيكلة.²

3- مرحلة الاستقلالية و الدخول في إقتصاد السوق : قامت الجزائر سنة 1998 بإصلاحات

تمثلت في استقلالية المؤسسات الإقتصادية، و مفهوم هذه الأخيرة يتغير باختلاف الآراء فهناك من يراها بأنها تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص، و هناك من يرى أن الإستقلالية هي حتمية في هذه المرحلة من أجل رفع مستوى المؤسسات العمومية إلى مستوى المؤسسات الخاصة فيما يتعلق بالمعايير الإقتصادية التي أهملتها المؤسسات العمومية و أهتمت بالقرارات الإدارية و السياسية، فإستقلالية المؤسسات هي إصلاحات يتم إدخالها على طبيعة نشاط المؤسسة من كل الجوانب (التنظيم، التسيير، التجارة، التمويل... و تهدف هذه الأخيرة إلى إعادة الهوية و الشخصية للمؤسسة و جعلها تتكفل بنشاطها المباشر و تنظيم علاقاتها الإقتصادية، و تسيير مواردها و اختيار الأطراف التي تتعامل معها.³

1 أونيس عبد المجيد أونيس : إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص296-304

2 عبد اللطيف أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1988 الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 105

3 بعلبي محمد الصغير: القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 1992، ص ص 16-17

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

فلقد انبثق عن هذه الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر سنة 1988 عدة قوانين تتعلق بالإسـد تقـلالية فالدولة أصبحت لا تتدخل في عملية التسيير. بينما أنشأت صناديق المساهمة التي سمحت بإمـتلاك الأسهم المصدرة من طرف المؤسسة العمومية و دور هذه الصناديق يتمثل في إعداد و متابعة خطة المؤسسة، كما أصبحت المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية و هذا يـ عني تحمل المؤسسة لأعبائهم المالية و تمويل مختلف نشاطاتها من خلال بيع منتجاتها، و هذا يعني أيضا حسن التدبير المالي للمؤسسة، فالاستقلالية في المؤسسات تكمن في التسيير و بالتالي في الاستقلالية المالية للمؤسسة. و لها أجهزة مشرفة و محددة كالجمعية العامة، مجلس الإدارة، المدير و ذلك من ناحية التنظيم كمؤسسة.¹

مرحلة القطاع الخاص و تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

في سنة 1988 اقتنعت السلطة بحيوية القطاع الخاص في المجال الاقتصادي فأجرت بعض التعديلات التي أدت إلى صدور قانون 88-25 المؤرخ في 12/07/1988 و الذي نص على إلغاء بند ضرورة الحصول على الرخصة المسبقة و كذلك بند تحديد المبلغ الواجب استثماره، فقد أعطت هذه التعديلات حرية أكبر للمؤسسات و تركت لها الاختيار الذي ترد الاستثمار فيه بشرط أن تتماشى مع الخطة التنموية المسطرة من قبل الدولة و كذلك عدم المساس بالقطاعات الإستراتيجية.²

فبعد صدور قانون الاستثمار بتاريخ 21/08/1982 الذي أعطى ضمانات أكثر للقطاع الخاص إذ أوضح هذا القانون مجال تدخل القطاع الخاص و شكل إنجازات التي تتخذها المؤسسة المستثمرة من حيث هي شركة أموال أو ذات مسؤولية محدودة، و أزاح بعض العراقيل بإعترافه نهائيا بدور القطاع الخاص في التنمية إلى أنه لم يأتي بشيء جديد سوى تبسيط الإجراءات و التشكيلات، لكنه أبقى العراقيل للحصول على الموافقة المسبقة للاستثمارات،

¹ <http://cte.univ-setif.dz/coursenl>: تاريخ الدخول يوم 15-12-2023، على الساعة 23:00
² عبد الرحمان بن عنتر: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 02، 2002، ص 117-118

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

فالمؤسسة في الجزائر سواء في القطاع العمومي او القطاع الخاص تعيش في محيط غير طبيعي يفرض عليها قيود و حواجز مصطنعة لذا فإن نجاح سياسة الخصخصة مرتبط بعدة عوامل منها توفر المناخ الاقتصادي المحفز على الابداع و الابتكار، و تشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق.¹

فلقد شهدت هذه المرحلة من التسيير مجموعة من القرارات أهمها فتح رؤوس أموال المؤسسات المفلسة و غلق الكثير منها كما تم بيع جزء منها بالدينار الرمز، الشيء الذي أثر سلبا على مستويات الانتاج و الأداء مما تسبب في تقشي البطالة و ارتفاع الديون الخارجية و تأتي سنة 2000 بقرارات جديدة و هادفة مع ارتفاع سعر النفط و استقرار البلاد نسبيا تمثلت في دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مجموعة من الآليات.²

ثالثا: المناخ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

يعد المناخ التنظيمي بيئة العمل التي تحيط بالعاملين و تؤثر على سلوكهم و توجهاتهم و إنتمائهم فهو محصلة الظروف و الأجواء الداخلية للمؤسسة الاقتصادية كما يراها العاملون و يشكل هذا المناخ مزيجا من الخصائص الثابتة نسبيا للبيئة مثل القوانين و الأنظمة و العلاقات بين الموظفين و القيم و المعتقدات السائدة و يفسر العاملون هذه الخصائص و يشكلون بناء عليها مواقفهم و اتجاهاتهم و منه تحدد هذه المواقف و الاتجاهات سلوك العاملين و أدائهم و درجة إنتمائهم للمؤسسة الاقتصادية.³

مما يستوجب الإهتمام به و الإرتقاء بمستواه، حيث يلعب هذا المناخ دورا كبيرا في تحفيز الأفراد لإستكشاف طاقاتهم و إبداعاتهم حيث يكون هذا المناخ الداعم أساسا لبناء أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية لعمل المؤسسة الاقتصادية فهو يساعد على إستقطاب أفضل الكفاءات

1 إسماعيل بوخاوة و أسمر دومي : مرجع سابق، ص 91

2 نصر الدين حويشي و لطفي دنيري : المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية "مقاربة سوسيولوجية"، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 07، العدد 1، لجزائر، 2002، ص 194

3 أحمد محمد الشيباب و عنان محمد أبو حمور : مفاهيم إدارية معاصرة، المنهل للنشر، عمان، 2014، ص 317

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

و تأمين إستمرارية و كفاءة القوى العاملة و تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم و رفع كفاءاتهم الفنية و الإنتاجية و رفع روحهم المعنوية و حثهم على المشاركة الفعالة في العمل مما يعزز شعورهم بالإنتماء للمؤسسة الاقتصادية.¹

و يعتبر عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة، إذ يعمل كوسيط بين حاجات الفرد و متطلبات الوظيفة و لأنماطه تأثير على نمو و إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل فعال و يعد من أهم المتغيرات بالمنظمة بإعتباره يعبر عن جو العمل داخلها مما يؤثر على تدعيم الموارد البشرية على تحسين أدائهم الوظيفي.²

و تماشيا مع ما تم ذكره تتضح الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي و ضرورة دراسته كونه محدد أساسي يربط بين الرضا و الأداء الوظيفي و يمثل نقطة البداية في تحديد و رسم سياسة الموارد البشرية و عامل أساسي و هام في تحديد نجاح أو فشل المنظمة بصفة عامة و المنظمة الجزائرية بصفة خاصة هذه الأخيرة التي تتميز بالتغير المستمر التي تعرضه عليها مختلف التحولات الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية التي يشهدها العالم حاليا، لذلك من الضروري على الإدارة الاهتمام بتحسين البيئة التنظيمية لتوفير جو ملائم يحفز العاملين لأداء مهامهم و تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.³

اذن مما سبق نجد بأن المؤسسة الاقتصادية هي كيان تجاري تم إنشائه بهدف تقديم السلع أو الخدمات الموجهة لتحقيق الأرباح، حيث تلعب دورا حيويا في تنمية الاقتصاد المحلي، من خلال خلق فرص عمل، وتوليد الدخل، وتقديم المنتجات والخدمات الموجهة نحو احتياجات المستهلكين، بينما يعتبر المناخ التنظيمي عنصرا حيويا في نجاح هذه المؤسسة الاقتصادية، حيث يؤثر

¹إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة- أطروحة منشورة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، جامعة، غزة، 1429-2008 ص 41

²بهاز جيلالي و حقاوة أميرة : أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، المجلد5، العدد2، الجزائر، 2022، ص462

³لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد : المرجع السابق، ص41

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

بشكل مباشر على رضا العاملين، انتاجيتهم، ابتكارهم، وجودة الخدمة، ومن ناحية أخرى تلعب المؤسسة الاقتصادية دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال استراتيجيتها، سياساتها ، ثقافتها التنظيمية.

وعليه نستخلص بأن العلاقة بينهما تكاملية من منطلق أن كل منهما يقوم على تعزيز الآخر.

رابعا : الإستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد إهتم الكثير من الباحثين الإجماعيين في الميدان الصناعي بموضوع الإستقرار المهني عامة و في المؤسسة الاقتصادية الصناعية خاصة، حيث غالبا و يتم ربطه في المنظمة الاقتصادية بالزيادة في الإنتاج و الربح الوفير منه و التحسين و التطوير في المستوى المعيشي و زيادة في المدخول المادي، و بالتالي يصل به ذلك للشعور بالإنتماء و الرضا مما يجعله بعمله محولا اثبات و إخراج كل طاقاته و مهاراته و حتى ابتكاراته و ابداعاته فيه.

فتقبل العامل لظروف عمله و استجابته لها يحقق لديه التوازن النفسي جسما اجتماعيا و اقتصا ديا و هذا بدوره يؤدي إلى رضاه عن عمله و بالتالي البقاء فيه، فمن أجل الحصول على انتاجية عالية و أرباح مناسبة و مضاعفة الجهد البشري توجب على المنظمة أي المؤسسة تسليط الضوء على هذا الجانب و توفير المناخ التنظيمي المناسب بما فيه من عوامل و مؤشرات تضمن انسجام العامل في هذا الوسط و يتجلى ذلك في عدة نقاط (الراحة النفسية، المواظبة على العمل، الشعور بالانتماء، محاولة اشراكه في الاجتماعات....). أما عن الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فهو يعتبر حالة استثنائية لما مرت به الجزائر من مراحل سياسية و أنظمة (اشتراكية، رأسمالية)، حيث ساد النظام الاشتراكي لفترة طويلة فطريق التنمية التي اتبعتها الجزائر في مطلع الاستقلال و التي اعتمدت على المشاريع الضخمة ذات التكنولوجيا العالية، هذه الأخيرة التي تعتبر جديدة على العامل الجزائري الذي يعتبر ذو أصل ريفي زراعي و تكون هذه التكنولوجيا قد خلقت نوعا من الاستقرار في اليد العاملة لأنها تتطلب يد عاملة مؤهلة للعمل

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

على الآلات و هذا الذي فتر إليه العامل الجزائري في تلك الفترة و ذلك مما انعكس على تفكك جماعات العمل الشيء الذي خلق نوع من الإستقرار في الصناعات التي تعتمد على هذه التكنولوجيا و التي تكون السلطة السياسية في تلك المرحلة قد أدركت هذه الفجوة و لجأت إلى سياسة التكوين في المعاهد الوطنية أو خارج الوطن أو داخل الورشات للحصول على شهادة الكفاءة المهنية للعامل من أجل بقاءه و استقراره في المؤسسة.¹

كما أدى ذلك فيما بعد إلى دون جدوى، ولكن بعد التحولات السياسية والاقتصادية التي عرفتھا الجزائر ضمن الاطار الصلاحي و الأنماط التسييرية الجديدة و تطبيق مايسمى بسياسة استقلالية المؤسسات بالنظر في هذه الأخيرة إلى أمورھا الداخلية سواء من ناحية التسيير أو الانتاج، فأصبح منصب العامل و استمرار المؤسسة مرتبط بالانتاجية المحققة هذا الذي انعكس على استقرار العامل داخل المؤسسة، ثم أتت مرحلة إعادة الهيكلة و في ظل هذا التحول الذي عرفتھا المؤسسات الجزائرية أصبح منصب العامل غير مضمون من طرف الدولة بل مرتبطا بقدرات العامل في حد ذاته و قدرات المؤسسة التقنية و المالية و البشرية.²

فكل هذا يجعل منه فردا منسجما في مكان تواجدھ (المنظمة)، متقبلا للنشاط الذي يمارسه و متمسكا به دون مجال للتفكير في التخلي، بل بالعكس كل هذه المظاهر و المؤشرات تجعل منه فردا له علاقة وطيدة بعمله تزيد في نسبة ولاءه للمنظمة التي ينتمي إليها. فالشعور بالأمان و الراحة النفسية يؤدي به إلى الرضى الوظيفي ما يجعله يحقق الاستقرار المهني.

¹مطلاوي ربيع : مرجع سابق، ص278

²الطاهر بالعبور : الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة الجزائر، 1995، ص 35

خامسا: الإتصال التنظيمي و التقدم المهني للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية ال جزائرية

يعد الإتصال أداة جوهرية توظفها المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها فهو يشكل عسبا حيويا في تسيير الأنشطة المختلفة و يعزز التفاهم و التفاعل البناء بين أعضاء المنظمة.¹

تعددت المفاهيم و التعاريف التي نسبت للإتصال التنظيمي و إنحصرت في زوايا أو جوانب محددة و بالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد و شامل و من بين التعاريف المتعددة نجد أن الإتصال التنظيمي هو عملية إدارية إجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة و تهتم بنقل و تحويل الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية و غير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها و أيضا هو نظام متداخل يشمل الإتصال الداخلي و الخارجي و يهتم بالمهارات الإتصالية في منظمات الأعمال.²

رغم وجود العديد من التصنيفات إلا أنه يكفي أن نذكر نوعين للإتصال التنظيمي الذي يضم أشكال مختلفة أولا الإتصال الرسمي الذي يتم بالطرق الرسمية و يأخذ أربعة الأسفل إلى الأعلى لنقل المعلومات من العاملين و المديرين إلى الإدارة و مستويات إدارية عليا و إبلاغهم بشأن التقدم في الإنجاز و إتصالات أفقية تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد و أيضا إتصالات متعددة الإتجاهات، أما ثانيا الإتصال غير الرسمي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال و تعتمد أساسا على مدى العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه و يلجأ إليها العاملين لتسهيل الأمور التنظيمية و توفير الوقت في جمع المعلومات.³

¹حليس لخضر و حليس فوزية : فلسفة الإتصال التنظيمي في الإرتقاء بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد06، العدد03، 2021، ص1220

²مرتضى البشير الأمين : المرجع السابق، ص 90

³علون سميرة : الإتصال التنظيمي و علاقته بإتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد11، 2018، ص 287

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

لذلك تبرز أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين و توجيه جهودهم حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد و مرؤوسيه الروح المعنوية و ينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالإنتماء إلى التنظيم.¹

يتوقف الإتصال الفعال داخل المؤسسة الإقتصادية على الإعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا و المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي فهو عملية أساسية لسير العمل من خلال توصيل التعليمات و إستقبالها و قبولها و رفضها و هكذا يتضح أن التفاعل يعتمد بالدرجة الأولى على الإتصال مما يجعل إمكانية تحقيق الأهداف التنظيمية مع إمكانية حدوث تعديل في السلوك و التأثير هنا سوف يشمل على إستجابات كل الأفراد المشتركين في العملية الإتصالية و منه دون وجود إتصال تنقطع العلاقة بين الإدارة و العاملين و هذا يعني فشل في تحقيق أهدافها.²

أظهر إستطلاع أجرته جمعية إدارة الموارد البشرية أن 85 بالمئة من العاملين المستطلعين يشعرون بالإستياء من نقص فرص التقدم المهني في شركاتهم و إعتبر لورانس أحد خبراء الموارد البشرية هذا الإستياء تهديدا حقيقيا لقدرة الشركات على الإحتفاظ بموظفيها قائلا: "يرغب الموظفون في التقدم على الصعيد المهني يعد ذلك مهما في يومنا هذا على حد سواء لعدم وجود النوع من العلاقة الأبوية بين الشركات و الموظفين حيث لم يعد من المتوقع أن يبقى الموظفون في وظائفهم مدى الحياة".³

فالتقدم المهني يعني به التكوين و التدريب فتطوير المهارات و خبرات العمال هي التي تتيح فرص الترقية.⁴

¹برقية سهيلة : أساليب الإتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 24، 2016، ص 218

²العايب راجح : الإتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2008، ص 178

³أيهم الصباغ : إستبقاء أفضل موظفيك، العبيكان للنشر، السعودية، 2011، ص 140

⁴مصطفى محمد : الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار بن النفيس للنشر، عمان، 2018، ص 32

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

تظهر برامج التقدم المهني للمؤسسة الاقتصادية سلم شاذلي المهن المختلفة و بالتالي يمكن إظهار العقبات أمام ترقية أو نقل بعض الأفراد إلى المنظمة لذلك يجب عمل البرنامج على أن يحصل الفرد الذي يتقابل مع حاجاته و إتجاهاته و بالتالي يستطيع أن يكون أكثر إنتاجا و يشعر بإستقلاله و حريته في تحديد نوع العمل الذي يرغب العمل فيه و ليس مفروض عليه من الإدارة، فالمنظمات التي تعد برامج تطوير مهني غالبا ما تقدم للأفراد برامج التدريب و المعرفة التي تساعد العامل على التأقلم و التكيف مع المهارات الجديدة و المطلوبة.¹

و تبرز الأهمية بالنسبة للمديرين في إكتشاف حالات عدم الرضا عند العاملين الناتجة عن ضعف قدرتهم التأثيرية على مسارهم المهني و إتخاذ اللازم بشأنها و توفر مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين عن طريق تأكيد إشتراك العاملين في قرارات تطوير المسار المهني و منه يتحقق التناسق و التكامل بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة مما يزيد من الرضا الوظيفي و الفاعلية التنظيمية للمنظمة.²

و بالتالي نجد أن الإتصال التنظيمي مرتبط بالتقدم المهني حيث يلعب دور الرئيس في إبقاء مرؤوسيه في المؤسسة الاقتصادية أو دفعهم إلى المغادرة حيث يحتاج العاملين إلى تلقي أدائهم أكثر من مرة في السنة عند اجتماع تقييم الأداء الرسمي، يتسم إخبار الموظفين بإيجابية أدائهم فيما يتعلق بذلك الصدد بالقدر ذاته من الأهمية التي تسم إعلامهم بأخطائهم.³

إستنادا مما سبق نجد أن الإتصال التنظيمي هو العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات و الأفكار داخل المؤسسة، وهو أساس التقدم المهني، وهذا من خلال توفير قنوات اتصال فعالة وشفافة يمكن للمؤسسة دعم موظفيها نحو تطوير مهاراتهم، تحسين أدائهم، والحصول على فرص للتعلم والنمو، بالإضافة إلى أن الاتصال التنظيمي يضمن وضوح الاهداف، بناء المهارات والمع

¹ليلي الألفى : تكنولوجيا تخطيط الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر، سنة 2023، صفحة 141

²ليلي الألفى : مرجع سابق، ص 143

³أيهم الصباغ : مرجع سابق ، ص 142

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

رف من خلال التعلم المستمر، تبادل المعرفة المتخصص في الاتصال الأفقي الفعال، التوجيه والارشاد المهني الموجه نحو تطوير خطط العاملين المستقبلية لتقدمهم المهني، كما يساهم في بناء العلاقات الإيجابية و تعزيز التفاهم بين الزملاء و الإدارة مما يعزز الفرص للتطوير و الترقي المهنية للفرد العامل في المؤسسة الاقتصادية ما يوضح قوة العلاقة بينهما.

سادسا : النمط القيادي و الرضا المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لقد تعددت الدراسات و الأبحاث التي أولت إهتماما كبيرا للقيادة بجميع أساليبها و أنماطها، و ذلك لما لها من تأثير مباشر على التنظيم و العاملين فيه، فالقيادة هي "نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في القائد و التي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة و التي تتجاوز المصالح الآنية لهم".¹

فالرضا المهني هو إحساس العامل بالأمن و الطمأنينة داخل المؤسسة و تعود فوائده على كلا الطرفين (المؤسسة و العاملين)، فبذلك هو عنصر و عامل نجاح جوهري في أي مؤسسة (منظمة) لأنه يخلق جو الولاء و الإلتفاء لدى الموظفين تجاه المنظمة مما يدفعهم إلى الإبداع و الإبتكار و التطور، محاولين بذل قصار جهدهم في تحقيق الأهداف حيث يحقق ذلك نجاحها و تطورها و إستمرارها² و بالتالي تحقيق الإستقرار و الرضا المهني للعاملين.

و تميزت القيادة بثلاث أنماط كالتالي : النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الفوضوي (التسيبية، الحرة)، و لكل نمط خصائص و طرق و خطوات يتبعها القائد، فالنمط القيادي "هو الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة و الذي على أساسه تحدث فعالية الدور القيادي"³ فالنمط القيادي بدوره بإمكانه أن يحقق الرضا المهني لما فيه من خصائص كما يمكنه تحقيق عكس ذلك.

¹صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي_مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص241

²قنبيعي عادل ، مناصرة ميمونة : نفس المرجع، ص 335

³جواد شوقي و آخرون : أنماط السلوك القيادي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، جامعة الموصل، العراق، دس، ص 49

1- القيادة الديمقراطية (التشاركية) : جاءت هذه القيادة نتيجة كل إشكالية تشدد القيادة

الإبتدائية بحيث يقوم القائد في القيادة التعاونية بإيجاد قنوات إتصال بينه و بين العاملين و يمنحهم الثقة و يشاركهم في إتخاذ القرارات، يميل هذا الأسلوب إلى مراعات الجوانب الإنسانية و تحقيق أكثر قدر من الرضا و تشجيعهم على إنجاز مهامهم بشكل أفضل.¹

2- القيادة الأوتوقراطية : هناك أنماط متغيرة لسلوك القائد الأوتوقراطي منها الخيرة :

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في تحمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور الإستياء و هو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك بأنه بإستطاعتها إستخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم عن طريق الإقناع.²

3- القيادة الإستشارية : يهتم القائد في هذه الحالة بالحصول على المعلومات الخاصة

بالمشكلة و يحرص على توفيرها بقدر كاف و للآخرين و لذلك فهو يلجأ إلى إثارة التساؤلات مع رؤسائه و مرؤوسيه، كما قد يتطور بإعطاء المعلومات للآخرين و عادة ما يكون إستخدام هذا الأسلوب مفيد في مواجهة المشكلة و تتمثل عوامل إستخدام هذا الأسلوب فيما يلي : الثقة المتبادلة بين المشرف و العاملين في نقل المعلومات بأمانة، و عندما يشعر أحد الطرفين بأهمية المناقشة و إستشارة الطرف الآخر.³

و إنطلاقا مما سبقتعتبر القيادة من أهم الأبعاد التي ترتبط بالرضا الوظيفي، حيث تلعب القيادة دورا حاسما في تشكيل مستوى الرضا المهني للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، من منطلق أنها تعمل في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة، حيث تنطوي على خصائص للقيادة أي المشرفين و علاقتهم بالعاملين أي المرؤوسين، ولقد رشح و رجح أغلب الباحثين النمط القيادي الديمقراطي (المشاركة) لما فيها من إهتمام بالعنصر البشري و توفير المناخ التنظيمي و الجو الملائم لأداء العامل لمهامه في أريحية و طمأنينة و كذا التحفيزات المقدمة له سواء

1 أسامة خيري : القيادة الإدارية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 55
2 أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، دار الجامعية ، ط2، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 48
3 أسامة خيري : مرجع سابق، ص 56

ماديا أو معنويا، و جعلهم يشعرون بإرتياح نفسي يحثهم على العمل و الإستمرار بالمنظمة لوقت أطول و ذلك لرضاهم المهني المحقق لديهم من خلال شعورهم بالأمان من المخاطرة المادية مثل : إستمرار الأجر و الإطمئنان على الوظيفة أي المستقبل المهني و ذلك على عكس النمطين (الأوتوقراطي و الحر) لعدم تقديمهم محفزات إيجابية للعامل و جعله راضيا في مكان عمله و إستقراره فيه.

سابعا : القيم التنظيمية و الرضا المهني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

للقيم التنظيمية تأثير على العاملين لأنها تشمل كل من التنظيم الرسمي و الغير رسمي و تهدف إلى ترسيخ عدة فوائد كمبادئ و أخلاقيات التنظيم و التقليل من درجة الخطأ و توجيه سلوك العامل و تحفيزه و هذا ما يحقق لديه الرضا الوظيفي، و التالي يحقق له الإلتزام و الولاء و الإستقرار داخل المنظمة. كما يشير البعض لوجود تأثير متبادل بين القيم و القواعد السلوكية إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف و القواعد الحضارية و ما يحرمه المجتمع، كلها قواعد تحكم سلوكنا و توجب إحترام أفراد لها كقيم إجتماعية و يتوقف ذلك على قوة حاجات الفرد فهي التي تقود السلوك داخل المنظمة. فالفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة و معايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة لبيئته الدينية و الإجتماعية و الاقتصادية و السياسية.¹

فالظروف المحيطة لبيئته هي بمثابة المحدد لتصرفاته و سلوكه و تلبية حاجاته من ولاء و رضا وظيفي يجعله يستمر و يبقى في عمله و بالتالي إستقراره فيه.

كما أن القيم التنظيمية تكتسب أهميتها من الدور الذي تمثله فهي العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في إتصالها الفكري بالأفراد و ذلك لتوفير آلية تحقق بها الشعور بالإنتماء و الرضا

¹خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 34-35

الفصل الرابع: المناخ التنظيمي و الاستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

الوظيفي لدى العاملين فيها و كذلك لما يعود به ذلك على المؤسسة من رفع إنتاجها و مردوديتها.¹

"فالقيم التنظيمية جوهر ثقافة المنظمة و هذه القيم ذات تأثير عميق في أداء الأفراد و المنظمة"² و تعمل القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمات على صياغة سلوكهم التنظيمي ، و هي كذلك تشكل عنصرا مهما من عناصر التحكم في اتجاهاتها و تطويره و تغييره.

فالقيم التنظيمية تعتبر الموجه و الدافع في العمل لدى الفرد العامل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد في تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة، و تدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة و تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إذ تعمل على تشجيع العمال و الرفع من روحهم المعنوية و ضمان استقرارهم و زيادة ثقتهم بمؤسستهم و بالتالي تعزز رضاهم عن أعمالهم.³

و مما سبق نستخلص أن الإهتمام الكبير بالقيم التنظيمية فرض نفسه على المؤسسات سعيا منها لضمان استقرارهم و استمرارهم، فهي تسعى للحفاظ على مواردها البشرية و تعزيز جهودهم المعنوية و كسب رضاهم لتتأقلم مع المتغيرات المحيطة، و التي تعتبرها تهديد لإستقرار العاملين بها، و هذا كمحاولة للعديد من المؤسسات الحديثة نحو إستقطاب المورد البشري الأكثر فعالية و مردودية، و كذلك لتجنب هذه التهديدات، و منع التسرب الوظيفي على المؤسسة و ضمان استقرار المورد البشري الذي يمثلها العامل، حيث يشكل ضرورة حيوية لاستمراريتها و نجاحها و زيادة إنتاجها و من ثم في أرباحها.

¹ رابع كعباش، ريم طباع : القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة2، العدد 13، الجزائر، 2017، ص

76

² عبد الرحمان هيجان : القيم التنظيمية بوصفها إطار مرجعي للسلوك، معهد الإدارة العامة، عمان، 2004، ص44

³ العيد جغل، الأزهر ضيف : القيم التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، مجلد 9، العدد 4، جامعة محمد الأخضر- الوادي، الجزائر، 2021، ص 98

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بجوانب موضوع المناخ التنظيمي والإستقرار المهني داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال التركيز على مفهوم المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ثم مراحلها والتمثلة في مرحلة التسيير الذاتي بعد الإستقلال، مرحلة التسيير الإشتراكي، مرحلة القطاع الخاص وتطوير المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مرحلة الاستقلالية و الدخول في إقتصاد السوق، بالإضافة إلى معرفة بعض أبعاد المناخ التنظيمي والإستقرار المهني، داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لإيضاح العلاقة بينهما في هذا الوسط.

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: المجال المكاني

ثانياً: المجال الزمني

ثالثاً : المجال البشري

رابعاً : منهج الدراسة

خامساً : أدوات جمع البيانات

سادساً : أدوات التحليل الإحصائي

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنتعرض في هذا الفصل والذي يمثل في عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث نشير فيه إلى الطريقة التي يتم بها تصميم و تنفيذ البحث بما في ذلك الخطوات و الأساليب المستخدمة في جمع البيانات، ثم الأساليب الإحصائية التي تم استعمالها في الدراسة. لأن الهدف من منهجية البحث يكمن في ضمان دقة النتائج و توجيه البحث بشكل منطقي و منهجي و من ثمالإستفادة منه مستقبلا.

أولاً: المجال المكاني

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقياً، تم اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.¹

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساساً من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:²

- **المركب المنجمي جبل العنق CDO:** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة؛

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية : عن طريق سكرتيرة رئيس قسم الموارد البشرية، بتاريخ 2024/5/5، الساعة 10:00.
²المصدر نفسه.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

● **المنشآت المينائية عنابة IPA:** الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

● **مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية CERAD:** هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA

● وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

● **المقر :** مقر الإدارة العامة لـ SOMIPHOS هو موجود ببنسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر بـ 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر بـ 1750 مليون دج لسنة 2005.

ثانيا : مهام و مبادئ وأهداف المؤسسة

تعتبر مؤسسة SOMIPHOS من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوطن، حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

(1) مهام مؤسسة SOMIPHOS

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية. تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ انه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العائر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات.

2- مبادئ مؤسسة SOMIPHOS

- تعتمد المؤسسة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي:
- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
 - العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛
 - السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
 - العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

3- أهداف مؤسسة SOMIPHOS

- تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن إيضاح أهمها فيما يلي:¹
- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني.

¹معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية، مرجع سابق.

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة

- العمل على الوصول إلى أحسن مرودية للتسيير في إطار نشاطها.
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من اجل تنويع المنتجات.
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة.
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم.
- ضمان اكبر مساهمة للعمال للحصول على اكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة.
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره.
- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية.
- الحرص على مرودية رؤوس الأموال المستثمرة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة.
- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

ثانيا: المجال الزمني

1) الدراسة الإستطلاعية:

بناء على الإعتبارات الواجب وضعها في الحسبان أثناء إختيار موضوع البحث و التشاور و الإطلاع على الدراسات السابقة قمنا بإختيار الموضوع في شهر سبتمبر 2023، و في 24 أكتوبر 2023 تم ضبط العنوان بشكل نهائي ثم قمنا بتسجيله عن طريق إستمارة إلكترونية خاصة بإختيار مواضيع المذكرة و إقتراح المشرفين مع إنتظار رأي اللجنة العلمية و بعد مدة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

إنعقد المجلس العلمي للجامعة تم قبول موضوع الدراسة في تاريخ 21 نوفمبر 2023 بدأنا مباشرة في إستقصاء الآراء حول الموضوع بالتشاور مع الأساتذة في التخصص و الزملاء و التفكير في محل الدراسة الميدانية مع أخذ رأي الأساتذة المشرفة وقع الإختيار على مؤسسة مناجم الفوسفات_تبسة_ حيث قمنا بزيارة إستطلاعية في تاريخ 18 ديسمبر 2023 تم من خلالها التحاور مع رئيس الموارد البشرية حول المؤسسة ثم تطرقنا في جمع المادة العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة "المناخ التنظيمي" و "الإستقرار المهني" طوال الفترة الممتدة من جانفي 2024 إلى فيفري 2024 ثم ضبطنا الفصول النظرية و بدأنا في كتابتهم و مراجعتهم و تعديلهم بين الحين والآخر حسب توجيهات الأساتذة المشرفة ، و في تاريخ 3 مارس 2024 إتصلنا بأمانة قسم علم إجتماع من أجل سحب وثيقة التربص و تم التوقيع عليها من قبل الأساتذة المشرفة و رئيس القسم بعد ذلك قمنا بالتوجه نحو مؤسسة المناجم و الفوسفات و إستشارتهم حول إمكانية موافقتهم و قبولهم لنا من أجل القيام بالدراسة الميدانية و في تاريخ 10 مارس 2024 تم الحصول على الموافقة و التوقيع على محضر القبول و الحصول على بطاقات للتسهيل علينا من دخول المؤسسة و في تاريخ 14 مارس قمنا بإعداد الإجراءات المنهجية للدراسة و خاصة تصميم أدوات جمع البيانات و كان النزول للميدان عبر مراحل.

(2) مراحل الدراسة الميدانية:

(أ) المرحلة الأولى:

في شهر أفريل 2024 قمنا بتصميم إستمارة الإستبيان مبدئيا في صورتها الأولية و عرضها على الأساتذة المشرفة لتقوم بتصحيحها، ثم بعد ذلك عرضناها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في التخصص، و بناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة و المناسبة.

(ب) المرحلة الثانية:

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة

الفترة الممتدة من 28 أبريل 2024 إلى 9 ماي 2024 تم فيها تطبيق إستمارة الإستبيان على العمال من مختلف المستويات التنظيمية التي تم إختبارها من مؤسسة صوميفوص، و من خلالها قمنا بتفريغ البيانات في الجداول.

ج) المرحلة الثالثة:

في تاريخ 15 ماي 2024 تم إستخلاص النتائج و التوصيات و كتابة البحث في شكله النهائي.

ثالثا: المجال البشري

إن المجال الذي عنيت به دراستنا هو العاملين لمؤسسة مناجم الفوسفات صوميفوص _تبسة_ حيث بلغ عدد العاملين بها إلى غاية شهر مارس 2024، "115" عامل.

أ) **مجتمع الدراسة:** هو جميع الافراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث ، و يسمى أحيانا أسلوب التعداد (Censuses) لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي و ذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي.¹

و بما أن حجم مجتمع الدراسة قليل يحتوي على 115 عامل في مؤسسة صوميفوص، إعتدنا على أسلوب المسح الشامل، من منطلق إثراء موضوع هذا البحث، ودراسته دراسة علمية .

أ) **العينة:** $n=N= 115$

بعد توزيع الإستمارة في صورتها النهائية على مجتمع البحث تم إستجاع تسعون 90 إستمارة ليصبح حجم العينة تسعون مبحوثا.

¹نادية سعيد عيشور وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر، الجزائر، ص 227_226

رابعاً: منهج الدراسة

المنهج يتمثل في ترتيب المعلومات ترتيباً محكماً و في إتزام الموضوعية التامة و إستعمال المعلومات إستعمالاً صحيحاً في أسلوب علمي سليم، و في طريقة العرض وتأييد القضايا المعروضة بالأدلة المقنعة و توضيحها بالأمثلة دون إجحاف لبعضها أو تحيز للبعض الآخر.¹ ولقد إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر من المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الإنسانية و الاجتماعية و يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الميدان و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً و يعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً.²

لأن الهدف من الدراسة هو وصف و تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده: (الإتصال التنظيمي، النمط القيادي، القيم التنظيمية) بالإستقرار المهني للعمال داخل مؤسسة سوميفوس
تبسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

توجد طرق كثيرة و مختلفة لجمع البيانات و يعتمد إختيار إحداها على عوامل عدة منها أهداف الدراسة و مدى توافر الإمكانيات المادية والوقت و العمالة و غير ذلك، و لكن يوجد أيضاً إعتبار مهم يجب مراعاته عند إختيار أفضل الطرق لجمع البيانات و هو ما إذا كانت الدراسة تهدف إلى تقديم نتائج كمية دقيقة أو معلومات نوعية وصفية و يلاحظ أنه على الرغم من أن معظم الدراسات تهتم بالقياس الكمي فإن كثيراً منها أيضاً يهتم بالمعلومات النوعية و الكمية مما يستدعي إستخدام أكثر من طريقة لجمع البيانات.³

و في دراستنا الحالية إستوجب علينا إستخدام أدوات لجمع البيانات تمثلت في :

¹ درويش محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر، مصر، 1439_، 2018 ص 17

² درويش محمود أحمد، المرجع السابق، صفحة 71

³ أمال صالح عبد الرحيم و عدنان أحمد مسلم: دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر، الرياض، سنة

2011_1432، صفحة 91_92

أ) الملاحظة: هي وسيلة أو أداقمن أدوات البحث العلمي و التي يستخدمها الباحث أو غيره بصورة مقصودة أو غير مقصودة لجمع البيانات و المعلومات من مصادرها تجاه أمر معين لدراسته على وفق ضوابط و طرائق بحسب ما تقتضيه الظروف و تفرضه الإمكانيات، فيما عرفها "العساف" كونها أحد أدوات البحث التي تجمع بواسطتها المعلومات و التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث و إختبار الفروض و هي تعني الإنتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين بقصد متابعته و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط أو وصفه و تحليله أو وصفه و تقويمه.¹

من خلال زيارتنا لمؤسسة المناجم و الفوسفات _تبسة_ تم ملاحظة بعض سلوكيات العمال وعلاقتهم ببعضهم البعض و علاقتهم بالمشرفين، و محاولة التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي في علاقته بالإستقرار المهني، كما تم الإستعانة بالملاحظة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية و مناقشتها.

ب) إستمارة الإستبيان: هي مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى الفرد ليقوم بتسجيل إجاباته على الأسئلة الواردة بها و إعادتها ثانية إلى البحث.²

في إطار دراستنا إستخدما إستمارة الإستبيان، قمنا بمجموعة من الخطوات لإعدادها وتمت صياغتها وفقا لفرضيات البحث حيث تحصلنا على 31 سؤالاً منها أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة مقسمة على أربعة محاور رئيسية.

ومنه قسمنا إستمارة الإستبيان إلى أربعة محاور رئيسية تمثلت فيما يلي:

¹حسن أحمد القره غولي: البرامج الإرشادية الأساليب و الفنيات، دار غيداء للنشر، سنة 2019_1440،صفحة 157

²إبراهيم جابر السيد: المتغيرات البيئية و أثرها على تربية الأطفال دراسة تشخيص طرق العلاج، دار التعليم الجامعي، سنة 2013،صفحة55

الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة

المحور الأول: الخصائص السوسيوديمغرافية يحتوي على 5 أسئلة متمثلة في الجنس، العمر، آخر مؤهل علمي تحصلت عليه، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة (الخبرة في المؤسسة)، الصنف المهني.

المحور الثاني: الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يشمل على 10 أسئلة.

المحور الثالث: النمط القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية يضم 8 أسئلة.

المحور الرابع: القيم التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية يحتوي 8 أسئلة.

تحكيما للاستمارة: بعد الصياغة الأولية للاستمارة واطلاع المشرف عليها ثم تعديلها من خلال ملاحظات تخص بنود الاستمارة، تم عرضها على خمسة (5) من المحكمين الذين يمثلون أساتذة أكفاء تابعين لتخصص علم إجتماع بجامعة الشيخ العربي التبسي _تبسة_
*جاءت ملاحظات المحكمين بتعديل بعض عبارات استمارة الاستبيان لتتناسب مع مختلف محاور الدراسة، فكان التعديل كالتالي :

- البند (8) (11) (21) إتفق فيه أربعة (4) من المحكمين بإعادة صياغة السؤال.

- أما البند (29) (30) فلقد إتفق جميع المحكمين (5) على تعديل صياغتها.

قياس صدق وثبات الاستمارة:

y : عدد المحكمين.

n : يقيس .

'n : لا يقيس .

لحساب مستوى صدق كل سؤال نقوم بهذه المعادلة :

$$\frac{n - 'n}{y}$$

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (02) يبرز صدق البنود حسب المحكمين:

عدد البنود	يقيس n	لا يقيس n	مستوى صدق كل سؤال	عدد البنود	يقيس n	لا يقيس n	مستوى صدق كل سؤال
البنود 01	5	00	01	البنود 17	5	00	01
البنود 02	5	00	01	البنود 18	5	00	01
البنود 03	5	00	01	البنود 19	5	00	01
البنود 04	5	00	01	البنود 20	5	00	01
البنود 05	5	00	01	البنود 21	3	2	0,2
البنود 06	5	00	01	البنود 22	5	00	01
البنود 07	5	00	01	البنود 23	5	00	01
البنود 08	4	1	0,6	البنود 24	5	00	01
البنود 09	5	00	01	البنود 25	5	00	01
البنود 10	5	00	01	البنود 26	5	00	01
البنود 11	4	1	0,6	البنود 27	5	00	01
البنود 12	5	00	01	البنود 28	5	00	01
البنود 13	5	00	01	البنود 29	3	2	0,2
البنود 14	5	00	01	البنود 30	4	1	0,6
البنود 15	5	00	01	البنود 31	5	00	01
البنود 16	5	00	01	البنود 32	5	00	01
المجموع الجزئي	70	2	/	/	65	5	/
المجموع العام	البنود الصادقة	135	البنود غير الصادقة	07			

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

ولحساب النسبة المئوية الخاصة بثبات الاستمارة نقوم بجمع مستوى صدق كل سؤال مقسومة

على عدد البنود $\times 100$ على النحو التالي : $91,25\% = 0,9125 \times 100 = 29,2$

32

وبناء على هذه النتائج فإن استمارة الدراسة صادقة، و يمكن توزيعها على المبحوثين مع العلم أنه تم تعديلها على ضوء ما وردة في الجدول السابق من تعديلات. و تم توزيع 115 إستمارة وإسترجعنا 90 إستمارة و25 إستمارة ملغاة.

قياس ثبات الاستمارة: تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical package for social sciences) لقياس ثبات الاستمارة الداخلي،

وهذا من خلال قياس الثبات العام لاستمارة الاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (03) يوضح الثبات العام للاستمارة حسب معامل ألفا كرونباخ:

Reliability statistics	
ألفا كرونباخ	إجمالي عدد العبارات ألفا كرونباخ
0,689	27

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS 20

سادسا: أدوات التحليل الإحصائي: برنامج SPSS أو (Statistical package for

social sciences) " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" و هو عبارة عن حزم حاسوبية

متكاملة لإدخال البيانات و تحليلها و يستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل على

العديد من البيانات الرقمية و لا يقتصر على البحوث الإجتماعية فقط بالرغم من أنه أنشأ أصلا

لهذا الغرض، و لكن إشماله على معظم الإختبارات الإحصائية (تقريبا) و قدرته الفائقة في

معالجة البيانات و توافقه مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية.¹

ولقد تم إستخدام أسلوب التحليل الإحصائي المتمثل في برنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS وهذا من خلال قياس كل من الصدق الداخلي ويخص بذلك صدق المحكمين، كما تم توضيفها في حساب معامل ألفا كرونباخ والخاص بمحاور الاستمارة وصدق عباراتها. أما في عرض بيانات الدراسة وتحليلها فقد تم الاستعانة بهذا البرنامج في تصميم الجداول البسيطة والمركبة، والدوائر النسبية، و الأعمدة البيانية، و حساب معامل الارتباط بيرسون في مناقشة فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل التطرق إلى مجالات الدراسة التي تمثلت في المجال المكاني و المجال الزماني والمجال البشري ثم منهج الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة وإستمارة الإستبيان الموجهة إلى أفراد العينة و في الأخير تم التطرق إلى الأسلوب الإحصائي الذي سيتم إستخدامه في الفصل اللاحق من خلال تحليل و مناقشة بيانات جداول الفرضيات.

¹ نادية سعيد عيشورو آخرون، المرجع السابق، صفحة 383

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيوديمغرافية

ثانياً: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

ثالثاً: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

رابعاً: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

خلاصة الفصل

تمهيد

يهدف الجانب الميداني إلى إختبار صدق الفرضيات أو نفيها، و لابد قبل ذلك معرفة خصائص مجتمع الدراسة ومنه سنتعرض في هذا الفصل إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية.

أولاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالخصائص السوسيوديمغرافية

يمكن تفسير عرض النتائج وتحليلها بشكل عام على أنه عملية تحليل البيانات وتفسيرها بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسوم بيانية، وتطبيق الإحصاء والتحليل الرياضي، والبحث عن العلاقات والأنماط في البيانات. كما يمكن أن يساعد تحليل النتائج وفهمها على تحديد العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة وأيضاً على تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج في المستقبل.

1_ محور الخصائص السوسيوديمغرافية للمبحوثين:

تقوم هذه الدراسة على عدد من خصائص سوسيوديمغرافية، وعلى ضوء هذه الخصائص سيتم وصف مجتمع الدراسة.

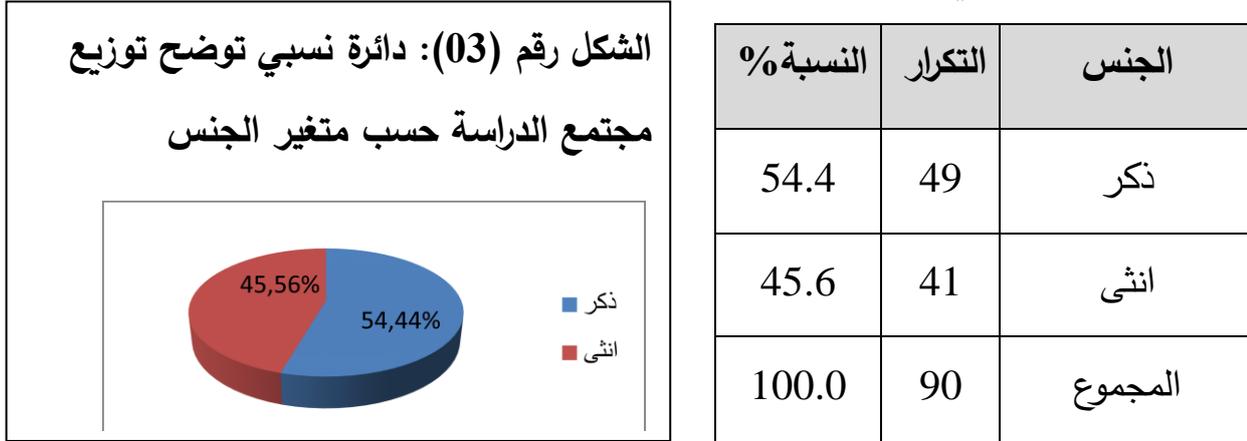
إشتملت مجتمع الدراسة على الخصائص السوسيوديمغرافية الموالية:

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم(04): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 54.4% أي ما يمثل 49 من أفراد مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور، حيث أن الذكور هم الأكثر ميولا للعمل في مثل هذه المؤسسات التي تتطلب وجود قوة و لياقة بدنية كبيرة إضافة إلى تحمل التعب الجسدي و هو ما يتوفر لدى الذكور.

بينما 45.6% أي ما يمثل 41 من أفراد مجتمع الدراسة هم من جنس الإناث، حيث أنهم يشتغلون في المناصب الإدارية الموجودة في مؤسسة سوميفوص ، وهذا راجع الى الإناث لا يمتلكون القدرات التي تسمح لهم بالعمل في الوظائف الأخرى الموجودة بها.

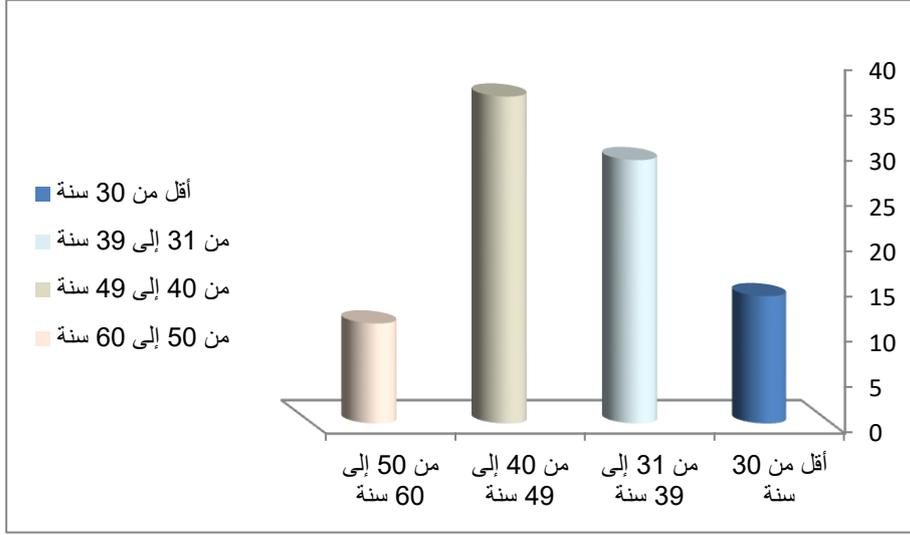
- توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	السن
15.6	14	أقل من 30 سنة
32.2	29	من 31 إلى 39 سنة
40.0	36	من 40 إلى 49 سنة
12.2	11	من 50 إلى 60 سنة
100.0	90	المجموع

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الشكل رقم (04): يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

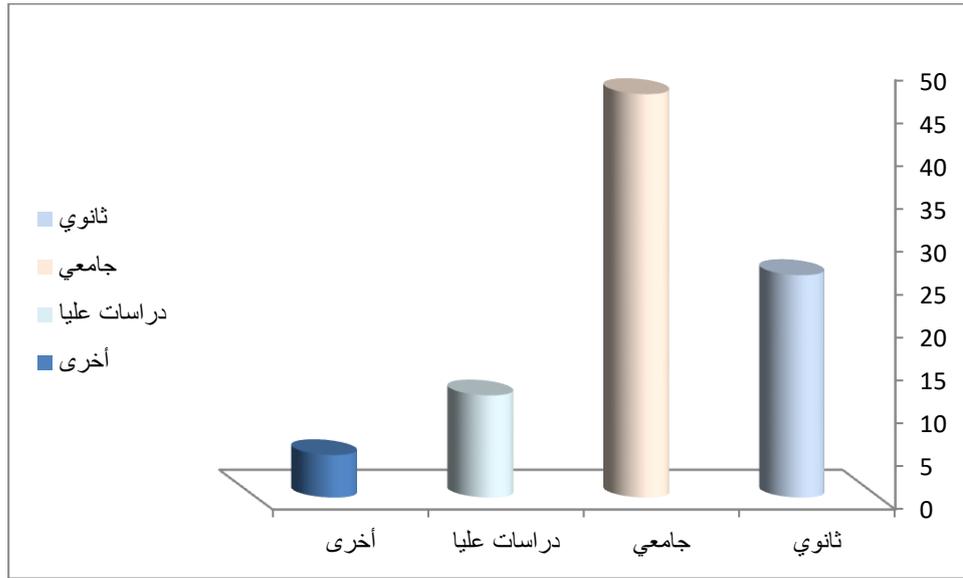
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 40% أي ما يمثل 36 من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة، وهو ما يدل على أنهم يمتلكون الخبرة التي تسمح لهم بممارسة الأعمال الإدارية أكثر من الميدانية، بينما نجد 32.2% أي ما يمثل 29 من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 39 سنة، وهذا ما يعني أن فئة الشباب هي الأكثر عملاً في الوظائف التي تتطلب إمتلاك قوة بدنية داخل المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم نجد 15.6% أي ما يمثل 14 من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، حيث يمكن أن نرى بأن هؤلاء نجدهم يشغلون في المناصب المهنية أو هم موظفين جدد بالمؤسسة في المناصب الإدارية، و أخيراً نجد نسبة 12.2% أي ما يمثل 11 من أفراد مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 50 إلى 60 سنة، وهو ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تعمل أيضاً على الاستفادة من هؤلاء الذين لديهم خبرة كبيرة في العمل. و الملاحظ بصفة عامة من خلال كل هذه النتائج بأن أغلبية العمال هم أكثر من 30 سنة و هذا راجع إلى أن الشباب هم الأكثر قدرة بدنية على العمل في مثل هذه المؤسسات خاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ و بدرجة أقل أعوان التحكم.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
جدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
28.9	26	ثانوي
52.2	47	جامعي
13.3	12	دراسات عليا
5.6	5	أخرى
100	48	المجموع

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 52.2 % أي ما يمثل 47 من أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون مستوى جامعي، وهذا راجع إلى أن الوظائف الموجودة في مؤسسة سوميفوص هي وظائف إدارية عليا تتطلب إمتلاك شاغليها لمستوى تعليمي عالي، بينما 28.9 % أي ما يمثل 26 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى ثانوي، وهو راجع إلى أن الوظائف المهنية كأعوان

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

التنفيذ لا تتطلب إمتلاك مستوى جامعي بل أن شغلها يتطلب إمتلاك مستوى ثانوي مع التمتع باللياقة البدنية، في حين أن 13.3% أي ما يمثل 12 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم دراسات عليا، و هو أمر ضروري لشغل مناصب سامية في المؤسسة كالإطارات السامين، و أخيرا نجد 5.6% أي ما يمثل 05 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى اخر، يجب تحديد ماهو المستوى الآخر الذي يمتلكه أفراد المبحوثين، وهو ما يمكن تفسيره بأن هناك وظائف أخرى تتطلب إمتلاك مستويات تعليمية أخرى، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بأن طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات تتطلب إمتلاك مستوى تعليمي عالي خاصة بالنسبة للوظائف العليا في المؤسسة الاقتصادية، مما يعني إمتلاك أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لمستوى تعليمي عالي جامعي و دراسات عليا، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض العمال أصحاب المستوى الثانوي والذين يشتغلون في الأعمال المهنية من الدرجة الأولى و الثانية كأعوان الأمن و سائقي سيارات المؤسسة و غيرها.

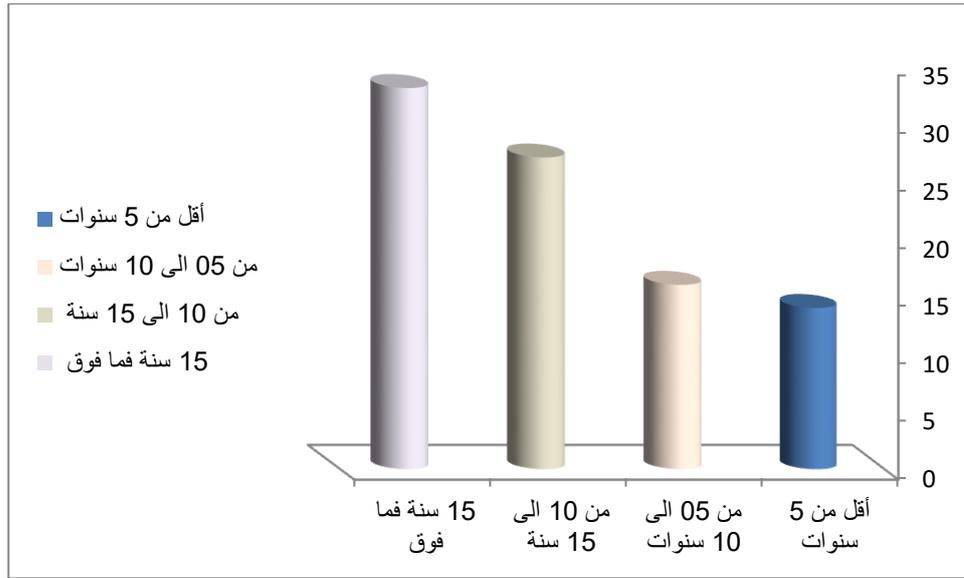
- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

جدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير مدة الخدمة

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	15.6
من 05 الى 10 سنوات	16	17.8
من 10 الى 15 سنة	27	30.0
15 سنة فما فوق	33	36.7
المجموع	90	100.0

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن 36.7% أي ما يمثل 33 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة 15 سنة وما فوق، مما يشير إلى أن المؤسسة تتمتع بنسبة عالية من العمال ذوي الخبرة الطويلة، مما يعزز من تحقيق الاستقرار المهني وجودة أداء عمالها، كما له دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد 30% أي ما يمثل 27 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة من 10 الى 15 سنة، حيث تمثل العاملين ذوي الخبرة الكافية واللازمة و هو ما يمكن إعتباره بأن طبيعة العمل في مؤسسة صوميفوس تتطلب وجود خبرات مهنية نظرا لصعوبة هذه الوظائف خاصة الميدانية منها، حيث يمثلون جزءا كبيرا من القوة العاملة ولديهم خبرة كافية للمساهمة بشكل فعال في العمل، في حين أن 17.8% أي ما يمثل 16 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة من 05 الى 10 سنوات، وهذا ما يدل على أن هناك بعض العمال في المؤسسة لديهم خبرة متوسطة نوعا ما ، و هذا ما يمكن أن يساهم في أدائهم لمهامهم بأحسن طريقة ممكنة، و أخيرا نجد 15.6% أي ما يمثل 14 من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم أقل من 05 سنوات، و هو ما يعني أن المؤسسة قامت بفتح مسابقات توظيف في السنوات الماضية، مما يدل على أن المؤسسة تستثمر في تجديد وتحديث طاقم العمل من خلال توظيف العاملين الجدد والذين لا يزالون في بداية مسيرتهم المهنية، و الملاحظ بصفة عامة من خلال هذه

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

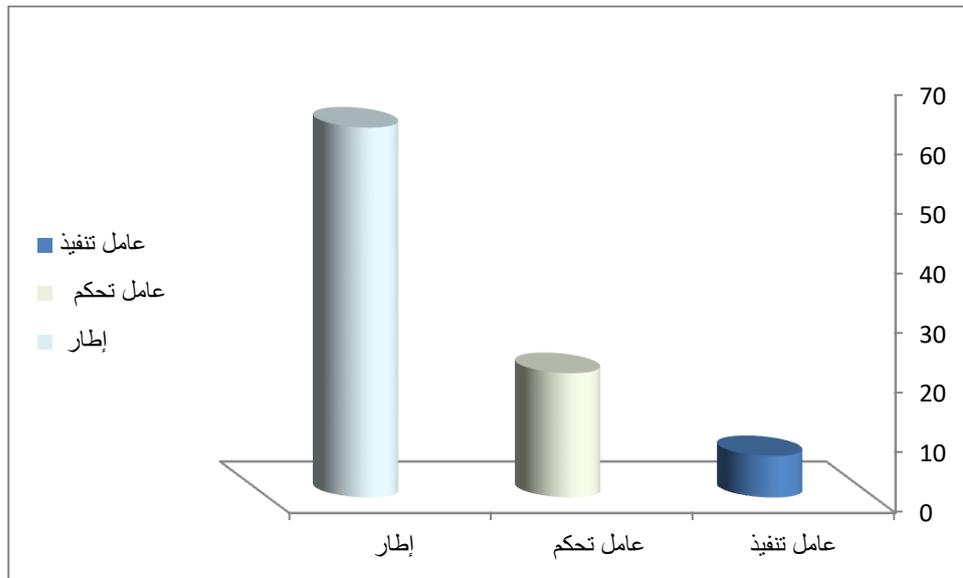
النتائج أن أغلبية كبيرة من العمال لديهم خبرة مهنية طويلة في عملهم، مما يحقق إستقرار مهني داخلها ، وهو ما يمكن أن يعود بالإيجاب على مستوى أداء العمال من جهة و على أداء المؤسسة من جهة ثانية، كما أن هذه النتائج تعتبر مؤشر على أن المؤسسة تفتح مسابقات توظيف معتبرة لأنها تفضل دائما الحفاظ على عمالها إلا في حالات إستثنائية كالتقاعد.

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الصنف المهني

جدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الصنف المهني

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة %
عامل تنفيذ	7	7.8
عامل تحكم	21	23.3
إطار	62	68.9
المجموع	90	100

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 68.9% أي ما يمثل 62 من أفراد مجتمع الدراسة هم إطارات، و هذا راجع الى أن معظم الوظائف في مؤسسة صوميفوس هي وظائف عليا يشغل بها الإطارات، في حين نجد 23.3% وهو ما يقابل 21 من أفراد مجتمع الدراسة هم أعوان تحكم، وهذا ما يمكن لنا من تفسيره بأن الأعمال المتعلقة بهذه الفئة هي أعمال قليلة جدا و منحصرة في بعض الوظائف فقط، عكس الأولى، ثم يليهم أعوان التنفيذ بنسبة 7.8% أيما يقابله 07 من أفراد مجتمع الدراسة، و هو ما يمكن تفسيره بأن هناك بعض الوظائف المهنية كأعوان الأمن وغيرها في المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بأن طبيعة العمل في مؤسسة صوميفوس هي أعمال إدارية أكثر من كونها أعمال ميدانية وهذا على عكس بقية فروعها الخمسة الأخرى، و هذا ما يستلزم وجود إطارات لشغل المناصب الإدارية داخل المؤسسة، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض الأعمال الأخرى كأعوان التحكم و أعوان التنفيذ و الذين يعتبرون هم أيضا ذات أهمية كبيرة للمؤسسة.

ثانيا: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية

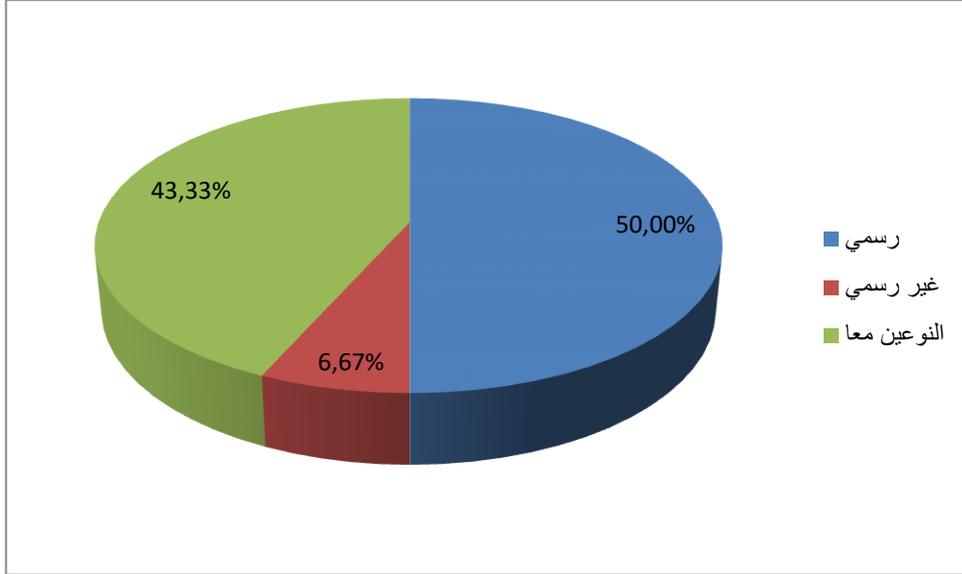
لإختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

الجدول رقم (09): يوضح الإتصال الذي تتبناه المؤسسة في إصدار التعليمات.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
رسمي	45	50.0
غير رسمي	6	6.7
النوعين معا	39	43.3
المجموع	90	100.0

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الشكل رقم (08): يوضح الاتصال الذي تتبناه المؤسسة في اصدار التعليمات



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن 50% أي ما يقابل 45 من أفراد مجتمع الدراسة، يؤكدون أن مؤسسة سوميفوص تعتمد على الإتصال الرسمي في إصدار التعليمات، وهذا راجع الى أن الاتصال الرسمي هو الذي يساهم في إنضباط العمال وتأديتهم لمهامهم على أحسن وجه، في حين نجد 43.3% وهذا ما يمثل 39 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنها تعتمد على الإتصال الرسمي و غير الرسمي معا، وهذا ما يمكن تفسيره بأن هناك بعض القضايا التي تتطلب الإعتماد على الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي معا، لأنهما مكملين لبعضهم البعض وهو وما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة ، بينما نجد نسبة ضئيلة تقدر بـ 6.7 % أي ما يقابل 6 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنها تعتمد على الإتصال غير الرسمي، و هذا ما يمكن تفسيره بأن إدارة المؤسسة تعتمد على العلاقات الإنسانية و الشخصية في العمل بنسبة جد قليلة، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بإرجاعها إلى طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات تقتضي الإعتماد على الإتصال الرسمي أكثر من الإتصال غير الرسمي في إصدار التعليمات، حتى يكون هناك إلتزام من قبل العمال لتطبيق التعليمات الصادرة، إضافة إلى أن

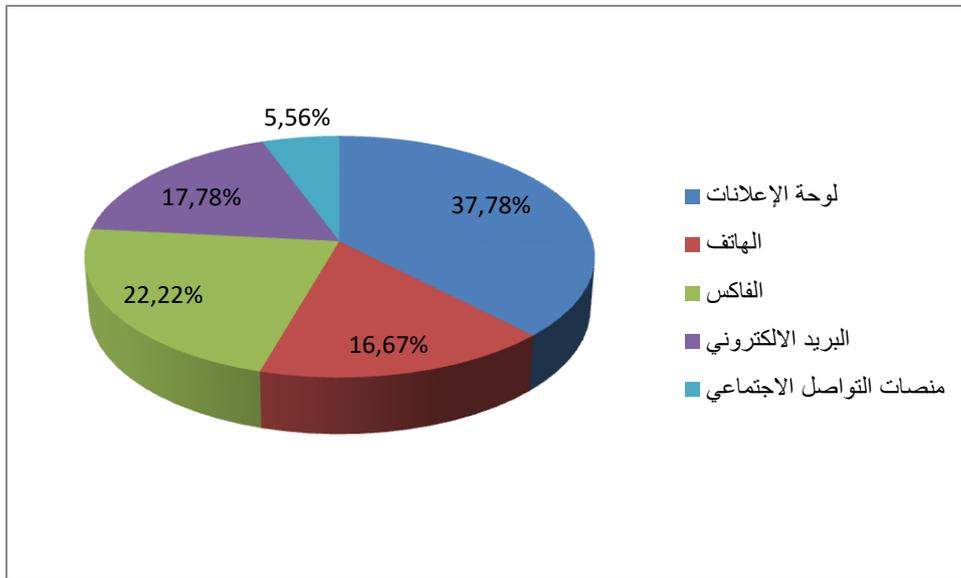
الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

القانون الداخلي الخاص بالمؤسسة يتضمن في محتواه الإعتماد على القنوات الرسمية في عمليتي التواصل و إصدار التعليمات وغيرها.

الجدول رقم (10): يوضح الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في إتصالها بالعمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
لوحة الإعلانات	34	37.8
الهاتف	15	16.7
الفاكس	20	22.2
البريد الالكتروني	16	17.8
منصات التواصل الاجتماعي	5	5.5
المجموع	90	100

الشكل رقم (09): يوضح الوسائل التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في إتصالها بالعمال



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 37.8 % أي ما يمثل 34 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على لوحات الإعلانات كوسيلة إتصال بينها و بين العمال، و

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

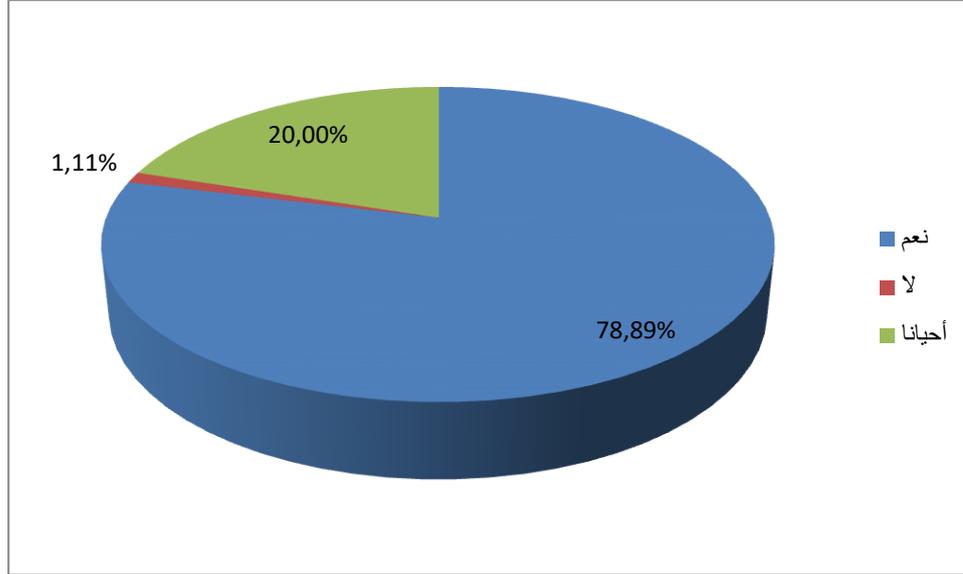
هذا ما يمكن إعتباره وسيلة هامة من وسائل الإتصال الرسمي المطبق في المؤسسة، في حين نجد 22.2 % أي ما يقابل 20 من أفراد مجتمع الدراسة يرونها أنها تعتمد على الفاكس، وهذا راجع الى أن وسيلة الفاكس تسمح بإرسال كل الملفات على إختلاف أنواعها، مما يسهل الوقت والجهد، كما يساعد في سهولة تبادل المعلومات بالشكل الذي يحقق المرونة داخل المؤسسة، في حين نجد 17.8 % و هو ما يمثل 16 يرونها تعتمد على البريد الالكتروني، وهذا راجع الى أن المؤسسة تتجه نحو الإعتماد على التقنيات الحديثة في عملية الإتصال، في حين نجد 16.7 % أي ما يمثل 15 من أفراد مجتمع الدراسة يرونها أنها تعتمد على الهاتف، وهذا ما يمكن إعتباره وسيلة من وسائل الإتصال غير الرسمي الموجود في المؤسسة، في حين نجد 5.5 % أي 5 من أفراد مجتمع الدراسة يرونها أنها تعتمد على منصات التواصل الإجتماعي و هو ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تحاول الإعتماد على وسائل إتصال تسمح لها بربح الوقت و الجهد و كذا السرعة في إيصال الرسالة، وهذا ما يمكن تفسيره و إرجاعه بصفة عامة إلى طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات، حيث أن التعليمات و الأوامر و التوجيهات التي يتم إصدارها من طرف إدارة المؤسسة للعمال تكون مكتوبة و مصادق عليها، و هذا ما نجده واضح في لوحة الإعلانات و عبر الفاكس، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض الوسائل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة في الإتصال مع العمال، مما يدل على أن المؤسسة تتنوع في استخدام وسائل الاتصال.

الجدول رقم(11): يوضح توفير المؤسسة لحو ملائم يساعد في سهولة الاتصال داخلها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	71	78.9
لا	1	1.1
أحيانا	18	20.0
المجموع	90	100.0

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الشكل رقم (10): يوضح توفير المؤسسة لحو ملائم يساعد في سهولة الاتصال داخلها



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 78.9% وهو ما يمثل 71 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة توفر حو عمل ملائم يساعد في سهولة عملية الإتصال داخل المؤسسة، و هذا راجع إلى حرص المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة لذا هي تعمل على توفير كل ما يسمح بتحقيق ذلك، بينما 20% أي ما يقابل 18 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنه أحيانا ما تعمل المؤسسة على توفير حو عمل ملائم يساعد في سهولة عملية الإتصال داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى وسائل الإتصال المطبقة، حيث توجد بعض الوسائل التي يمكن أن تسهل من نجاح عملية الإتصال و العكس صحيح، في حين أن 1.1% وهو ما يقابلها شخص واحد من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة لا توفر حو عمل ملائم يساعد في سهولة عملية الإتصال داخل المؤسسة، وهو ما يمكن إرجاعه إلى تكاسل العمال في عملهم وعدم تطبيقهم لمحتوى عملية الاتصال، وهذا ما يمكن تفسيره بصفة عامة بأن المؤسسة تحاول تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها، و بما أن عملية الإتصال تعتبر من العمليات الرئيسية التي تساهم في تحقيق الأهداف، عملت المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي الذي يساهم

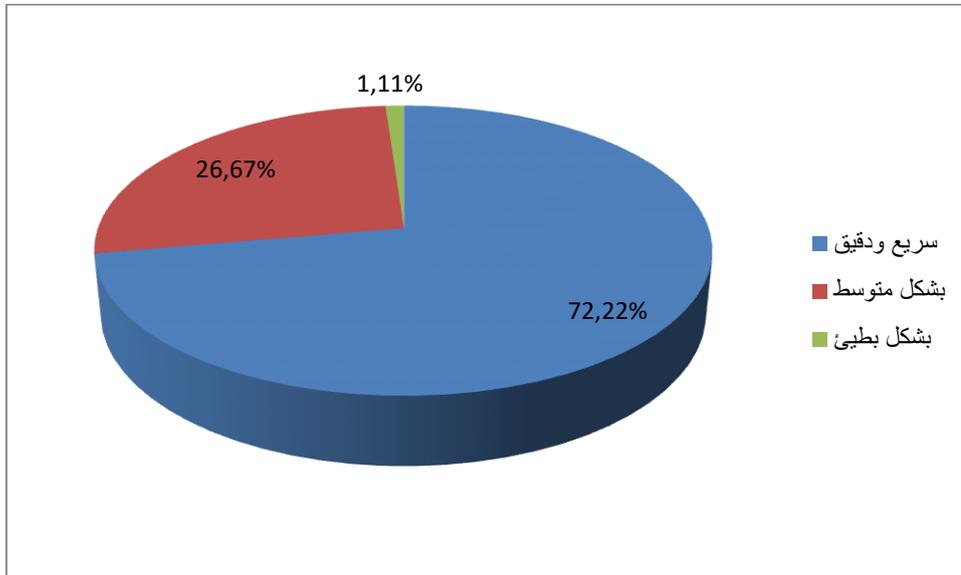
الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

بتسهيل عملية الإتصال بينهم وبين العمال، لأن نجاح عملية الإتصال ينعكس إيجابا على نجاح المؤسسة وتساهم في تحقيق جملة أهدافها المخططة.

كماتعمل المؤسسة على توفير الجو المساعد لعملية الإتصال من خلال الإعتماد على الإتصال الرسمي إضافة إلى العمل على توفير وسائل الإتصال وكذا كثرة عقد الإجتماعات مع العمال. الجدول رقم (12): يوضح شكل تنقل المعلومات بين جميع الأطراف في الأقسام و الورشات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
سريع ودقيق	65	72.2
بشكل متوسط	24	26.7
بشكل بطيء	1	1.1
المجموع	90	100

الشكل رقم (11): يوضح شكل تنقل المعلومات بين جميع الأطراف في الأقسام و الورشات



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 72.2% أي ما يمثل 65 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المعلومات تنتقل بشكل سريع داخل أقسام و ورشات المؤسسة، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى نجاح

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

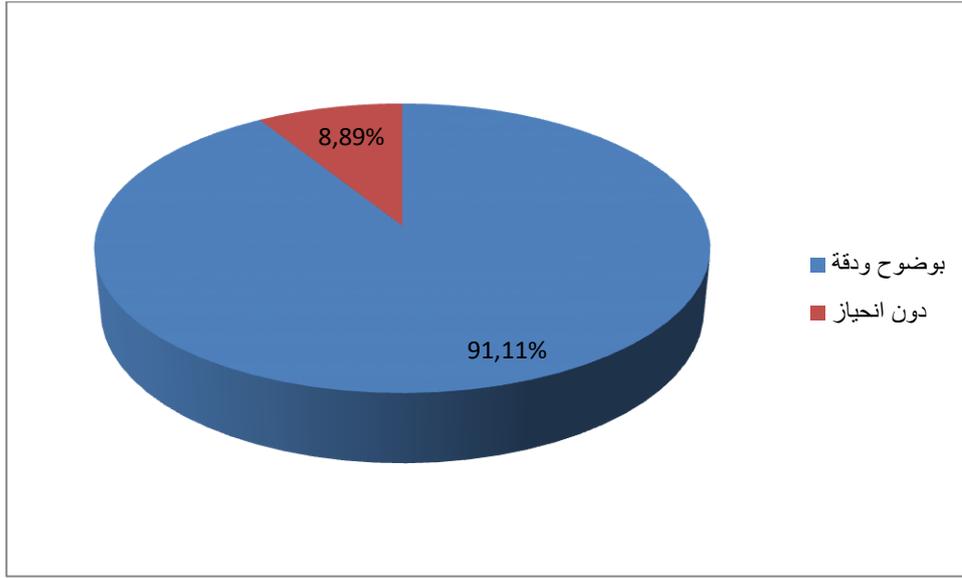
المؤسسة في إختيار وسائل الإتصال المناسبة، وكذا توفيره للمناخ التنظيمي المساعد على ذلك، في حين نجد 22.9 % و الذي يقابل 24 مفردة من أفراد مجتمع الدراسة يرونها تنتقل بشكل متوسط، وهذا ما يمكن لنا تفسيره بوجود صعوبات لدى بعض العمال في فهم محتوى بعض الرسائل وما تتضمنه من معلومات خاصة بعملهم مما تعيق من جودة آدائهم داخل المؤسسة، و أخيرا نجد نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 1.1 % وهو ما يمثل مفردة واحدة من أفراد مجتمع الدراسة، تؤكد على أن المعلومات تنتقل بشكل بطيء داخل أقسام و ورشات المؤسسة، وهو ما يمكن أن نرجعه إلى ضعف مستوى العامل في فهم عمله، واستعمال وسائل الاتصال بالشكل الذي يسمح بأداء مهامه في الوقت المحدد، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بإرجاعها إلى وجود إتصال فعال داخل المؤسسة، إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد مهام كل عامل من العمال وهو ما يسهل من عملية تنقل المعلومات، إضافة إلى وجود إنضباط كبير من قبل العمال في إحترام قواعد العمل أو بمعنى آخر في احترام القانون الداخلي للمؤسسة، وهو ما إنعكس ايجابا على سهولة تنقل المعلومات داخل أقسام و ورشات المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح كيفية فهم الرسائل المرسلة الى الادارة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
بوضوح ودقة	82	91.1
دون انحياز	8	8.9
المجموع	90	100

الشكل رقم (12): يوضح كيفية فهم الرسائل المرسلة الى الادارة

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

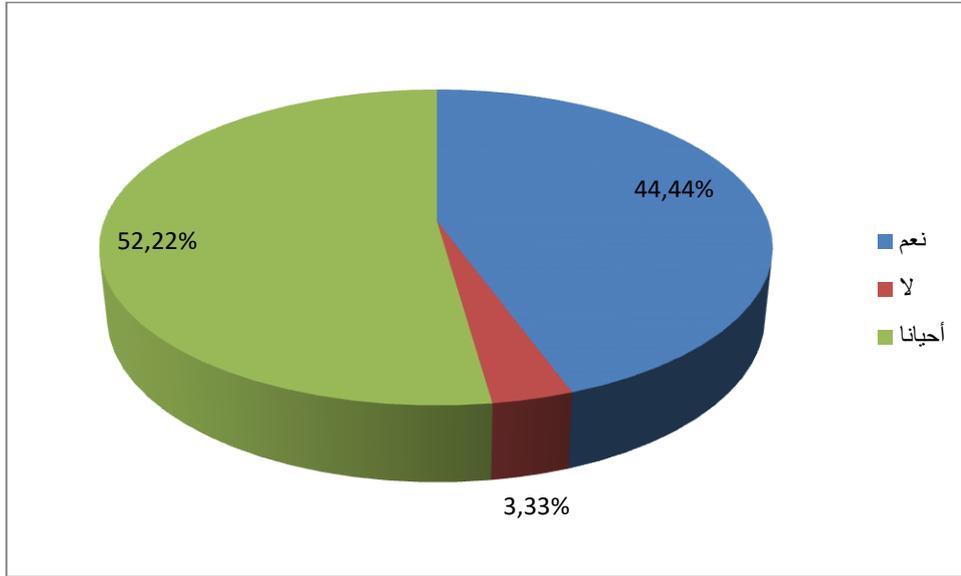
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 91.1% وهو ما يمثل 82 من افراد مجتمع الدراسة يرون أن الرسائل المرسله الى الادارة يتم فهمها بوضوح ودقة، وهو ما يؤكد على ان المعلومات المرسله في هذه الرسائل هي معلومات واضحة وسهلة الفهم والاستيعاب من طرف العاملين، في حين نجد 8.9 % وهو ما يقابل 8 من افراد مجتمع الدراسة يرون أنه يتم فهمها دون انحياز، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة تطبق مبدأ المساواة بين الجميع من دون تحيز أو تمييز، وعليه يمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بإرجاعها الى سهولة محتوى الرسائل المرسله الى الادارة من جهة، ومن جهة ثانية اطلاع الادارة على كل القضايا التي تتعلق بالعمل والعمال، الامر الذي سهل لهم من فهم محتوى الرسائل المرسله لهم بوضوح ودقة كبيرة، دون ان ننسى ايضا ان المستوى التعليمي العالي الذي يتمتع به اطارات المؤسسة يسهل هو ايضا من عملية فهم هذه الرسائل المرسله لهم.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (14): يوضح وجود استجابة فورية على إستفسارات العاملين من طرف الادارة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	44.4
لا	3	3.3
أحيانا	47	52.2
المجموع	90	100.0

الشكل رقم (13): يوضح وجود إستجابة فورية على إستفسارات العاملين من طرف الإدارة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 52.2% وهو ما يمثل 47 من أفراد مجتمع الدراسة، يؤكدون على انه احيانا ما تكون هناك استجابة فورية من طرف الادارة على استفساراتهم، وهو ما يمكن لنا تفسيره بأن محتوى هذه الاستفسارات أحيانا ما تكون غير ملائمة لطبيعة العمل، في حين أن 44.4% وهو ما يقابله 40 من افراد مجتمع الدراسة يؤكدون على انه توجد هناك استجابة فورية من طرف الادارة على استفساراتهم، وهو ما يؤكد على حرص إدارة مؤسسة سوميفوص على تلبية مختلف رغبات واحتياجات العمال لان ذلك ينعكس بالإيجاب على عملهم، بينما نجد

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

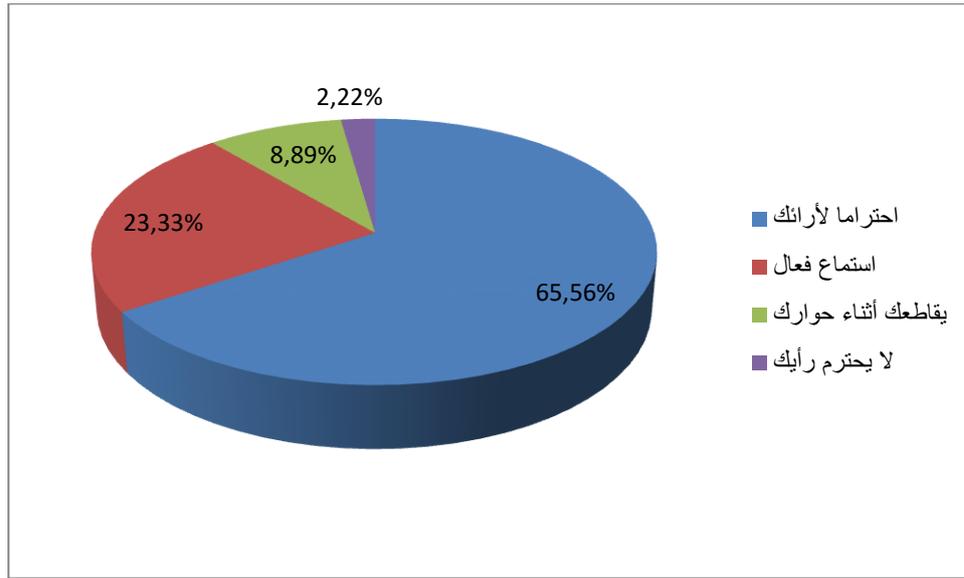
نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 3.3% وهو ما يمثل 03 افراد من مجتمع الدراسة يؤكدون على انه لا توجد هناك استجابة فورية من طرف الادارة على استفساراتهم، وهو ما يرجع الى ان هذه الاستفسارات هي خارج اطار العمل، وبصفة عامة، يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تقوم بتطبيق القيادة الديمقراطية والتي من مبادئها التشاور والحوار مع العمال حتى يتم اتخاذ القرارات السليمة، والتي تتال رضا الجميع من ادارة وعمال، اضافة الى ان المؤسسة تحاول العمل على توفير كل المتطلبات التي من شأنها ان تؤثر ايجابا على اداء العمال، ومن بين ذلك الاستجابة لاستفساراتهم ومحاولة ايجاد حلول لها، وهذا ما من شأنه ان يساهم في زيادة وتحسين مستوى أدائهم.

الجدول رقم (15): يوضح طريقة سير الحوارات حول العمل مع المشرف

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
إحترام الآراء	59	65.6
إستماع فعال	21	23.3
يقاطعك أثناء حوارك	8	8.9
لايحترم رأيك	2	2.2
المجموع	90	100

الشكل رقم (14): يوضح طريقة سير الحوارات حول العمل مع المشرف

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 65.6 % وهو ما يمثل 59 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن المشرفين يحترمون آرائهم عند التحوار معهم، وهذا راجع إلى تطبيق المؤسسة أسلوب الإشراف الديمقراطي الذي يركز على الحوار و النقاش المتبادل مع العمال، بينما 23.3 % أي ما يقابل 21 من أفراد مجتمع الدراسة، يرون أنهم يستمعون إليهم بشكل فعال، وهو راجع إلى أن العمال هم الأكثر معرفة بظروف و خبايا العمل، مما يستوجب تغليب لغة الحوار واحتراما لآرائهم حول ما يدور في المؤسسة من ايجابيا وسلبيات، في حين أن نسبة 8.9 % أي ما يمثل 8 من أفراد مجتمع الدراسة، يرون أن المشرفين يقاطعونهم أثناء الحوار معهم، وهو ما يمكن لنا تفسيره بوجود بعض الحالات التي تكون فيها هناك حساسية مهنية بين العمال والإدارة، وعندما يكون هناك ضغط وأعباء على المسؤولين، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 2,2 % أي ما يمثل 02 من أفراد مجتمع الباحثين أنه لا يحترم المشرفون آرائهم عند التحوار معهم ، و هو ما يمكن تفسيره بأن الآراء المقدمة هي آراء شخصية خارجة عن نطاق العمل، أو تكون أحيانا بسبب بعض الشجارات الشخصية، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بأن المؤسسة على علم و دراية بأن العمال هم الأكثر معرفة بظروف العمل لذا يجب عليها الإستماع إليهم و معرفة آرائهم و إستفساراتهم، إضافة إلى أن الإستماع لآرائهم و التحوار معهم يزيد من رضاهم

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

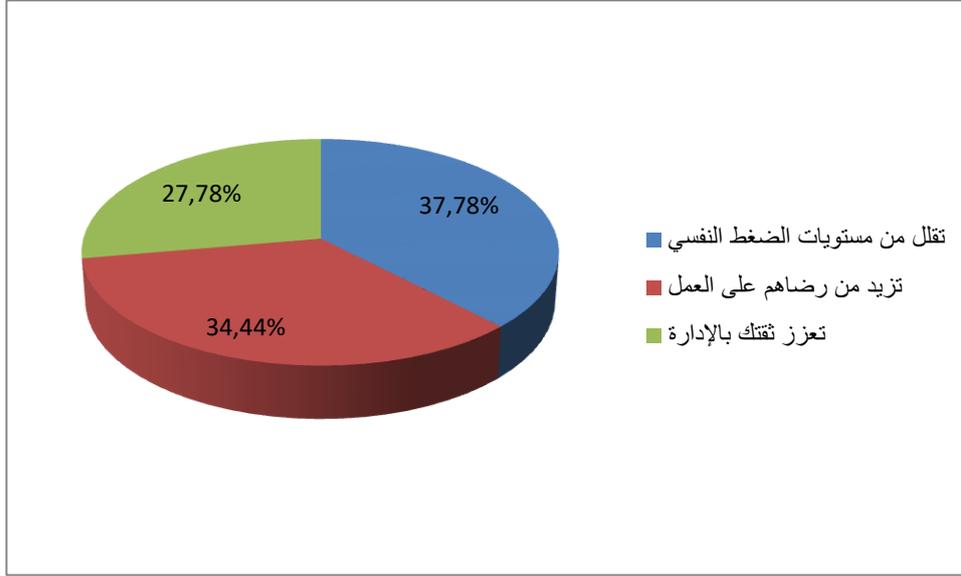
على جو العمل داخل المؤسسة ويحسن من أدائهم المهني، الذي بدوره يمكن أن ينعكس إيجاباً على تطور المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح أهمية قنوات الإتصال داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تقلل من مستويات الضغط النفسي	34	37.8
تزيد من رضاهم على العمل	31	34.4
تعزز ثقتك بالإدارة	25	27.8
المجموع	90	100

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الشكل رقم (15): يوضح أهمية قنوات الاتصال داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 37.8 % وهو ما يمثل 34 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن قنوات الإتصال المعتمدة داخل المؤسسة تساهم في التقليل من مستويات الضغط النفسي، وذلك لأنها تسمح للعمال من إبداء مختلف آراءهم والتعبير عنها، مما ينعكس إيجاباً عليهم في تحسين روحهم المعنوية وجعلهم يشعرون بالراحة النفسية، بينما نجد 34.4 % وهو ما يقابل 31 من أفراد مجتمع الدراسة، يرون أن قنوات الإتصال المعتمدة داخل المؤسسة تساهم في زيادة رضاهم عن العمل وذلك لأن قنوات الإتصال تسهل عليهم معرفة كل التعليمات والأوامر والتوجيهات المتعلقة بعملهم، وهذا ما يسهل من أدائهم لعملهم على أكمل وجه و يؤدي إلى رضاهم نحوه، في حين أن 27.8 % أي ما يمثل 25 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن قنوات الإتصال المعتمدة داخل المؤسسة تساهم في زيادة ثقة العمال بالإدارة وذلك لأن هذه الأخيرة تعمل على الإستماع الدائم لمختلف إستفسارات وآراء و شكاوي العمال وتحديد جملة النقائص التي تعاني منها المؤسسة والتي تحد من أدائهم، وتعيق عملهم بالشكل اللازم.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الإتصال الذي تتبناه المؤسسة في إصدار التعليمات و أهمية قنوات الإتصال داخل المؤسسة

المجموع		تعزز ثقتك بالإدارة		تزيد من رضاهم على العمل		تقلل من مستويات الضغط النفسي		أهمية قنوات الإتصال داخل المؤسسة
								الاتصال الذي تتبناه المؤسسة
النسبة مئوية	التكرار	النسبة مئوية	التكرار	النسبة مئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
50	45	10	9	15.5	14	24.5	22	رسمي
6.7	6	2.2	2	0	0	4.4	4	غير رسمي
43.3	39	15.6	14	18.9	17	8.9	8	النوعين معا
100	90	27.8	25	34.4	31	37.8	34	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه:

_ أن 50 % أي ما يمثل 45 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على الإتصال الرسمي ، هذا الأخير الذي يقلل من مستويات الضغط النفسي لأنه يسمح للعمال بالتركيز على عملهم فقط، وهذا ما أكدته نسبة 24.5% والتي تمثل 22 من أفراد مجتمع الدراسة، بينما 15.5% والتي تمثل 14 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنه يزيد من رضاهم عن العمل بسبب أنه يوفر لهم كل المتطلبات اللازمة لأداء عملهم بأحسن طريقة، وهو ما يعزز رضاهم عن عملهم، و أخيرا نجد نسبة 10% و التي تمثل 9 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الإتصال الرسمي يعزز من ثقة الإدارة بالعمال و ذلك راجع إلى أن العمال يطبقون كل الإجراءات و التعليمات التي تصلهم عبر الإتصال الرسمي.

_ أن 43.3 % أي ما يمثل 39 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على الإتصال الرسمي و غير الرسمي معا ، هذا الأخير الذي يزيد من مستوى رضاهم عن

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

عملهم لأنه يسمح لهم بأدائه بطريقة تحقق أهدافهم و أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 18.9% والتي تمثل 17 من أفراد مجتمع الدراسة، بينما 15.6% والتي تمثل 14 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنه يعزز ثقة الإدارة بهم وذلك بسبب أنه يسمح لهم بتأدية مهامهم بالطريقة التي تنال إعجاب الإدارة، وأخيرا نجد نسبة 8.9% والتي تمثل 8 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنه يقلل من مستويات الضغط النفسي.

_ أن 6.7% أي ما يمثل 6 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على الإتصال غير الرسمي ، هذا الأخير الذي يقلل من مستويات الضغط النفسي لأنه يسمح للعمال بتكوين علاقات شخصية تسمح لهم بالقضاء على الروتين و الملل وهذا ما أكدته نسبة 4.4% والتي تمثل 4 من أفراد مجتمع الدراسة، وأخيرا نجد نسبة 2.2% و التي تمثل 2 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الإتصال غير الرسمي يعزز من ثقة الإدارة بالعمال وذلك راجع لأن الإتصال غير الرسمي يعزز الروابط الاجتماعية و يساهم في بناء الثقة و التواصل الفعال بين الأفراد.

سؤال رقم 14: هل تتلقى المعلومات اللازمة لأداء عملك بفعالية؟

نلاحظ من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة بأن كلهم يؤكدون على أنهم يتلقون كل المعلومات اللازمة لأداء عملهم بفعالية، وذلك راجع إلى حرص المؤسسة على توفير كل شروط العمال التي تمكن من تحقيق أقصى أداء ممكن من طرف العمال أثناء إنجازهم لمختلف مهامهم الموكلة إليهم.

سؤال رقم 15: ماهي التحسينات التي يمكن تطبيقها في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

نلاحظ من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة بأن هناك آراء مقدمة حول التحسينات التي يمكن إدخالها في عملية الإتصال، حيث قمنا بتلخيصها في النقاط التالية:

- تحسين قنوات الإتصال المتبعة في المؤسسة من خلال محاولة إستخدام وسائل الإتصال الحديثة.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

- القيام بإنشاء بريد الكتروني مهني للعاملين email professionnel
- القيام بعقد جلسات عمل دورية تنسيقية على مستوى المصالح من أجل تقييم ومناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- القيام بإنشاء نظام أنترانت.

ثالثا: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: النمط القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية

لإختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

الجدول رقم (18): يوضح نوع العمل المفضل لدى العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
فردى	10	11.1
بالتشاور مع فريقك	23	25.6
حسب ظروف العمل	57	63.3
المجموع	90	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 63.3% أي ما يمثل 57 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على تفضيلهم للعمل حسب ظروف العمل و متطلباته، وهذا راجع الى أن هذه الظروف تتغير، مما يؤدي إلى تغير تصرف العاملين معها، بمعنى أن طريقة العمل في موقف معين لا تتناسب مع موقف آخر، بينما نجد 25.6% وهو ما يقابله 23 من أفراد مجتمع الدراسة يفضلون العمل بالتشاور مع فريقهم، أي بمعنى أن يكونوا ضمن فريق عمل، مما يؤدي الى أن العمل ضمن فريق يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بأقل جهد و بأحسن فعالية تنظيمية داخل

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المؤسسة، وأخيرا نجد 11.1 % وهو ما يمثل 10 من أفراد مجتمع الدراسة يفضلون أن يعملوا بشكل فردي، وهذا ما يمكن تفسيره و إرجاعه إلى وجود بعض العمال الذين يميلون الى الإنعزال في عملهم، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بإرجاعه إلى ما يلي:

- طبيعة الوظائف، إذ نجد أن هناك بعض الوظائف التي يتطلب أدائها بشكل فردي، وهناك بعض الوظائف التي يجب أن يكون العمل فيها عمل جماعي.
- العلاقات الشخصية الموجودة بين العمال، حيث أنه في حالة وجود علاقات شخصية بين العمال يمكنهم من العمل ضمن فريق والعكس صحيح.

الجدول رقم (19): يوضح طريقة تواصل الرئيس مع العمال في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
بانظام	42	46.7
يستمع لآرائك	23	25.6
يرد على استفساراتك	7	7.8
لا يتواصل بشكل كاف	13	14.4
لايتبادل المعلومات معك بشكل مناسب	4	4.4
منعزل	1	1.1
المجموع	90	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

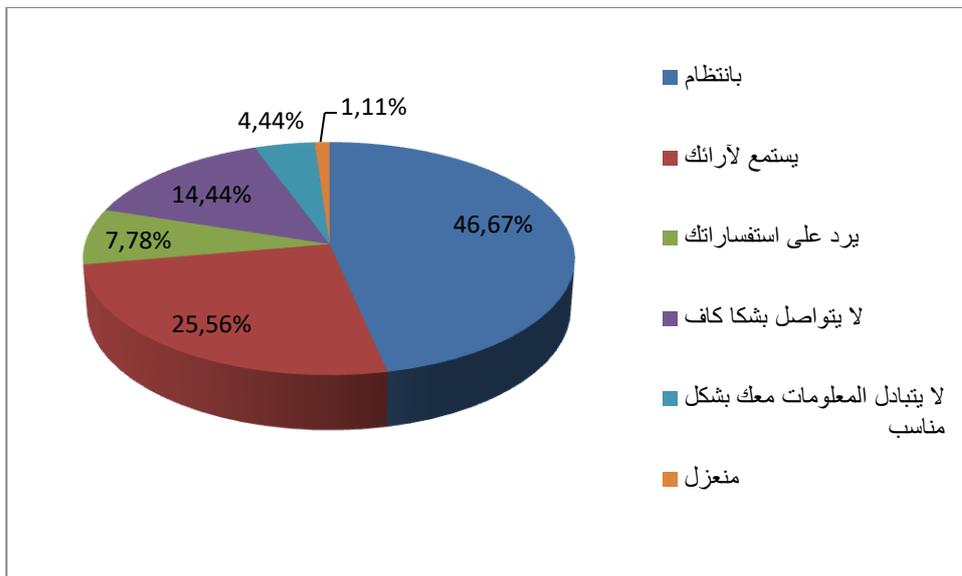
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 46.7% وهو ما يمثل 42 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن رئيسهم يتواصل معهم بشكل منتظم، وهذا راجع الى طبيعة العمل في المؤسسة الاقتصادية التي تقتضي منه التواصل المستمر معهم في أي عمل يؤديه، في حين 25.6 % وهو ما يقابله 23 من أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنه يتما لإستماع لآرائهم، مما يدل على وجود

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

علاقة قوية بينه و بين العمال وتعزز من مبدأ الديمقراطية في العمل، بينما نجد 14.4% وهو ما يمثل 13 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنه لا يتواصل معهم بشكل كاف، و هذا راجع إلى كثرة إنشغالات رئيسهم من جهة، وطبيعة المؤسسة الاقتصادية من جهة، مما يتعذر الالتفاف إلى انشغالاتهم في كل مرة، في حين أن 7.8% التي يقابلها 7 من أفراد مجتمع الدراسة، يرون أنه يرد على إستفساراتهم، وهذا راجع إلى حرص المشرف على توفير الجو المناسب للعمال لتأدية مهامهم على أكمل وجه، بينما نجد 4.4% وهو ما يمثل 4 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنه لا يتبادل المعلومات معهم بشكل مناسب، وهذا راجع إلى سوء علاقاته معهم، مما تصبح في بعض الأحيان علاقات شخصية أكثر منها عملية، و في الأخير نجد نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 1.1% وهو ما يمثل مفردة واحدة من أفراد مجتمع الدراسة الذين يرون أنه منعزل، و هذا يرجع إلى أن ذلك المشرف لا يمتلك أسلوب الحوار مع عماله و لا يتحدث معهم بالشكل الذي يسهل من مهامهم ومعرفة انشغالاتهم.

وعليه ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بأن الرؤساء في العمل يحاولون دائما الإستماع إلى العمال و محاولة الإجابة على كل إنشغالاتهم وذلك ما من شأنه أن يساهم في رفع روحهم المعنوية مما يرجع بالإيجاب على أدائهم لمهامهم الموكلة إليهم داخل المؤسسة.

الشكل رقم (17): يوضح طريقة تواصل الرئيس مع العمال في العمل

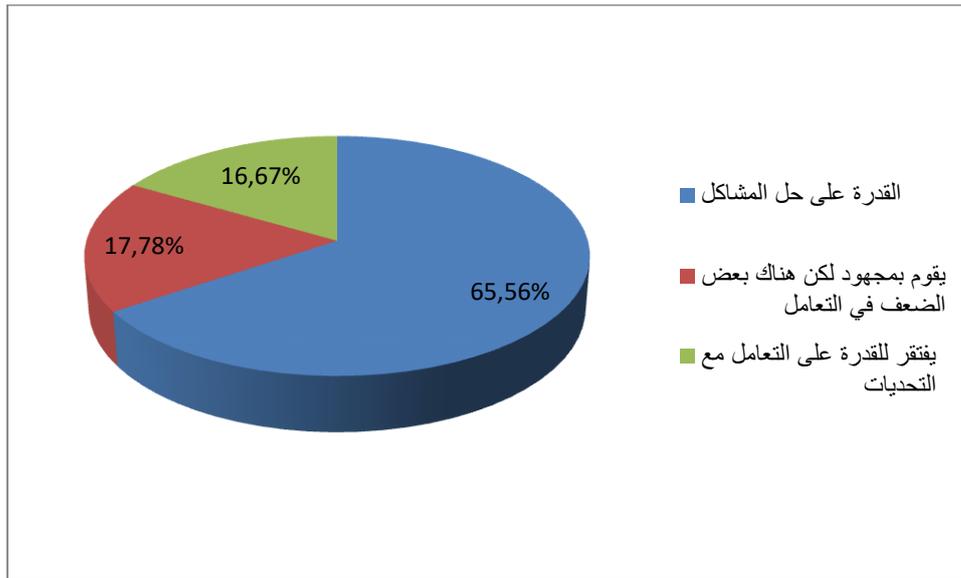


الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (20): يوضح قدرات رئيس العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
القدرة على حل المشاكل	59	65.6
يقوم بمجهود لكن هناك بعض الضعف في التعامل	16	17.8
يفتقر للقدرة على التعامل مع التحديات	15	16.7
المجموع	90	100

الشكل رقم (18): يوضح قدرات رئيس العمل



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 65.6% وهو ما يمثل 59 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن رئيسهم في العمل لديه قدرة على حل المشاكل، وهو ما يعكس تمتع الرئيس بقدرات و إمكانيات تساعده على أداء مهامهم بالطريقة السليمة والمرنة، بينما نجد 17.8% أي ما يقابله 16 من أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنه يقوم بمجهود لكن هناك بعض الضعف في التعامل، وهذا راجع الى عدم تمتعه بالخبرة الطويلة في مجال عمله والتي لا تسمح له بالتكيف مع

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

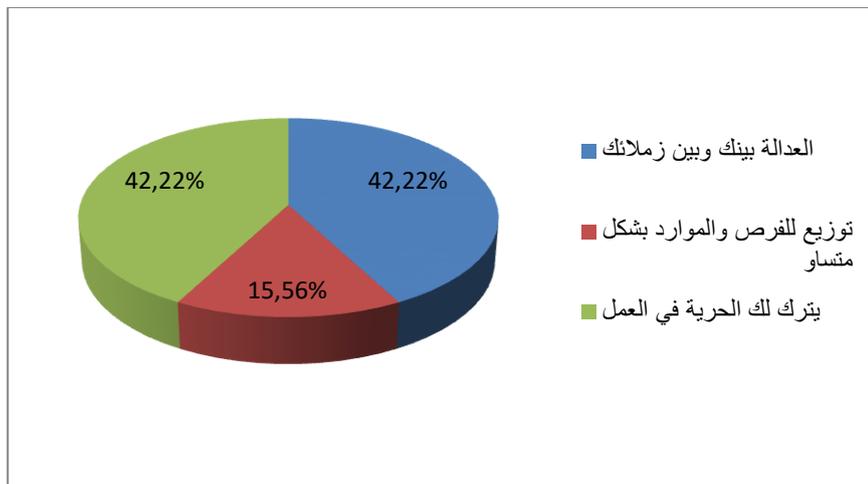
مختلف المشاكل والمعيقات التي تواجه العمال، في حين نجد 16.7% أي ما يمثل 15 من أفراد مجتمع الدراسة يرونه يفتقر للقدرة على التعامل مع التحديات، وهذا راجع إلى خبرته الضعيفة وعدم معرفته بكل خبايا العمل في المؤسسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بأن العمل في مناصب عليا في مثل هذه المؤسسات يتطلب إمتلاك العديد من الشروط و القدرات كإمتلاك مستوى تعليمي عالي، إضافة إلى إمتلاك القدرة على حل المشكلات خاصة تلك التي تحدث فجأة إضافة إلى قدرته على إتخاذ القرارات في حالات الطوارئ، كما لا يمكن أن نغفل وجوب إمتلاكه لأسلوب حوار مقنع.

الجدول رقم (21): يوضح أسلوب معاملة رئيس العمل لعماله

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
العدالة بينك وبين زملائك	38	42.2
توزيع للفرص والموارد بشكل متساوي	14	15.6
يترك لك الحرية في العمل	38	42.2
المجموع	90	100

الشكل رقم (19): يوضح أسلوب معاملة رئيس العمل لعماله



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

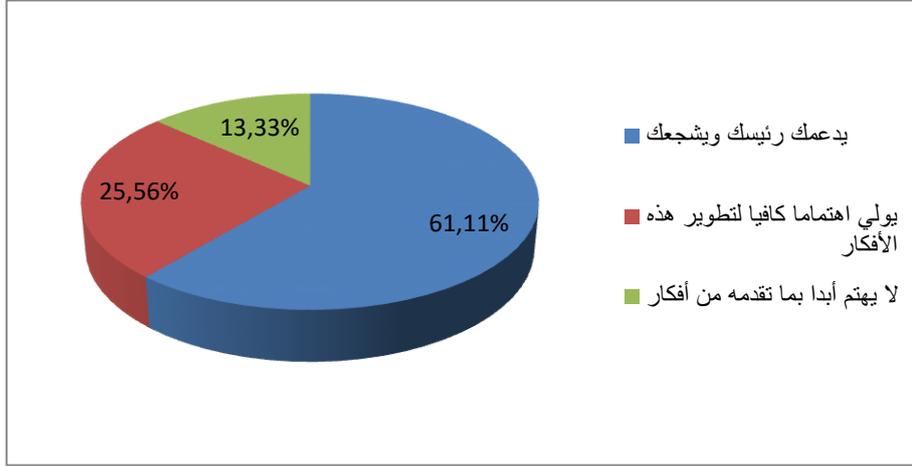
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 42.2% أي ما يمثل 38 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن رئيسهم في العمل يعامل عماله بعدالة و من دون انحياز أو تمييز لأحد على آخر، إضافة إلى أنه يترك لهم الحرية في العمل، مما نفسر ذلك إلى أن الرئيس يطبق القيادة التشاركية و الديمقراطية في تعامله مع العمال، وهي التي تركز على مشاركة العاملين في صنع و إتخاذ القرار و تبادل الآراء من طرف المرؤوسين و الإسهام في مقترحاتهم ، بينما نجد 15.6% وهو ما يمثل 14% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنه يقوم بتوزيع الفرص والموارد بشكل متساوي على العمال، ويمكن تفسير هذه النتائج بوجود قيادة ديمقراطية داخل المؤسسة، والتي تركز على مبدأ المساواة و العدالة بين الجميع دون تمييز أحد على أحد، وهذا ما يؤدي حتما إلى شعور العمال بالرضا عن العمل وظروفه، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم لمختلف مهامهم المسندة اليهم داخل المؤسسة، كما تبين أيضا أن 42,2% من أفراد هذه العينة أي ما يمثل نسبة 32 فرد من مجتمع الدراسة يرون أنهم لديهم الحرية في إختيار العمل، و يمكن تفسير ذلك بالراحة و الطمأنينة التي يشعر بها العامل داخل المؤسسة دون أي ضغوطات، مما يحقق له البقاء و الإستقرار في عمله.

الجدول رقم (22): يوضح طريقة تصرف رئيس العمل عند تقديم العمال لأفكار جديدة ومبتكرة في العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
يدعمك رئيسك ويشجعك	55	61.1
يولي إهتماما كافيا لتطوير هذه الأفكار	23	25.6
لايهتم أبدا بما تقدمه من أفكار	12	13.3
المجموع	90	100

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الشكل رقم (20): يوضح طريقة تصرف رئيس العمل عند تقديم العمال لأفكار جديدة ومبتكرة في العمل



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

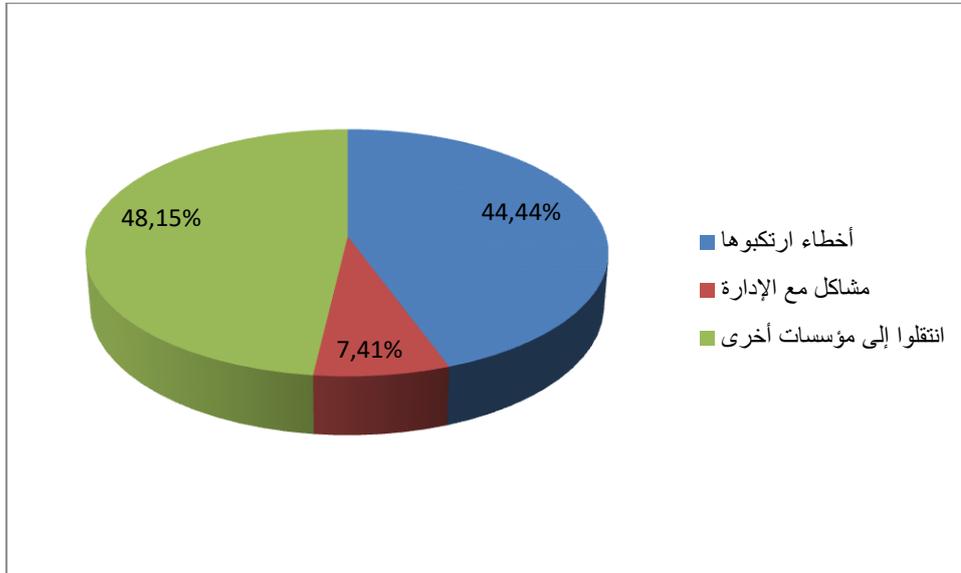
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 61.1% وهو ما يمثل 55 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن رئيسهم يدعمهم ويشجعهم عند تقديمهم لأفكار جديدة ومبتكرة في العمل، وهذا بسبب أن رئيسهم يريد منهم زرع روح المبادرة بين العمال، في حين نجد 25.6% وهو ما يقابله 23 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أنه يولي إهتماما كافيا لتطوير هذه الأفكار، مما نفسره إلى رغبته في جعل عماله يبذلون و يبتكرون في عملهم من منطلق أنه يثق في إمكانياتهم، و يعلم بأن لديهم قدرات كبيرة يمكن بروزها عندما تلقى الإهتمام و الرعاية اللازمة، بينما 13.3% أي أقل نسبة والتي تمثل 12 من أفراد مجتمع الدراسة يرون بأنه لا يهتم أبدا بما يقدمه العامل من أفكار، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال أن الأفكار المقدمة ليست لها علاقة بالعمل، إضافة إلى تدهور العلاقات بينهم و بين المشرف في العمل. ويمكن تفسير هذه النتائج عامة بأن إدارة المؤسسة و رؤساء العمل يشجعون العمال على المبادرة و تحمل المسؤولية من خلال تشجيعهم على تبني افكار جديدة ومبتكرة في مجال عملهم، لأن ذلك يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما تسعى إليه المؤسسة.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (23): يوضح إستقالة العمال و أسبابها

المجموع		انتقلوا إلى مؤسسات أخرى		مشاكل مع الإدارة		أخطاء ارتكبوها		أسباب استقالة العمال
النسبة المئوية	التكرار	النسبة مئوية	التكرار	النسبة مئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	استقالة العمال
96,4	27	46,4	13	7,1	2	42,9	12	نعم
3,6	1	3,6	1	0	0	0	0	لا
100	28	50	14	7,1	2	42,9	12	المجموع

الشكل رقم (21): يوضح استقالة العمال و أسبابها



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يوضح الجدول :

- أن 96.4% من العمال الذين استقالوا إلى أنهم انتقلوا إلى مؤسسات أخرى. هذا يعني أن الانتقال إلى مؤسسات أخرى هو السبب الرئيسي للاستقالة
- مشاكل مع الإدارة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 46.4%، مما يشير إلى أن العلاقة مع الإدارة كانت لها دور كبير في قرار الاستقالة
- الأخطاء التي ارتكبتها العمال والأسباب الأخرى تأتي بنسبة أقل بكثير كأسباب للاستقالة.

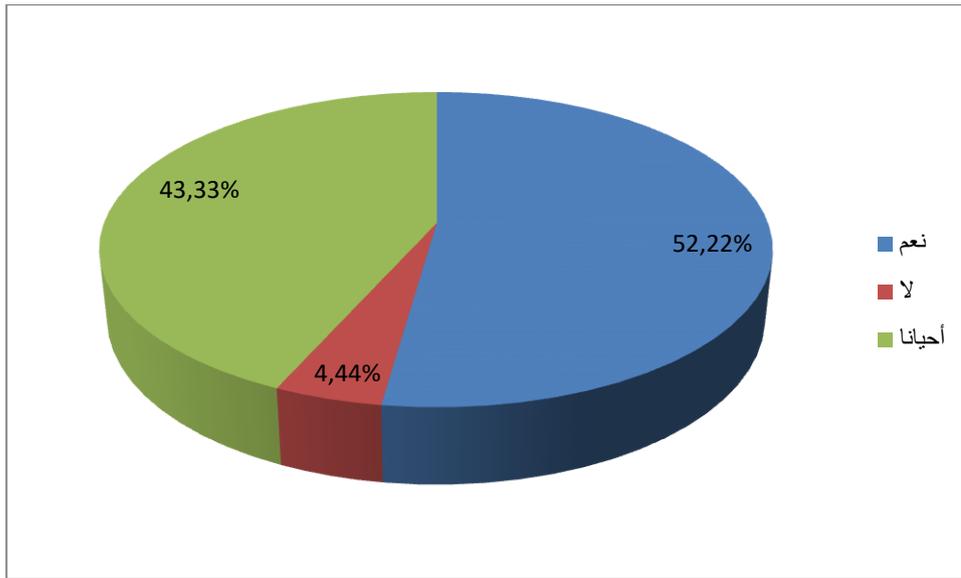
الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

إجمالاً يظهر الجدول أن الانتقال إلى مؤسسات أخرى ومشاكل مع الإدارة هما العوامل الرئيسية في استقالة العمال، بينما الأخطاء التي ارتكبتها العمال والأسباب الأخرى لا تلعب دوراً كبيراً

الجدول رقم (24): يوضح شعور العامل بالاندماج بفريق عمله

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	47	52.2
لا	4	4.4
أحياناً	39	43.3
المجموع	90	100

الشكل رقم (22): يوضح شعور العامل بالاندماج بفريق عمله



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 52.2% وهو ما يمثل 47 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنهم يشعرون بالاندماج بفريق عملهم، وهذا راجع إلى أن فرق العمل تضم عمال من نفس المستويات التنظيمية، وهو ما يجعل سهولة في اندماجهم مع بعضهم البعض وتعاونهم في أداء المهام المنوطة بهم، بينما نجد 43.3% وهو ما يمثل 39 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنه

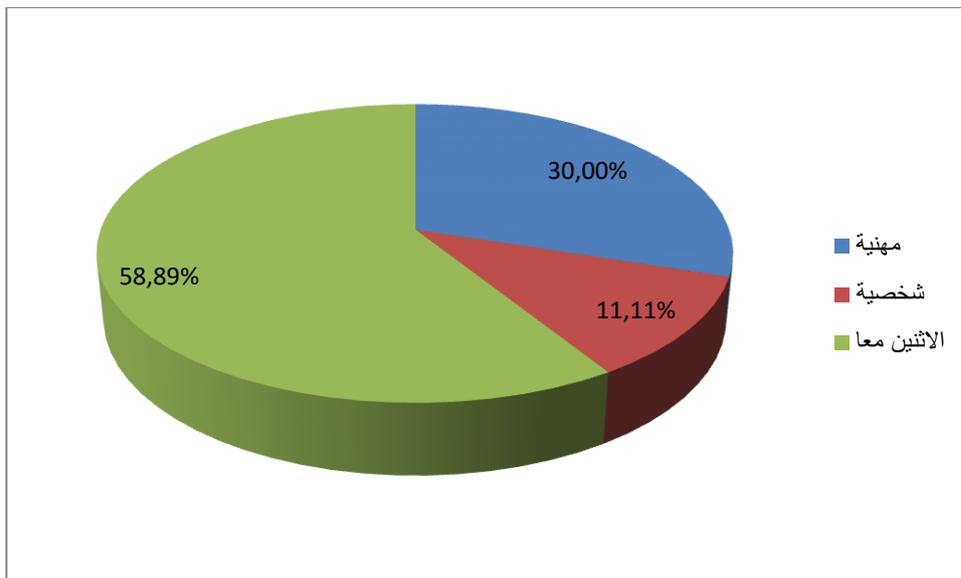
الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

أحيانا ما يشعرون بالاندماج بفرق عملهم، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى عدم رضاهم التام عن طبيعة المناخ السائد في فريق العمل والذي يسوده نوعا من سوء العلاقات فيما بينهم والذي يشوبه عدم التفاهم بين بعضهم البعض، في حين أكد 4.4% أي ما يمثل 4 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنهم لا يشعرون بالاندماج بفرق عملهم، وهذا ما يمكن تفسيره بأن فرق العمل أصبحت لا تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة بل أصبحت تهتم بتحقيق الأهداف الخاصة وتكريس للمصالح الشخصية، و هو ما يجعل بعض العمال لا يشعرون بالاندماج فيها.

الجدول رقم (25): يوضح تفهم واهتمام القائد لاحتياجات العاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
مهنية	27	30.0
شخصية	10	11.1
الإثنين معا	53	58.9
المجموع	90	100

الشكل رقم (23): يوضح تفهم و اهتمام القائد لاحتياجات العاملين



الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 58.9% أي ما يمثل 53 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن قائدهم يهتم بإحتياجاتهم المهنية و الشخصية معا، وهذا راجع إلى أن تلبية هذه الرغبات ينعكس إيجابا على أدائهم لمهامهم، بينما نجد 30% وهو ما يقابل 27 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن قائدهم يهتم بإحتياجاتهم المهنية، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بينه و بين العمال هي علاقة مهنية فقط، في حين نجد أن 11.1% أي ما يمثل 10 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن قائدهم يهتم بإحتياجاتهم الشخصية، وهو ما يفسر بأن القائد يستعمل علاقاته الانسانية و غير الرسمية في العمل، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بأن القائد يحاول دائما العمل على تحقيق أقصى إستفادة ممكنة للعمال، وذلك يكون من خلال العمل على تلبية مختلف رغباتهم و حاجاتهم، لأن تلبيةها تسمح لهم بتأدية مهامهم على أكمل وجه، و مما ينعكس بالإيجاب على مؤسسة صوميفوس في رفع إنتاجيتها.

رابعا: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: القيم التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية

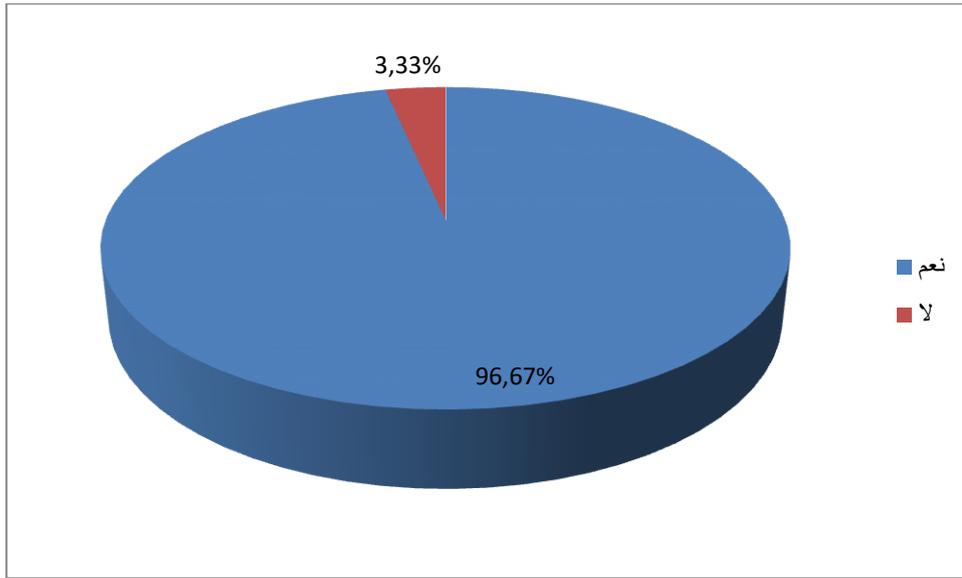
لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

الجدول رقم (26): يوضح إحترام آليات و إجراءات الإنضباط داخل المؤسسة.

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	87	96.7
لا	3	3.3
المجموع	90	100.0

الشكل رقم (24): يوضح إحترام آليات و إجراءات الإنضباط داخل المؤسسة

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 96.7% وهو ما يمثل 87 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنه يوجد إحترام من قبل العمال لمختلف آليات و إجراءات الإنضباط داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بإرجاعها إلى القانون الداخلي للمؤسسة الذي ينص على ضرورة إحترام كل العمال لجميع محتويات القانون الداخلي بما فيها إجراءات و آليات الإنضباط، و أن عدم الإلتزام بها و إحترامها سيؤدي إلى تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية قد تصل أحيانا إلى الإقالة من الوظيفة، بينما نجد نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 3.3% وهو ما يمثل 3 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنه لا يوجد إحترام من قبل العمال لمختلف آليات و إجراءات الإنضباط داخل المؤسسة، وهذا راجع الى أنهم يعانون من بعض المشاكل الإجتماعية و الأسرية التي يمكن لها أن تؤثر على حياتهم المهنية مما تؤدي إلى عدم انضباطهم في العمل.

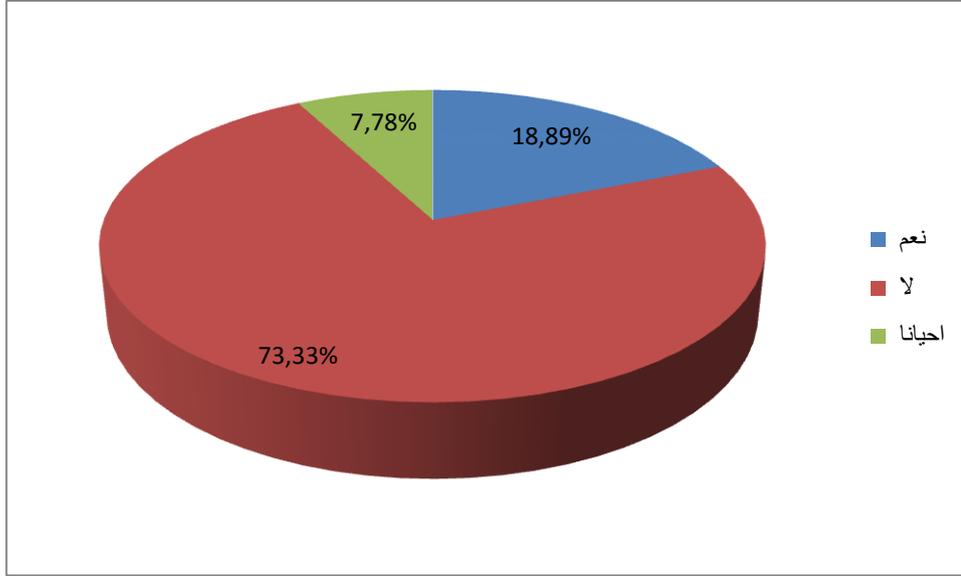
الجدول رقم (27): يوضح إستخدام المدير الأسلوب المتحيز في إتخاذ قرارات العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	17	18.9
لا	66	73.3

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

7.8	7	احيانا
100	90	المجموع

الشكل رقم (25): يوضح إستخدام المدير الأسلوب المتحيز في إتخاذ قرارات العمل



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 73.3% أي ما يقابلها 66 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المدير لا يستخدم الأسلوب المتحيز في إتخاذ القرارات، و منه نفسر هذه النتائج إلى أنها راجعة إلى أن نمط القيادة المتبع في مؤسسة سوميفوص هو القيادة التشاركية و الذي ينص على عدم التحيز في الأمور المتعلقة بالعمل، بما في ذلك عملية إتخاذ القرارات، وهذا لأن إستعمال الأسلوب المتحيز يمكن أن يؤثر في السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، من خلال شعور بعض العمال بعدم المساواة مما يجعل أدائهم يتأثر سلبا والذي بدوره يؤدي إلى إنخفاض في مستوى أداء المؤسسة، في حين 18.9% وهو ما يمثل 17 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المدير يستخدم الأسلوب المتحيز في إتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى وجود بعض الأقارب والأصدقاء له ضمن العمال الذي يؤدي إلى الانحياز القسدي والغير القسدي، بينما نجد 7.8% أي ما يقابل 7 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المدير أحيانا ما يستخدم الأسلوب المتحيز في إتخاذ القرارات، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك بعض

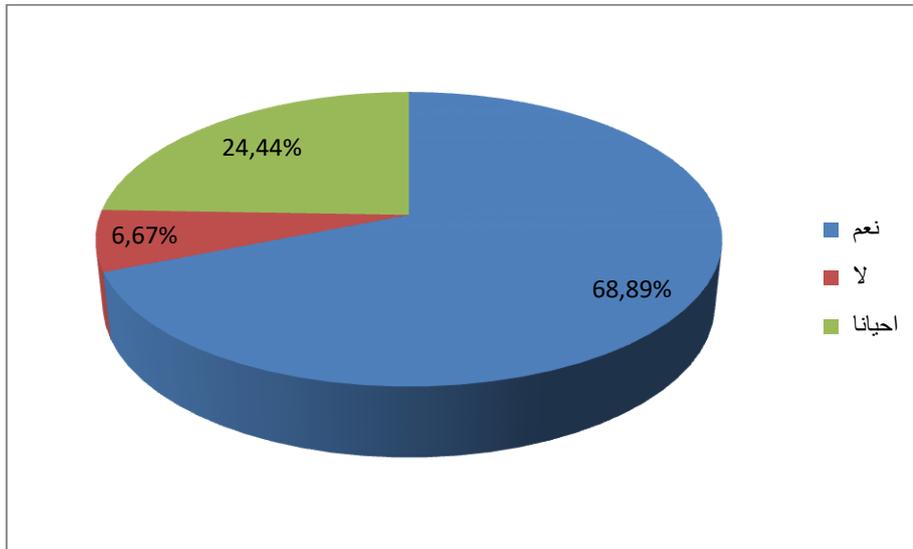
الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الحالات التي يريد الرئيس من خلالها تحقيق مصلحته الشخصية لذا هو يبحار أحيانا في إتخاذ القرارات نحو فئة معينة من العمال وبالخصوص الفئة التي تجتهد في العمل وتؤدي مهامها على أكمل وجه.

الجدول رقم (28): يوضح مساندة العمال لبعضهم في حال وقوع مشكلة في إطار العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	62	68.9
لا	6	6.7
احيانا	22	24.4
المجموع	90	100

الشكل رقم (26): يوضح مساندة العمال لبعضهم في حال وقوع مشكلة في إطار العمل



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 68.9% أي ما يمثل 62 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن العمال يساندون بعضهم البعض في حال وقوع مشكلة في إطار العمل، وهذا ما يفسر بوجود علاقات قوية بين العمال فيما بينهم، خاصة الذين يعملون في نفس فريق العمل، بينما نجد 24.4% أي ما يقابل 22 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن العمال أحيانا ما

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

يساندون بعضهم البعض في حال وقوع مشكلة في إطار العمل، مما يمكن تفسيره بإنشغال أحيانا العمال عند تأدية مهامهم في نفس الوقت عند وقوع مشكلة ما لزميلهم، إذ أنه من المفروض الإلتزام بالعمل وعدم تركه، في حين نجد 6.7% أي ما يمثل 6 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن العمال لا يساندون بعضهم البعض في حال وقوع مشكلة في إطار العمل، وهذا ما يمكن إرجاعه بسبب سوء العلاقات السائدة بينهم، وبصفة عامة يمكن لنا توضيح أهم العوامل التي تؤثر على مساندة العمال لبعضهم البعض في النقاط التالية:

- فرق العمل: إعتقاد المؤسسة على نظام فرق العمل، وهو ما يجعل هناك نوع من التماسك و الانسجام و التعاون بين العمال فيما بينهم، وهذا ما يجعلهم يساعدون بعضهم البعض في حالة وجود أي طارئ في العمل.

- وجود العلاقات غير الرسمية في المؤسسة: بمعنى أن هناك وجود لعلاقات إنسانية وشخصية داخل المؤسسة سواء بين العمال والإدارة من جهة، أو بين العمال فيما بينهم من جهة أخرى، وهو ما يجعلهم يساندون بعضهم البعض.

الجدول رقم (29): يوضح مساهمة إلتزام العامل بإنجاز مهامه المكلف بها في تحسين

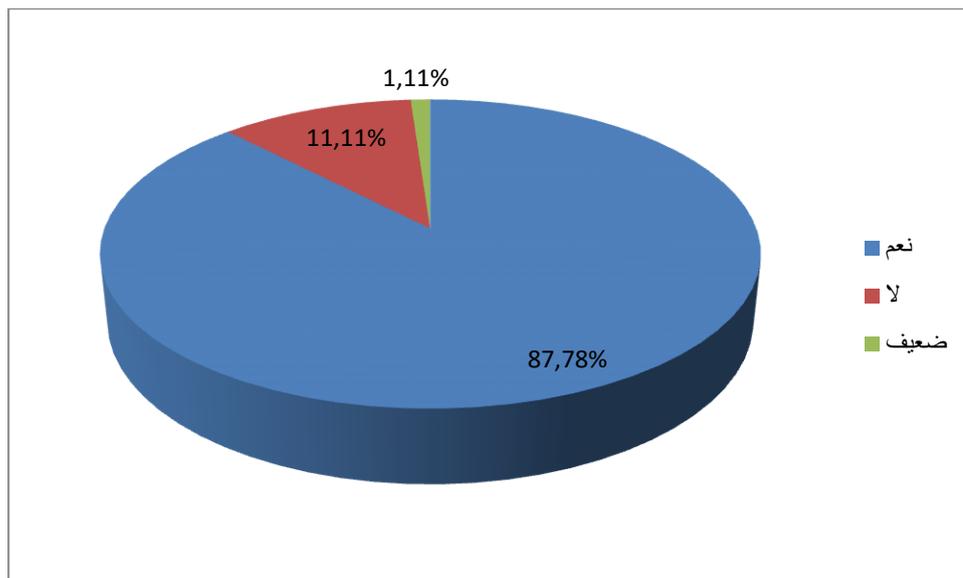
مستوى إنجازه لها

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	79	87.8
لا	10	11.1
ضعيف	1	1.1
المجموع	90	100

الشكل رقم (27): يوضح مساهمة التزم العامل بإنجاز مهامه المكلف بها في تحسين

مستوى انجازه لها

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

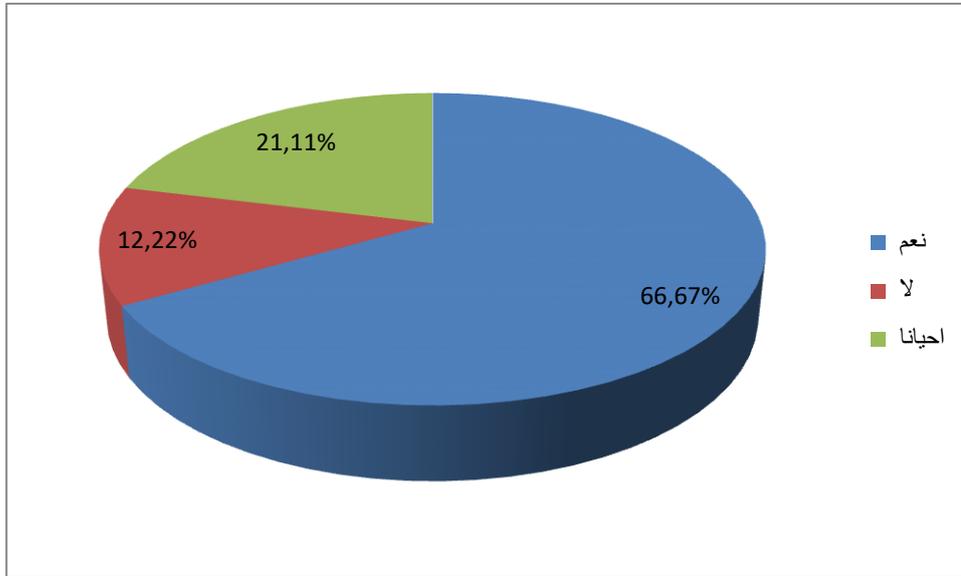
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 87.8% وهو ما يمثل 79 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إلتزام العامل بالمهام المكلفة له داخل المؤسسة يساهم في تحسين مستوى إنجاز عمله، بمعنى أن التخصص الوظيفي في مهمة ما يجعله ينصب كامل تركيزه حول أدائه لهذه المهمة فقط، وهو ما ينعكس إيجاباً على إتقانه لها، بينما نجد 11.1% أي ما يقابل 10 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إلتزام العامل بالمهام المكلفة له داخل المؤسسة لا يساهم في تحسين مستوى إنجاز عمله، وهو ما يفسر بأنه غير مركز مع عمله رغم تخصصه فيه من ناحية وعدم تخصصه في تلك الوظيفة من ناحية أخرى، في حين نجد أن 1.1% وهو ما يمثل 1 من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن إلتزام العامل بالمهام المكلفة له داخل المؤسسة أحياناً ما يساهم في تحسين مستوى إنجاز عمله، وهو ما يمكن ربطه بالحالة المعنوية و النفسية للعامل، والتي تؤثر بالكامل على مستوى أدائه لمهامه، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بأن التخصص الوظيفي للعامل في وظيفة محددة يساهم في أدائه لها بالطريقة الصحيحة والمناسبة مع إتقانه لها، على عكس العامل الذي لا يوجد له تخصص وظيفي محدد.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (30): يوضح وجود إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	60	66.7
لا	11	12.2
احيانا	19	21.1
المجموع	90	100

الشكل رقم (28): يوضح وجود احترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 66.7% وهو ما يمثل 60 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى أن متطلبات العمل في المؤسسة الاقتصادية تقتضي ضرورة وجود إحترام متبادل فيما بينهم، من منطلق النظام الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى قيامهم بتكوين علاقات إنسانية فيما بينهم، في حين نجد 21.1 % أي ما يقابل 19 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أنه أحيانا ما يوجد إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة، وهذا ما تفسيره إرجاعه إلى طبيعة العلاقات القائمة فيما بينهم والتي أحيانا ما

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تكون متدهورة، بينما 12.2 % وهو ما يمثل 11 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على عدم وجود إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة، وهو ما يمكن تفسيره بوجود تصفية حسابات وعداوة مهنية فيما بينهم، ويمكن تفسير هذه النتائج بصفة عامة بوجود علاقات شخصية غير رسمية بين العمال فيما بينهم، إضافة الى أن كل العمال يعملون ضمن ما يعرف بفرق العمل، كما تعتبر هذه النتائج تأكيدا للنتائج المتحصل عليها في السؤال رقم 22.

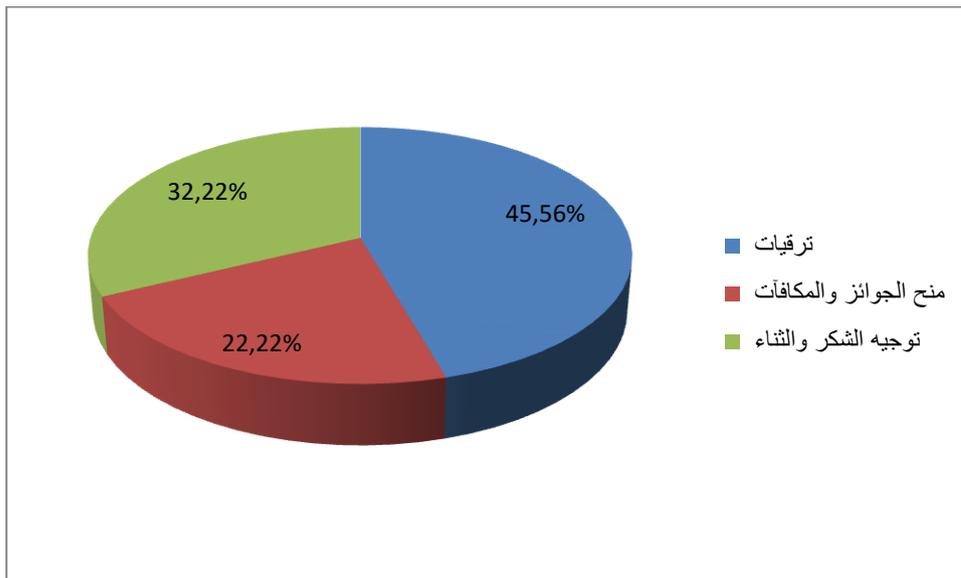
الجدول رقم (31): يوضح طريقة إعتراف المؤسسة بالمجهودات والإنجازات المقدمة من قبل

العاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
ترقيات	41	45.6
منح الجوائز والمكافآت	20	22.2
توجيه الشكر والثناء	29	32.2
المجموع	90	100

الشكل رقم (29): يوضح طريقة إعتراف المؤسسة بالمجهودات والإنجازات المقدمة من قبل

العاملين



الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

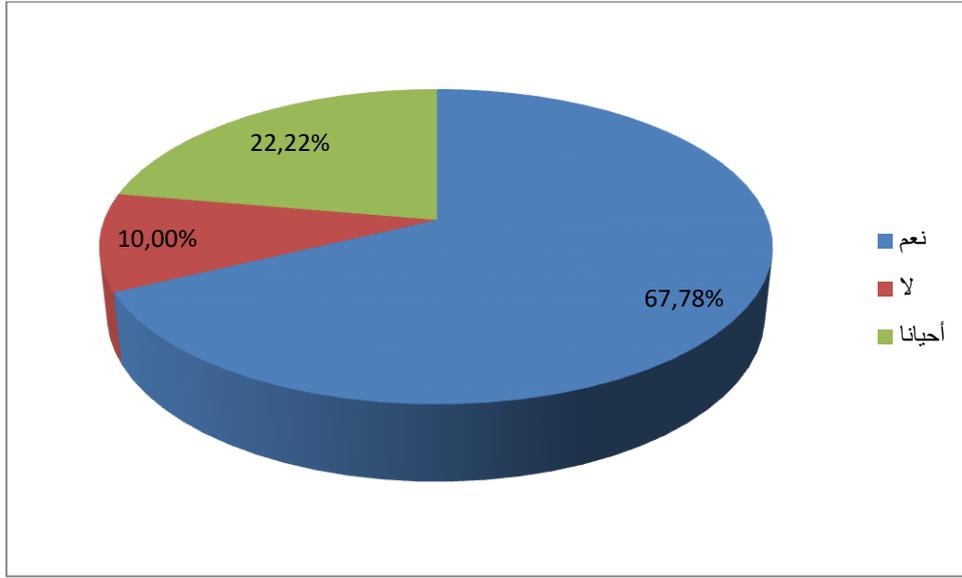
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 45.6% وهو ما يمثل 41 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بالإعتراف بمجهودات و إنجازات العمال من خلال إستفادتهم من ترقية، وهذا راجع الى أن الترقية في المؤسسة تكون بناء على خبرة العمال و إتقانهم لأعمالهم المسندة اليهم، بينما 32.2% وهو ما يقابله 29 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بالإعتراف بمجهودات و إنجازات العمال من خلال توجيه الشكر و الثناء، بمعنى أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية كطريقة لتشجيع و تكريم عمالها، في حين 22.2% أي ما يمثل 20 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بالإعتراف بمجهودات و إنجازات العمال من خلال منح الجوائز و المكافآت، و هذا ما يمكن إعتباره دليلا على أن المؤسسة تعتمد أيضا على التحفيز المادي لتشجيع و تكريم عمالها المنضبطين في عملهم، ويمكن لنا تفسير هذه النتائج بصفة عامة بإرجاعها إلى أن المؤسسة تعمل جاهدة على ضمان إستمرار العمال في مناصبهم بالمؤسسة، لذا هي تلجأ إلى تشجيعهم و تكريمهم و تحفيزهم على المجهودات المبذولة من طرفهم، علما بأن العمال يشعرون بالولاء و الإلتفاء للمؤسسة عندما يتم تكريمهم و تشجيعهم من قبلها، كل هذا ينعكس إيجابا على مستوى إنجازهم لمهامهم المسندة اليهم.

الجدول رقم (32): يوضح شعور العامل بأن وظيفته مستقرة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	61	67.8
لا	9	10.0
أحيانا	20	22.2
المجموع	90	100

الشكل رقم (30): يوضح شعور العامل بأن وظيفته مستقرة

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

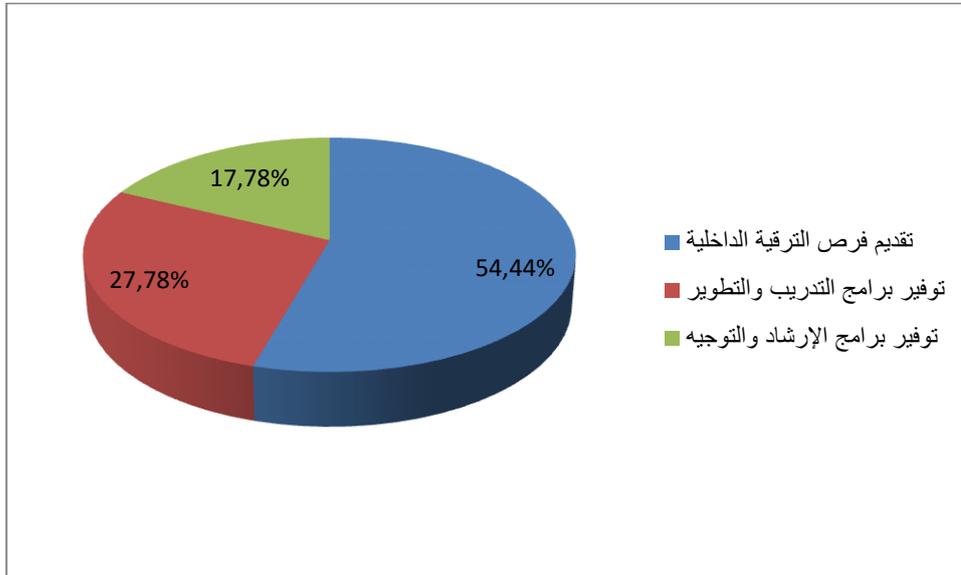
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 67.8% وهو ما يمثل 61 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على شعورهم بأن وظيفتهم مستقرة، وهذا راجع إلى توفر بيئة عمل إيجابية ملائمة لهم و موفرة لهم حاجياتهم ومتطلباتهم الأساسية، بينما نجد 22.2% وهو ما يقابل 20 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على انهم أحيانا ما يشعرون بأن وظيفتهم مستقرة، وهذا راجع إلى قيام مؤسسة سوميفوص بسياسة تدوير العمل مامعنى هذا، في حين أكد 10% وهو ما يمثل 9 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على عدم شعورهم بأن وظيفتهم مستقرة، وذلك بسبب عدم إلتزام و إنضباط العمال في عملهم كإرتكابهم لأخطاء مهنية إضافة إلى سوء علاقاتهم داخل بيئة العمل، ويمكن تفسير كل هذا بصفة عامة بوجود جملة من العوامل التي تؤثر في شعوره بإستقرار وظيفته، كقيام الإدارة بتحفيزه و تشجيعه نتيجة أدائه الجيد لمهامه، إضافة إلى إلتزامه و إنضباطه في العمل وغيرها من العوامل الأخرى.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (33): يوضح تقديم المؤسسة فرص لتحقيق أهدافها والتقدم المهني للعاملين

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
تقديم فرص الترقية الداخلية	49	54.4
توفير برامج التطوير و التدريب	25	27.8
توفير برامج التوجيه و الإرشاد	16	17.8
المجموع	90	100

الشكل رقم (31): يوضح تقديم المؤسسة فرص لتحقيق أهدافها والتقدم المهني للعاملين



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن 54.4% أي ما يمثل 49 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقدم فرصا لتحقيق أهدافها و التقدم المهني للعاملين و ذلك من خلال تقديم فرص الترقية الداخلية، و التي تكون على أساس الانضباط في الأداء بالإضافة إلى الكفاءة المهنية وهو ما يتيح لهم فرصا من أجل إبراز مختلف قدراتهم الإبداعية في مجال عمله، بينما نجد 27.8% وهو ما يقابل 25 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقدم فرصا لتحقيق أهدافها و التقدم المهني للعاملين و ذلك من خلال توفير برامج التدريب و التطوير، حيث

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

أن هذه الأخيرة تسمح بتحسين مستوى الأداء و الكفاءة المهنية للعاملين لأنها أساسا تكون موجهة للعمال الذين يعانون من ضعف في مستوى الأداء، في حين 17.8% وهو ما يمثل 16 من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تقدم فرصا لتحقيق أهدافها والتقدم المهني للعاملين، وذلك من خلال توفير برامج الارشاد والتوجيه، والتي تمكن العاملين من تفادي التعرض إلى حوادث عمل، والتعرف إلى كيفية التغلب على المعوقات التي تواجه سير عملهم، إضافة الى أنها تساهم في تحسين مستوى أدائهم، وتنمية القدرة الابداعية، وهذا ما يمكن تفسيره بصفة عامة بأن المؤسسة تعمل على توفير و تلبية الإحتياجات التي تساهم في تحقيق العمال لأهدافهم الخاصة و أهداف المؤسسة.

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

جدول رقم (34): يوضح علاقة مدة الخدمة بتقديم المؤسسة فرصا لتحقيق أهدافها و التقدم

المهني للعاملين

المجموع		توفير برامج الإرشاد و التوجيه		توفير برامج التدريب و التطور		تقديم فرص الترقية الداخلية		تقدم المؤسسة فرص لتحقيق الأهداف	
								مدة الخدمة	
النسبة مئوية	التكرار	النسبة مئوية	التكرار	النسبة مئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	أقل من 5 سنوات	
15,5	14	2,2	2	4,4	4	8,9	8		
17,8	16	1,1	1	4,4	4	12,2	11		
30	27	6,7	6	8,9	8	14,4	13	من 10 إلى 15 سنة	
36,7	33	7,8	7	10,1	9	18,9	17	15 سنة فما فوق	
100	90	17,8	16	27,8	25	54,4	49	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يتبين من بيانات الجدول:

_ أن 36.7% والتي تمثل 33 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة 15 سنة وما فوق، حيث أن المؤسسة تتيح لهم فرصا لتحقيق أهدافهم والتقدم المهني، وذلك من خلال تقديم فرص الترقية الداخلية بنسبة 18.9% والتي تمثل 17 من أفراد مجتمع الدراسة، حيث أن ذلك راجع الى أن المؤسسة تعتمد على الخبرة المهنية كعامل من عوامل الترقية الداخلية، في حين أن 10.1% والتي تمثل 9 من أفراد مجتمع الدراسة وفرت لهم برامج التدريب و التطور بسبب وجود ضعف في أدائهم لمهامهم المسندة إليهم، في حين أن 7.8% والتي تمثل 7 من أفراد مجتمع الدراسة توفر لهم برامج الإرشاد والتوجيه بسبب تعرضهم لأخطار مهنية في عملهم.

_ أن 30% والتي تمثل 27 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة من 10 الى 15 سنة، حيث أن المؤسسة تتيح لهم فرصا لتحقيق أهدافهم والتقدم المهني، و ذلك من خلال تقديم فرص

الفصل السادس: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية

الترقية الداخلية بنسبة 14.4% والتي تمثل 13 من أفراد مجتمع الدراسة، حيث أن ذلك راجع إلى أن المؤسسة تحاول تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العمال ذوي الخبرة المهنية، في حين أن 8.9% والتي تمثل 8 من أفراد مجتمع الدراسة وفرت لهم برامج التدريب وذلك راجع إلى رغبتها في تحسين مستواهم المهني في إنجاز أعمالهم، في حين أن 6.7% والتي تمثل 6 من أفراد مجتمع الدراسة توفر لهم برامج الإرشاد و التوجيه بسبب أنهم قد أصيبوا بحوادث عمل سابقا أثناء إنجازهم لمهامهم.

- أن 17.8 و التي تمثل 16 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، حيث أن المؤسسة تتيح لهم فرصا لتحقيق أهدافهم والتقدم المهني، وذلك من خلال تقديم فرص الترقية الداخلية بنسبة 12.2% والتي تمثل 11 من أفراد مجتمع الدراسة، حيث أن ذلك راجع إلى أن المؤسسة تحاول تشجيع العمال عن تحسين أدائهم من خلال إتاحة فرصة الترقية الداخلية لهم، في حين أن 4.4% والتي تمثل 4 من أفراد مجتمع الدراسة وفرت لهم برامج التدريب و التطور وذلك راجع إلى حرصها المستمر على ضمان أحسن أداء لعمالها، في حين أن 1.1% والتي تمثل 1 من أفراد مجتمع الدراسة توفر لهم برامج الإرشاد والتوجيه بسبب عدم معرفتهم لإجراءات السلامة المهنية.

- أن 15.5% والتي تمثل 14 من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، حيث أن المؤسسة تتيح لهم فرصا لتحقيق أهدافهم والتقدم المهني، وذلك من خلال تقديم فرص الترقية الداخلية بنسبة 8.9% والتي تمثل 8 من أفراد مجتمع الدراسة، حيث أن ذلك راجع إلى أن المؤسسة تطبق الترقية المبنية على أساس الكفاءة وليس الخبرة المهنية، في حين أن 4.4% والتي تمثل 4 من أفراد مجتمع الدراسة وفرت لهم برامج التدريب و التطور وذلك راجع إلى حرصها المستمر على تهيئة العمال و إعدادهم لشغل الوظائف بالطريقة الصحيحة التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، في حين أن 2.2% والتي تمثل 2 من أفراد مجتمع الدراسة توفر لهم برامج الإرشاد والتوجيه بسبب جهلهم لطرق تحقيق السلامة المهنية.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل الخاص بعرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية، التي تمحورت في أربعة محاور تمثلت في الخصائص السوسيوديمغرافية للمبحوثين، و ثانيا الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية، ثالثا النمط القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية، أما رابعا القيم التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية.

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

تمهيد

أولاً: إستخلاص نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بالإتصال التنظيمي داخل المؤسسة

الإقتصادية

ثانياً: إستخلاص نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بالنمط القيادي داخل المؤسسة

الإقتصادية

ثالثاً: إستخلاص نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بالقيم التنظيمية داخل المؤسسة

الإقتصادية

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

تمهيد

إن الهدف من أي دراسة سوسولوجية يكمن في الكشف عن ظاهرة معينة، من خلال البحث و التقصي عن الأسباب المؤثرة فيها و تحليلها و تفسيرها بناء على معطيات مستقاة من الواقع، إنطلاقاً من تساؤلات ثم تحديد الفرضيات يكون الهدف منها هو التحقق ميدانياً إما بالإثبات أو النفي، حيث نسعى في هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة.

أولاً: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

1- إستخلاص نتائج الفرضية الأولى المتعلقة بوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي

والإستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة

الجدول رقم(35): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الإتصال التنظيمي بالدرجة الكلية

للمحور .

Corrélations		الإتصال_التنظيمي
الاتصال التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	90
الاتصال الذي تتبناه المؤسسة في إصدار التعليمات	Corrélacion de Pearson	.496**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
تعتمد إدارة المؤسسة في اتصالها بالعمال على الوسائ لالتالية	Corrélacion de Pearson	.194
	Sig. (bilatérale)	.069
	N	89
هل توفر المؤسسة جوا ملائماً يساعد في سهولة الاتصال داخلها	Corrélacion de Pearson	.546**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

المعلومات تنتقل بين جميع الاطراف في الأقسام والورشات بشكل:	Corrélation de Pearson	.497**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
هل يتم فهم الرسائل المرسله إلى الإدارة	Corrélation de Pearson	.460**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
هناك استجابة فورية على استفساراتك من طرف الإدارة:	Corrélation de Pearson	.600**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
الحوارات حول العمل مع مشرفك تتخللها:	Corrélation de Pearson	.567**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
قنوات الاتصال داخل مؤسستك:	Corrélation de Pearson	.182
	Sig. (bilatérale)	.087
	N	90

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (35) معاملات الارتباط بين مختلف جوانب الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يتضح لنا أن هناك ارتباط إيجابي بين الإتصال التنظيمي و الإتصال الذي تتبناه المؤسسة في إصدار التعليمات بمعامل ارتباط يبلغ 1، ذلك يعني أن هناك علاقة متزايدة بين نوعية الإتصال التنظيمي و نوعية الإتصال المتبعة في إصدار التعليمات.

كذلك هناك ارتباط إيجابي بين الإتصال التنظيمي و توفير جو ملائم لسهولة الإتصال داخل المؤسسة، و المعلومات تنتقل بين الأطراف في الأقسام و الورشات بشكل فعال، و فهم الرسائل المرسله إلى الإدارة، و إستجابة فورية من الإدارة للإستفسارات، و الحوارات حول العمل مع المشرف، بمعاملات ارتباط تتراوح بين 0،460 إلى 0،600 و هذا مايشير إلى أن هذه العناصر جميعها مرتبطة بشكل إيجابي مع نوعية الإتصال التنظيمي.

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

بالمقابل، هناك بعض العناصر مثل قنوات الإتصال داخل المؤسسة تظهر إرتباطا ضعيفا مع الإتصال التنظيمي، حيث كانت قيمة معامل الإرتباط تقريبا 0،182 و لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية واضحة نظرا لقيمة p-value المرتفعة.

بشكل عام يمكن القول إن هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين عناصر الإتصال التنظيمي و سهولة التواصل و فعاليته داخل المؤسسة، و منه يمكن لنا أن نقبل الفرضية الأولى "توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي و الإستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة."

ثانيا: إستخلاص نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بوجود علاقة بين النمط القيادي و الإستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص

الجدول رقم(36) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات محور النمط القيادي بالدرجة الكلية للمحور.

Correlation		النمط_القيادي
النمط_القيادي	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	90
هل تفضل العمل بشكل:	Corrélacion de Pearson	.166
	Sig. (bilatérale)	.117
	N	90
رئيسك في العمل يتواصل معك:	Corrélacion de Pearson	.719**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
يتمتع رئيسك ب:	Corrélacion de Pearson	.672**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
يعاملك رئيسك بأسلوب يظهر فيه:	Corrélacion de Pearson	.544**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
عندما تقدا فكارا جديدة ومبتكرة في عملك:	Corrélacion de Pearson	.356**

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

	Sig. (bilatérale)	.001
	N	90
هل من العمال من استقال مؤخرا:	Corrélacion de Pearson	.295**
	Sig. (bilatérale)	.005
	N	90
آخر بأذكرها	Corrélacion de Pearson	-.148-
	Sig. (bilatérale)	.451
	N	28
هل تشعر بإندماجك بفريق العمل؟	Corrélacion de Pearson	.378**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
يظهرالقائدالتفهم والاهتمام باحتياجات العاملين	Corrélacion de Pearson	.098
	Sig. (bilatérale)	.356
	N	90

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يوضح معاملات الارتباط بين مختلف جوانب النمط القيادي في المؤسسة.

يظهر أن هناك ارتباط إيجابي قوي جدا (معامل الارتباط 0,719) بين "النمط القيادي" و تواصل رئيس العمل مع العاملين، هذا يعني أنه كلما زادت نوعية التواصل بين الرئيس و العاملين زادت نوعية النمط القيادي المتبع في المؤسسة.

كذلك يوجد ارتباط إيجابي بين "النمط القيادي" و "صفات القائد" مثل التفهم و الاهتمام بحاجات العاملين، و معامل الارتباط هو 0,672 و 0,544 على التوالي، هذا يشير إلى أن العاملين يربطون بين نوعية القيادة الممارسة و صفات القائد.

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

هناك أيضا إرتباط إيجابي معنوي إحصائيا بين "النمط القيادي" و الشعور بالإندماج في فريق العمل (معامل الإرتباط 0,378) و هذا يعني أن نوعية القيادة يمكن أن تؤثر في كيفية شعور العاملين بالإندماج في فرق العمل.

على الجانب الأخر، هناك إرتباط إيجابي ضعيف بين "النمط القيادي" و "تقديم الأفكار الجديدة و المبتكرة في العمل" (معامل الإرتباط يبلغ 0,356)، هذا يشير إلى أن هناك إرتباطا إيجابيا و لكنه ضعيف بين نوعية القيادة و قدرة الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة و المبتكرة.

بشكل عام، يعكس هذا الجدول أهمية دور القيادة في تحقيق التواصل الفعال و بناء بيئة عمل تشجع على الإبداع و الإندماج في الفريق.

و إجمالاً ومن خلال النتائج نرى أنه يمكن قبول الفرضية الثانية " توجد علاقة بين النمط القيادي و الاستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سومي فوس.

ثالثاً: إستخلاص نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة بوجود علاقة بين القيم التنظيمية و

الإستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سومي فوس

الجدول رقم (37) معاملات إرتباط بيرسون لعبارات محور القيم التنظيمية بالدرجة الكلية

للمحور.

		القيم_التنظيمية
القيم_التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	90
هل تحترم آليات وإجراءات الإنضباط داخل للمؤسسة؟	Corrélacion de Pearson	-.063-
	Sig. (bilatérale)	.556
	N	90
يستخدم المدير الأسلوب المتحيز في اتخاذ قرارات العمل:	Corrélacion de Pearson	.483**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

مساندة العمال لبعضهم في حال وقوع مشكلة في إطار العمل:	Corrélacion de Pearson	.527**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
هل إلتزام العامل بالمهام المكلفة لهذا لخلال مؤسسة يحسن من مستوى إناجازه للعمل؟	Corrélacion de Pearson	.370**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
هل تشعر بأن هناك إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة؟	Corrélacion de Pearson	.686**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
تعترف المؤسسة بالجهودات والإنجازات التي يقدمها العاملين من خلال:	Corrélacion de Pearson	.471**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
هل تشعر بأن وظيفتك الحالية مستقرة؟	Corrélacion de Pearson	.539**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90
تقدم المؤسسة فرصا لتحقيق أهدافها والتقدم المهني للعاملين:	Corrélacion de Pearson	.412**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	90

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه معاملات الإرتباط بين مختلف جوانب القيم التنظيمية في المؤسسة.

يوجد إرتباط قوي (معامل الإرتباط 0,686) بين القيم التنظيمية و الإحساس بوجود إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة، هذا يشير إلى أن القيم التنظيمية الإيجابية تساهم في بناء بيئة عمل متعاونة و مترابطة.

كذلك يوجد إرتباط إيجابي معنوي بين القيم التنظيمية و تقدير المؤسسة للجهود و الإنجازات و توفير فرص التقدم المهني للعاملين، و الشعور بالإستقرار في الوظيفة الحالية، و مساندة العمال لبعضهم في حال وقوع مشكلة في إطار العمل، و الإلتزام بالمهام المكلفة، و كلها ذات قيم إيجابية معنوية تشير إلى أن القيم التنظيمية الموجودة تشجع على العمل الجماعي و تعزز الإنجاز و الإستقرار في العمل .

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

و من ناحية أخرى، هناك إرتباط معنوي إيجابي بين القيم التنظيمية و إستخدام المدير الأسلوب المتحيز في إتخاذ القرارات، وهو إرتباط ذو معامل إرتباط 0,483 هذا ما يمكن يشير إلى أن القيم التنظيمية قد تؤثر على سلوك المدير في إتخاذ القرارات.

بشكل عام، يظهر الجدول أن القيم التنظيمية تلعب دورا هاما في بناء بيئة عمل إيجابية و داعمة و تساهم في تعزيز العمل الجماعي و الاستقرار المهني و تحفيز الإنجاز، و من خلال النتائج نرى أنه يمكن قبول الفرضية الثالثة، "توجد علاقة بين القيم التنظيمية و الاستقرار المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوس تبسة".

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات

رابعاً : النتائج العامة

بعد عرض البيانات الإحصائية لتساؤلات الدراسة و تحليلها بناءا على المعطيات الميدانية، و تفسيرها في ضوء الفرضيات نصل إلى النتائج العامة التالية:

. يمكن القول وجود علاقة إيجابية بين عناصر الإتصال التنظيمي و سهولة التواصل و فعاليته داخل المؤسسة، و منه يمكن لنا أن نقبل الفرضية الأولى توجد علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي و التقدم المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوس تبسة.

. تتضح أهمية دور القيادة في تحقيق التواصل الفعال و بناء بيئة عمل تشجع على الإبداع و الإدماج في الفريق.

و إجمالاً نرى أنه يمكن قبول الفرضية الثانية، توجد علاقة طردية بين النمط القيادي و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوس.

. بشكل عام، نستنتج أن القيم التنظيمية تلعب دوراً هاماً في بناء بيئة عمل إيجابية و داعمة و تساهم في تعزيز العمل الجماعي و الاستقرار المهني و تحفيز الإنجاز، و منه نرى أنه يمكن قبول الفرضية الثالثة، توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوس تبسة.

تناولنا في دراستنا الراهنة موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية، وكان ذلك من جانبين نظري و ميداني، فالمناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية و انسلوك العاملين و دافعيتهم في العمل تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي، فمن خلال الإهتمام بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يتبين لنا العلاقة الإرتباطية بينه وبين الإستقرار المهني، حيث يعد المناخ التنظيمي بكل أبعاده (الاتصال التنظيمي، النمط القيادي، القيم التنظيمية) محدد رئيسي ومهم للتحكم في الإستقرار المهني، فالمؤسسات الاقتصادية العصرية تسعى جاهدة للاستثمار في العنصر البشري باعتبارها المحرك الأساسي لعملية الإنتاج، فالمؤسسة التي يسودها مناخ تنظيمي ملائم للانجاز يساعدها على تحقيق قدر من التميز، ويوفر ذلك مناخ يسمح له بالإستقرار فيها وتحقيق أهدافها. وأهدافه على حد سواء، و هذا ما وضحته الدراسة الميدانية في مؤسسة سوميفوس _تبسة_ من خلال النتائج المتحصلة عليها والإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية وتحقيق فرضياتها، والتي أسفرت عن مايلي :

-توجد علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني للعاملين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية سوميفوس - تبسة-.

- توجد علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي والتقدم المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوس.

- توجد علاقة طردية بين النمط القيادي والرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوس.

- توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوس.

و مما سبق تبين أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، وفي الأخير على المسؤولين عن مديرية الموارد البشرية العمل على توفير مناخ تنظيمي يساعد على الإستقرار المهني للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك بغية تمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة وتحقيق ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى.

قائمة المصادر و المراجع

أولا : قائمة الكتب

ثانيا: قائمة المجلات

ثالثا : قائمة المذكرات و الأطروحات

رابعا : قائمة مواقع الأنترنت

أولا : قائمة الكتب :

- 2- إبراهيم العمري : الإدارة دراسة نظرية و تطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1970.
- 3- إبراهيم جابر السيد: المتغيرات البيئية و أثرها على تربية الأطفال دراسة تشخيص طرق العلاج، دار التعليم الجامعي.
- 4- إبراهيم رمضان ديب : دليل الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع القاهرة، مصر، 2006.
- 5- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري: إدارة الأعمال أساسيتها، و مفاهيمها و تطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، السعودية، 2022.
- 6- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، 1993.
- 7- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 8- أحمد عبد الواسع عبد الوهاب : علم إدارة الأفراد، دار الرياض للنشر و التوزيع، ط4السعودية، 1973.
- 9- أحمد عزت راجح : علم النفس الإجتماعي.الموائمة المهنية.الهندسة البشرية.العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة و النشر، ط2، مصر، 1965.
- 10- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، مصر، 2005.
- 11- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي_مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية ، ط2، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 12- أحمد محمد الشيباب و عنان محمد أبو حمور : مفاهيم إدارية معاصرة، المنهل للنشر، عمان، 2014.
- 13- أحمد محمد عوض بني أحمد : الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، عمان، 2007.
- 14- أسامة خيري : القيادة الإدارية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 15- إسماعيل محمود علي الرقاوي : إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، المنهل للنشر، د.ب، 2016-1437.
- 16- أسيا محمد عيسى : الإدارة التربوية و التعليمية الحديثة ، دار ابن النفيس للنشر، عمان، 2017.
- 17- أشرف عبد الله الضباعين : إدارة الأثار و التراث وفقا للمعايير العالمية، دار ورد للنشر، عمان، 2020.
- 18- ¹العايب رابح : الإتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2008، ص 178
- 19- أمال بن سمشة : الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، عمان، 2018.
- 20- أمال صالح عبد الرحيم و عدنان أحمد مسلم: دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر، الرياض، سنة 1432_2011.
- 21- إميل بديع يعقوب : موسوعة علوم اللغة العربية، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، دس.
- 22- أونيس عبد المجيد أونيس : إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 23- إياد عبد المجيد إبراهيم : المهارات الأساسية في اللغة العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
- 24- أيهم الصباغ : إستبقاء أفضل موظفيك، العبيكان للنشر، السعودية، 2011.
- 25- بدوي أحمد زكي : معجم المصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت ، 1986. -25
- الشوبكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 26- بشير العلاق : مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2008.
- 27- بعلبي محمد الصغير: القانون الإداري، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 1992.
- 28- بلقاسم سلاطينية و آخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر، القاهرة.

- 29- التوهامي إبراهيم و آخرون : سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012.
- 30- جبار علاوي : الإتصال السياسي، دار أمجد، عمان-الأردن، 2015.
- 31- جواد شوقي و آخرون : أنماط السلوك القيادي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، جامعة الموصل، العراق، د.س.
- 32- جون يزفون : علم النفس الإجتماعي، ترجمة هالة شتون، دار عويدات، بيروت، 1972.
- 33- جيزبيرج جيرالد، روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة الرفاعي محمد إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
- 34- حامد سليمان : الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 35- حسن أحمد القره غولي: البرامج الإرشادية الأساليب و الفنيات، دار غيداء للنشر، سنة 2019_1440 .
- 36- درويش عبد الكريم، ثكلي ليلي : مبادئ الإدارة العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
- 37- درويش محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر، مصر، 1439_، 2018.
- 38- رائد محمد عبدربه : نظرية المنظمة و المؤسسات، الجنادرية للنشر، عمان_الأردن ، 2012.
- 39- رايس وفاء : نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر،الأردن، 2016،
- 40- رسمي حسن محمد : السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2004.
- 41- رضوان بلخيري : مدخل إلى الإتصال للمؤسسات، دار قرطبة،الجزائر،2015-1436.
- 42- رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة و ممارساتها و وظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا-دمشق، 2004.

- 43- زاهد محمد ديرى: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 44- زاهد محمد ديرى، سعادة راغب الكسواني : إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 45- زواتني عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، د ب ، 2020.
- 46- زيدان مصطفى الثاودي ، حسن رشيد : الإشراف و التوجيه، مكتبة انجلو المصرية للنشر و التوزيع، مصر، 1974.
- 47- ساكر هدى و بوعطيط جلال الدين : المرجع السابق
- 48- سعيد أوكيل و آخرون : استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، الجزائر، 1984.
- 49- السعيد مبروك إبراهيم : إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة المعاصرة "الجودة الشاملة-الهندرة-إدارة المعرفة-الإدارة الإلكترونية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2012.
- 50- سيد عبد النبي محمد: إعادة إبتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب المصرية.
- 51- شفيق محمد: البحث العلمي (أسس، الاعداد)، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 52- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي : القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، 2020.
- 53- صبيح إيهاب، رزيق محمد : سلسلة الإدارة في أسبوع، دار أنس للنشر و التوزيع، سوريا، 2001.
- 54- الصحاف حبيب : معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، إنجليزية_عربية، مكتبة لبنان للناسرين، بيروت، دس.
- 55- صلاح الدين الجوهري : إدارة المؤسسات الإجتماعية، أسسها و مفاهيمها، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986.

- 56- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي_مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 57- ضرار العتيبي :العملية الإدارية مبادئ و أصول علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان،2007.
- 58- الطائي يوسف حجيم و آخرون : الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 59- طلعت عيسى، عدلي سليمان : الخدمة الإجتماعية العمالية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، د.س.
- 60- عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية- الإسكندرية، مصر، 1974.
- 61- عادل فهمي : التربية الإعلامية تكوين الملتقى الناقد، وكالة الصحافة العربية، دب، 2023
- 62- عاشور، أحمد صقر: إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، ط2،بيروت، سنة 1989.
- 63- عاطف عبد الله المكاوي: القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2012.
- 64- عبد الباسط محمد حسن : التنظيم الإجتماعي في المجتمع، مكتبة غريب، القاهرة، ، 1978
- 65- عبد الرحمان هيجان : القيم التنظيمية بوصفها إطار مرجعي للسلوك، معهد الإدارة العامة، عمان، 2004.
- 66- عبد الكريم درويش : مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية القاهرة، مصر ، 1975.
- 67- عبد اللطيف أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1988 الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 68- عبد الله الطويرقي : علما لإتصال المعاصر دراسة في الأنماط و المفاهيم و عالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 1997-1417.
- 69- عبد الله بن عوض الشهري : الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية للنشر، 2023.

- 70- عبد الله علمي : أسس التواصل مدخل نظري و تنزيل تطبيقي، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
- 71- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 72- عبد الواسع عبد الوهاب أحمد : علم إدارة الأفراد، الرياض للنشر و التوزيع، السعودية، 1973.
- 73- عشري مصطفى :أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر و التوزيع، الجزائر، د.س.
- 74- عليش محمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، د.س.
- 75- فاروق عبده فليه و السيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005-1426.
- 76- فضل دليو : أنواع المعاينة في البحوث الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري، مطابع البعث، قسنطينة، 2003.
- 77- كامل محمد عويضة : علم النفس الإجتماعي، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
- 78- لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد : المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، دارالأيام للنشر، 2016، عمان.
- 79- ليلي الألفي : تكنولوجيا تخطيط الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر، سنة 2023.
- 80- مايو إلتون : المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، 1966.
- 81- محمد الصيرفي : السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، مصر، 2007، ص 411
- 82- محمد حسن عبد الباسط : التنظيم الإجتماعي في المجتمع، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1978، ص 151
- 83- محمد سرور الحريري : الأصول العلمية و النظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للطباعة و النشر، بيروت-لبنان، 2016.

- 84- محمد علي محمد : مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1972.
- 85- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز . أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر، 2019.
- 86- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
- 87- مرتضى البشير الأمين : الإتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر، عمان-الأردن، 2016.
- 88- مصطفى أحمد سيد : إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2000.
- 89- مصطفى محمد : الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار بن النفيس للنشر، عمان، 2018.
- 90- مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع ط3 ، الأردن، ، 2000.
- 91- المعجم العربي المصور:عربي _عربي ، دار الرتب الجامعية بيروت، دس.
- 92- منور أوسرير بوعافية رشيد: أسس منهجية البحث العلمي، دار الكتبة الجزائرية، الجزائر، 2011.
- 93- نادية سعيد عيشور وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر، الجزائر.
- 94- ناصر دادي عددن: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 95- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد : مرجع سابق.
- 96- نعموني مراد، مدخل لعلم النفس العمل و التنظيم، دار جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2014.
- 97- نور الدين حاروش : إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع، ط 2 الجزائر، ، 2016.
- 98- واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دارالحامد ، ط2، عمان-الأردن، 2011.

ثانيا: قائمة المجلات

- 1- أثير حسو اسحق : دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد8، العدد26، الجزائر.
- 2- إسماعيل بوخاوة و أسمرء دومي : المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإجتماعية و الانسانية، العدد06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2002.
- 3- برباوي كمال : علاقة المناخ التنظيمي بالتغيير التنظيمي دراسة حالة شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الاغواط، العدد 45 ، الجزائر، 2016 .
- 4- برقية سهيلة : أساليب الإتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد24، 2016.
- 5- بكوش ليلي، محجر ياسين: القيم التنظيمية_مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، العدد 3، 2017.
- 6- بهاز جيلالي و جقاوة أميرة : أثر المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية، مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة، المجلد5، العدد2، الجزائر، 2022.
- 7- جمال مباركية و بلقاسم مزيوة : واقع المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الإبتدائي بالجزائر دراسة ميدانية على عينة من أساتذة إبتدائيات ولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، المجلد08، العدد04، الجزائر، 2024.
- 8- حليس لخضر و حليس فوزية : فلسفة الإتصال التنظيمي في الإرتقاء بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، المجلد06، العدد03، 2021.
- 9- دحية خالد : علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ،المجلد 11، العدد01، الجزائر، 2021 .

- 10- دعاء عبد الستار إسماعيل السيد أحمد: أثر المناخ الأسري على الأبناء، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، المجلد 08، العدد 03، المنصورة، 2020.
- 11- رابح كعباش، ريم طباع : القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، مجلة الباحث الإجتماعي ، جامعة قسنطينة 2، العدد 13، الجزائر، 2017.
- 12- سفيان بوعطيط و رانية هادف : المناخ التنظيمي و العوامل البيئية و التنظيمية و الشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، المجلد 02، العدد 06، الجزائر، 2019.
- 13- الصرايرة، خالد أحمد : الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان الجودة التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3 جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص 6
- 14- عبد الرحمان عنتر : مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
- 15- عبير حسين آل قماش : نظريات القيادة و إتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية إتخاذ القرار، المجلة العلمية، المجلد 36، العدد 12، د ب، 2020.
- 16- عزاوي حمزة : تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية ، مجلد 10 العدد 02، الجزائر، 2018.
- 17- علون سميرة : الإتصال التنظيمي و علاقته بإتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد 11، 2018.
- 18- العيد جغل، الأزهر ضيف : القيم التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية، مجلد 9، العدد 4، جامعة محمد الأخضر- الوادي، الجزائر، 2021.
- 19- مطلاوي ربيع : عوامل الإستقرار المهني في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 13، جامعة الشيخ العربي التبسي، الجزائر.

20- نصر الدين حويشي و لطفي دنبري : المناخ التنظيمي في ظل مراحل تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية "مقاربة سوسيوولوجية"، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 07، العدد 1، لجزائر، 2002.

21- هشام راغب راغب يوسف : دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 05، العدد 04، 2017.

ثالثا : قائمة المذكرات و الأطروحات

1- إيهاب محمود عايش الطيب : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، فلسطين، 1429-2008.

2- بن نوار صالح : أسباب الاستقرار في العمل في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1995.

3- جاسر أبو نمر، صابرين مراد : أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2010.

4- جبلي فاتح: الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، وهي مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2006.

5- خالد بن عبد الله الحنيطة : القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

6- دانا عمر محمد المحسن : أثر المناخ التنظيمي على التطوير التنظيمي في الوزارات الأردنية، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2007.

7- رباب أقطي : التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الاطارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.

- 8- رزيقة جايب :تأثير المناخ التنظيمي على عملية إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار، أطروحة الدكتوراه ، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية،2021-1442، ص39
- 9- الشنطي محمود عبد الرحمان إبراهيم : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، وهي مذكرة منشورة لنيل ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006
- 10- صبرينة رماش : الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم الإجتماع (فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية)، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2009
- 11- صفاء ياسر زكي عوض الله : المناخ التنظيمي و علاقته بالبراعة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، فلسطين، 2021-1443.
- 12- الطاهر بالعيور : الاستقرار في العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة الجزائر، 1995.
- 13- علي بن سعيد بن راشد العبري : أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية و العلوم التطبيقية و دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أطروحة ماجستير، تخصص القيادة، جامعة الشرقية، كلية إدارة أعمال، سنة 2021-1442.
- 14- ليث وائل طمليه : أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير ال صناعي، وهي مذكرة منشورة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية، 2019
- رابعا : قائمة مواقع الأنترنت

<http://cte.univ-setif.dz/coursen1>: تاريخ الدخول يوم 15-12-2023، على الساعة

15:00

الملاحق

ملحق رقم 01: نموذج إستمارة استبيان

ملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان

ملحق رقم 03: الإذن بالدخول للمؤسسة ميدان التربص

ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوص

ملحق رقم : 01 نموذج إستمارة استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

المناخ التنظيمي و علاقتة بالاستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية سوميفوص تبسة-

استمارة استبيان

تتدرج اسئلة هذه الاستمارة في إطار التحضير مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية- سوميفوص تبسة، لذلك نرجو من سيادتكم الإجابة عن هذه الأسئلة بكل موضوعية وصراحة بشأن فقرات الاستبيان.
ملاحظة : الاستبيان يستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذة:

سنوسي سميرة

من إعداد الطالبتين :

مباركي سعيدة

بوخملة وسام

السنة الجامعية 2023_2024

- المحور الأول: الخصائص السوسيوديمغرافية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة من 50 إلى 60 سنة
- 3- آخر مؤهل علمي تحصلت عليه:

ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي دراسات عليا

4- مدة الخدمة (الخبرة في المؤسسة):

- أقل من 5 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى 15 سنوات من 15 سنة فما فوق

05- الصنف المهني:

عامل تنفيذ عامل تحكم إطار

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

06- الاتصال الذي تتبناه المؤسسة في إصدار التعليمات:

رسمي غير رسمي النوعين معا

07- تعتمد إدارة المؤسسة في اتصالها بالعمال على الوسائل التالية:

لوحة الإعلانات الهاتف الفاكس البريد الإلكتروني

منصات التواصل الاجتماعي (الفايسبوك، واتساب،.....)

08- هل توفر المؤسسة جوا ملائما يساعد في سهولة الاتصال داخلها؟

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....

09- المعلومات تنتقل بين جميع الاطراف في الاقسام والورشات بشكل :

سريع ودقيق بشكل متوسط بشكل بطيء

10- هل يتم فهم الرسائل المرسلة إلى الإدارة:

بوضوح ودقة دون انحياز

11- هناك استجابة فورية على استفساراتك من طرف الإدارة:

نعم لا أحيانا

12- الحوارات حول العمل مع مشرفك تتخللها:

احترام لأرائك استماع فعال قاطعك أثناء حوارك لا يحترم رأيك

13- قنوات الاتصال داخل مؤسستك:

تقلل من مستويات الضغط النفسي تزيد من رضاهم على العمل

تعزز ثقافتك بالإدارة أخرى تذكر:

14- هل تتلقى المعلومات اللازمة لأداء عملك بفعالية؟

.....

15- ما هي التحسينات التي يمكن تطبيقها في عملية الاتصال؟

.....

المحور الثالث: النمط القيادي داخل المؤسسة الاقتصادية

16- هل تفضل العمل بشكل :

فردى بالتشاور مع فريقك حسب ظروف العمل

17- رئيسك في العمل يتواصل معك:

بانتظام يستمع لأرائك يرد على استفساراتك يتواصل بشكل كاف
لا يتبادل الملاحظات معك بشكل مناسب منعزل

18- يتمتع رئيسك بـ:

القدرة على حل المشاكل يقوم بمجهود لكن هناك بعض الضعف في التعامل
يفتقر للقدرة على التعامل مع التحديات

19- يعاملك رئيسك بأسلوب يظهر فيه:

العدالة بينك وبين زملائك توزيع للفرص والموارد بشكل متساو
يترك لك الحرية في العمل "

20- عندما تقدم افكارا جديدة ومبتكرة في عملك:

يدعمك رئيسك ويشجعك يولي اهتماما كافيا لتطوير هذه الافكار لا
يهتم أبدا بما تقدمه من أفكار

21- هل من العمال من استقال مؤخرا: نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل ما يعود ذلكالى:

أخطاء ارتكبوها مشاكل مع الادارة انتقلوا إلى مؤسسات أخرى
أخرى اذكرها.....

22- هل تشعر باندماجك بفريق العمل؟

نعم لا أحيانا

23- يظهر القائد التفهم و الإهتمام لإحتياجات العاملين

المهنية الشخصية الإثنين معا

المحور الرابع : القيم التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية

24- هل تحترم آليات وإجراءات الإنضباط داخل للمؤسسة ؟

نعم لا

25- يستخدم المدير الأسلوب المتحيز في اتخاذ قرارات العمل :

نعم لا أحيانا

26- مساندة العمال لبعضهم في حال وقوع مشكلة في إطار العمل :

نعم لا أحيانا

27- هل إلتزام العامل بالمهام المكلفة له داخل المؤسسة يحسن من مستوى إنجازة للعمل ؟

نعم لا ضعيف

28- هل تشعر بأن هناك إحترام متبادل بين العمال داخل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

29- تعترف المؤسسة بالمجهودات و الإنجازات التي يقدمها العاملين من خلال:

ترقيات منح الجوائز و المكافآت توجيه الشكر و الثناء

30_ هل تشعر بأن وظيفتك الحالية مستقرة؟

نعم لا أحيانا

31_ تقدم المؤسسة فرصا لتحقيق أهدافها و التقدم المهني للعاملين :

تقديم فرص الترقية الداخلية توفير برامج التدريب و التطوير

توفير برامج الإرشاد و التوجيه

ملحق رقم : 02 قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان

قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان:

الجامعة	الرتبة	لقب الأستاذ	إسم الأستاذ
الشيخ العربي التبسي	أستاذ محاضر أ	توايحية	رابح
الشيخ العربي التبسي	أستاذ محاضر أ	بوعزة	عبد الرؤوف
الشيخ العربي التبسي	أستاذ مساعد ب	نور الدين	بوراس
الشيخ العربي التبسي	أستاذ مساعد ب	بوعفان	أمينة
جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي	أستاذ تعليم عالي	علي	خالد

ملحق رقم 03: إذن بالدخول للمؤسسة ميدان التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التسيبي - تيسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 45 / ق ع ا ج 2024

إلى السيد (ة): صوفية
صوفية - تيسة

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: مخلة وسام التخصص: تنظيم وعمل

الطالب 2: مباركة سمية التخصص: تنظيم وعمل

موضوع البحث: المنافع التنظيمية والالتزام الاستراتيجي

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تيسة في: 07 أفريل 2024



رئيس القسم

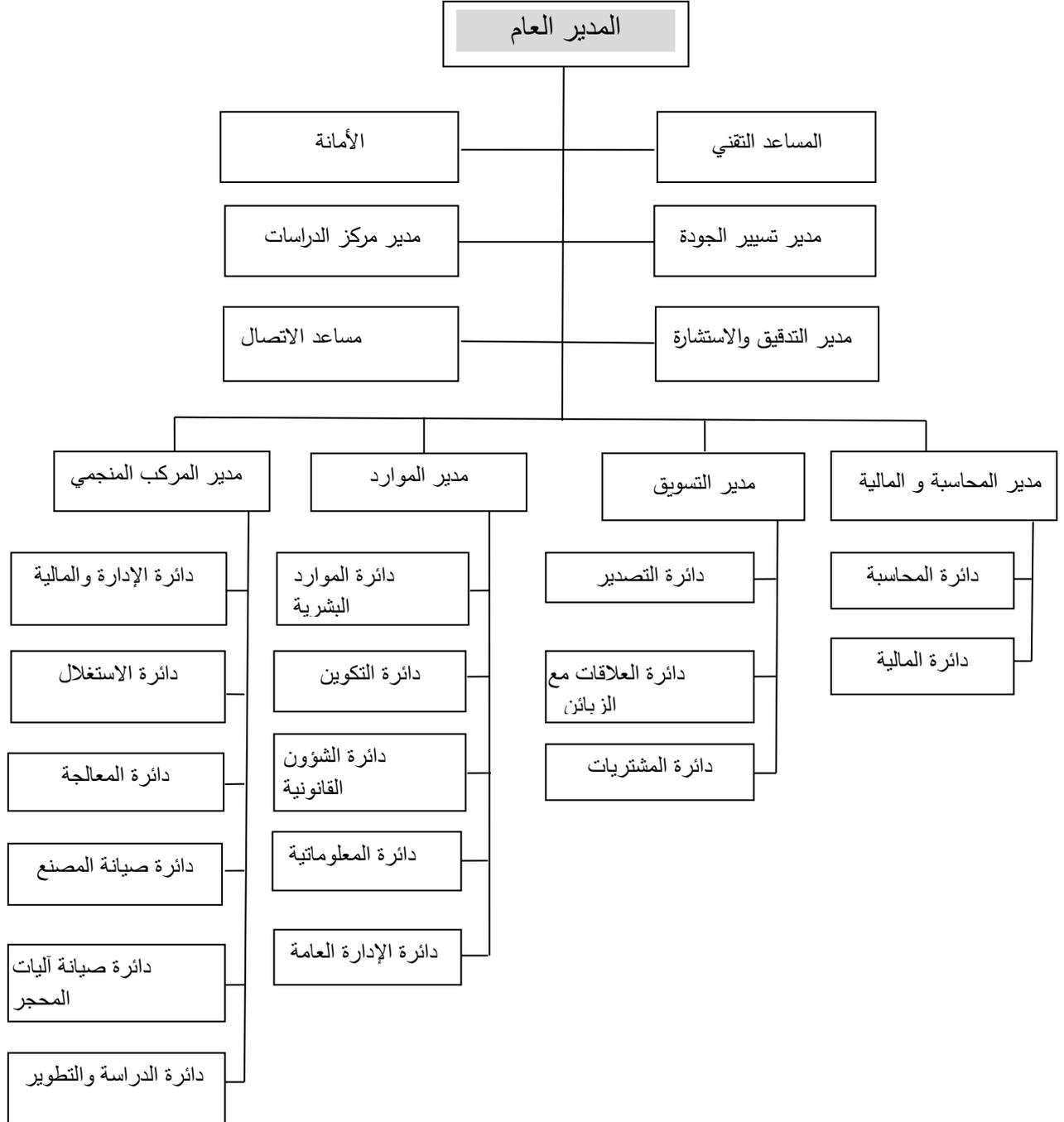
الأستاذ المشرف

رئيس قسم علوم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة الشهيد العربي التسيبي - تيسة

د. سوسى س. س. س.

ملحق رقم 04 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوميفوس

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



ملخص الدراسة

الملخص باللغة العربية :

حملت هذه الدراسة عنوان : المناخ التنظيمي و علاقته بالإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عمال مؤسسة سوميفوص تبسة، من إعداد الطالبتين مباركي سعيدة - بوخملة وسام، تحت إشراف الدكتورة سنوسي سمية ،حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية سوميفوص تبسة، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي :ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية سوميفوص- تبسة ؟

التساؤلات الفرعية : ما العلاقة بين الإتصال التنظيمي و التقدم المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة؟ ما العلاقة بين النمط القيادي و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة؟ ما العلاقة بين القيم التنظيمية و الرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص تبسة؟ وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي، واستمارة الاستبيان، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وقد لخصت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و التقدم المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص، توجد علاقة طردية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سوميفوص، توجد علاقة طردية بين القيم التنظيمية والرضا المهني للعاملين بمؤسسة سوميفوص. و بالتالي صدق الفرضية الرئيسة محل الدراسة: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والإستقرار المهني للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية سوميفوص-تبسة.

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي_ الإستقرار المهني_ المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

Résumé de l'étude :

Le titre de cette étude était "Le climat organisationnel et sa relation avec la stabilité professionnelle des employés dans l'entreprise économique algérienne, une étude de terrain sur les travailleurs de la société Soumifos Tébessa", réalisée par les étudiants Saïda Mabrouki - Wissam Boukhemla, sous la supervision du Dr Samia Snoussi. L'objectif était de comprendre la relation entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle des employés au sein de l'entreprise économique algérienne Soumifos Tébessa, en répondant aux questions suivantes : Question principale : Quelle est la relation entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle des employés au sein de l'entreprise économique algérienne Soumifos Tébessa ? Sous-questions : Y a-t-il une relation entre la communication organisationnelle et la stabilité professionnelle des employés au sein de l'entreprise Soumifos Tébessa ? Y a-t-il une relation entre le style de leadership et la stabilité professionnelle des employés au sein de l'entreprise Soumifos Tébessa ? Y a-t-il une relation entre les valeurs organisationnelles et la stabilité professionnelle des employés au sein de l'entreprise Soumifos Tébessa ? Cela en utilisant une méthodologie descriptive, un questionnaire et en utilisant un logiciel d'analyse statistique pour les sciences sociales. L'étude a conclu ce qui suit : il existe une relation entre la communication organisationnelle et l'avancement professionnel des employés de l'entreprise Soumifos, il existe une relation entre le style de leadership et la satisfaction au travail des employés de l'entreprise Soumifos, il existe une relation entre les valeurs organisationnelles et la satisfaction au travail des employés de l'entreprise Soumifos. Ainsi, l'hypothèse principale de l'étude a été confirmée : il existe une relation entre le climat organisationnel et la stabilité professionnelle des employés de l'entreprise économique algérienne Soumifos Tébessa. Mots-clés : climat organisationnel, stabilité professionnelle, entreprise économique algérienne.

Abstract :

The title of this study was "Organizational Climate and its Relationship with Professional Stability of Employees in the Algerian Economic Institution: A Field Study on Workers of Soumifos Company, Tebessa". It was prepared by students Saïda Mabrouki - Wissam Boukhemla, under the supervision of Dr. Samia Snoussi. The aim was to understand the relationship between organizational climate and professional stability of employees within the Algerian economic institution Soumifos Tebessa, by answering the following questions: Main Question: What is the relationship between organizational climate and professional stability of employees within the Algerian economic institution Soumifos Tebessa? Sub-questions: Is there a relationship between organizational communication and professional stability of employees within Soumifos Tebessa? Is there a relationship between leadership style and professional stability of employees within Soumifos Tebessa? Is there a relationship between organizational values and professional stability of employees within Soumifos Tebessa? This was done using a descriptive methodology, questionnaire, and statistical analysis software for social sciences. The study concluded the following: there is a relationship between organizational communication and career advancement of Soumifos employees, there is a relationship between leadership style and job satisfaction of Soumifos employees, there is a relationship between organizational values and job satisfaction of Soumifos employees. Thus, the main hypothesis of the study was confirmed: there is a relationship between organizational climate and professional stability of employees within the Algerian economic institution Soumifos Tebessa. Keywords: Organizational climate, professional stability, Algerian economic institution