

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tébessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

المناخ التنظيمي والتوافق المهني

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ:

خالد حامد

من إعداد الطلبة:

ابتسام كلاع

بثينة غربي

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
خديجة قفاف	أستاذ مساعد - أ	رئيسا
خالد حامد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
رابح تواجية	أستاذ مساعد - أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فانزلناك الكتاب
الحكيم

شكر وعرفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت بها عليّ وعليّ والديّ وإن العمل صالحا
وأدخني برحمتك في عبّادك الصّالحين "

" سورة النمل: الآية 19 "

أولا الحمد لله تعالى ونشكره على فضله ونعمته وعلى الله على أشرف خلقه محمد خاتم
الأنبياء والمرسلين صلى الله عليه وسلم ثم نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من
ساعدنا وشجعنا على إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر " البروفيسور خالد حامد "
الذي كان سندا لنا طيلة هذه الدراسة، ونتقدم له بأعز معاني الشكر والامتنان لما
بذله من جهد في إتمام هذه الرسالة.

أيضا نقدم جزيل الشكر للأستاذ " جبلي فاتح " والأستاذ " بلقاسم مزينة " لما وجهوه لنا
من توجيهات ونصائح في هذا العمل.

ونتقدم بجزيل الشكر لعمال مؤسسة نفضال - تبسة - الذين كان لهم دورا كبيرا في
تقديم يد المساعدة لسير الدراسة طيلة فترة التبرص.

وأخيرا لا ننسى جميع أفراد العائلة الذين كان لهم دورا كبيرا في تشجيعنا ومساندتنا
في إكمال هذه المذكرة.

ونشكر كل من ساندنا ولو بالكلمة الطيبة.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

*إلى رمز المحبة و العطاء أمي الحبيبة الغالية.

*إلى سندي وقرّة عيني في الحياة أبي الغالي أطال الله في عمره.

*إلى دفة البيت وحنانه أخواتي : " نور اليقين، خلود، شمس الضحى

"

*إلى أرق المخلوقات الكتاكيت الصغار " أحمد عبد الإله " " أنفال."

*إلى كل من كانت له يد العون في هذا العمل : " أمنة " " هبة

الرحمان."

*إلى عمتي نسرين و أبنائها : " نوران، ألاء الرحمان، روى، حنين."

بثينة

إهداء

الفهارس



فهرس

المحتويات

-	شكر وعرفان
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.	
3	أولاً. الإشكالية.
5	ثانياً. الفرضيات.
5	ثالثاً. أسباب اختيار الموضوع.
6	رابعاً. أهداف الدراسة.
6	خامساً. أهمية الدراسة.
7	سادساً. تحديد المفاهيم.
17	سابعاً. المقاربة السوسولوجية.
19	ثامناً. الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: ماهية المناخ التنظيمي.	
44	تمهيد.
45	أولاً. أهمية المناخ التنظيمي.
47	ثانياً. أنواع المناخ التنظيمي.
49	ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي.
50	رابعاً. عناصر المناخ التنظيمي.
51	خامساً. أبعاد المناخ التنظيمي.
54	سادساً. نماذج المناخ التنظيمي.
64	سابعاً: المناخ التنظيمي في النظريات.
66	ثامناً: كيف تخلق المنشأة مناخاً تنظيمياً جيداً.
69	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: ماهية التوافق المهني.	
71	تمهيد.
73	أولاً. أهمية التوافق المهني.

73	ثانيا. خصائص التوافق المهني.
75	ثالثا. مصادر التوافق المهني.
79	رابعا. أسس وشروط التوافق المهني.
80	خامسا. العوامل المؤثرة في التوافق المهني.
83	سادسا. قياس التوافق المهني.
85	سابعا. أساليب تحقيق التوافق المهني.
87	ثامنا. النظريات المفسرة للتوافق المهني.
91	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: تقنيات ومنهجية البحث.	
94	تمهيد.
95	أولا. إجراءات الدراسة.
96	ثانيا. الإجراءات المنهجية للدراسة.
96	1. منهج الدراسة.
97	2. أدوات جمع البيانات.
99	3. العينة وكيفية اختيارها.
الفصل الخامس: الإطار الميداني.	
104	تمهيد.
105	أولا. الإجراءات الإحصائية.
105	1. عرض وتحليل حسب محاور الاستبيان.
136	ثانيا. عرض وتحليل النتائج.
136	1. عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات.
143	2. مناقشة النتائج على ضوء السؤال الرئيسي للدراسة.
143	3. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.
146	4. مناقشة النتائج على ضوء الأطر النظرية.
148	5. النتائج العامة.
162	خاتمة.
164	قائمة المصادر والمراجع.
170	الملاحق.
-	ملخص.

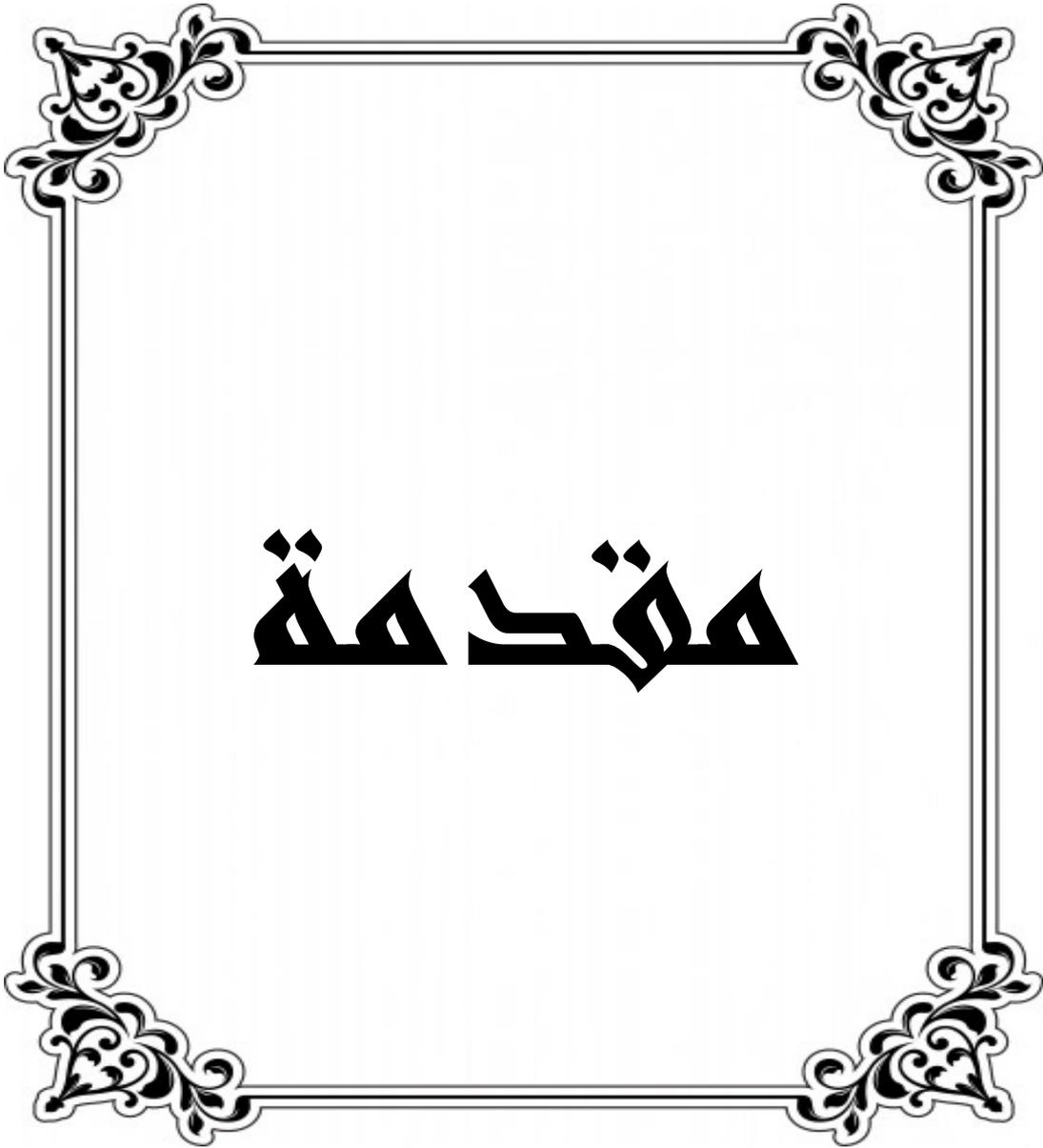


فهرس

الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يمثل الجنس	105
02	جدول يمثل السن	106
03	جدول يمثل المستوي التعليمي	106
04	جدول يمثل الفئة المهنية	107
05	جدول يمثل الأقدمية في العمل	108
06	جدول يمثل إمكانية الاتصال بالمسؤول	109
07	جدول يمثل الوسائل المستخدمة في الاتصال	110
08	جدول يمثل نظام الاتصال بين الرئيس والمرؤوس	111
09	جدول يمثل نظام الاتصال القائم وتدفق المعلومات الضرورية	111
10	جدول يمثل تقييم العلاقة بالمسؤول	113
11	جدول يمثل التعاون مع الزملاء في إنجاز العمل	114
12	جدول يمثل التكليف بأعمال خارج مجال العمل	115
13	جدول يمثل التعرض لصعوبات في إنجاز المهام	115
14	جدول يمثل محاولة التجديد في طرق العمل	117
15	جدول يمثل طرق عمل على المسؤول	117
16	جدول يمثل توجيهات المشرف في إنجاز العمل	118
17	جدول يمثل صلاحيات المشرف كافية للتوجيه	119
18	جدول يمثل تشجيع العمال على التعاون في إنجاز العمل	120
19	جدول يمثل مدى حرص المشرف على تنفيذ المهام وفقا للإجراءات والمخططات	120
20	جدول يمثل معاملة المشرف بالعدالة والمساواة	121
21	جدول يمثل تناسب العمل مع مؤهلات وخبرات العامل	122
22	جدول يمثل الحصول على ترقية بالمؤسسة منذ الالتحاق بالعمل	123
23	جدول يمثل تأثير الترقية على التوافق	124
24	جدول يمثل الرضا عن العمل وموضع العامل داخل المؤسسة	125
25	جدول يمثل الأجر الذي يتقاضاه العامل يتوافق مع الجدول المبدول.	126
26	جدول يمثل الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الإدارة.	126

127	جدول يمثل نظام الحوافز في المؤسسة	27
128	جدول يمثل انتظم وعدم الاستفاده من بعض الحقوق	28
129	جدول يمثل اهتمام المؤسسة بمشاركة جميع المستويات الإدارية في دراسة وحل مشكلات العمل	29
130	جدول يمثل إعطاء المشرف فرصة للعمال لفرض وجهات نظرهم	30
131	جدول يمثل اعتراض العمال على القرارات المتخذة	31
132	جدول يمثل انعكاسات عدم المشاركة في اتخاذ القرارات على العاملين	32
132	جدول يمثل تفضيل العمل	33
133	جدول يمثل نوع العلاقة التي تربط زملاء العمل	34
134	جدول يمثل شعور العامل عند أداء العمل	35
135	جدول يمثل الشعور بالاعتزاز أثناء التحدث عن مكان العمل	36
136	جدول يمثل شعور العامل بأهميته في المؤسسة	37
137	جدول يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى	38
140	جدول يمثل يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية	39
142	جدول يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة	40
144	جدول يمثل مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة	41



مقدمة

إن التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم في كافة المجالات، وما أفرزته هذه التطورات من تغيرات في كافة نظم الحياة قد ساهمت بشكل مباشر في حدوث تطورات في كافة العلوم والمعارف بما فيها العلوم الاجتماعية والإنسانية، وكان من الطبيعي أن يتطور ويتغير علم الإدارة باعتباره أحد العلوم الاجتماعية.

من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام علم الإدارة، موضوع المناخ التنظيمي الذي يعد أهم محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق، لأنه يعتبر عنصرا هاما ومحصلة لتفاعل مجموعة من المتغيرات المادية والبشرية والتنظيمية التي تطبع أي تنظيم إنساني وتمنحه خصوصيته، فقد يكون ايجابيا ومحفزا...، وقد يكون عكس ذلك محبطا ومنفرا...، حيث يكون لنمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار تأثيرا هاما على إنجاز المهام كما نجد أن لطبيعة الاتصال أهمية بالغة في تكيف العمال، مما يجعله مؤشرا نستدل به على واقع التنظيم وإمكانيته في القدرة على التطور والتكيف، لذلك تسعى المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي يساعد عمالها على القيام بدورهم بشكل كامل وفعال.

ورغم اختلاف الدراسات والأبحاث في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، إلا أنها أكدت علاقته بسلوكيات و أداء العمال، وأصبح من أهم واجبات الإدارة أن تعمل قدر المستطاع على تحسين هذه الأبعاد بشكل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بما يتوافق مع طبيعتها واتساقها ويتناسب مع هويتها، فهي تكون ما بين القيم الايجابية التي تخدم التنظيم والحيادية التي لا تضر التنظيم إلى التي تتعارض وأهداف التنظيم، التي تؤثر إما سلبا أو إيجابا على التوافق المهني الذي يعد مؤشرا لنجاح مهمته، وهو أمر ضروري لقيام الفرد (العامل) بمهامه على أكمل وجه فهو يشير إلى قدرة العامل على التكيف والتلاؤم مع عمله لأنه يتناسب مع ذكائه وقدراته ومهاراته، و نجد أيضا أن الرضا الوظيفي يعد بعدا مهما جدا من أبعاد التوافق حيث أن العامل المتوافق مع عمله نجد انه محب لعمله ويسعى إلى بذل جهد أوفر واكبر في تحقيق مهامه على أكمل وجه، مما يحقق التوازن بين عمله وأدائه، ماينتج عنه تحقيق انتمائه للعمل والمؤسسة ككل من أجل تحقيق فعاليتها ونجاحتها.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة نפטال-تبسة- وتأثيره على التوافق المهني. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم محتويات هذا البحث إلى خمسة فصول.

ففي الفصل الأول الموسوم بالإطار المفاهيمي للدراسة حاولنا فيه إبراز الإشكالية المطروحة للدراسة وتحديد الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي انطلقت منها الدراسة وأسباب وأهمية اختيار الموضوع ثم الأهداف، ومنه تحديد المفاهيم الأساسية التي ارتكزت عليها الدراسة كما تطرقنا إلى المقاربة السوسولوجية التي تبنيهاها في موضوع الدراسة، ثم عرض لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وما يمكن أن تقدمه لنا للقيام بهذا البحث.

أما الفصل الثاني كان بعنوان: ماهية المناخ التنظيمي من خلال التطرق إلى أهمية المناخ التنظيمي، أنواعه، خصائصه، عناصره وأبعاده ونماذج عنه وأيضا التطرق إلى بعض النظريات المفسرة له وفي الأخير محاولة معرفة كيف تخلق المنشأة مناخا تنظيميا جيدا.

أما الفصل الثالث فقد كان بعنوان: ماهية التوافق المهني من خلال التطرق إلى: أهميته، خصائص التوافق المهني وأيضا مصادره، أسسه وشروطه، أهم العوامل التي تؤثر في التوافق المهني، مقاييسه، أساليب تحقيقه وأهم النظريات المفسرة له.

أما الفصل الرابع والذي يمثل منهجية وتقنيات البحث، يحتوي بدوره على الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تتعلق بمجالات الدراسة سواء المكانية أو الزمنية أو البشرية وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات إضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة وصولا إلى العينة ومجتمع البحث.

أما الفصل الخامس تناولنا فيه الإجراءات التي تضمنت عرض وتحليل البيانات حسب محاور الاستبيان وكذا عرض وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، أيضا مناقشة النتائج في ضوء السؤال الرئيسي، وكذلك مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة، وصولا إلى مناقشة النتائج على ضوء الأطر النظرية. وأخيرا

النتائج العامة المتوصل إليها، تليها بعد ذلك الخاتمة، قائمة المصادر والمراجع المعتمد عليها الدراسة، وأخيرا الملاحق.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للدراصة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية.

ثامناً: الدراسات السابقة.

أولاً. الإشكالية:

تعتبر المؤسسة عضو فعال في البناء الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأي دولة فهي جزء لا يتجزأ من نسق كلي تتفاعل داخله وتتأثر وتتأثر فيه، فالمؤسسات اليوم أصبحت تضطلع بالعديد من المهام التي تساهم في خلق التوازن العام للمحيط الذي نعيش فيه.

وهذه المهام يمكن أن تصادفها بعض المشكلات التي من شأنها إعاقة وعرقلة إحدى وظائفها الأساسية أو الثانوية، ومن هذه المعوقات عدم توافر مناخ تنظيمي ملائم مما يعرقل المؤسسة أو يؤدي إلى عدم توازن وجعل بيئة العمل غير ملائمة للانسجام والتوافق المهني، وتجعل العامل يعاني من الإحباط وعدم الرضا وتخلق له اللاتوازن، أو اللاتوافق المهني، أي عدم الاستقرار في مكان العمل.

وعليه فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها (الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة)، إذ تعتبر القيادة أو السلوك القائد بعدا أساسيا للمناخ التنظيمي ، فالنمط القيادي الديمقراطي له أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة والفعالية بين العاملين عكس النمط التسلطي، فإنه يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، كما يعتبر الاتصال من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالالاتصال ذو الاتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور ، كما أن الاتصالات غير الرسمية أهمية بالغة في تحقيق مناخ تنظيمي جيد ، حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم ، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع بين العاملين ويرفع مستوى الانسجام في بيئة العمل .

ويمكن الإشارة إلى أن في ضل توافر مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمات ما ينعكس على وجوب التوافق المهني وتكيف العاملين مع البيئة (والعكس صحيح).

ولذلك يتمحور اهتمام أي منظمة حول إيجاد أفراد لديهم القدرة على إنجاز مهامهم في حين يتمحور اهتمام الفرد حول إيجاد بيئة عمل ملائمة ومناسبة ،حيث يكون متوافقا معها مهنيا عن طريق تحقق التكيف والانسجام بين الرئيس والمرؤوسين في بعضهم البعض وأيضا التكيف مع ظروف العمل والتأقلم النفسي والاجتماعي من خلال قبوله من طرف زملائه ورؤسائه المشرفين عليه وصولا إلى الرضا الوظيفي من خلال الانتماء الجيد والوئيد للعمل والشعور بالأمن والانتماء ، وهذا كله بتوافر ظروف العمل الملائمة وهذا يزيد من دافعية العامل ورفع كفاءته .

لذلك ينعكس المناخ التنظيمي ويؤثر على تكيف العاملين وتوافقهم مع الطبيعة التنظيمية، وينعكس أيضا في صورة إيجابية لأنماطهم السلوكية داخل التنظيم، وحتى تضمن المنظمات تحقيق أهدافها لابد من توافق أعضائها مهنيا حيث يتوجب عليها التدبير في مناخها التنظيمي لتكون داعمة ومشبعة، وتطمح لأن تعزز كثافة التوافق المهني بين الفرد والمنظمة.

وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره على التوافق المهني، وذلك بمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير المناخ التنظيمي على التوافق المهني بمؤسسة نفطال - تبسة -؟

وانبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل تؤثر طبيعة الاتصال على تكيف العامل على مؤسسة نفطال - تبسة -؟
- ✓ هل تؤثر القيادة الإشراف على الرضا الوظيفي للعامل بمؤسسة نفطال - تبسة -؟
- ✓ هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على شعور العامل بالانتماء بمؤسسة نفطال تبسة؟

ثانيا. الفرضيات:

1. الفرضية الرئيسية

يؤثر المناخ التنظيمي بالإيجاب على التوافق المهني بمؤسسة نפטال - تبسة -.

2. الفرضيات الفرعية

1-2 الفرضية الأولى:

تؤثر طبيعة الاتصال على تكيف العامل بمؤسسة نפטال - تبسة -.

2-2 الفرضية الثانية:

تؤثر القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعامل بمؤسسة نפטال - تبسة -.

3-2 الفرضية الثالثة:

تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على شعور العامل بالانتماء لمؤسسة نפטال - تبسة -.

ثالثا. أسباب اختيار الموضوع:

1- أسباب ذاتية:

✓ يعتبر بمثابة مطلب علمي لإكمال دراستنا والحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

✓ الاطلاع أكثر حول موضوع: المناخ التنظيمي والتوافق المهني.

✓ اهتمام مجموعة البحث بموضوع الدراسة.

2- أسباب موضوعية:

- ✓ قابلية الموضوع للإنجاز والدراسة معرفيا ومنهجيا.
- ✓ تناول الموضوع بغية الوقوف على خلفيته النظرية ومدى تطابقها مع الجانب الميداني.
- ✓ الوقوف على الأهمية العلمية للمناخ التنظيمي وتأثيره على التوافق المهني.
- ✓ الإلمام بواقع المناخ التنظيمي والتوافق المهني داخل المؤسسة.

رابعاً. أهداف الدراسة:

في ضوء الكتابات النظرية والميدانية حول موضوع الدراسة والمتعلق بالمناخ التنظيمي والتوافق المهني تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ محاولة معرفة ما إن يؤثر المناخ التنظيمي على التوافق المهني.
- ✓ محاولة معرفة تأثير طبيعة الاتصالات على تكيف العامل.
- ✓ محاولة معرفة ما إن تؤثر القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعامل.
- ✓ أيضاً محاولة معرفة أهم الانعكاسات التي تنتج عن المشاركة في اتخاذ القرار، وتأثيرها على شعور العامل بالانتماء.

خامساً. أهمية الدراسة:

- ✓ يمكن اعتبارها نقطة انطلاق لما بعدها من الدراسات الأخرى في هذا التخصص إضافة علمية موثقة للمكتبة الجامعية.
- ✓ نظر في المناخ التنظيمي من خلال محاولة الاعتناء به في مختلف الجوانب كنمط الاتصال، القيادة وأيضاً المشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ محاولة الوقوف عند أهم أبعاد التوافق المهني كالتكيف، الرضا الوظيفي والانتماء.

✓ محاولة إعطاء حلول ولو جزئية من أجل تحقيق مناخ تنظيمي جيد من أجل بلوغ التوافق بين العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

سادسا. تحديد المفاهيم:

1- المناخ التنظيمي:

1-1 لغة:

ويستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازيا، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.¹

1-2 اصطلاحا:

حسب فورهان وجرلمر (Forhand and Gelmer) " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين بها . " ²

كما عرفه كاتز وكاهن (Katz and Kahn): "المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة إجراءات العمل ، وسائل الاتصال ونمط السلطة ."³

1-نقيب بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، رسالة ماجستير في علوم التربية ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، ص 40
2-محمد الصرفي: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ،الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 258
3- عبودي زيد منير :التنظيم في المنظمات الأعمال ، ط 4 ، دار وائل ، 2008 ، ص 305 .

حيث عرفه حسين ناجي عارف على أنه: " يشير إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدارية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعة الخصائص المميزة ذات التأثير على السلوك الإداري.¹

1-3 إجرائيا:

الدراسة الراهنة تشير للمناخ التنظيمي على أنه محصلة للظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة وفقا للأبعاد التالية والمتمثلة في (نمط الاتصال، نمط القيادة والإشراف، واتخاذ القرار) .

2-التوافق المهني:

1-2 لغة:

يعرفه ابناالمنظور: "التوافق مأخوذ من وفق الشيء أي ملاءمه وقد وافقه موافقة، واتفق معه اتفاقا".²

ويعرف في المعجم الوسيط " التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك.³

2-2 اصطلاحا:

يعرفه معجم علم الاجتماع على أنه " مجموعة التي يقوم بها الفرد لإشباع Satisfy need حاجة أو التغلب على صعوبة أو اجتياز معوق أو العودة إلى حالة التوافق والتلاؤم والإنسجام مع البيئة المحيطة وهذه الأنشطة يمكن أن تصبح ردود فعل أو استجابات عادية مألوفة Responses Habtwal في سلوك الفرد في

1-حسين ناجي عارف:السلوك التنظيمي، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع،عمان،2010، ص ص 141-142

2-جمال ابن منظور أبي الفضل: لسان العرب،دار الكتب العلمية بيروت،1993، ص 262

3-أنيس إبراهيم وآخرون:المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، 1972، ص 1047

المواقف المشابهة ، والتكيف الناجح يؤدي إلى التوافق والتكيف الغير الناجح يطلق عليه (سوء التوافق)

¹ Maladjustment

يعرفه إبراهيم ابن مهنابأنه: " شعور الفرد بإمكانية ملائمة وضعه النفسي لمقتضيات العمل وورغبته في التواصل معه وشعوره بأن العمل يحقق له ما يريده كأهداف شخصية ، بالإضافة إلى رضا الفرد عن زملائه ورؤسائه ، مرؤوسيه بصفة عامة وشعوره بأن المستقبل في مجال العمل يتيح له ما يتمتاه في حياته وأخيرا شعوره بالولاء لعمله ولأهداف هذا العمل.²

ويعرفه بديع محمود القاسم بأنه: " توافق الفرد مع جميع متغيرات العمل مما يبعث الرضا الوظيفي، ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته ولحمائته وعلاقته بزملائه ورؤسائه وبيئة العمل، ويتضمن توافق الفرد مع محيط العمل توافقه مع العوامل البيئية والطبيعية والاجتماعية، وما يطرأ على ذلك من تغير من وقت لآخر.³

2-3- إجرائيا:

الدراسة الراهنة تشير إلى أن التوافق المهني هو حالة شعورية إيجابية يشعر بها العامل في عمله وفقا للأبعاد التالية والمتمثلة في (التكيف، الرضا الوظيفي، وأيضا الشعور بالانتماء) وهو قدرة الفرد على التأقلم والعمل على إشباع حاجاته من البيئة المحيطة به .

3-الإتصال:

3-1 لغة:

1-عدنان أبو مصلح:معجم علم الاجتماع،دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي،عمان،2006، ص-50

2-إبراهيم ابن مهنا المهنا:العلاقة بين الإتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مكتبة الإسكندرية،مصر،2001، ص 80

3-بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2001، ص ص

وهو الوصل "أي الصلة بين الأفراد، ومن ثم يقال أن بين فرد وآخر (أو أكثر) اتصال بمعنى صلة.¹

3-1-إصطلاحا:

وبشير الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يخلف من حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة . أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي، أو حتى مجتمع إنساني ككل.²

وقد تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الإداريون أن الاتصال هو: «الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل ونقل المعلومات، الأفكار والحقائق والمشاعر من جهة إلى أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذي تشملهم عملية الاتصال ويرى علماء النفس أن الاتصال هو: "عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الحديث أو الكتابة أو الإشارات.³

3-3-إجرائيا:

الاتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين المستقبل والمرسل، يتم خلالها إيلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم عن طريق قناة اتصال من خلال الإشارات أو الكلام بين الأفراد داخل المنظمة ينتج عنه علاقات تفاعل بين العمال، مما يؤثر على ما يجري داخل المنظمة

4-القيادة:

4-1-إصطلاحا:

1-محمد حسين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 264

2-المزاهر نوال هلال : نظريات الإتصال ،دار المسيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 33

3-يونوة علي : العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ،أطروحة دكتوراه (منشورة) ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل ، 2015 /2016 ص 18

تعني القيادة بمعناها العام عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة ويتضح معنى القيادة من خلال التعريفات المعتمدة التي وضعها علماء الإدارة ، فهيفي قطر " كوننزوادونيل " تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني " ، كما أن كلا من " ففنووبرستوش " إعتبرها على أنها : " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية " .

وتعرفها الأستاذة "سيكلرهدسون « (Ceckler – Hudson) بقولها : القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة الواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري .
أما كل من " عبد الكريم دروش " و " ليلي تكلا " فيريان أنها : " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحد همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " .¹

4-2- إجرائيا:

يمكن أن تعرف على أنها عملية ديناميكية يقوم من خلالها القائد بأدوار مختلفة وفقا لمتطلبات الموقف، فهو يؤثر في مرؤوسه فيوجههم بطرق يكسب بها طاعتهم واحترامهم وولائهم، فيخلق التعاون بينهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية.

5- إتخاذ القرار:

5-1- اصطلاحا:

1-نواف كنعان:القيادة الإدارية: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،1992، ص ص 98-99

يعرف على أنه: هواختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم وهي عملية عقلانية رشيدة تبلور ثلاث عمليات فرعية وهي البحث والمفاوضة، والمقارنة بين البدائل.¹

ويقول "هاريسون" أن عملية اتخاذ القرار هي: إصدار حكم معين عن ما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي إتباعها²

5-2- إجرائيا:

هو العملية التي يختار فيها صانع القرار البديل المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة إما يكون فردي من طرف الرئيس أو عن طريق مشاركة العاملين للوصول إلى القرار النهائي.

6-التكيف:

6-1 لغة:

التكيف:تكيف،تكيفا: الشيء صار على كيفية معينة،انسجم وتأقلم استعماله ويرجع حقل استعماله في الحقيقة إلى علوم الأحياء ويقصد به كل تغيير يصيب الكائن الحي سواء في الوظيفة أو الشكل للمحافظة على البقاء لفرد أو هو تلك العمليات التي يتوافق بواسطتها الكائن الحي مع بيئته.

2-6 اصطلاحا:

ففي علم الاجتماع تستعمل كلمة التكيف في دراسة تكوين علاقات الأفراد مع الجماعة الصغيرة مع بعضها البعض أو مع الجماعة الكبيرة، كما أن عدد من الدراسات الاجتماعية قد جعل هذا التكيف موضوعا له ،

1- جابر عوض السيد: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ، مصر ، 2004 ، ص

127

2- شرقاوي علي : العملية الإدارية ووظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2008، ص 128

حين اهتم بدراسة اللاجئين أو دراسة التميز العنصري ، أو دراسة الكتل الغربية التي تعيش ضمن مجتمع كبير مختلف عنها غي عدد من النواحي .

وفي علم النفس يقصد به التغيير في نمط سلوك الفرد الذي يظهر محاولة في التكيف في الموقف الجديد.

وعليه فالتكيف هو عملية أو رد فعل اتجاه موقف ما لتحقيق رغبة أو تلبية متطلبات الحياة تحقيقا للعرض وتحقيقا للتوتر، وضمانا للاستمرارية الوظيفية وإنجاز الأهداف.¹

3-6 إجراءات

هو عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الفرد إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا بينه وبين بيئته.

7- الرضا الوظيفي:

1-7 اصطلاحا:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه إشباع الحاجات الأساسية من مآكل ومسكن مروراً بحاجة الانتماء وصولاً إلى تحقيق الذات، وهذا ما أكده "ماسلو" في هرمية الحاجيات الأساسية، ويعرف مركز البحوث بجامعة " ميتشيجن " الرضا الوظيفي بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلص العمل مكن الأوجه المختلفة لانتمائه.²

كما يعرف " فيكتور فروم " الرضا الوظيفي بأنه: "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم.³

وهذا التعريف يركز على ميول الأفراد تجاه الأفراد عملهم وأدوارهم، وهذا التعريف يركز على ميول واتجاهات

العامل المختلفة التي من شأنها التأثير على الدور الذي يقوم به أثناء تأديته لمهامه، وذهب فروم إلى أن

1-فايد سهام: فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، 2020 -2021 ، ص 9
2-أحمد فاضل عباس وصالح النشاوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، جامعة عبيدة العربية ، (د.س)، ص 10
3-طابع إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 135

هناك خمسة عوامل تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: (الطاقة المبذولة، الأجر، الإنتاج للسلع والخدمات، التفاعل الاجتماعي، ولمكانة المهنية).

وحسب " فروم" فإن المكافآت المادية (الأجر وما يرتبط به) تعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل.¹

7-2 إجرائيا:

الرضا الوظيفي هو تحقيق العامل لمجموعة من الحاجات المختلفة في مجال عمله.

8-الإنتماء:

8-1 لغة:

يدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو الالتزام أو القبول أو الاستعداد والمحبّة.

8-2 اصطلاحا:

لقد كان لعلماء الاجتماع سبق في البحث في هذا المجال وذلك لنظرتهم إلى الإنسان بأنه كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم بالانتماء للمجتمع الذي يعيش فيه.

ومن هنا ندرك أن الانتماء المهني هو جزء الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وربما يحويه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.

كما وأظهر "لوثانز" (Luthams 1992) أن الانتماء التنظيمي هو ذلك الموقف الإنساني الإيجابي المتحصل بفعل إخلاص العاملين لمنظماتهم واستمرارية نشاطهم الفاعل فيها ، والارتباط الوثيق ومداومة البقاء الناجح من خلالها¹

1- أحمد سند مصطفى: إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرون)، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 402

3-8 إجرائيا:

هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها.

9-التنظيم:

9-1 لغة:

كلمة منظمة وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي (ORGANISATION) وتكتب عادة في أمريكا (organsation) وكلمة تنظيم تعني أدالة يتم بواسطتها إنجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري للدلالة على معنيين هما :

- الأول: التنظيم اسم معنوي، مثل مكتبة أو مركز معلومات أو وزارة أو جهاز حكومي أو شركة... الخ

- الثاني: التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي شكل مخرجات عملية التنظيم.²

9-2 اصطلاحا:

عرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين التنظيم بأنه "العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة، بمعنى الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة وموضحة بخطة الاتصال بينهما³ .

9-3 إجرائيا:

هو عبارة عن عملية إدارية يتم خلالها تنظيم مختلف الوسائل والموارد وتوزيع المهام والمسؤوليات وحل

المشكلات والتصدي لها، وهذا بغرض نجاح التنظيم واستمراره

1-إنتصار محمد طه سلامة: مستويا لانتفاء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2003، ص - ص 40، 41

2-محمود الأحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 122

3-يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دارهومة، الجزائر، 2013، ص 140

10- المهنة:

10-1 لغة:

المهنة هي: العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.¹

10-2 اصطلاحا:

وهي مجموعة من الأعمال المتشابهة في المؤسسة أو مختلفة وعليه فإن المهنة ترتبط بعمل الفرد الذي من خلاله يحصل على أجر مقابل المهام التي يؤديها، ويشترط توفر الخبرة والمهام لممارسة العمل المكلف به.

ويعرف " ريشارد هول " المهنة: على أنها العنصر المحدد لمكانة الفرد في المجتمع، وقد إهتم في هذا

التعريف بتحديد العلاقة بين المهن والبناء الاجتماعي.²

10-3 إجرائيا:

هي مجموعة من المهام التي تتطلب مهارات من خلال ممارسات التي سبق التدريب عليها، يقوم بها الفرد بصفة دائمة نسبيا، مستخدما مهارات محدد ويتطلبها هذا العمل ويتقاضى أجرا عليه، بحيث يشعر بانتمائه للمؤسسة.

11- المؤسسة:

11-1 لغة:

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من الفعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته وردع قواعده ويقابلها في اللغات الأجنبية (Justitution) وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل (justituer) بمعنى

1- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، بيروت، لبنان، 1997، ص

2- كمال عبد الحميد الزيات: (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2002، ص 142

(Etablir) يدل معنى هذه الكلمة على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها تدل معنى التأسيس والبناء والتشييد بناءا على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لاتخرج جميعها عن مضمون التشييد والبناء والتأسيس... إلخ.¹

11-2 اصطلاحا:

يعرفها "باستور": بأنها "وحدات تقوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة"² كما يعرفها أيضا "سيبيسترونارت" بأنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا وأنها قوى منظمة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري.³

11-3 إجرائيا:

هي نسق فرعي من نسق كلي، تتفاعل فيما بينها داخل وحدات معينة لتحقيق أهداف معينة.

سابعاً. المقاربة السوسولوجية:

إن المقاربة المنهجية والسوسولوجية من أهم ركائز أي بحث علمي والتي من خلاله تحذر جوانب الدراسة والاتجاه الفكري والنظري له وهنا اعتمدنا في هذه الدراسة كاقتراب نظري على المقاربة البنائية الوظيفية لموضوع المناخ التنظيمي والتوافق المهني.

إن النظرية الوظيفية عبارة عن رؤية سوسولوجية ترمي إلى تحليل ودراسة بين المجتمع من ناحية الوظائف التي تقوم بها هذه البنى من جهة ومن جهة أخرى هي ترى بأن لكل جزء من أجزاء البناء الاجتماعي وظيفة

1-مريوحة بولحبال نوار: محاضرات في علم اجتماع التربية، دار العرب للنشر والتوزيع، ج01، وهران، الجزائر، 2005، ص 138

2-مراد زغمي: مؤسسة التنشأة الاجتماعية، منشورات باجب مختار، عنابة، الجزائر، 2002 ص 43

3-جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر (د س)، ص56

هامة يؤديها والتي ينبغي من خلالها إشباع حاجات الفرد في المجتمع فهي تنظر له على أنه نسق وأجزاء مترابطة وظيفيا¹.

باعتبار المؤسسة نسق اجتماعي قائم على التكامل بين مختلف اجزائه في كل مؤسسة فالوظيفة او الدور الذي تقوم به هذه الاجزاء من اجل المحافظة على البناء الاجتماعي داخل المؤسسة حيث يؤدي بذلك إلى ضمان الإنتاجية والسير الجيد للإدارة التي من شأنها الحفاظ على استقرار النسق الاجتماعي المحلي في ظل ما تفرضه الأنساق المحلية الجديدة.

إن التوازن يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في رفع كفاءة العاملين بها، وهذا للوصول إلى تحقيق اهدافها التي تتوقف على ملائمة الوسائل للغايات، فالمؤسسة هي محددة وواضحة لها.

ولن نستطيع تحقيق أهدافها إلا في إطار التكامل الاجتماعي الذي تحدث عنه "طالكوتبارسونز".

كما أوضح "ميرتون" أن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يحولها إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معرقلا وبالتالي تهدد أو تعوق تكامل أو توافق استقرار النسق الاجتماعي علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفي في وضع اخر.

وعليه فإن النظرية البنائية الوظيفية تقوم بتحليل النسق الكلي أو الاجتماعي والذي يبدأ بمستوى الوحدات الصغرى أو الاجزاء ووظائفها منطلقا لفهم الوحدات الكبرى، بمعنى تفسر وجود العضو او الجزء لما يقدمه من وظائف الاستمرار الوحدة الكلية. مشكلة ما يسمى بمفهوم النسق الاجتماعي الكلي والذي يعرف بما يسمى بالبناء وتشكل الوحدة النسقية من أجزاء مترابطة، متساندة يقوم كل جزء منها بوظيفة أو أكثر تلبي حاجات النسق والأعضاء فيه، وبهذا فان نجاح عملية الاتصال واتخاذ القرار والقيادة من خلال تكامل وظائف

1-دقلاوس والسون وولف:النظرية المعاصرة في علم الاجتماع،ترجمة محمد عبد الكريم الجوراني،دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص 52

الأفراد داخل المؤسسة من خلال التعاون والفهم المشترك والذي يشكل فيها الأجزاء التي تقوم بالوظائف مشكلين بناء امتكاملًا. وباعتبار المؤسسة كنسق ضمن النسق الاجتماعي العام تتكون من أنساق فرعية تهدف إلى تحقيق توافقها وتوازنها واستقرارها وهذا يتم من خلال تحقيق العديد من العمليات من منها التكيف والرضا الوظيفي وايضا الانتماء.

ثامنا. الدراسات السابقة:

- الدراسات الجزائرية:

1- الدراسة الأولى:

المعلومات البيولوجرافية:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

التخصص: تسيير المنظمات /كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة أحمد بوقرة بومرداس
الجزائر.

نوع الدراسة: ماجستير.

مكان الدراسة: دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس.

صاحبة الدراسة: شامي صليحة.

سنة الإنجاز: 2010/2009.

الجانب المنهجي:

1-1 إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

1-2 فرضيات الدراسة:

صيغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.
- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، وبيئية.
- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

1-3 مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تركزت الدراسة على جامعة أحمد بوقرة -بومرداس - (كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية)

المجال الزمني: إبتداء من ديسمبر 2019 إلى غاية شهر ماي 2010

المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الأساتذة الدائمين والموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح الدائمين (باستثناء فئة أعوان التنفيذ) العاملين بالجامعة "أحمد بوقرة " بومرداس (كلية العلوم الاقتصادية ،علوم التسيير والعلوم التجارية) البالغ عددهم 1038 .

1-4 منهج الدراسة:

المنهج الوصفي (الوصف والتحليل).

1-5 العينة:

- 38 موظف من 80 موظف 85 أستاذ من 199 أستاذ دائم بالكلية.
- أي عينة الدراسة 123 مفردة.

6-1 النتائج العامة للدراسة:

• بالنسبة للموظفين الإداريين:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة والاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محوري (المشاركة في صنع القرارات والحوافز كأحد محاور المناخ التنظيمي)
- وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، أي أن المناخ التنظيمي محايد (معتدل).
- وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز) والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

• بالنسبة للأساتذة:

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محاور (الاتصال، المشاركة في صنع القرارات، العمل الجماعي، الحوافز، التكنولوجيا، نمط القيادة والهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي (أي أن المناخ التنظيمي غير ملائم).
- وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) والأداء الوظيفي للأساتذة.

1-7 التعقيب على الدراسة

ساهمت هذه الدراسة وبشكل كبير في وضع أبعاد الدراسة (أبعاد المناخ التنظيمي)، كما ساهمت في وضع المؤشرات (الجانبالميداني) وأيضا في صياغة فرضيات الدراسة كما أنها تخلو من بعض النقائص من خلال ترجمة النتائج على ضوء الدراسات السابقة والنظريات.

2-الدراسة الثانية:

المعلومات البيليوغرافية:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

التخصص: دراسات في علم اجتماع المنظمات / قسم علم النفس جامعة الجزائر 02

نوع الدراسة: مجلة / المجلد 01 / العدد 03

مكان الإنجاز: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية الروبية الجزائرية

صاحب الدراسة: بن صافية فاطمة الزهرة

سنة الإنجاز: 2014

الجانب المنهجي:

2-1 إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي؟

2-2 فرضيات الدراسة:

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فكانت كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال أبعاد المناخ التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

2-3 مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) بالروبية.
- المجال الزمني: سنة 2014
- المجال البشري: 433 عامل بشري (منشأة الميكانيك)

2-4 منهج الدراسة:

المنهج الوصفي (الكمي والكيفي)

2-5 العينة:

(344) عامل، (164) مفردة، أي بنسبة 38

عامل 433	100
مفردة (x)	38
$x = (433 * 35) = 164$	

2-6 النتائج العامة للدراسة:

أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي السائد يتجه عموماً نحو الإيجابية وهي نتيجة متقاربة، أما طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام العاطفي الذي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة بصرف النظر عن القيم المادية، ثم يليه المستمر، ثم الالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام وبالبقاء في المنظمة.

- كما اتضح من خلال النتائج أن كل الفرضيات حققت.

2-7 التعقيب على الدراسة

ساهمت هذه الدراسة في وضع أبعاد الدراسة (المناخ التنظيمي)، كما أنها ساهمت وبشكل جيد في المجال الميداني (المؤشرات) أسئلة الاستمارة.

3- الدراسة الثالثة:

المعلومات البيوغرافية

عنوان الدراسة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني.

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

نوع الدراسة: عليا (دكتوراه) منشورة

مكان الإنجاز: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

صاحب الدراسة: هشام زروقة

سنة الإنجاز: 2016-2017

الجانب المنهجي:

3-1- إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي: ما علاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائد بمستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة؟

3-2- فرضيات الدراسة:

أما فرضيات الدراسة جاءت على النحو التالي:

- الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسات اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

وتتدرج تحت الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعايير التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية السائدة ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

3-3 مجالات الدراسة:

المجال المكاني: اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2015 وتم ذلك وفق مرحلتين:

أ. المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية.

ب. المرحلة الثانية: توزيع الاستمارة وجمعها.

المجال البشري: أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين الدائمين لسنة 2016/2015 بمدينة اتصالات

الجزائر المديرية المركزية لمؤسسة اتصالات الجزائر، والوكالات التجارية والتقنية والتي قدرت ب: (353)

موظف على اختلاف مستوياتهم الوظيفية إطار، عون، تحكم، عون تنفيذي.

3-4- منهج الدراسة:

المنهج الوصفي الارتباطي.

3-5- أدوات جمع البيانات:

استمارة الاستبيان: حيث قسم الباحث الاستبيان إلى قسمين.

أ- استبيان للثقافة التنظيمية: يتكون من (32) سؤال وقسم بدوره إلى محورين (02).

ب- استبيان للتوافق المهني: متكون من (40) سؤال بدوره مقسم إلى محورين (02).

3-6- العينة:

حجم العينة الكلي فقره ب: (103) موظف أي بنسبة بقدر ب(29 بالمائة)

3-7- النتائج العامة للدراسة:

- تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة مستوى متوسط.
- تبين من خلال النتائج إن الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة يتمتعون بمستوى متوسط من التوافق المهني.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعتقدات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المعايير التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

3-8- التعقيب على الدراسة:

قد ساهمت هذه الدراسة في وضع أسئلة الاستبيان إضافة إلى أهم النتائج والأخذ بنصائحها، كما أنها ساهمت في إثراء الجانب النظري (الفصل الثالث). كما انه لا يخفي أي بحث علمي من بعض النقائص التي بدونها تعيق مجال البحث في هذا الموضوع، من خلال صياغة الفرضيات (عدم تحديد ابعاد التوافق المهني).

4. الدراسة الرابعة:

المعلومات البيليوغرافية:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وفعالية اداء العمال داخل المؤسسة.

التخصص: علم اجتماع المؤسسات المجتمعية والتنمية البشرية (مؤسسات مجتمعية) قسم علم اجتماع، جامعة

باجي مختار، عنابة.

نوع الدراسة: (دكتوراه) غير منشورة.

مكان الانجاز: دراسة ميدانية بمؤسسات توزيع الكهرباء والغاز، مناجم الفوسفات، شركة الاسمنت بمدينة تبسة.

صاحبة الدراسة: بوعفان امينة.

سنة الانجاز: 2019/2018

• الجاني المنهجي:

1-4 إشكالية الدراسة:

تمثلت اشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

ما علاقة المناخ التنظيمي بفعالية اداء العمال داخل المؤسسة؟

4- 2 فرضيات الدراسة:

اما فرضياتها صيغت كالاتي:

• الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية اداء العمال داخل

المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

وتتدرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

• لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية في اداء المرؤوسين داخل المؤسسة عند

مستوى دلالة 0.05.

• لا توجد علاقة بين القيادة التنظيمية وفعالية اداء المرؤوسين داخل المؤسسة عند مستوى

دلالة 0.05.

- لا توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية اداء المرؤوسين داخل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

- لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وفعالية اداء المرؤوسين داخل المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

3-4 مجالات الدراسة:

المجال المكاني: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، مؤسسة الإسمنت (وحدة الماء الأبيض - تبسة -) مؤسسة مناجم الفوسفات (المركب المنجمي جبل العنق بئر العائر - تبسة-)

المجال البشري:

- مجتمع البحث لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -تبسة -: تتكون هذه المؤسسة على 375 عامل أما عينة الدراسة فتتكون من 14 فريقا بمعدل 191 مرؤوس
- مجتمع الدراسة بمؤسسة الإسمنت - تبسة -: يتكون مجتمع الدراسة بمؤسسة الإسمنت وحدة الماء الأبيض من 329 عامل أما عينة الدراسة فهي جميع فرق العمل التي تعمل في ميدان مباشر والمقدرة بـ 11 فريقا بمعدل 187 مرؤوسا
- مجتمع الدراسة بمؤسسة الفوسفات - تبسة -: 1410 هو عدد عمال المركب المنجمي، أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع الطرق التي تعمل في الميدان مباشرة المقدرة بـ 42 فريقا بمعدل 1005 مرؤوس.

المجال الزمني:

أ- المرحلة الأولى: عام 2017

ب- المرحلة الثانية: من 2017-12-11 إلى غاية 2017-12-27

ج- المرحلة الثالثة: من 16-01-2018 إلى غاية 28-02-2018

4-4 منهج الدراسة:

أستعمل المنهج الوصفي التحليلي.

4-5 أدوات جمع البيانات

تمثلت في:

أ- الملاحظة: من خلال الزيارات الاستطلاعية والمقابلات مع عدد من مجال المصالح ومشرفي الفرق

ب-المقابلة: من خلال مقابلة رؤساء الأقسام كما احتوى دليل المقابلة على 03 أسئلة

ت-الاستمارة:احتوت على 05 محاور تدرج ضمنها 49 سؤال.

4-6 العينة

بلغ معدل مفردات العينة 615 مفردا وهذا حسب حجم العينة موزعين كالتالي:

- مؤسسة سونلغاز 07 فرق بمعدل 105 مرؤوس.

- مؤسسة الإسمنت 05 فرق بمعدل 71 مرؤوس.

- مؤسسة الفوسفات 18 فريقا بمعدل 439 مرؤوس.

تم توزيع الاستمارات والبالغ عددها 615 استمارة لكن تم استرجاع 579 استمارة وهو حجم عينة الدراسة.

4-7 النتائج العامة للدراسة:

- تم الوصول إلى وجود علاقة للهيكل التنظيمي وفعالية الأداء للمرؤوسين اخلا للمؤسسة.

- تم الوصول إلى نفي الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والفعالية لأداء المرؤوسين داخل المؤسسة.

- أثبتت وجود ارتباط طردي جزئي بين الاتصال التنظيمي وفعالية أداء المرؤوسين بالمؤسسة.

8-4 التعقيب:

قد ساهمت هذه الدراسة وبشكل كبير طرح الإشكال، وأيضاً في صياغة فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، كما أنها تخلص من بعض النقائص خاصة في الجانب الميداني. من خلال عدم ترجمة النتائج على ضوء الدراسة السابقة والنظريات.

5-الدراسة الخامسة:

المعلومات البيبليوغرافية:

عنوان الدراسة: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية.

نوع الدراسة: كتاب

مكان الإنجاز: المدارس الثانوية الأردنية العامة (الأردن).

صاحب الدراسة: واصل جميل الموني

سنة الإنجاز: 2003/2002

الجانب المهني:

5-1- إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب الصراع في المدارس الثانوية الأردنية؟

5-2- الأسئلة الفرعية:

أما أسئلة فرعية للدراسة طرحت كالاتي:

- س1: ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين؟
- س2: ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين؟
- س3: ما أسلوب إدارة الصراع الذي يستخدمه مدير المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين؟
- س4: ما أسلوب إدارة الصراع الذي يستخدمه مديرو المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين؟
- س5: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع المستخدم في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين؟
- س6: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع المستخدم في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين؟
- س7: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات أ-الجنس، ب-المؤهل العلمي، ج-الخبرة، د-الإقليم؟
- س8: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وصف المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: أ- الجنس، ب-المؤهل العلمي، ج-الخبرة، د-الإقليم؟
- س9: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات: أ- الجنس، ب-المؤهل العلمي، ج-الخبرة، د-الإقليم؟

س10: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع في وجهة نظر المعلمين

تعزى لمتغيرات: أ-الجنس، ب-المؤهل العلمي، ج-الخبرة، د-الإقليم؟

3-5- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: المدارس الثانوية الأردنية العامة
- المجال الزمني: 2003/2002
- المجال البشري: تمثل مجتمع الدراسة في.
- مجتمع مديري المدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددهم 985 منهم 434 مديرا و 551 مديرة
- مجتمع معلمي المدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددهم 12409 منهم 5603 معلما، 6806 معلمة.

4-5- منهج الدراسة:

بالنسبة لمنهج الدراسة استخدموا " المنهج الوصفي التحليلي " ، نظرا لطبيعة الموضوع.

5-5- أدوات جمع البيانات:

تمثلت في:

استمارات الاستبانة:

قام الباحث ببناء وتطوير أربع استبانات لجمع البيانات للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكانت كالاتي:

1- استبانة مدير المدرسة الثانوية لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية.

2- استبانة المعلم لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية العامة مصممة حسب أسلوب ليكارت الخماسي.

3- استبانة مدير المدرسة الثانوية لقياس أساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة.

4- استبانة المعلم لقياس أساليب الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة مصممة وفق أسلوب ليكارت الخماسي.

وبعد تصحيح أدوات الدراسة وعرضها للتحكيم ثم توزيع الاستمارات وجمعها، ومن أجل إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات ثم جمعها وتفريغها الاعتماد على الأساليب الإحصائية بالطريقة التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثاني لمعرفة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
- ولمعرفة الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المعلمين والمديرين ثم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الثالث والرابع.

5-6- العينة:

- قسم الباحث المجتمع الأصلي إلى ثلاث (3) مناطق جغرافية هي الشمال، الوسط، والجنوب.
- وبالاتتماد على العينة العشوائية الطبقية تم اختيار أربع مديريات من الشمال وأربع مديريات من الوسط وثلاثة من الجنوب بما نسبته 30 ليبلغ حجم العينة 294 مفردة ثم اختيار 130 مديرا واختيار 164 مديرة كعينة للبحث، وبلغ حجم العينة من المعلمين 620 علما ومعلمة، وواقع 280 معلما و 340 معلمة بما نسبته (5) من مجتمع الدراسة للمعلمين.

5-7- النتائج العامة للدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين هو المناخ الإيجابي بدرجة متوسطة.
- الأسلوب الأكثر استخداما لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية العامة بشكل عام هو الأسلوب التعاوني.
- الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين هو الأسلوب التعاوني.

5-8- التعقيب على الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة في موضوع بحثنا في بعض النقائص المكملّة من خلال الاستعانة بنتائج الدراسة وأيضاً الاستفادة من أهمية الدراسة، كما أنها تعاني من بعض النقائص من خلال الجانب النظري.

6- الدراسة السادسة:

المعلومات البيولوجرافية

عنوان الدراسة: دراسة في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني للعامل.

نوع الدراسة: كتاب.

مكان الإنجاز: شركة مصر للغزل والنسيج بكفر الدوار، شركة مصر صباغي البيضاء، شركة مصر للحريز الصناعي.

صاحب الدراسة: سعيد محمد عثمان / تقديم محمد نصر مهنا.

الناشر: مؤسسة شباب الجامعة / جامعة المنوفية، الإسكندرية

سنة النشر: 2006

الجانب المنهجي:

1-6 إشكالية الدراسة:

يتناول الباحث في موضوعه دراسة العلاقة بين المكانة السوسيوومترية للعامل وتغييره عن عمله في عدد من المتغيرات هي: مكانة العامل بين زملائه وغيابه عن عمله وعلاقته بالتوافق المهني.

2-6 فرضيات الدراسة:

1- يوجد ارتباط موجب بين المكانة السوسيوومترية للعمل وبين التوافق المهني، عند جماعتي قليلي

وكثرني التغيب في التوافق العام والمهني والرضا عن العمل

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين جماعتي قليلي التغيب وكثرهم في:

أ- المكانة السوسيوومترية كما يقيسه مقاييس القبول والبند الاجتماعية.

ب- التوافق العام والمهني كما يقيسه مقياس التوافق العام والمهني.

ج- الرضا المهني كما يقيسه مقياس الرضا عن العمل.

د- الرضا عن العامل كما يقيسه مقياس الرضا.

3-6 منهج الدراسة:

المنهج الوصفي الارتباطي.

4-6 مجتمع البحث:

أ- شركة مصر للغزل والنسيج بكفر الدوار: تقريبا 20145 عاملا.

ب- شركة مصر صباغي البيضاء: ما يقرب 4750 عاملا.

ج- شركة مصر للحريز الصناعي: ما يقرب من 7211 عاملا.

6-5 مجالات الدراسة:

المجال المكاني: شركات مصر للغزل والنسيج، صباغي البيضاء، الحريز الصناعي، الإسكندرية - مصر.

المجال الزمني: 2003/2000.

المجال البشري: 32102 عاملا موزعين على 3 شركات .

6-6 أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث المقاييس والأدوات الآتية:

- مقاييس القبول والبند الاجتماعي.
- مقاييس الرضا عن العمل.
- مقاييس الإرضاء عن العامل.
- مقاييس التوافق العام والمهني.
- استمارة المستوى الاجتماعي الثقافي والاقتصادي والمهني للعامل المصري في الصناعة.

6-7 - العينة:

من المواقع الثلاثة التي تضمنت عينات قليلة وكثيرة التغيب.

6-8 - النتائج العامة للدراسة:

- يوجد ارتباط موجب بين مكانة السوسيومترية للعامل وبين التوافق.
- هناك فروق دالة إحصائية بين جماعتي قلبي التغيب وكثرتهم.

9-6 التعقيب:

ساهمت هذه الدراسة في صياغة فرضيات الدراسة، كما أنها لاتخلو من بعض النقائص خاصة في الجانب النظري، كما توجد بعض النقائص التي تخص الجانب الميداني في كيفية تحديد العينة.



الفصل الثاني

ماهية المناخ

التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية المناخ التنظيمي.

ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي.

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي.

رابعاً: عناصر المناخ التنظيمي.

خامساً: أبعاد المناخ التنظيمي.

سادساً: نماذج المناخ التنظيمي.

سابعاً: المناخ التنظيمي في النظريات

ثامناً: كيف تخلق المنشأة مناخاً تنظيمياً جيداً؟

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم اجتماع التنظيم والعمل من علم الجغرافيا حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي يهدف إلى إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. علما أن كتاب علم اجتماع التنظيم والإدارة قد استخدموا من قبل كلمة المناخ المؤسسي أو مناخ العمل ثم استقروا على المناخ التنظيمي.

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ السائد في أية منظمة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

- وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- أهمية المناخ التنظيمي.
- أنواع المناخ التنظيمي.
- خصائص المناخ التنظيمي.
- عناصر المناخ التنظيمي.
- أبعاد المناخ التنظيمي.
- نماذج المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي في النظريات
- كيف تخلق المنشأة مناخا تنظيميا جيدا؟

أولاً: أهمية المناخ التنظيمي:

يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

ويمكن إظهار أهمية المناخ التنظيمي من خلال ما يلي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.¹
- توفق فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير، مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وبتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها
- إن تمديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي لأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر

1- عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 17

بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال
- وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل أثره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

لقد حدد عطا الله 1996 أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية وحاجات الموظفين وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
- إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
- العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.²

1- نائل العواملة: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد (3) الثالث، المجلد الحادي والعشرون (21) 1994، ص 241

2- فاروق عبده فليح، محمد عبد الحميد السيد: السلوك التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 32

ثانيا: أنواع المناخ التنظيمي:

- 1- **المناخ المفتوح:** يمتاز هذا النمط بكونه مناخا فعالا ونشيطا يميل إلى المشاركة بين القائد والعاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة ويشعر العاملون فيه بالرضا وإشباع حاجاتهم وبالتالي يحققون مستوى عال من الإنجاز.
- 2- **المناخ المستقل:** ويمارس القائد سلطته بمرونة وتطبق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد، و لذا فان القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و ترفع في هذا النمط درجة الرضا و الدافعية عند العاملين و لكن بمستوى اقل من النمط الأول.
- 3- **النمط المسيطر عليه:** وفيه تتقدم العلاقات الشخصية ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين ويتم توجيه سلوك الجماعات صوب إنجاز العمل دون تركيز على إشباع رغبات وحاجات العاملين
- 4- **المناخ المألوف:** حيث يميل هذا النمط إلى الشخصية وإشباع الأفراد لحاجاتهم ولا يكثر العاملون للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز الأعمال وتكون السلوكيات مفتعلة وتحتوي على درجة من عدم الصدق والنفاق.
- 5- **المناخ الأبوي:** في هذا النمط يحدد القائد المهام والأعمال المطلوب تنفيذها وإنجازها ولا يفسح المجال للموظفين المشاركة وبالتالي فإن درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية تكون متدنية ويكون تعويض الصلاحيات من قبل القائد محدودة جدا.
- 6- **المناخ المغلق:** يسود هذا المناخ درجة عالية من التسبب واللامبالاة من قبل العاملين مما يؤثر سلبا على نمو المنظمة وازدهارها ويهدد بقائها وديمومتها إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتدني مستوى الإنجاز.

أما لتوين وسترنجر (Lituin and stringer) فقد اقترحا نموذجا لأنماط المناخ التنظيمي لخصاه في ثلاثة أنماط هي :

أ- المناخ السلطوي: يمتاز بمركزية اتخاذ القرارات وما على العاملين في المؤسسة إلا التنفيذ

ب- المناخ المتبني (الحاضن): وفيه تتكون علاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلا من علاقات العمل الرسمية.

ج- المناخ الانجازي: وفيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المنوي انجازها واتخاذ القرارات بشأنها.

أما الغامري (1983) فقد أشار إلى المنظمين يسودها ثلاث أنماط مناخيه وهي:

أ. مناخ جيد

ب. مناخ محايد

ج. مناخ غير جيد¹

مما سبق يمكن ملاحظة أن أنواع المناخ التنظيمي تركز على العمل من ناحية رضاعهم وحسن أدائهم و... باعتبارهم رأس مال المؤسسة الأساسي، كما يتبين أن المناخ المفتوح هو أفضل أنواع المناخ التنظيمي ملائمة لأي تنظيم وعلى القيادة العليا داخل مختلف المؤسسة العمل بخصائصه لتحقيق النجاح من خلال ما يلي:

• توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية

• خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة

• توفير الحوافز المناسبة للأفراد

1- أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 51-52

- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدقيق البيانات والمعلومات اللازمة
- إشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل
- التدريب العلمي والنمو المهني المتميز بين العاملين
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الإدارة.¹

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي:

يتكون مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه وفي ضوء تغيير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف متغيرات والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به ونحو المؤسسة التي يعمل بها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتتمثل هذه السمات في ما يلي:

01- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائصه هؤلاء الأعضاء وممارستهم.

02- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائصه المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

1- يوعفان أمينة: المناخ التنظيمي وفعالية أداء العمال داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2018-2019، ص 44

03- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.

04- إن المناخ التنظيمي الناشئ في المنظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

05- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون

له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

01- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصيات الإنسانية.

02- المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

03- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويتها كما هي دائما.

04- المناخ يتحدد بصيغة جوهرية بواسطة الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع

الاجتماعية والثقافية.

05- يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.

06- للمناخ نتائج سلوكية قوية.

07- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددًا للسلوك.¹

رابعاً. عناصر المناخ التنظيمي:

يدل مفهوم المناخ التنظيمي إلى تداخل عناصر متعددة ومختلفة ويمكن تصنيف هذه العناصر كالتالي:

01- **الهيكل التنظيمي:** وهو نمط إحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون

المشروع (الطويل والمسطح) وبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح

للعاملين فرص المشاركة والإبداع، وأما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا

يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.

1- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص-ص 295-296.

02-نمط القيادة: يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي،

فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم وذلك بعكس الإشراف اللامركزي

03-نمط الاتصالات: إن الاتصال هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور،

وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تتازليا) فقط، وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها

إلى الأسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا

قيمة لها.

04-المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي

يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعا وكما بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة

العمل.

05-طبيعة العمل: أن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل

على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بأن

عمله ليس ذات أهمية.

06-التكنولوجيا: رغم أن التكنولوجيا العصر تعتبر نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف بين

العاملين خاصة في المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لابد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في

المجتمع من ناحية وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة¹

خامسا. أبعاد المناخ التنظيمي:

تتحد أبعاد المناخ التنظيمي عادة بالعوامل الداخلية لبيئة المؤسسة وهي كما يلي:

1-كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي لمفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان،

الأردن، 2010، ص ص 305-306

- 01- مرونة التنظيم:** تتعرض كل مؤسسة لجملة من التغيرات الداخلية والخارجية وإذا لظروف مختلفة تكون أحيانا مساندة وفي خدمة التنظيم وأحيانا أخرى معارضة له، وعلى هذا الأساس تقي المرونة التنظيمية قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم والتكيف مع مختلف التغيرات والظروف التنظيمية الداخلية والخارجية.
- 02- طبيعة العمل:** لكل عامل داخل المؤسسة مجموعة مهام لا بد له من القيام بها حتى تصل المؤسسة إلى المستوى المطلوب وبالتالي تحقيق مجموعة من الأهداف المرجوة، ولتحقيق كل هذا لا بد من مراعاة طبيعة العمل الموكل لكل عامل، فالعمل الروتيني والمتكرر يؤدي إلى الملل ويحد من الإبداع ويبعث إلى الفشل أما الأعمال الحيوية والمتجددة فتثير التحدي وتدفع بالعمال إلى الإبداع والتفكير والبناء الخلاق.
- 03- أهمية الإنجاز (إنجاز الأهداف):** تهدف كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها الوصول إلى الأهداف المرسومة من طرف الإدارة العليا، وتحقيق إنتاجية تمكنها من الاستمرار والتنافس الحاد، كما أنه هدف كل عامل داخل المؤسسة لأنه على أساسها تتحدد المكافآت المعنوية كالشكر والثناء و...والمادية، كالأجور والمكافآت و...الخ.
- 04- أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** من خلال العنصر الفارط نجد أن تحقيق الأهداف تتحدد على أساس الإنتاجية المرجوة، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا من خلال تنمية المورد البشري داخل المؤسسة من قيادة وعمال وتكوينهم وتدريبهم على العمل حسب منصب كل واحد فيهم.
- 05- أنماط السلطة:** تتصف أنماط السلطة إلى مركزية ولا مركزية، الأولى تقي أن يرتكز اتخاذ القرار لدى القادة فقط وهو يتسم بعدم المرونة، وتجميد قدرات العمال بالإضافة إلى الرقابة في أداء العمل، أما الثانية فتعني إشراك كل أفراد المؤسسة في قيادة وعمال في كل المستويات في اتخاذ القرار ليسمح هذا لشعور العمال في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بأهميتهم داخل السلم الإداري وكذا الاستفادة من آرائهم وخبراتهم واقتراح الحلول المناسبة لحل المشاكل وتسم هذا النوع من السلطة بالراحة النفسية كالرضى والإبداع والفعالية في الأداء

06- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن المؤسسة التي تسعى من خلال تنظيمها إلى حفظ حقوق عمالها وتوفير المساواة بينهم، تكتسب ثقتهم وتضمن ولائهم التنظيمي وحرصهم الدائم على حفظ مصلحة المؤسسة والقائمين عليها والعكس صحيح.

07- أنماط الثواب والعقاب: عادة ما تستخدم أنماط الثواب والعقاب داخل المؤسسة للدلالة على الفروق الموجودة بين العمال، من حيث الجودة في الأداء والالتزام بالمهام المطلوبة انجازها والسهر على بقاء المؤسسة في مستوى جيد والارتقاء بها إلى مستويات أعلى فالعامل المبدع والمنتج تقع عليه الثواب والمكافآت المادية والمعنوية بينما يقع العقاب على العامل غير المسؤول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه

08- الأمن الوظيفي: تحسين الأداء والجودة فيه وإتقان العمل والالتزام للأمن الوظيفي لعمالها من خلال منحه الوظائف الدائمة أولاً وبالتالي تجنبيه للقلق على مصيره الوظيفي فيعمل في راحة وبالتالي سيبدع في عمله، وثانياً العمل على توفير الأمن الداخلي للمؤسسة ومختلف المعدات التي تحفظ سلامته... الخ، وهذا حسب طبيعة عمل المؤسسة لذلك فإن أبعاد المناخ التنظيمي سألقة الذكر هي التي تحدد نوع المناخ العام من خلال:

- تحديد مهام وأدوار كل عامل.
- وضع أسلوب للعلاوات والرواتب كذا المكافآت.
- وضع أسس لعملية صنع القرارات قائمة على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تنمية العمال من خلال تكوينهم وتدريبهم.
- توفير الأمن والاستقرار داخل المؤسسة.¹

1-بوعفان أمينة: المناخ التنظيمي وقلية أداء العمال داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص 46

سادسا. نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين من معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد، ومالها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج كروفت و هالبيت 1966: (Croft and Halpin 1966)

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
- 4- الانطباع المتولد لدى الأفراد بان حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

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

1- قيقوب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 166

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.

2- نموذج ليكرت 1967: (Likert 1967)

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموده أن المدخلات التي تولد المناخ هي الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي. والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافر، التكنولوجيا الضغوط.

يؤكد هذا النموذج على الظروف والحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا أو ديمقراطيا أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي¹.

3- نموذج ليتوين وسترينجر 1968: (Stringer et Litwin 1968)

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤال تعيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس من كل من:

1- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.

2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.

3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.

1- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، رسالة منشورة، 2010، ص 21

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

8- الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

9- مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز، والرضا الوظيفي عند العاملين كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

4- نموذج كامبل و زملائه 1974: (Cambelle et al 1974)

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة في المنظمات وهذه العناصر هي:

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات
- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
- الانفتاح والسلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.
- التقدير و التغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه، ومساندته له.

- القدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح، ومركز

على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة رجح الفريق.1

5- نموذج لولرو وزملائه (Lawler et al 1974): يرى Lawler وزملائه أن عناصر المزيج التنظيمي

على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

- المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

1. درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2. درجة الرسمية في إجراءات العمل.

3. درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

- المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

1. نمط القيادة.

2. نظم المكافأة.

3. نظم مواجهة الصراعات.²

نلاحظ أن نموذج لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وشرينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ

التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، التكافؤ، نمط القيادة.

6- نموذج دوني وزملائه 1974: (Downey et al 1974)

1- المرجع السابق، ص ص 22-23

2- البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص ص 24-25

وفقا لهذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية، واتجاهات العاملين، وجماعة العمل وكذا بوجود تحديد السياسات ووضوحها¹

7- نموذج ستيرز 1977: (Steers1977)

قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربع عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

- **السياسات والممارسات الإدارية:** ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.
- **هيكل المنظمة:** ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.
- **التقنية المتاحة داخل المنظمة:** يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تسهيل العمل والإبداع فيه
- **البيئة الخارجية:** ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

*نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.¹

8- نموذج تيم و بيترسون 1982: (Timm et peterson 1982)

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

- **الثقة:** ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.
- **المشاركة في القرارات:** يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.
- **الصدق والصرحة:** ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
- **المساندة والتشجيع:** ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة.
- **الاتصالاتالصاعدة:** ويصف هذا العنصر مدى إضفاء إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.

- الأداء الوظيفي: ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.¹

9- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي : (kozloski et Doherty)

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصراً من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤسيهم في التأثير على إدراك وتفسير المرؤسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
- فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل، ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسئولون عن تصرفاتهم.
- المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساعدة المشرفين لهم، وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد العمل بروح الفريق.
- التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.
- انسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسباب.¹

10- نموذج فورهند وجيلمر: (Forehand et Gilmer 1991)

حدد الباحثان فورهند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة التركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.
- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

- **نمط القيادة:** وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

11- نموذج كويز وتوماس (Koy et tomas)

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

- **الاستقلالية:** وتعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- **درجة التماسك:** وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- **الثقة:** وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- **ضغط العمل:** وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
- **الدعم:** وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- **التقدير:** وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
- **العدالة:** وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات
- **الإبداع:** ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة

12- نموذج فريدردارو و جرينبرج (Friederdar et Greeberg)

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي:

-التحرر

- العوائق

- الروح المعنوية

- الألفة والمودة

- التحفظات

-التأكيد على الإنجاز

-المكافأة

نلاحظ أن كل نموذج نفس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي، وربما من أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات¹.

13- نموذج مسح المنظمات (Survey of organizationssoo)

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of ResearchJnstitnte) بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

1. الاستعداد التكنولوجي.

2. مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

3. انسياب الاتصالات.

4. مستوى الدافعية.

5. عمليات صنع القرار.

6. نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرارات، في تصميم نظم الاتصالات).

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل، ومعنويات العاملين إحصان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين والشركات التي أحرزت نتائج عالية.

وعلى ضوء إستحراصنا هذه النتائج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.¹

1-شامي صليحة:المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره ص ص 25-26

سابعاً: المناخ التنظيمي في النظريات:²

1. المدرسة الكلاسيكية: ويأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية التي كان رائدها فريدريك تايلور

(F.taylor) أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية ، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها، هي علاقة تعاقدية ، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح ،متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دونما إبداء للرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به ، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، بينما نرى أن فايول (fayol) يرى أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعدالة بينهم ، فالعامل يعمل بأعلى طاقة (القدرة) نتيجة توفر الجو الملائم للعمل ، والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون للانسجام فيما بينهم ،والذي يشكل قدرة كبيرة للمؤسسة.

2. المدرسة البيروقراطية: تسود في كل وحدة من وحدات النظام البيروقراطي إجراءات واضحة للتعامل فيما بينها ، وكل منها تحدد سلوكيات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك والأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة ، وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام ، إضافة إلى ذلك فإن نشرات خاصة تتوفر لدى جميع أفراد النظام لتنفيذ محتوياتها، التي تنظم أوضاعها لمهام كل وظيفة وعلاقة كل منها وارتباطاتها بالوحدات الأخرى، وتسود هذه الأنظمة تفاعلات بين أفرادها وبين عملاتهم، بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية أو الانفعالية أو الأهواء الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسيير على أساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز ، وتنماشى قرارات

1-المرجع السابق، ص 27-

2- حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط01، دار الحامد، الأردن، 2008، ص-

هذه المنظمة مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيدا عن جو الالف. والصدقة والمحبة ، حيث لا تصل بالمؤسسة إلى الأهداف الموضوعية يلاحظ عند الاطلاع على بحوث ودراسات ماكس ويبر أنه كان يهدف لتحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهي تهتم بالأسلوب القيادي والإنتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم وعليه فان المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد وروتيني تنقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة للعلاقات والاجتماعية والإنسانية وإمكانات وقدرات ومشاعر العاملين ، وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائم¹.

3. المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية، وكان من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية ما يلي:

أ. لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيس للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى.

ب. للقيادة دور هام في التأثير على السلوك.

ج. اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

د. ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

هـ. دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.²

1-نقيب بوجمعة:علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 31

2- حمادات محمد حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 23

ثامنا: كيف تخلق المنشأة مناخا تنظيميا جيدا؟¹

هذا السؤال الذي لا يزال يحير جميع الإداريين فكلما اتخذوا قرارا لتحسين المناخ التنظيمي كلما وجدوا أنفسهم بحاجة إلى ما هو أفضل، فكيف يمكنكم تحقيق ذلك؟

لقد بينا في شرحنا السابق أن الإداري لا يستطيع التعامل إلا مع العناصر البيئية التي يستطيع السيطرة عليها، ولذلك فانه بمقدور الإدارة أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال التعامل مع العناصر التالية:

1. الهيكل التنظيمي : أن تقوم بتعديل و تطور الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم العمل و إحداث

الوحدات و تجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم و أهداف العاملين و ذلك يجعل

الوظيفة أكثر معنى و تأثير من و من الأمثلة المعروفة عالميا مؤسسة سيرز و روك sears and

Reubucha الشهيرة في الولايات المتحدة التي عدل هيكلها التنظيمي (من النوع الطويل إلى النوع

المفرطح) بتقليص المستويات الإدارية وتقتصر قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والدنيا ، فإن تعديل

الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تنظيم

العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام

وتتميز بدرجة عالية من التفاعل .

2. السياسات: أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات

والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها. كما أن

السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح

لأن ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين وذلك بعكس السياسات المتقبلة والغامضة التي

تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن الأساسيات المهمة مثلا سياسة

التوظيف وسياسة الأجور والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.

1كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق، ص-ص 306- 307

3. **تدريب العاملين:** أن يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه وتتمسك به لكفائه وذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديداً وضرورياً الأمر الذي يزيد ثقته بنفسه وبالمنشأة.
4. **وسائل وأنماط الاتصال:** يسعى العامل إلى تحقيق ذاته، إلا أن ذلك لا يتم دون حصوله على المعلومات، ولا شك أن استخدام أنواعاً متعددة من الاتصال ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليتيه. كما تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة.
5. **عدالة التعامل:** يتوجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجر أو الترقيات للتعامل أو التدريب... إلخ الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم، وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت.
6. **النمط القيادي:** أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وبإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسين ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تعامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض... إلخ .
7. **أساليب الرقابة:** لا شك أن الرقابة أمراً ضرورياً من أجل التأكد بأن الأهداف المطلوبة قد حققت، إلا أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى ابتداع الوسائل المختلفة لاختراقها الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة وهكذا، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى العامل إلى تكوين رقابة ذاتية تتبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملقى على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أم لا.

8. المسؤولية الاجتماعية: إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يخلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه، فالمشروع لا يعمل في فراغ وإنما يعمل لإشباع حاجات المجتمع المنقل بالمشاكل، وذلك فإن إدارة المشروع الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتخلق مناخا يربط بين أهداف العامل والتنظيم من ناحية وبين أهداف المجتمع من ناحية أخرى.¹

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاءه صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه، وتبيان أهميته، أنواعه، خصائصه، وكذا عناصره وأبعاده، ونماذج وأيضاً توضيح كيف يمكن للمنشأة من خلق مناخاً تنظيمياً جيداً.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة ، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفر هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاته ومساهمته في تنمية وتطوير منظمته، كما أنه يتوافر مناخ تنظيمي ملائم لكافة الشروط سوف يؤدي حتماً إلى وجود توافق بين العاملين وأعضاء المنظمة كافة، وهذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثالث، حيث سنتطرق إلى ماهية التوافق المهني ومحاولة التفصيل فيه في الفصل التالي .

الفصل الثالث

ماهية التوافق

المهني

تمهيد

أولاً: أهمية التوافق المهني.

ثانياً: خصائص التوافق المهني.

ثالثاً: مصادر التوافق المهني.

رابعاً: أسس وشروط التوافق المهني.

خامساً: العوامل المؤثرة في التوافق المهني.

سادساً: قياس التوافق المهني.

سابعاً: أساليب تحقيق التوافق المهني.

ثامناً: النظريات المفسرة للتوافق المهني.

خلاصة

تمهيد

يعتبر التوافق طبيعة في حياة الإنسان فهو جزء من الانسجام الذي يرفق الإنسان طول حياته الاجتماعية، والمعروف عن الفرد انه كائن فضولي يسعى إلى تحقيق الاستقرار في بيئته والانسجام في مجتمعه ولا يتم هذا الاستقرار والانسجام إلا بواسطة العمل على التوافق بين اتجاهين متصارعين، فالفرد في بيئته لديه طموح معين يسعى إلى تحقيقه وذلك من أجل الوصول إلى الانسجام والتوافق في مجتمعه.

أما التوافق المهني فهو مهم جدا في حياة الأفراد العاملين في المؤسسات، الدولة أو غيرها، لأنه عبارة عن عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لكي يتمكن من سد حاجاته وتحقيق أهدافه وذلك بتحقيق التكيف الانسجام بينه وبين البيئة المهنية التي يعمل فيها، ومما لا شك فيه فإنه لا بد من تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق المهني في مجال العمل لان العامل يقضي معظم وقته في عمله وكذلك فكره وجهده، لان العمل من أهم ما يبرز المكانة والقيمة ويعود بالنفع للعامل وللمجتمع. ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق من خلال سنوات عمل الفرد أي خلال تاريخه المهني.

-وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالتوافق المهني قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- أهمية التوافق المهني.
- خصائص التوافق المهني.
- مصادر التوافق المهني.
- أسس وشروط التوافق المهني.
- العوامل المؤثرة في التوافق المهني.
- قياس التوافق المهني.
- أساليب تحقيق التوافق المهني.
- النظريات المفسرة للتوافق المهني.

أولاً. أهمية التوافق المهني:

- 1- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكن الفرد من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية؛ من خلال احتكاكه بجماعات العمل
- 2- يساعد التوافق المهني على تقليل معدل دوران العمل واستقرار الأفراد في المؤسسة في وقت قصير
- 3- يساعد التوافق المهني في رفع الروح المعنوية للعامل وهذا ما يدفعه للمبادرة والإنتاج والإبداع أكثر.
- 4- تظهر أهمية التوافق من خلال مساعدة الفرد على إشباع حاجاته وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة.
- 5- يساعد الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة أسبابها ومحاولة التغلب عليها
- 6- يمكن التوافق المهني الفرد من التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه.
- 7- كلما زاد التوافق المهني لدى العامل كلما زادت إنتاجيته وتحققت أهدافه وأهداف المؤسسة.¹

ثانياً. خصائص التوافق المهني:

للتوافق المهني العديد من الخصائص نذكر منها:

1. التوافق المهني عملية كلية لجميع المجالات المختلفة لحياة الفرد.
2. عملية وظيفية ينطوي على وظيفة تحقيق التوازن مع البيئة المهنية.
3. عملية ديناميكية تتم عبر مراحل ولا تتم دفعة واحدة وبصفة نهائية.
4. عملية تراكمية حيث يكون بالرجوع إلى مرحلة عاشها الإنسان في وقت مضى ثم تطور في مرحلة أتت بعدها.

1- مكناسي محمد، لتوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007م، ص 64-65.

5. التوافق المهني للإنسان يزيد كلما زادت فترة عمله في المؤسسة كما أنه يعتبر عملية وظيفية تكاملية مستمرة وديناميكية.

6. تفاعل الفرد مع البيئة العملية يؤدي إلى التوافق المهني.

يجمع التوافق المهني بين خاصيتين هما:

- الرضا عن العمل (job satisfaction): فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد، مشرفه، زملائه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، وظروف وساعات عمله، وأجره، ونوع العمل الذي يشغله كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته ويشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس (الناجحين) الذين يعملون في مهنته.¹
- الإرضاء (Satisfactonnes):

أما الإرضاء، فإنه يتضح من إنتاجيته وكفايته. ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه، زملاؤه....

كما يتضح سلبيا من غيابه وتأخره، ومن الإصابات التي تكون له ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن. ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته المتطلبة للعمل.

إن الرضا والإرضاء قد يتفاوتان بالنسبة للفرد الواحد على مر الأيام، وكذا فقد تكون هناك دورات من الإشباع وعدم الإشباع، ودورات من الإرضاء وعدم الإرضاء في التاريخ المهني للفرد، ذلك أن التاريخ المهني هو السياق الذي يحدث خلاله التوافق المهني للفرد.

1- عبد الله، السماري: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض، 2006، ص23.

ثالثا. مصادر التوافق المهني:**1- المتطلبات الشخصية:****1-1- إشباع الحاجات الأولية:**

إن عدم إشباع حاجات الفرد النفسية والعضوية تخلق للفرد نوع من التوتر لذلك فهو يحاول أن يجد وسيلة يشبع بها حاجاته وقد تكون هذه الوسيلة غير سوية لا يقرها المجتمع ومن هنا ينحرف الفرد وتختل عملية التوافق.

1-2- المظاهر الشخصية الجسمية:

إن رضا الفرد من مظاهره الجسدية أمر مهم في توافقه وكثيرا ما تؤثر المظاهر الجسدية في استجابة الآخرين نحوه وبالتالي في نظرتهم لنفسه وتوافقه الذاتي

1-3- الصحة الجسمية:

تعد الصحة الجسمية من متطلبات التوافق مع البيئة بنجاح، إذ يقتضي ذلك تمتع الفرد بقدر مناسب من الصحة الجسمية التي تمكنه من بذل الجهد المناسب لمواجهة حالات التوتر أو الضغوط التي يتبع ر. ض لها والتي تحول دون توافقه إذا لم يكون جسمه سليم

1-4- الروح المعنوية:

إن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته ورفع الروح المعنوية لديه، مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والتطور يساعده على أداء العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار توافق العامل في هذا العمل.

1-5- المرونة:

ونقصد بها أن يستجيب الفرد للمؤثرات الجديدة استجابات ملائمة فالشخص الجامد غير المرن لا يتقبل أي تغيير يطرأ على حياته؛ ومن ثم فإن توافقه يخلت وعلاقته بالآخرين تضطرب إذا ما انتقل إلى بيئة جديدة، أما الشخص المرن فإنه يستجيب للبيئة الجديدة استجابات ومعنى ذلك أن توافق الفرد يكون أسهل كلما كان هذا، ملائمة تحقق التكيف بينه وبين هذه البيئة الشخص مرنا، والعكس صحيح فكلما قلت مرونة الشخص قلت قدرته على التكيف في محيط ظروفه وبيئته الجديدة.

1-6- الذكاء:

من المتوقع أن يؤثر الذكاء في عدم الرضا وفي عدم توافق العامل سواء إذا كان، الشخص ذو ذكاء غير كاف أو ذو درجة عالية من الذكاء؛ فالأول يكون قلقا من تحمل المسؤولية والثاني قد يبحث عن وظيفة جديدة تتطلب أعلى درجة من المهارة والذكاء، وهذا ما يسبب عدم توافق العامل في عمله وسعيه إلى إيجاد وظيفة تتناسب مع ذكائه.

1-7- تجنب الملل والروتين:

الشعور بالروتين والملل تعتبر من العوامل المؤثرة في التوافق المهني والتي تؤدي إلى سوء التوافق المهني، خاصة بالنسبة للأعمال النمطية والمتكررة حيث يتسبب الروتين في انخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو القدرة على الاستمرار في العمل بسبب ما بذل من طاقة من قبل في إنجازه، ويتمثل ذلك في إحساس الإنسان بالتعب بصورة متزايدة بعد الاستمرار في العمل لمدة طويلة.¹

1- عبد الفتاح دويدار، أصول علم النفس المهني، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1995م، ص 289.

1-8- الراحة النفسية:

ليس معنى الراحة النفسية ألا يصادف الفرد أي عقبات أو موانع تقف في طريق إشباع حاجاته المختلفة وفي تحقيق أهدافه في الحياة، فكثيرا ما يصادف مثل هذه العقبات في حياته اليومية، وإنما الفرد المتمتع بالصحة النفسية هو الذي يستطيع مواجهة هذه العقبات وحل المشكلات بطريقة ترضاها نفسه ويقرها المجتمع.

1-9- مفهوم الذات:

إن فكرة الفرد عن نفسه هي النواة الرئيسية التي تقوم عليها شخصيته، كما أنها عامل أساسي في توافقه الشخصي والاجتماعي، فالذات تتكون من مجموع مدركات الفرد لنفسه وتقييمه لها، فهي إذن تتكون من خبرات إدراكية وانفعالية تتركز حول الفرد باعتبار أنه، مصدر للخبرة والسلوك والوظائف.

1-10- اتخاذ أهداف واقعية:

إن التكيف المتكامل ليس معناه تحقيق الكمال، بل يعني بذل الجهد والعمل المستمر في سبيل تحقيق الأهداف، ولكي يتحقق هذا يجب أن لا يكون البعد شاسعا بين فكرة الشخص عن نفسه وبين الأهداف ومستويات الطموح التي وضعها لنفسه.¹

2- المتطلبات الفيزيولوجية

إن دور الظروف المادية للعمل ذات تأثير كبير أيضا في تصرفات العامل خلال عمله وخارجه من حيث مثلا كمية الإنتاج وجودته أثرها في تعبته وصحته الجسدية، كما ينعكس ذلك على جهده النفسي وفي قدرته على التحمل والانتباه ويكون ذلك نتيجة لحمل العامل آثار هذه الجوانب حيث يتعامل مع الآخرين في محيط

1- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي والمهني، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 1996م، ص166

العمل أو خارجه، وحين ينظر إلى نفسه وعمله وهو يراقب ما يمر به من أزمات، وكثيرا ما تكون هذه الآثار عاملا لعدم التوافق الذي يواجهه به حياته اليومية ومن أهم هذه الظروف هي: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، طبيعة الآلات، نظام المؤسسة، المناخ التنظيمي.¹

3- متطلبات المهام:

3-1- علاقات العمل: تشمل علاقات العمل عدة أوجه هي:

- علاقات العامل برؤسائه: إذا كانت العلاقة حسنة بين العاملين فإن الفرد يشعر بالارتياح في عمله والرضا عنه، بالتالي يتحقق له التوافق الجيد مع عمله والعكس يؤدي إلى سوء التوافق المهني
- علاقات العامل بزملائه: طبيعة العمل تقتضي دائما تكوين علاقات نفسية بين كل عامل وزملائه، وبين المشرف وزملائه فإذا تم استغلال العلاقة بشكل جيد يمكن ان تكون عاملا مهما في الإبداع والتطوير في المؤسسة.²
- علاقات العامل بالعمل: إن انتقال العمال من مهنة الأخرى في وقت قصير بسبب عجزهم عن الاستقرار في وظائفهم يكون نتيجة لأنهم لم يجدوا العمل الذي يناسبهم منذ البداية وهو ما يجعلهم يشعرون باليأس وفقدان الثقة بالنفس، وكذا تحويل ما يصادفهم من إحباط متكرر إلى علاقة سيئة مع زملائه ومع المؤسسة نفسها.

3-2- التغيير التكنولوجي: أدت التكنولوجيا إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة لقلة الحاجة إلى

العمل اليدوي، كما أدت تحسين ظروف العمل الفيزيائية وارتفاع الإنتاج، وقد تحقق التكنولوجيا قيامها بالعمل الذهني، وهو السبب في شعور الفرد بأنه مستغل ومنبوذ وانقطعت الصلة بينه وبين صاحب العمل وهذا ما يسبب سوء التوافق المهني لديه.

1- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 1992م، ص58

2- كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص170.

3-3- الكفاية في العمل: تعتبر قدرة الأفراد على العمل والإنتاجية والكفاية وفق ما تسمح به قدراتهم ومهاراتهم من أهم دلائل الصحة النفسية، فالفرد الذي يزاول مهنة أو عملاً فنياً تتاح له الفرصة لاستغلال كل قدراته وتحقيق أهدافه الحيوية، الأمر الذي يحقق له الرضا والتوافق والسعادة النفسية.

3-4- المسؤولية: إن الشخص السوي هو الذي يستطيع أن يتحكم في رغباته، وإن يكون قادراً على إشباع بعض حاجاته فكلما زادت القدرة على ضبط الذات كلما قلت الحاجة إلى الضبط الصادر من سلطة أخرى خارجة عن الذات؛ وعلى هذا الأساس تصبح عملية التوافق الكامل ليست مجرد اتفاق الفرد مع الجماعة.¹

رابعاً. أسس وشروط التوافق المهني:

هناك مجموعة من الأسس التي من دونها لا يكمن للفرد أن يتوافق مع بيئته المهنية إذا لم تتوفر فيه وهي:

1- القدرات: وتعني قدرة الفرد الفعلية على إنجاز عمل ما أو التكيف في العمل بنجاح، وقد تكون فطرية أو مكتسبة فهناك القدرات الأولية، القدرات الحركية، القدرات الاجتماعية، القدرات العامة المتمثلة في الذكاء بالإضافة إلى القدرة على حل المشاكل.

2- الاستعدادات: وتعني القدرة الطبيعية أو الفطرية لدى الفرد على اكتساب أنواع عامة أو خاصة من المعارف والمهارات، كما قد تنمي هذه الاستعدادات من خلال برامج التكوين والتدريب.

3- الميول: تعرف على أنها استعدادات وجدانية انفعالية مكتسبة تحمل الفرد على أن يقوم أو يهتم بالمهنة.

4- السمات الشخصية: وهي ميزة فردية في الفكر أو الشعور أو الفعل قد تكون متوارثة أو مكتسبة.¹

1- عطف محمود أبو غالي، نادرة غالي بسيسو: التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م7، ع2، فلسطين، جوان 2009م، ص428.

توجد شروط توفرها يضمن تحقيق التوافق المهني من بينها:

- شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي.
- شعوره بأن صاحب العمل يقدره ويهتم به.
- إدراكه أن رؤسائه أو المشرفين عليه يحرصون على مصالحه قدر حرصهم على مصالح العمل وحبه لنوع العمل الذي يؤديه.
- توفر فرص الترقية في العمل.
- وتوفر فرص التدريب المهني في العمل.
- توفر فرص الاستفادة من أفكاره وآرائه الخاصة بالإنتاج وتحسينه.
- وشعوره بالأمن والاستقرار النفسي في العمل.

خامسا. العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

1- عوامل حضارية وتكنولوجية : يؤثر في

التوافق المهني للفرد مايعشى حياته اليوم من تغيرات حضارية وتكنولوجية ... تزعزع منه واستقراره النفسي وتجعله يتأرجح بين الأمل واليأس ، والرضا والقنوط ، كما أنها تحبط حاجاته الأساسية، وتخنق شخصيته وتشيع فيها الاضطرابات النفسية على اختلاف أنواعها. لقد أدت التكنولوجيا إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة لقلّة الحاجة إلى العمل اليدوي، وزيادة العمل الذهني المطرد كما أدت من ناحية أخرى إلى تحسين ظروف العمل الفيزيائية وارتفاع معدلات الإنتاج وتحول المجتمع الريفي إلى مجتمع صناعي مما أوجد خلافا نوعيا بين العقلية الصناعية والعقلية الزراعية فتعددت مطالبها ومشاكلها واختلف أسلوب تفكيرها.

1- سفيان بوعطيط، القيم الاقتصادية والسياسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر الممارسات النفسية والتربوية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 18 جوان 2017م، ص45.

ولقد تأثر موقع الفرد نتيجة لما أحدثته التكنولوجيا فبدلاً من أن يكون هو الأساس المادي لعملية الإنتاج أصبح أداتها وعقلها وعضلاتها كما أصبح الإنتاج منظماً حسب أسس موضوعية لا أسس شخصية، وبذا أضحى الإنتاج الميكانيكي أسلوباً موضوعياً لدمج الفرد في العوامل المادية في العمل ولقد تحقق للتكنولوجيا قيامها بالعمل الذهني كما تحقق لها من قبل قيامها بالعمل اليدوي مما يضيف عبئاً جديداً على عامل اليوم. الذي ظفر بقدر من الثقافة العامة ما يجعله دائم القلق والتوتر النفسي خشية البطالة، وفقدانه لمهنته التي أفنى فيها عمره لاكتسابها.¹

2- العوامل الشخصية: هناك عدة عوامل تتضافر معا فتؤثر في التوافق المهني، ومن ثم يمكن أن تحدث سوء التوافق المهني، ولقد برز في دراسات متعددة أن العلاقة قوية بين سوء توافق العمال، وظروفهم المنزلية، وعلاقتهم خارج مضمار العمل. كما أن السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤديان - ليس فقط إلى تعطل التقدم والنجاح- بل أنهما يساعدان على سوء التوافق الفردي، والذي يتبدى في أشكال مختلفة كالتعاسة ونقص الكفاية في العمل، والمشكلات الاجتماعية الكبيرة.

ويمكن أن تتمثل العوامل الشخصية المؤثر في التوافق المهني فيما يلي :

أ- الحالة الصحية والتي ترجع إلى أساس فسيولوجي.

ب- الحالة النفسية أو المزاجية كالأضطرابات النفسية مثل القلق، التوتر.....

ج- السمات الشخصية: استعداداته للعمل وميوله ورغباته وطموحه، ومستوى قدرته، ومتاعبه الشعورية

واللاشعورية....²

1- عوض، عباس: الموجز في الصحة النفسية، دار المعارف، مصر، ط2، 1996، ص42-44

2- عوض، عباس، مرجع سابق، ص45-46.

3- العوامل المرتبطة بالعمل: من بين الدوافع القوية الاهتمام بالعمل والإخلاص له والتشبث به ووجود العوامل المادية والنفسية والاجتماعية المحيطة بالعامل في مجال عمله بالشكل الذي يضمن استمرار العمل في ظروف صحية تريحه وتساعد على أداء عمله وفق النظام المحدد والمطلوب، في حين تسبب الظروف غير الملائمة للعمل في إحداث العديد من المشاكل مثل التعب والملل وسوء العلاقات بين العمال والصراع بين الزملاء.¹

وهكذا فإن الظروف الملائمة للعمل تؤثر على رضا العامل عن عمله وتوافقه في العمل بينما الظروف السيئة تتسبب في تخلي العامل عن عمله والبحث عن عمل آخر...

4- العوامل الخارجية: يكون العامل قبل انتمائه إلى المؤسسة عضوا في جماعات أخرى لذلك فإن توافق الفرد المهني يرتبط بتوافقه في كل من جماعة (النادي، الأصدقاء، الأسرة...) فهو يتأثر بهم جميعا لأن مختلف هذه الجماعات تتداخل وتتربط فيما بينها وينعكس توافق الفرد داخليا على مظاهر الحياة المختلفة ومنها التوافق في المهنة، حيث توصلت الدراسات إلى أن معظم المشاكل التي تواجه العامل في عمله هي حصيلة مشاكل أخرى خارج مجال وبيئة عمله.

وكذلك هناك مجموعة من العلاقات في مجال العمل، يتيح توفرها العامل النفسي والتوافق الصحيح مع أفراد المؤسسة وظروف العمل منها: علاقة العامل بعمله، علاقته بنظام المؤسسة، وعلاقته بالرؤساء، علاقة العامل بزملائه، وبظروف العمل... الخ.

ويعرض " ليتارت ليفي" بعض العوامل التي يراها مهمة في تحقيق التوافق المهني:

- أن يكون العمل مرغوبا ومتنوعا.

1- مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003م، ص45.

- أن يحتوي العمل على عملية التعليم المستمر.
- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدعيم الجماعي والمعرفة.
- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعامل.¹

سادسا. قياس التوافق المهني:

إن قياس درجة التوافق المهني لدى الفرد العامل تستدعي استعمال عدة وسائل كون عملية التوافق مركبة تتداخل فيها عدة عوامل إضافية لكونها عملة معقدة ومتغيرة، فهي عبارة عن مشاعر وإحساسات تستنتج من سلوك وتصرفات العامل في المؤسسة. لكن نظرا لتعدد العوامل المكونة لها فالوسائل المستخدمة في قياس التوافق المهني متعددة نذكر منها:

1- قياس الرضا المهني:

وهو الذي يعبر عنه بمدى رضا العامل عن عمله من حيث الأجر والمكانة الاجتماعية التي يحققها له عمله بالإضافة إلى رضا العامل عن نمط الإشراف داخل المؤسسة ونمط التسيير والعلاقات الاجتماعية السائدة فيها وإحساسه بأن المؤسسة توفر له الأمن والعدالة وفرص الترقية وكذا رضاه عن نظام الحوافز وطبيعة الظروف الفيزيائية.²

2- قياس الروح المعنوية:

1- مصطفى عشوي، مرجع سابق، صص 47-48.

2- إبراهيم شوقي عبد الحميد: علم النفس والصناعة، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 1998، صص 135.

تشير الروح المعنوية حسب عبد الحميد رشوان "اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسات التي يعملون فيها".¹

3- قياس الطموح:

لقد تم تعريف مستوى الطموح في معجم علم السلوك 1973 (Dictionary of Behavior Science) على أنه " المستوى المتوقع للأداء الكلي والمقبل". ويعرفه معجم علم النفس والتحليل النفسي على أنه: «المستوى الذي يطمح الفرد أن يصل إليه أو يتوقعه لنفسه، سواء في تحصيله الدراسي أو انجازه العلمي أو في مهنته ويعتمد على تقديره لذاته وإمكانياته ولظروفه». ²

يعتبر مستوى الطموح معياراً يقيس به الفرد مدى نجاحه وفشله، ففشل الفرد في تحقيق مجموعة من الإشباع، قد يولد له شعوراً مستمراً بالإخفاق بما له من آثار خطيرة على التوافق المهني.

4- قياس الاستعدادات والقدرات:

يقصد بها قياس تلك العوامل الجسمية والعقلية (كالصحة الجسدية والذكاء والتخيل) التي تساعد الفرد على تحقيق التوافق في بيئته المهنية، فقياس هذه القدرات ضروري لمعرفة فيما إذا كان الفرد يستطيع أن يحقق التوافق في محيطه المهني، فتطابق الاستعدادات والقدرات ومتطلبات المهنة وكذلك الاحتياجات التي يرغب الفرد في إشباعها كفيل بأن يؤكد على عملية التوافق ممكنة التحقيق، بمعنى أن تطابق هذه القدرات مع متطلبات العمل يدل على وجود توافق مهني وعدم تطابقها قد يدل على عدم وجود التوافق.

1- حسن عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص26.

2- فرج عبد القادر طه وآخرون: معجم علم النفس والتحليل النفسي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، دون تاريخ، ص415.

سابعاً. أساليب تحقيق التوافق المهني:

هناك الكثير من الخطوات الهامة لتفادي الوقوع في مظاهر سوء التوافق أو بالأحرى تحقيق التوافق المهني للعامل من بين أهم طرق وسبل تحسين التوافق المهني نذكر ما يلي:

- 1- الإعلام عن التغييرات التي قد تكون في سبيلها إلى الحدوث.
- 2- شرح مبررات أي تغيير يراه العمل في غير صالحهم كخفض العمالة.
- 3- توضيح حاجة العمل إلى الربح وهي أشياء يمكن إدراك شرعيتها إذا ما قدمت بطريقة مناسبة.
- 4- توضيح الخطط المستقبلية التي تتضمن الخطوات الإجرائية التفصيلية.
- 5- مساعدة العمال الذين سيعرضهم التغيير لبعض المشاكل (مثلاً الاستغناء عنهم)، كالمساعدة على إيجاد عمل آخر.
- 6- يجب أن تستمر الإدارة بالتواصل (الاتصال) بالعمال لتصنع لهم مناخ تنظيمي مناسب (الأمن، الثقة، المكانة...) وتشعرهم بالقيمة والتميز.
- 7- التوضيح بأن العمال الذين سيتركون العمل سيكونون محل تقدير الإدارة بصور مختلفة وذلك للحفاظ على معنويات الباقين.
- 8- ضرورة حاشي الوصايا على العاملين وخاصة عند التعبير عن مخاوفهم وهذا ضروري حتى لا يشعرون بالتهديد.
- 9- مشاركة العمال في قضايا المؤسسة وهمومها.

10- ضرورة معالجة الموقف بالنسبة للعمال المستمرين في العمل على نحو لا يفكرون في تركه،

خاصة أولئك الذين لديهم فرص عمل متاحة خارج الشركة لأنهم يمثلون مهارة متميزة في العمل.¹

- أما العطاس فذكر أساليب أخرى تزيد من تحسين التوافق المهني وهي:

1- وضع العامل المناسب في المكان المناسب ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع طرق موضوعية في

عمليات الاختيار المهني والتوجيه المهني.

2- تقوية العلاقة بين العامل ومؤسسته ، فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل.

3- الملائمة بين العامل والعمل من خلال ما تعتمد عليه ديناميكية التوافق النفسي والمهني على خلق

الانسجام بين العامل وعمله.

4- تقوية علاقة العامل بزملائه وذلك من خلال تنقية أجواء العمل من السلبية والمنافسة المذمومة، حيث

لا بد أن تقوم علاقة العامل بزملائه على اعتبارين أساسيين و هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة

الاجتماعية داخل المؤسسة و لن يتم ذلك إلا من خلال تعدد الأنشطة و إثرائها.

5- تفعيل مبادئ الاختيار والتوجيه المهني (اختيار العامل للعمل الذي يتناسب مع قدراته وسماته

الشخصية) حيث أن هذين المبدأين يكفلان رفع معدلات الإنتاج وكذلك يزيد من توافق العامل مهنيًا.

6- تنمية: قدرات العامل ومهاراته المتصلة بمجال عمله ،لأن شعور العامل بارتفاع مستواه المهني وإيقانه

لعمله يرفع روحه المعنوية ومستوى طموحه ويزيد معدل توافقه النفسي والمهني.²

1- المهنا، إبراهيم، العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص

(دراسة عبر حضارية) ، رسالة دكتوراه ، جامعة طنطا ،كلية الآداب، قسم علم النفس، 2001، ص76.

2- العطاس، عبد الله أحمد، فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة

المكرمة ،رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2009، ص71 .

ثامنا. النظريات المفسرة للتوافق المهني:

تهتم نظريات التوافق المهني بعوامل التوافق المهني المتمثلة في العامل والعمل، فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل، وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل نتيجة قيامه بالعمل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل...

وفيما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولت موضوع التوافق المهني:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد ظهرت هذه المدرسة بقيادة "التون مايو" (1880-1949)، حيث كان الهدف الأول من الدراسات التي أجراها بشركة الكهرباء بمدينة هاوثرن هو دراسة العلاقة بين الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، إلا أن نتائجها كانت مخالفة للتوقعات، فلقد أكدت هذه التجارب أن الأفراد يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي، وتحقيق الانتماء والإبداع في مجال المهنة، وقد قدمت هذه النظرية مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعد في تحفيز العاملين، ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق.

وقد قدمت هذه النظرية للمديرين مجموعة من القواعد والأساليب التي تساعد في تحفيز العاملين ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم، مما يضمن لهم حسن التوافق وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة:

أ- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

ب- إعادة تصميم الوظائف من أجل خلق تحديات القدرات.

ج- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.¹

إن سعي الفرد لإحداث التوافق مع بيئته المهنية يمر عبر تحقيقه لمجموعة من الحاجات وتتمثل فيما يلي:

1. تحقيق الاستقرار.

2. تحقيق الأمن الوظيفي.

3. تحقيق الانتماء.

4. إبراز المواهب والكشف عن إبداعاته والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فتوافق الفرد يتوقف على

تحقيق إشباع الحاجات السابقة.²

لقد استطاعت هذه النظرية أن تبين لنا أهم الجوانب المؤثرة في سلوك الأفراد، وأهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، فهي تعبر بقوة عن طموح الأفراد ويعاب عليها أنها تهتم أكثر بالجانب الإنساني.

2- نظرية التدرج الهرمي لماسلو: (ابراهيم ماسلو)

حسب هذه النظرية إن للفرد مجموعة من الحاجات يسعى إلى إشباعها، وأي نقص في هذه الحاجات تولد له حالة من التوتر الداخلي تدفعه إلى إشباعها، فإذا تم إشباع الحاجة لن تكون دافعة له، ومن ثم ينتقل الفرد إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مرتبة، وقد سماها بنظرية الحاجات.

إن نموذج "ماسلو" للحاجات المتدرجة يتألف من خمس مستويات معروفة من الحاجات الإنسانية، وهي الحاجات الأساسية:

1- بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي، وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي، دارسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2010/2011، ص62.

2- مكناسي محمد، مرجع سابق، ص78.

1- حاجات تحقيق الذات: هي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق إمكاناته الكامنة ويعبر عنها "ماسلو":

"أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون"

2- حاجات احترام الذات: وتشمل الحاجة إلى الشعور الشخصي بالثقة والانتماء والانجاز...

3- حاجات اجتماعية: يشترك فيها جميع الأفراد وهي عبارة عن نوع من التقبل الاجتماعي.

4- حاجات الأمان: وتشمل حاجات الفرد إلى الأمان والاستقرار والتخلص من الخوف من قبل شيء

معين.

5- الحاجات الفيزيولوجية: الحاجات الفطرية التي يشترك فيها جميع العمال بغض النظر عن اختلاف

معين.

وحسب هذه النظرية لا يمكن للفرد أن يحقق التوافق حتى يتمكن من تحقيق الحاجات بدابة من الحاجة

الأدنى في قاعدة الهرم إلى المركبة في أعلى الهرم¹

3- نظرية فريدريك هيرزبيرغ:

جاءت نظريته المعروفة بنظرية العاملين كتطوير للنظرية السابقة (نظرية الحاجات) وقد اعتمد في ذلك على

دراسة شملت (200) مهندس ومحاسب، واستخدم طريقة الأحداث الجوهرية في جمع البيانات وقد استخدم في

المقابلات أسئلة مثل: هل يمكنك أن تصف حالتك عندما تحس بالرضا التام بوظيفتك؟

وكانت نتائج الدراسة كالاتي: إن العمال يرغبون في وجود مجموعة عوامل في محيط العمل مما يساعدهم

على التوافق، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة منقسمة إلى مجموعتين:

- المجموعة 01: يرغب أفرادها فيما يلي:

1- بن غريال سعيدة: الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، قسم علم

النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 126-127.

- 1- العمل في مؤسسة تعترف بإنجازاتهم.
 - 2- العمل في مناصب تتوفر فيها فرص الترقية.
 - 3- العمل في مناصب تتوافق متطلباتها مع قدراتهم قصد تقديم جهد أكبر.
 - 4- العمل في وظيفة تمكنهم من استعمال جميع قدراتهم.
- المجموعة 02: يرغب أفرادها فيما يلي:

- 1- العمل في مؤسسة ذات إشراف فني مناسب.
- 2- العمل في جو تسوده علاقات إنسانية تتسم بالتعاون وروح الجماعة والاتصال السليم.
- 3- العمل في مؤسسة توفر له وظيفة مستقرة
- 4- العمل ضمن رفاهية ورقي.¹

1- أحمد عادل رشاد: مذكرات في إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية وجهة النظر المدنية، مطابع جريدة الصباح، ط 1، القاهرة، مصر، دس، ص 141.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق اتضح أن التوافق له أهمية كبيرة بالنسبة للفرد مما له تأثير كبير على حياة الفرد من جميع جوانب حياته الشخصية والاجتماعية والمهنية، فهو عملية ديناميكية مستمرة تستلزم التوفيق بين قدرات الفرد وحاجاته الخاصة والعامة وكذلك متطلبات حياته المادية، النفسية، الاجتماعية...

فالتوافق المهني نوع من أهم أنواع التوافق العام وله مجموعة من الخصائص والعوامل والأساليب والمتطلبات التي تساعد كل فرد عامل على تحقيق التوازن بينه وبين بيئة عمله وذلك من أجل تحقيق نوع من التقدم والزيادة في الإنتاج وتحقيق نجاح أكبر له لا يكون ذلك إلا إذا توفرت الظروف والشروط المناسبة والمساعدة للفرد وللمؤسسة التي يعمل بها. فالعامل ملزم بتأدية عمله على أكمل وجه وبذلك يمكن القول أنه كلما نجح الفرد في تحقيق قدر من التوافق المهني كلما حقق نجاحا أكبر وزاد أدائه وحقق ذاته، فكلما توفرت الشروط والظروف اللازمة والعوامل المساعدة تحقق أكبر قدر ممكن من التوافق المهني.

لذلك اهتم الفكر السوسيولوجي بمحاولة فهم وتفسير ماهية التوافق المهني وأهميته وأساليبه وشروطه وغيرها من العناصر التي تسمح بشرح وتوضيح معنى التوافق المهني.

الفصل الرابع

تقنيات ومنهجية

البحث

تمهيد

أولاً: إجراءات الدراسة

1. مجالات الدراسة.

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. منهج الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات.

3. عينة البحث

تمهيد

تحتاج البحوث العلمية الاجتماعية على غرار بقية العلوم الأخرى إلى استخدام منهجا علميا محددًا ومناسبات يوجه الدراسة نحو تحقيق الأهداف العلمية التي تسعى لبلوغها، ويتناول هذا الفصل مجالات ومنهج البحث حيث نحاول من خلاله تحديد مجالات الدراسة بدقة، سواء ما يتعلق بالمجال المكاني للدراسة الميدانية (مؤسسة نפטال - تبسة-)، وأيضا الإشارة إلى المجال الزمني بمراحله المختلفة والمتتالية منذ أول زيارة قمنا بها للمؤسسة إلى غاية تحليل النتائج والتوصيات، والمجال البشري وعينة الدراسة وخصائص عينة البحث، ثم بعد ذلك اختيار المنهج المناسب لها والطريقة التي تتوافق مع هذا المنهج المناسب لها والطريقة التي تتوافق مع هذا المنهج والتي تساعدنا على حصر مجال البحث وأدوات جمع البيانات كافية حول الموضوع، والمتمثلة في الملاحظة، والاستمارة، وفي الأخير شرحنا أسلوب التحليل المعتمد في تحليل وتفسير نتائج الدراسة سواء منها الكمية أو الكيفية .

ونشير بهذا الصدد إلى أن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة قد خضع إلى المعلومات الأفكار والبيانات النظرية الواردة في الجانب النظري، وذلك أنه لا يمكننا الخروج عن المسار العام للبحث، والمحدد بدقة منذ البداية في هذا الجانب.

أولاً. إجراءات الدراسة:

1. مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لتسويق الموارد البترولية وحدة تبسة (مؤسسة نفطال) كوحدة تجارية واقتصادية المنبثقة من الشركة الأم "سوناطراك" ،والكائن مقرها بطريق بكارية تبسة ،يمتد نشاط المقاطعة على كافة بلديات الولاية ،وعلى طول حدودها ،أنشئت وحدة نفطال تبسة بموجب المرسوم 80-101 الصادر في 1980/04/06 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية (ERDP) وبعد حوالي سبعة سنوات من النشاط استبدلت هذه الأخيرة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية (NAFTAL) بموجب المرسوم 87-189 الصادر في 1987-08-27

أهداف مؤسسة نفطال:

- تطوير التوزيع بقصد تغطية السوق وتحقيق رغبات ومتطلبات المستهلكين.
- المحافظة على الاستمرارية وتحقيق مردودية أكبر.
- رفع حجم مبيعاتها.
- رسكلة عمالها لمواكبة التطورات.
- التكفل بصيانة عتادها ومعداتنا.
- السهر على تزويد حاجيات جميع نقاط البيع التابعة لها بكل المواد لضمان حاجيات المستهلك.

2.1 المجال الزمني:

دام البحث الميداني الاستطلاعي وملاً الاستثمارات وإجراءات المقابلة مدة شهر تقريبا إبتداء من 2022/02/15 إلى غاية 2022/03/20 موزعة على فترات.

حيث تم تخصيص يوم في الأسبوع للقيام بهذه الإجراءات

- الأسبوع الأول: الدراسة الاستطلاعية.
- لأسبوع الثاني إتمام الدراسة الاستطلاعية، مع القيام بإجراءات المقابلة مع بعض رؤساء المصالح
- الأسبوع الثالث: تم تخصيص يومين في الأسبوع الاستمارات وملأها من طرف المبحوثين وجمعها.
- الأسبوع الرابع: جمع المعلومات ومختلف الوثائق التي تخص المؤسسة ونشاطها وكذا ما يتعلق بموضوع الدراسة.

3.1 المجال البشري:

يبلغ عدد موظفي نفضال حوالي 280 موظف حسب رئيسة مصلحة المستخدمين مقسمين على النحو التالي:

- موزعين على مختلف المصالح والأقسام والدوائر...إلخ.

العدد	الفئة
72	إطار
138	عون تحكم
70	عون تنفيذ
280	المجموع

المصدر: رئيسة مصلحة المستخدمين

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. منهج الدراسة:

مما لا شك فيه أن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أي دراسة علمية، ويعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن

الأسئلة والاستفسارات التي تثير موضوع البحث، ولهذا فالمنهج يعد بمثابة العمود الفقري في تصميم البحث.¹

لقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنتظمة لدراسة الحقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو حدث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها في تفاعلها مع بعضها البعض ، كما هي ممثلة في الواقع، غير أنه لا يكتفي بمجرد الوصف فقط ، ترتبط بين الظواهر فيما بينها، واكتشاف المتغيرات التي تؤثر فيها، فهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا، بغرض الوصول إلى التعليمات بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة.²

ونظرا لأهمية هذه الدراسة والتي تهدف إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على التوافق المهني، هذه الدراسة تدخل ضمن الدراسات الوصفية التي بالملاحظة والتشخيص وعلى هذا الأساس لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والمعطيات من الواقع، وإنما جمعها وتحليلها وتفسيرها سوسيولوجيا واستخلاص نتائجها طبقا لأهداف هذه الدراسة .

2. أدوات جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات الرئيسية في البحث العلمي إذ يتوقف عليها نجاح البحث بنسبة كبيرة حيث كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة كلما كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار هذه الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة وانطلاقا من موضوع الدراسة الذي يستوحي الأدوات التالية:

2-1-الملاحظة:

1 نبيهة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية (نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها)، ط 1، الخبان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 61.
2 بلقاسم سلاطينة وإحسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004، ص 35.

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي، فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة، فالبحث يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقيق من صحة النتائج التي توصل إليها، وبالتالي تصبح مصدرا أساسيا تمكنا من أخذ صورة حية للظاهرة.¹

ولقد تمت الملاحظة البسيطة بصفة منظمة وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، حيث تمكنا من ملاحظة طبيعة العلاقات بالمؤسسة (مؤسسة نפטال _ تبسة _)، وكذلك كيفية التعامل بين مختلف أفرادها بين إدارتها من جهة والموظفين أي العمال فيما يخصهم من جهة أخرى، كذلك قمنا بالتعرف على مختلف دوائر الوحدة وأيضا مختلف المصالح حيث أن كل دائرة تتميز بتفرعها إلى ثلاث أو أربع مصالح (كما هو موضح في الهيكل التنظيمي)، ولقد اعتمدنا طيلة تواجدها بالميدان على الملاحظة البسيطة التي تمكنا من معرفة واقع هذه المؤسسة (مؤسسة نפטال _ تبسة _) وذلك من خلال إفراز ملامح المناخ التنظيمي من خلال طبيعة الاتصالات والقيادة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي ينتجها موظفو هذه الوحدة والمعنيون بهذه الدراسة بالإضافة إلى ملاحظة كل ما يخص جوانب موضوع الدراسة من المواقف والنشاطات والسلوكيات وكذا العلاقات المتميزة بين أفراد المؤسسة من حيث التعامل في إطار العمل أو خارجه هذا ماتم ملاحظته، ولهذا فإن الملاحظة ليست أداة مرحلية لإتمام هذه الدراسة، وإنما استخدمنا الاستثمار أيضا كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة .

2-2- الاستثمار:

تعد استثمار الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والتي يتم إعدادها من طرف الباحث وتسلم إلى الأشخاص المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية لتحليل النتائج.¹

1-ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم:مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 82

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة والعبارات الغامضة لدى المبحوث، حيث تم التمكين من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون في متناول المبحوثين، وبعد إجراء التعديلات اللازمة من طرف المشرف.

حيث تم تقييم الاستمارة والتي احتوت على 37 سؤالاً تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول:** هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور في مجملها حول البيانات الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الفئة المهنية والأقدمية في العمل) وتهدف إلى تحديد المواصفات العامة للمبحوثين وربطها بالجزء الثاني للوصول إلى نتائج الفرضيات
- **المحور الثاني:** طبيعة الاتصال وتكيف العامل (06-15)
- **المحور الثالث:** القيادة والإشراف وتحقيق الرضا الوظيفي (16-28)
- **المحور الرابع:** المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء (29-37)

حيث سلمت 80 استمارة بعد حساب العينة ثم استرجاع 80 استمارة (كلا الاستمارات تم استرجاعها)

3. عينة البحث:

حينما كان يصعب على الباحث أن يجمع بيانات الدراسة عن طريق الحصر الشامل الذي يطبقه على جميع أدوات المجتمع الأصلي، فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة، فمن هنا تعرف العينة على أنها ذلك النموذج من الأفراد والوحدات المختارة من مجتمع البحث بطريقة العدديّة أو العشوائية، والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث.²

في حين تعتبر العينة ومجتمع البحث أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث.

وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإن هذين الشرطين لازمين في اختيار مجتمع البحث والعينة.

1-محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، مصر، 2006، ص 115

2-محمد شفيق، المرجع السابق، ص 125

وحسب موضوع البحث والأشكالية تم اختيار العينة العشوائية: (عينة العشوائية طبقية بتوزيع متناسب).

مجتمع البحث: 280

قمنا باختيار حوالي 29 % من مجتمع البحث لأنه مجتمع كبير

=80 (العينة المختارة *مجتمع البحث) / 100 = العينة

مفرد80 = 29 * 281 / x

100	280	→
		→
	29	→ x

مع العلم قمنا بسحب 29% من كل فئة مهنية

• فئة الإطارات: عددهم 73 → عينتهم:

$$n1 = \frac{72 * 29}{100} = 20$$

أي 20 مفردة

• فئة أعوان التحكم: عددهم 138 → عينتهم:

$$n2 = \frac{138 * 29}{100} = 40$$

أي 40 مفردة

فئة أعوان التنفيذ: عددهم 70 → عينتهم:

$$n3 = \frac{70 * 29}{100} = 20$$

أي: 20 مفردة

ومنه:

$$n_1+n_2+n_3=n$$

$$20+40+20=80$$

n	N	المجتمع وعينة البحث الفئة المهنية
20	72	إطارات
40	138	عون تحكم
20	70	عون تنفيذ
80	280	المجموع



الفصل الخامس

الإطار الميداني

تمهيد

أولاً: الإجراءات الإحصائية

1. عرض وتحليل البيانات حسب محاور الاستبيان.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج

1. عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

2. مناقشة النتائج على ضوء السؤال الرئيسي للدراسة.

3. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

4. مناقشة النتائج على ضوء الإطار النظرية.

5. النتائج العامة.

تمهيد

تكمن أهمية الدراسات الميدانية في مدى مساهمة هذه الأخيرة في بلورة نتائج علمية وعملية ، تمكن من الوصول إلى بعض النتائج التي تساهم في تحسين الإنتاجية في مؤسسة (نפטال _تبسة) فالفائدة التطبيقية للدراسات الميدانية هي أفكار ترسخ في ذهن الباحث وينتظرها المجتمع في شكل برامج علمية، إن المعنى الحقيقي للنتائج العلمية التي يتوصل إليها البحث لابد أن يتم مناقشتها والتي تم التوصل إليها نتائج مرتبطة دائما بالأهداف المسيطرة منذ البداية للسعي إلى بلوغها.

أولاً. الإجراءات الإحصائية:

1. عرض وتحليل البيانات حسب محاور الاستبيان:

1.1 المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يمثل الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
90%	72	ذكر
10%	8	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 01 من الاستبيان

التحليل:

تبين لنا من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث نجد نسبة الذكور قدرت بـ 90% بعدد 72 مفردة، في حين تقابلها الإناث 10% بعدد 8 مفردات وهذا ما يؤكد أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث

ويمكن تفسير ذلك وإرجاعه إلى طبيعة الأعمال الموجودة في المؤسسة والتي هي أعمال تعتمد على القدرة البدنية والبنية المرفولوجية، بالإضافة إلى خصوصية الثقافة للمناطق الداخلية التي معايرها لا تسمح للنساء بممارسة مثل هذه الأعمال.

الجدول رقم 02 : يمثل السن

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%12.5	10	29-20
%42.5	34	39-30
%32.5	26	49-40
%12.5	10	50 فما فوق
%100	80	المجموع

المصدر: البند رقم 02 من الاستبيان

التحليل:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من (39_30) سنة، وتقدر هذه النسبة بـ 42.5% من أفراد العينة.

وتليها نسبة 32.5% من أفراد العينة المتمثلة في الفئة العمرية من (49_40) سنة تليها 12.5% المتمثلة في الفئتين (29_20) و (50 فما فوق) سنة

حيث تبين من خلال الدراسة التي أجريناها في وحدة نفضال_تبسة أن الوحدة بدأت في الأعوام الأخيرة بفتح المجال أمام الشباب ولم تبقى حكرا لكبار السن، فكما نعلم أن الجزائر تمر بمرحلة انتقال بين الأجيال.

الجدول رقم 03: يمثل المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%2.5	02	ابتدائي
%00	00	متوسط
%15	12	ثانوي
%82.5	66	جامعي
%100	80	المجموع

المصدر: البند رقم 03 من الاستبيان

التحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين ذو مستوى تعليمي جامعي حيث نجد نسبتهم 82.5% تليها نسبة 15% الممثلة للمستوى التعليمي الثانوي ثم نجد المستوى التعليمي الابتدائي مثلت ب 2.5%.

يمكن تفسير النسبة المرتفعة للمستوى الجامعي راجع إلى توفر عدد خريجي الجامعات ، وظهور ما يعرف ببطالة أصحاب الجامعة، الأمر الذي دفع الدولة إلى الاعتماد على صيغ تشغيل ترتكز أساسا على استعمال أصحاب الشهادات للعديد من الوظائف وكذا بسعيها لتوفير رأسمال فكري قادر على تطبيق إستراتيجيات اقتصادية وكذا طبيعة القطاع التي تنتمي إليه وحدة نفضال (لقطاع المحروقات) وهو قطاع جد حساس باعتباره الركيزة الاقتصادية بالدرجة الأولى ،لهذا من أهم المعايير التي يتم التوظيف على أساسها هي الشهادات وأيضا طبيعة الأعمال الإدارية والتقنية للمؤسسة تتطلب مؤهلات علمية وكفاءة عملية بما يتوافق مع وظائف المؤسسة .

الجدول رقم 04: يمثل الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	20	إطار
50%	40	عون تحكم
25%	20	عون تنفيذ
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 04 من الاستبيان

التحليل:

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن أكبر نسبة تمثلت في فئة أعوان التحكم بنسبة 50% تليها نسبة 25% الممثلة للفئتين (فئة إطارات وفئة أعوان التنفيذ).

يمكن تفسير النسبة المرتفعة لأعوان تحكم وإرجاعها إلى الطبيعة التقنية للوظيفة لأن المؤسسة تعتمد على وسائل ميكانيكية وتكنولوجية تتطلب مقدرة معرفية تقنية مختصة.

الجدول رقم 05: يمثل الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
18%	12	أقل من 5 سنوات
27.5%	22	من 6-10 سنوات
45%	36	من 11-20 سنة
12.5%	10	أكثر من 20 سنة
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 05 من الاستبيان

التحليل:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45% من أفراد العينة المدروسة ذوي الخبرة من (10_20) سنة وهي أكبر نسبة تليها نسبة 27.5% من أفراد العينة المدروسة ذوي الخبرة من (5_10) سنوات، تليها نسبة 15% من أفراد العينة المدروسة ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة.

يمكن تفسير أغلبية العمال، كما أنهم يعتبرون أكبر الفاعلين والمساهمين في تحقيق فعالية المؤسسة وأهدافها كما أن المؤسسة تحاول أن تخلق توازن بين المورد البشري لديها بالمزيج بين العناصر الشابة قليلة الخبرة والعناصر الكبيرة الخبرة (هذا راجع إلى المرحلة التي تمر بها الجزائر انتقال الأجيال). أنظر إلى تحليل الجدول رقم 02.

1. 2 المحور الثاني: طبيعة الاتصال وتكيف العامل

الجدول رقم 06: إمكانية الاتصال بالمسؤول

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
95%	76	بسهولة وفي أي وقت
25%	02	الاتصال بعد الانتظار
00%	00	الاتصال بصعوبة
25%	02	لا يمكنني
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 06 من الاستبيان

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي 95% من أفراد العينة يقرون بأنه يمكن الاتصال بالمسؤول بسهولة في أي وقت تليها نسبة 2.5% من أفراد العينة يقرون يتم الاتصال بالمسؤول ولكن بعد انتظار وأيضا نفس النسبة والمقدرة ب 2.5% يقرون أنه لا يمكنهم الاتصال بالمسؤول.

يمكن تفسير وإرجاع النسبة المرتفعة لطبيعة الاتصال بسهولة وفي أي وقت راجعة لمعاملات المسؤول وطبيعة إشرافه داخل المؤسسة لإنجاز الأعمال، ويرجع هذا خاصة إلى طبيعة العمل التي تقتضي وجود المشرف بالقرب من المرؤوسين حتى يسهل عليه التوجيه المستمر لأداء العمل بكل فعالية ولإيصال المعلومة في الوقت المناسب لإنجازها، كما أن التوافق يمكن تحقيقه من خلال تمكين المشرف للمعلومة من الوصول المرؤوسين بسهولة على الأقل لكي لا تخلق في المؤسسة فجوات تنظيمية خاصة في الجانب الاتصالي الذي هو محرك العملية الإدارية، وأيضا محاولة خلق التكيف والانسجام مما يسمح بتوفير تنظيم جيد داخل المؤسسة.

الجدول رقم 07: الوسائل المستخدمة في الاتصال

النسبة المئوية	التكرار	
30.52%	58	الهاتف
34.73%	66	اتصال مباشر
12.63%	24	مكتوب
22.10%	42	اتصال إلكتروني
89.99%	190	المجموع (الحالات)

المصدر: البند رقم 07 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن المؤسسة تستعمل وسائل مختلفة في الاتصال المباشر في مقدمتها بنسبة 34.73%، تليها الاتصال بالهاتف بنسبة قدرت بـ 30.52% ثم بعد ذلك الاتصال الإلكتروني المقدر بنسبة 22.10%، ثم تليها الاتصال المكتوب الذي قدرت نسبته بـ 12.63%.

يمكن تفسير على أن المؤسسة تلجأ إلى الاتصال المباشر بشكل كبير وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال التي لاتستدعي إلى طرق أخرى (كالاتصال المكتوب) وأيضا إلى طبيعة العلاقات الموجودة داخلها، فمن خلال ملاحظتنا خلال الدراسة الميدانية تبين لنا وجود علاقات غير رسمية بصورة واضحة وصريحة وهذا ما يجعل المشرف يعتمد على الاتصال المباشر في معاملاتهم مع مرؤوسيه وأيضا لاحظنا الاتصال عن طريق الهاتف والاتصال الإلكتروني بحكم أن المؤسسة كبيرة وبعد المسافة بين بعض المصالح والإدارة، بينما نجد وسيلة الاتصال المكتوب قلى ما تلجأ إليها الإدارة إلا في الحالات الجد رسمية مثلا: إبلاغ، أو تعليمات صارمة ... إلخ .

كما صرحت بعض أفراد العينة على أنهم يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال في ما بينهم وهذا ما يدل على وجود علاقات غير رسمية.

الجدول رقم 08: نظام الاتصال القائم بين الرئيس والمرؤوسين

النسبة المئوية	التكرار	
65%	52	مرن
12.5%	10	بطيء
20%	16	سريع
2.5%	02	متصلب
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 08 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن نظام الإتصال مرن وهذا بنسبة 65% في حين صرحت نسبة 20% من المبحوثين أن نظام الإتصال سريع، أما عن نظام الإتصال بطيء فكانت نسبة المصرحين قد بلغت 12.5% وفي المقابل نجد (2 مبحوث) بنسبة 2.5% صرحوا أن نظام الإتصال متصلب.

يمكن تفسير حسب النسبة المبية من خلال الجدول أعلاه أن نظام الإتصال القائم بين الرئيس و المرؤوسين ذو طبيعة جيدة ومرنة وسريعة، ويمكن أن نرجع ذلك إلى طبيعة التنظيم داخل المؤسسة من مايسمح بتحقيق إنسجام وتكيف وجو ملائم للعمل، وهذا ما يوحي بأن الإتصال في المؤسسة يساهم في تحسين مناخ العمل .

الجدول رقم 09: نظام الاتصال القائم في المؤسسة وتدفق المعلومات الضرورية .

النسبة المئوية	التكرار	
87.5%	70	نعم
12.5%	10	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 09 من الاستبيان

التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% صرحوا بأن نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات راجع إلى طبيعة الاتصال الذي يتصف بالمرونة والسلاسة، وأيضا إلى مواصفات المشرف وسعيه إلى وجوده جانب المرؤوسين هذا ما يعني وصول المعلومة في الوقت المناسب، وإلى كافة الاتجاهات.

وهذا ما تم ملاحظته من خلال تواجدها في الوحدة (وحدة نفضال_تبسة).

وأيضا إلى الاستخدامات المتعددة لوسائل الاتصال من بينها الاتصال المباشر وأيضا الاتصال باستخدام التكنولوجيا كالاتصال الإلكتروني و عن طريق الهاتف (الخلوي) وأيضا استخدام بعض مواقع التواصل الاجتماعي وهذا يشير إلى وجود اتصالات وعلاقات رسمية وغير رسمية في الوحدة كهذه الوسائل تساعد على تدفق المعلومات في كل الاتجاهات وفي أقرب وقت ممكن مما يسمح بتحقيق توافق كبير بين العاملين.

الجدول رقم 10: تقييم العلاقة بالمسؤول.

النسبة المئوية	التكرار			البدايل
50%	40			جيدة
42.5%	34			عادية
7.5%	6	ت	ن	عدم الاحترام
		0	0%	
		02	33.33%	عدم القدرة على إنجاز العمل
		04	66.66%	عدم الاستجابة لمشكلات العمل
		06	100%	Σ
100%	80			المجموع

المصدر: البند رقم 10 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 50% من المبحوثين صرحوا أن علاقتهم بالمسؤول جيدة أما نسبة المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم بالمسؤول عادية بلغت 42.5% تليها نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم بالمسؤول سيئة وقدرت بـ 7.5%

يمكن تفسير أن العلاقة القائمة بين المسؤول والعامل جيدة وعادية وترجع إلى أن طبيعة إشراف المسؤول يخلق جو ملائم للعمل ويتحقق التوافق والانسجام داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف والفعالية.

أما بالنسبة للعلاقة السيئة التي برزت لنا من خلال الجدول فكانت نسبتها ضئيلة وهي راجعة إلى عدة أسباب ومن هذه، الأسباب تجد أن العامل في حالة عدم قدرته على انجاز العمل يعامل بطريقة سيئة وقدرت هذه النسبة 33.33 وأيضا في حالة عدم الاستجابة لمشكلات العمل والمقدرة ب 66.66% ويعود ذلك لسبب عدم اهتمام العامل لمشكلات العمل وهذا ما يجعله يعامل بطريقة سيئة.

الجدول رقم 11: التعاون مع الزملاء في إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
97.5%	78	نعم
2.5%	02	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 11 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يتعاونون فيما بينهم وذلك بنسبة 97.5%، بينما صرحت نسبة 2.5% من أفراد العينة أي بعدم التعاون مع الزملاء.

ويمكن الاستنتاج عموما أن معظم المبحوثون يتعاونون مع الزملاء في العمل هذا راجع إلى إنشاء علاقات داخل المؤسسة (كعلاقات صداقة) أي أن الموظفين لا تربطهم علاقات عمل فقط بل تجاوزوا ذلك. وأيضا إلى طبيعة الأعمال التي تستدعي وجود أكثر من شخص، كما أن التعاون في العمل. مما ينتج عنه تحقيق التكيف والانسجام داخل المؤسسة وتسريع وتيرة الإنجاز. الذي بدوره تتحقق الأهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن.

الجدول رقم 12: التكفل بأعمال خارج مجال العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
52.5%	42	نعم
47.5%	38	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 12 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 52.5% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يكلفون بأعمال إضافية وخارج مجال عملهم.

يمكن تفسير وإرجاع ذلك إلى: أنه في بعض الفترات تكون المؤسسة تعيش في ضغوط مهنية (مثلا في آخر كل سنة تكون المؤسسات الاقتصادية تمر بضغوط من ناحية الأعمال كحساب المدخلات و المخرجات)، هنا يكون المسؤول مجبرا على التكليف ببعض الأعمال خارج مجال العمل وهذا من أجل التعاون وبلوغ الأهداف المرسومة في آجالها المحددة، كما نجد أيضا أن بعض الأفراد يكلفون بأعمال زملائهم في حالة الغياب أو المرض وهذا من أجل تسيير العملية الإدارية وعدم توافقها. وأيضا صرحوا لنا أنهم يكلفون بهذه الأعمال مع مراعاة قدرت العامل على تحمل هذه التكاليف وأيضا خبراته ومؤهلاته، فلا يكلفون عشوائيا وإنما بمعايير تخدم الصالح العام .

الجدول رقم 13: التعرض لصعوبات في إنجاز المهام

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40%	32	نعم
60%	48	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 13 من الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 60% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يواجهون أي صعوبات في انجاز أعمالهم.

يمكن تفسير النسبة الكبيرة للأفراد الذين صرحوا على أنهم لا يواجهون صعوبات في انجاز أعمالهم وارجاعهم إلى طريقة تقسيم العمل حيث تسمح طريقة العمل بتحقيق تكيف العامل مع عمله. بحيث يلتزم بعمله ويساهم في تطويره وتحقيق فعالية منصبهم ما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها.

ويمكن أن نرجع أسباب مواجهة صعوبات في انجاز العمل إلى طبيعة الأعمال الموكلة لهم فهي أعمال شاقة ومتعبة وأيضا عدم توفر بعض الوسائل التي تسهل العمل مثلا قلة الآلات التي تسهل نقل البضائع وأيضا التكاليف بإنجاز أعمال كثيرة في وقت صغير هذا ما يستنزف طاقة بعض العمال ويجعلهم يشعرون بالتعب والإرهاق. مما يساهم في عدم قدرة العامل على انجاز عمله بالشكل المطلوب.

كما أدلى بعض أفراد العينة على أنهم يواجهون بعض الصعوبات من بين هذه الصعوبات مايلي:

- إنجاز المهمات خارج المؤسسة (عند الإدارات العمومية).
- طريقة تقسيم العمل.
- غياب اللوجستيك.
- مشكلة غياب النقل.
- بعض المشاكل في الاتصال.
- عدم توفر الإمكانيات أحيانا وعدم تجاوب الرئيس أحيانا.
- عدم كفاءة بعض العمال في انجاز المهام.

الجدول رقم 14: محاولة التجديد في طرق العمل

النسبة المئوية	التكرار	
95%	76	نعم
5%	4	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 14 من الاستبيان

التحليل:

يتبين من بيانات الجدول أن 95% من عينة البحث من يحاولون التجديد في طرق العمل بينما بلغت نسبة من لا يحاولون التجديد في طرق العمل 5% وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة مع النسبة الأولى.

يمكن أن يرجع ذلك إلى ظروف العمل وانسجام العامل بعمله وأيضاً طريقة تقسيم العمل، حيث إذا توافقت كفاءات ومهارات العامل مع عمله فذلك يسمح له بالإبداع في طريقة العمل والتطوير في أسلوب العمل، كل هذا يؤدي إلى أداء العمل بكل فعالية .

الجدول رقم 15: اقتراح طرق عمل على المسؤول

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
87.5%	70	نعم
12.5%	10	لا
100%	80	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87.5% من مفردات العينة اقترحوا على المسؤولين طرق عمل جديدة في المقابل نجد نسبة 12.5% من أفراد العينة لم يقترحوا على مسؤوليهم طرق عمل جديدة.

ويمكن تفسير ذلك بأن العمال يحاولون إظهار إمكانياتهم الخاصة والوصول إلى طرق جيدة لتحسين الأداء وهذا بدافع زيادة وتيرة الإنجاز والتنفيذ في آجال قصيرة، ويظهر لنا هذا في شكل إبداع، في حين نجد من لا يقترحون على مسؤوليهم طرق عمل، ويمكن تفسير هذا إلى طبيعة عملهم وأيضاً كفاءتهم وخبراتهم المحدودة.

المحور الثالث: القيادة والإشراف والرضا الوظيفي.

الجدول 16: توجهات المشرف في إنجاز العمل.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
90%	72	نعم
10%	08	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 16 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يتلقون توجيهات من المشرف وذلك بنسبة 90% بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين لا يتلقون أي توجيهات من مشرفهم 10%.

يمكن تفسير ذلك إلى حسن نظام العمل والاتصال المباشر الذي يسود المؤسسة ما يجعل المشرف في علاقة مباشرة دائماً مع العمال وأيضاً أسلوبهم في التعامل معهم، مما يحقق لنا التكيف والانسجام وخلق جو ملائم للعمل وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول 17: صلاحيات المشرف الكافية للتوجيه

النسبة المئوية	التكرار			البدائل
%92.5	74			نعم
%7.5	6	ن	ت	عدم الاهتمام
		%33.33	2	
		%66.66	4	عدم كفاءته
		%100	6	
%100	80			المجموع

المصدر: البند رقم 17 من الاستبيان

التحليل:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المشرف يتمتع بالصلاحيات الكافية لتوجيههم وذلك بنسبة %92.5 ، بينما صرحت نسبة %7.5 من المبحوثين أن المشرف لا يتمتع بالصلاحيات الكافية لتوجيههم .

يمكن أن تفسر ذلك إلى كاريزمية المشرف وقدرته على إثارة شخصية المرؤوسين ومد جسور الثقة والحماس فيهم، وتمتعه بالصلاحيات الكافية الموكلة له قانونيا من أجل توجيهه وقيادة المرؤوسين .

أما بالنسبة للذين صرحوا أن المشرف لا يتمتع بالصلاحيات الكافية لتوجيههم، أرجعوا ذلك إلى الأسباب التالية: عدم الاهتمام والذي قدرت نسبته ب %33.33 وأيضا إلى عدم كفاءة المشرف والتي قدرت نسبتها ب %66.66 حسب الجدول المبين أعلاه.

الجدول 18: تشجيع المشرف الموظفين على التعاون في إنجاز العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
82.5%	66	نعم
17.5%	14	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 18 من الاستبيان

التحليل:

يتضح من الجدول أعلاه على أن نسبة 82.5% من أفراد العينة يقرون على أن الرئيس يشجعهم على التعاون على إنجاز العمل في حين نجد نسبة 17.5% من أفراد العينة يقرون على أن الرئيس لا يشجع الموظفين على التعاون في إنجاز العمل.

يمكن تفسير ذلك بأن العلاقة بين المشرف والموظفين جيدة حيث يعمل الرئيس على زرع روح الفريق الواحد في المؤسسة أيضا طبيعة الأعمال التي تستدعي على التعاون بين الأفراد وهذا من أجل بلوغ الأهداف والتسيير الحسن للمؤسسة.

الجدول 19: مدى حرص المشرف على تنفيذ المهام وفقا للإجراءات والمخططات

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
95%	76	نعم
5%	04	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 19 من الاستبيان

التحليل:

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أقرروا على أن المشرف يحرص على تنفيذ المهام وفق الإجراءات وهذا بنسبة 95%، بينما مثلت 5% عكس ذلك.

يمكن تفسير ذلك من خلال الجدول أن المشرف يحرص دوماً على تنفيذ المهام وفقاً لإجراءات والمخططات وهذا راجع إلى إلزامية تطبيق وتنفيذ القوانين التي تحكم نظام المؤسسة، وهذا سعياً إلى بلوغ الأهداف المسطرة في حين نجد أنه في بعض الأحيان يلجأ المشرف إلى الخروج أحياناً عن المخططات لتحقيق التوافق بين الموظفين.

الجدول رقم 20: معاملة المشرف بالعدالة والمساواة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
83.75%	67	نعم
16.25%	13	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 20 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 83.75% ومن المبحوثين الذين أرجعوا معاملة الرئيس عادلة، أما نسبة 16.25% من المبحوثين أقرروا أن معاملة المشرف غير عادلة.

- يمكن إرجاع ذلك إلى المشرف يتحلى بأخلاق حسنة والاحترام العدالة والمساواة وهذا ما يتناسب مع منصبه وأيضاً من واجبه العملي احترام المرؤوسين ما يسمع بتفادي المشاكل الإدارية، ما يساهم في منظومة تكتسي برفق الاخلاق وحسن المعاملة، في حين تخذ ان هناك من يعامل بغير عدالة، ومن أسباب ذلك عدم تقاني بعض المرؤوسين في عمل تقصيرهم في أداء مهامهم مما يلزم معاقبتهم حسب قانون المؤسسة.

- يمكن تفسير شعور المرؤوسين على أنهم يعاملون بغير عدالة إلى أن المشرف ملتزم بتطبيق القانون الخاص بالمؤسسة والعمل بموضوعية وليس ذلك اتباعاً لذاتيته

الجدول 21: تناسب العمل مع معاملات وخيرات العامل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
77.5%	62	نعم
22.5%	18	لا
100%	80	المجموع

المصدر البند رقم 21 من الاستبيان

التحليل

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن طبيعة عملهم تتناسب مع مؤهلاتهم وخيراتهم وذلك بنسبة 77.5%، أما المبحوثين الذين أجابوا أن أعمالهم لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخيراتهم فبلغت نسبتهم 22.5%.

يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تسعى دوماً إلى توظيف الرجل المناسب في المكان تحقيق التكيف مع العمل (منصب ل عمل) وهذا يساهم في تحقيق فعالية الأداء وهذا حسب نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تالور (مبدأ التخصص وتقسيم العمل) حيث يتم اختيار العاملين بطريقة موضوعية تقوم على أسس علمية، في صرح بعض من المبحوثين أن العمل لا يتناسب مع مؤهلاتهم وخيراتهم وذلك لأنهم يملكون مؤهلاتهم وخيراتهم وذلك لأنهم يملون مؤهلات أعلى من مناصب عملهم.

الجدول رقم 22: الحصول على ترقية بالمؤسسة منذ الالتحاق بالعمل

النسبة المئوية	التكرار			البدائل	
	ن	ت			
%86.25	69	36.23%	25	الكفاءة في العمل	نعم
		17.93%	12	الأقدمية	
		26.08%	18	الكفاءة + الأقدمية	
		20.28%	14	الشهادات	
		100%	69	Σ	
%13.75			11	لا	
%100			80	المجموع	

المصدر: البند رقم 22 من الاستبيان

التحليل:

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن العمال الذين حصلوا على ترقية خلال مساهم المهني بلغت نسبتهم

86.25 %، أما الذين لم يتحصلوا على الترقية خلال مساهم المهني بلغت نسبتهم 13.75 %.

يمكن تفسير ذلك بأن الفئة التي تحصلت على ترقية تتوفر فيهم شروطها من كفاءة في العمل وقدرت نسبتهم

36.23 %، أما بالنسبة للأقدمية فقدرت ب 17.93 % في حين نجد أن الذين تحصلون على الترقية من خلال

الكفاءة والأقدمية قدرت ب 26.08 %، أما نسبة 20.28 % فقد نقلت المبحوثين الذين تحصلوا عليها من خلال

حصولهم على شهادات جديدة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين لم يتحصلوا على ترقية فهم لا تستوفي فيهم شروط الترقية من بينها أن أغلبهم لم تتجاوز مدة عملهم 5 سنوات وهذا ما يتبين لنا من خلال الجدول رقم 05 الذي يمثل أقدمية العمل وأيضا قلة كفاءتهم وشهاداتهم.

الجدول رقم 23: تأثير الترقية على التوافق

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
77.5%	62	نعم
22.5%	18	لا
100%	80	المجموع

البند رقم 23 من الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أثرت الترقية على توافقتهم بلغت 77.5 %، بينما مثلت نسبة 22.5 % المبحوثين الذين لم تؤثر على توافقتهم.

يمكن تفسير ذلك بأن الترقية تعتبر من أهم الحوافز التي تؤثر في رضا العاملين، والتي تحسن من أوضاعهم المهنية وكذلك من طبيعة عملهم ومناصبهم وأيضا التحسين من أجورهم، حيث أن للترقية دور كبير في التأثير على انتماء العاملين وتكيفهم داخل المؤسسة.

فيحين نجد أن فئة أخرى لم تؤثر الترقية على توافقتهم وذلك بسبب كونها ترقية شكلية (على أساس الدرجة فقط) مع بقائهم في نفس المنصب بالإضافة إلى زيادات طفيفة جدا في الأجر، هذا ما يؤدي إلى عدم توافقتهم.

الجدول 24: الرضا عن العمل وموضع العامل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار			البدائل	
85 %	68			نعم	
15 %	12	ن	ت	لا	
		20 %	04		سوء العلاقة مع المشرفين
		10 %	02		عدم التأقلم مع محيط العمل
		30 %	06		عدم الاستفادة من الترقية
		40 %	08		العمل غير مناسب مع المؤهلات
		06 %	00		العمل غير مناسب مع الخبرة
		100 %	20		Σ
100 %	80			المجموع	

المصدر: البند رقم 24 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 85 % من المبحوثين راضين عن العمل ومواقعهم داخل المؤسسة في حين بلغت نسبة 15 % من المبحوثين الذين صرحوا على أنهم غير راضون عن العمل ومواقعهم داخل المؤسسة.

يمكن تفسير رضا العاملين عن عملهم ومواقعهم داخل المؤسسة راجع إلى تناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع العمل، بالإضافة إلى الظروف الجيدة التي تتوفر عليها المؤسسة، وأيضا الصمعة المرموقة التي تحتلها المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، وهذا ما يشير إلى توفر مناخ ملائم للعمل، تسوده علاقات جيدة مع المشرفين والتكيف مع زملاء العمل.

في مقابل ذلك نجد فئة لا تشعر بالرضا عن العمل ومواقعهم داخل المؤسسة وقد أرجعوا ذلك إلى الأسباب التالية: سوء العلاقة مع المشرفين بنسبة 20 % وأيضا عدم التأقلم مع محيط العمل وقدرت نسبتها ب 10 %، كما صرحوا بأن عدم رضاهم راجع إلى عدم الاستفادة من الترقية بنسبة 30 %، وأن العمل غير مناسب مع مؤهلاتهم والمقدرة بنسبة 40 % وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه.

الجدول 25: الأجر الذي يتقاضاه العامل يتوافق مع الجدول المبذول.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
77.5%	62	نعم
22.5%	18	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 25 من الاستبيان.

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أدلوا أن الأجر الذي يتقاضونه يتوافق مع جهدهم فلقد بلغت نسبتهم 77.5% بينما قدرت نسبة المبحوثين الذين أدلوا بأن الأجر لا يتوافق مع جهدهم بـ 22.5%. يمكن تفسير توافق الأجر مع الجهد راجع إلى نظام الأجور المعتمد في المؤسسة باعتباره نظام جيد واستفادة العمال من المردودية الجماعية والفردية مما يسمح لهم بتحقيق متطلباتهم وتلبية حاجاتهم وهذا مما يؤثر على الشعور بالانتماء.

في حين نجد عدم توافق الأجر مع الجهد عند فئة أعوان التنفيذ الذي لا يتناسب مع طبيعة أعمالهم التي تحتاج إلى بذل جهد كبير مقارنة مع الفئات الأخرى.

الجدول 26: الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
78.75%	63	نعم
21.25%	17	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 26 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 87.75% من أفراد العينة يقرون على أنهم استفادوا من الحوافز التي تقدمها الإدارة، في حين نجد نسبة 21.25% من أفراد العينة التي تقدمها الإدارة.

يمكن إرجاع ذلك لنظام الحوافز المستخدم في المؤسسة حيث أن المؤسسة تسعى دوماً إلى تحفيز عمالها إما مادياً أو معنوياً من أجل رفع وتيرة العمل وتحسين فعالية الأداء، ونظراً لأهمية الحوافز فهي تعتبر مكملة للأجر، وتتعدد هذه الحوافز حسب طبيعة العمل وأيضاً إلى تقدير سنوات العمل أي زيادة الخبرة وهذا ما إلتمناه من خلال الدراسة الميدانية.

يمكن تفسير عدم الاستفادة من الحوافز راجع إلى سنوات العمل بحيث أن التنظيم السلمي للراتب من أعلى خبرة إلى أقل خبرة و بالتالي هذه الفئة لا تحصل على حوافز.

الجدول رقم 27: نظام الحوافز في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار			البدائل
62.5%	50			عادل
37.5%	30	ت	ن	غياب الشفافية المحسوبية Σ
		18	36%	
		32	64%	
		50	100%	
100%	80			المجموع

المصدر: البند رقم 27 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن نسبة 77.5% من أفراد العينة أقرروا على أن نظام الحوافز عادل بينما نجد نسبة 22.5% من أفراد العينة أقرروا على أن نظام الحوافز غير عادل.

يمكن تفسير ذلك وإرجاعه إلى سياسة المؤسسة التي تسعى دوماً إلى فرض نظام عادل وصارم لتفادي الوقوع في مشكلات في حين نجد أن هناك فئة صرحت أن النظام غير عادل وذلك للأسباب التالية: غياب الشفافية بنسبة 63.33% أي عدم توفر معايير واضحة ومعلومة تنقسم على أساسها هذه الحوافز وأيضاً نجد

المحسوبية بنسبة قدرت ب 36.66 % وهذه الظاهرة متفشية في المؤسسات الجزائرية وهذا ما يدفع بهم لعدم الرضا والشعور بالتمييز، بالإضافة إلى نظام الحوافز في المؤسسة لا يستجيب لمتطلبات العصر وغير كافي وغير مناسب في بعض الأحيان.

الجدول 28: التظلم وعدم الاستفادة من بعض الحقوق

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
27.5%	22	نعم
72.5%	58	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 28 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 72,5% من المبحوثين أقروا على أنهم لم يتظلموا من الاستفادة من بعض الحقوق.

يمكن تفسير ذلك وإرجاعه إلى سياسة للمؤسسة وصرامتها في تطبيق القانون والسعي إلى منح كل ذي حق حقه، وذلك لتخطي الوقوع في المشكلات والصراعات داخل المؤسسة. ومن هنا يتبلور لنا المناخ الملائم للعمل الذي يساهم في تحسين وتيرة العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

في حين يمكن تفسير أن هناك من شعر بتظلم وعدم الاستفادة من حقوقه كالترقية وصعوبة الحصول عليها، وأيضا التمييز إلى الغير.

المحور الرابع: القيادة و اتخاذ القرارات

الجدول رقم 29: اهتمام المؤسسة بمشاركة جميع المستويات الإدارية في دراسة وحل مشكلات العمل

النسبة المئوية	التكرار			البدائل
	ن	ت		
86.25%	69	46	53.48%	عن طريق الاجتماع
		12	13.95%	من خلال تقديم اقتراحات للإدارة
		28	32.55%	مشاركة النقابة
		86	99.99%	المجموع
13.75%	11			لا
100%	80			المجموع

المصدر: البند رقم 29 من الاستبيان

التحليل:

من الجدول المبين أعلاه نجد أن نسبة 86.25% أقرروا أن المؤسسة تهتم بمشاركة جميع المستويات الإدارية في دراسة مشكلات العمل وحلها، وقدرت نسبة المبحوثين الذين أقرروا أن المؤسسة لا تهتم في مشاركة جميع المستويات الإدارية في دراسة وحل مشكلات العمل بـ 13.75%.

يمكن تفسير ذلك وإرجاعه إلى النظام المعمول به في المؤسسة والذي يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار وصنعه وذلك عن طريق الاجتماعات وقدرت نسبتها بـ 53.48% في حين بلغت نسبة المشاركة من خلال تقديم الاقتراحات للإدارة 13.95%، بينما بلغت المشاركة عن طريق النقابة بنسبة 32.55%، فبمشاركة

العاملين في اتخاذ القرارات تضمن تقبلهم للقرارات وخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة وتعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية وجعلهم يتمتعون بروح الانتماء والولاء في العمل.

في حين نجد أن هناك من أقر على أن المؤسسة لا تهتم بمشاركة جميع المستويات الإدارية في دراسة وحل مشكلات العمل، يمكن إرجاع ذلك إلى عدك تحلي هذه الفئة بالمهارات والكفاءات اللازمة لمشاركتهم في اتخاذ القرار، وعادة ما تكون هذه الفئة ذو مستوى تعليمي متدني.

الجدول 30: إعطاء المشرف فرصة للعمال لفرض وجهات نظرهم

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
82.5%	66	نعم
17.5%	14	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 30 من الاستبيان

التحليل:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أقروا بإعطاء المشرف لهم فرصة لفرض وجهات نظرهم قدرت ب 82.5%، بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين أقروا على أن المشرف لا يعطي للعمال فرصة لفرض وجهات نظرهم والتي قدرت ب 17.5%.

يمكن تفسير ذلك أن المشرف يقدر المجهودات المبذولة من طرف العمال ويرى أنهم يسعون إلى تحسين فعالية المؤسسة وبالتالي يسمح بإعطائهم فرصة لفرض وجهات نظرهم مما يسمح بسيرورة العمل ضمن جو ملائم تسوده علاقات اجتماعية وعملية داخل المؤسسة.

في حين نجد أن هناك من أقر على أن المشرف لا يعطيهم فرص لفرض وجهات نظرهم وهذا حسبهم أن بعض القرارات لا تحتاج إلى المشاركة فيها وبالتالي تتخذ من طرف الإدارة فقط.

الجدول 31: اعتراض العمال على القرارات المتخذة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
5%	04	غالبا
67.5%	54	أحيانا
27.5%	22	نادرا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 31 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 67.5% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يعترضون أحيانا على القرارات المتخذة، في المقابل نجد نسبة 27.5% من أفراد العينة صرحوا بأنهم نادرا ما يعترضون على القرارات المتخذة، تليها نسبة 5% من أفراد العينة صرحوا على أنهم غالبا ما يتم الاعتراض على قرارات المؤسسة.

يمكن تفسير قلة اعتراض العمال على القرارات المتخذة إلى مشاركتهم في وضع هذه القرارات وبالتالي نضمن تقبل القرارات المتخذة بشكل كبير (أحيانا _ نادرا).

في حين غالبا ما يتم الاعتراض على القرارات المتخذة لكن حسب تصريح المبحوثين أنها قلى ما يكون هناك حالات الاعتراض على قرارات المؤسسة، وحسب رأيهم أجمعوا على أن المؤسسة في أغلب الأحيان تتخذ القرارات الصائبة التي تذهب بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها وتطويرها .

الجدول رقم 32: انعكاسات عدم المشاركة في اتخاذ القرارات على العاملين

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40%	40	الشعور بالظلم والإحباط
50%	50	عدم الرغبة في تقديم الاقتراحات
10%	10	عدم الرغبة أو الاتصال مع الإدارة
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 32 من الاستبيان

التحليل:

من خلال ما نلاحظه في الجدول المبين أعلاه أن أهم الانعكاسات الراجعة عن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وحسب تصريح المبحوثين نجد عدم الرغبة في تقديم اقتراحات بنسبة 50% في حين صرحت نسبة من المبحوثين أنه يشعر بالظلم والإحباط في حالة عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وأيضاً صرحوا أنه من الممكن أن يصبح لدى العامل عدم الرغبة في الاتصال مع الإدارة وقدرت النسبة بـ 10% (كل هذه الانعكاسات تم وضعها لمعرفة كيف يتصرف العامل في حالة عدم مشاركته في عملية اتخاذ القرار).

الجدول رقم 33: تفضيل العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
42.5%	34	وحدك
57.5%	46	ضمن فريق
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 33 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي يوضح كيفية تفضيل العمل وسط الحيز العمالي، حيث بلغت نسبة المبحوثين الذين يفضلون العمل ضمن فريق 57.5% أما باقي العمال فقد كانت إجاباتهم أنهم يقومون بالعمل لوحدهم وقد قدرت نسبتهم ب 42.5%.

يمكن تفسير ذلك بأن جل المبحوثين يتصلون بشكل جماعي (ضمن فريق)، هو ما يمكن إرجاعه إلى طبيعة الأعمال الممارسة التي تحتاج إلى تواجد أكثر من شخص في وظيفة واحدة، وأيضاً إلى وجود اتصالات شخصية تربطهم ببعضهم البعض ضمن حدود العمل داخل المؤسسة، وذلك ما قد يساهم بشكل أو بآخر في زرع روح التعاون و تحقيق التكيف والانتماء ويسهل على المؤسسة تحقيق فعاليتها ونجاحاتها.

في حين نجد أيضاً أن هناك من يفضل العمل وحده ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل. والوظيفة التي يشغلها التي لا تستدعي إلى وجود أكثر من شخص، وأيضاً هناك أشخاص يميلون إلى العمل وحدهم وهذا راجع إلى طبيعة شخصيتهم.

الجدول رقم 34: نوع العلاقة التي تربط زملاء العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
51.06%	48	في حدود العمل
23.40%	22	تكوين صداقات
25.53%	24	تبادل أفكار وآراء
99.99%	94	مجموع (حالات)

المصدر: البند رقم 34 من الاستبيان

التحليل:

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نوع العلاقة التي تربط زملاء العمل حيث جاء في مقدمتها في حدود العمل وقدرت نسبتها ب 51.06%، تليها نسبة 25.53% والتي أرجعها المبحوثين إلى تبادل أفكار وآراء ثم تليها

نسبة 23.40% الدالة على أن نوع العلاقة هي علاقة تكوين صداقات، حيث أنه من خلال ملاحظتنا أثناء الدراسة الاستطلاعية تبين لنا أن المبحوثين تربطهم أكثر من نوع علاقة (مثلا علاقة صداقة + في حدود العمل) وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه. حيث أن هناك مبحوثين أجمعوا على أنه هناك أكثر من نوع واحد للعلاقة التي تربطهم.

يمكن تفسير ذلك على أن العمال يكونون علاقات إدارية (في حدود العمل). في حين تكون هناك تكوين صداقات وتبادل أفكار وآراء في نفس الوقت راجع إلى الطبيعة الاجتماعية (بحكم أن الفرد اجتماعي بطبعه لا يستطيع أن يكون معزول عن غيره) مما يشكل توافق بين العاملين.

الجدول رقم 35: شعور العامل عند أداء العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	64	الشعور بالارتياح
20%	16	الشعور بالتوتر
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 35 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة صرحوا أنهم يشعرون بالارتياح عند أدائهم لعملهم بينما 20% مثلت المبحوثين الذين صرحوا على أنهم يشعرون بالتوتر عند أداء العمل.

يمكن تفسير الشعور بالارتياح على أنه راجع لعدة عوامل من بينها كفاءة ومهارة الفرد التي تؤدي به حتما إلى تأدية العمل بكل سلاسة وسهولة.

وأيضا لطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين حيث كلما كانت العلاقة جيدة كلما زادت راحة العامل والشعور بالارتياح دليل على أن هناك وضع مستقر داخل المؤسسة.

كذلك يمكن تفسير الشعور بالتوتر راجع لعوامل من بينها الضغوط المهنية. هذا راجع لعدم الاستقرار في العمل.

يمكن استخلاص من خلال النسب الموضحة في الجدول أعلاه أن المبحوثين عموماً يشعرون بالارتياح عند أداء عملهم وهذا ما يوحي بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ملائم و يسعى إلى تحقيق التوافق بين العاملين.

الجدول رقم 36: الشعور بالاعتزاز أثناء التحدث عن مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
90%	72	نعم
10%	8	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 36 من الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة المبحوثين الذين يعتزون بالحديث عن مكان عملهم مع الآخرين بلغت 90%، بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين لا يشعرون بالاعتزاز أثناء التحدث عن مكان عملهم 10%.

يمكن إرجاع ذلك أن عملهم محل فخر واعتزاز لهم وأيضاً حبهم لانتمائهم للمؤسسة، كما أنهم يعتبرون أن مؤسستهم تحتل مكانة خاصة بين المؤسسات الأخرى، لذلك يوفر لهم منصبهم في هذا المكان (وحدة نفعال تبسة) مكانة مرموقة في المجتمع وهذا ما يدل على المؤسسة نيل سمعة جيدة، وتوافرها على مناخ تنظيمي جد ملائم.

الجدول 37: شعور العامل بأهميته في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
92.5%	74	نعم
7.5%	6	لا
100%	80	المجموع

المصدر: البند رقم 37 من الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 92.5% من المبحوثين الذين يشعرون بأنهم أعضاء ذو أهمية في المؤسسة بينما نسبة المبحوثين الذين لا يشعرون بأهميتهم بالمؤسسة قدرت ب 7.5%

يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تولي اهتمام خاص لأفرادها خاصة من هم ذو الكفاءة والمهارة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وأيضاً في حل مشكلات العمل. خلاصة القول أن المؤسسة تشعرهم بأنهم يشكلون عناصر مهمة فيها وقدرة المؤسسة في توجيه قيمهم نحو قيم المؤسسة كذلك قدرتها على خلق المناخ المناسب للعمل المفعم بالثقة و الأمان.

ثانياً. عرض وتحليل النتائج:**1- عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة****1-1 عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى**

المحور الثاني: طبيعة الاتصال وتكيف العامل:

قبول أو رفض	النسبة المئوية المحققة				البند
	لا يمكنني	الاتصال بصعوبة	الاتصال بعد الانتظار	بسهولة في أي وقت	
مقبول					البند رقم 06
	%2.5	%0	%2.5	%95	
مقبول	اتصال إلكتروني	مكتوب	اتصال مباشر	الهاتف	البند رقم 07
	%22.10	%12.63	%34.73	%30.52	
مقبول	متصلب	سريع	بطيء	مرن	البند رقم 08
	%2.5	%20	%12.5	%65	
مقبول	لا		نعم		البند رقم 09
	%12.5		%87.5		
مقبول	سيئة	عادية		جيدة	البند رقم 10
	%7.5	%42.5		%50	
مقبول	لا		نعم		البند رقم 11
	%2.5		%97.5		
مرفوض	لا		نعم		البند رقم 12
	%47.5		%52.5		
مقبول	لا		نعم		البند رقم 13
	%60		%40		
مقبول	لا		نعم		البند رقم 14
	%5		%95		
مقبول	لا		نعم		البند رقم 15
	%12.5		%87.5		

الجدول رقم 38: يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى

البنود المرفوضة	البنود المقبولة
البند 12	البند 06
	البند 07
	البند 08
	البند 09
	البند 10
	البند 11
	البند 13
	البند 14
	البند 15

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنود المقبولة أكثر من البنود المرفوضة ومنه تقبل الفرضية القائلة أن هناك تأثير بين طبيعة الاتصال وتكيف العامل بمؤسسة نפטال -تبسة- وبالرجوع إلى نسب الشواهد الإحصائية وبالمزاوجة مع أداة الملاحظة نستنتج أن طبيعة الاتصال تزيد من تكيف العامل من خلال تأقلمهم مع العمل. كذا محاولة الانسجام مع ظروف العمل؛ وذلك راجع إلى أن طبيعة الاتصال تؤثر بالدرجة الأولى على التكيف حيث أن إمكانية الاتصال بالمسؤول في أي وقت ونظام الاتصال المرن والذي يسمح بتدفق المعلومات الكافية الضرورية للعمل في كافة الاتجاهات وهذا ما يؤدي حتما إلى وجود علاقة جيدة فيما بينهم، نتيجة لما سبق ذكره، وهذا من خلال العمل على التعاون في إنجاز الأعمال وتجاوز الصعوبات التي تعترضهم في إنجاز مهامهم، وأيضا محاولة التجديد في طرق العمل من أجل بلوغ درجة عالية من التكيف مع مناخ العمل، كما أن لظروف العمل المناسبة دورا هاما في بلوغ الأهداف المسطرة التي تسعى لها المؤسسة أي العمل في بيئة ملائمة تتوفر فيها مجموعة من العوامل تساعد على رفع الأداء وتحسينه .

2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

المحور الثالث: القيادة والإشراف والرضا الوظيفي

قبول أو رفض	النسبة المئوية المحققة		البند
مقبول	لا	نعم	البند رقم 16
	%10	%90	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 17
	%7.5	%92.5	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 18
	%17.5	%82.5	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 19
	%5	%95	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 20
	%16.25	%83.75	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 21
	%22.5	%77.5	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 22
	%13.75	%86.25	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 23
	%22.5	%77.5	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 24
	%15	%85	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 25
	%22.5	%77.5	
مقبول	لا	نعم	البند رقم

	%21.25	%78.75	26
مقبول	لا	نعم	البند رقم 27
	%37.5	%62.5	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 28
	%27.5	%27.5	

الجدول رقم 39: يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

البند المرفوضة	البند المقبولة
	البند 16
	البند 17
	البند 18
	البند 19
	البند 20
	البند 21
	البند 22
	البند 23
	البند 24
	البند 25
	البند 26
	البند 27
	البند 28

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جل البنود مقبولة و منه تقبل الفرضية القائلة أن القيادة والإشراف تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل بمؤسسة نفضال -تبسة- وهذا راجع إلى توجيهات المشرف في انجاز العمل وتشجيعهم على التعاون في انجاز الأعمال، وأيضا حرصه على تنفيذ المهام وفقا لإجراءات والمخططات وكذلك مراعاة تناسب المؤهلات والخبرات مع العمل وتأثيرها على مستوى أداء العمل، كما أثبتت الشواهد في المؤسسة على أن المشرف يعامل العمال بعدالة ومساواة ، هذا ما يحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة، حيث

تعتبر الترقية نوع من أنواع الحوافز التي تحقق رضا العامل من حيث الثقة بالمشرفين أو الرؤساء وكذلك بالمؤسسة. وتساهم بدرجة أولى في تحقيق ولاء العامل لعمله، وبالتالي رضا العامل عن موضعه في المؤسسة وتوافق الأجر مع الجهد يساهم في ثقة العامل بالمؤسسة و بالتالي شعوره بالرضا، هذا ما يجعل العامل النفسي ايجابيا بين المشرفين والعمال وكذا المؤسسة، وهذا ما ما يوحى إلى توفر مناخ تنظيمي ملائم يسعى إلى كسب ثقة العمال منا أجل تحقيق الأهداف المسطرة وكذا الحصول على الحوافز لها دور هام في شعور العامل بالرضا والانتماء إلى المؤسسة من خلال توفير مجموعة من الخدمات مثل (السكن، الرحلات، النقل، عمرات...) لان طبيعة العامل تحتاج دائما للعامل المادي الذي يساعد على تلبية الحاجيات.

1-3 عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

البند	النسبة المئوية المحققة		قبول أو رفض
البند رقم 29	لا	نعم	مقبول
	%13.75	%86.25	
البند رقم 30	لا	نعم	مقبول
	%17.5	%82.5	
البند رقم 31	نادرا	أحيانا	مقبول
	%27.5	%67	
البند رقم 32	عدم الرغبة أو الاتصال مع الإدارة	عدم الرغبة في تقديم الاقتراحات	مقبول
	%10	%50	
البند رقم 33	ضمن فريق	وحدك	مقبول
	%57.5	%42.5	
البند رقم 34	تبادل أفكار وآراء	تكوين صداقات	مقبول
	%25.53	%23.40	
		في حدود العمل	%51.06

مقبول	الشعور بالتوتر	الشعور بالارتياح	البند رقم 35
	%20	%80	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 36
	%10	%90	
مقبول	لا	نعم	البند رقم 37
	%7.5	%92.5	

الجدول رقم 40: يوضح نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

البند المرفوضة	البند المقبولة
البند 32	البند 29
	البند 30
	البند 31
	البند 33
	البند 34
	البند 35
	البند 36
	البند 37

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل البنود مقبولة (البند رقم 32 لا يعتبر مرفوض لان طرحه كان في الاتجاه السالب)، ومنه تقبل الفرضية القائلة أن المشاركة في إتخاذ القرار تؤثر على شعور العامل بالمؤسسة نفعاً -تيسة-، حيث وباعتبار أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصاً للمؤوسين لإبداء الآراء والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى الشعور بالانتماء وأيضاً إلى تحسين الأداء ورفعته وبالتالي تقليص الصراعات ورفع الروح المعنوية مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر حتماً في انتماء العمال بشكل إيجابي، وتكمن الأهمية التي توليها المؤسسة لعملية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي

تمارسها تتطلب اعتماد رؤية علمية واضحة في اتخاذ القرار، وإسهام كافة العمال في المؤسسة بالمشاركة في اتخاذه وفقا لطبيعة القرارات، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل العمال تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ دون اعتراض، كما وأنها تزرع روح التعاون بين أفراد المؤسسة كما تجعلهم يشعرون بالارتياح عند أداء عملهم والاعتزاز والولاء لمؤسستهم، وأيضا للمشاركة في اتخاذ القرار أهمية كبيرة لأنها تشعر الفرد بأنه عنصر هام في المؤسسة.

2- عرض وتحليل السؤال الرئيسي للدراسة :

بما أن الفرضيات أعلاه قد تم قبولها، ومنه فإن المناخ التنظيمي يؤثر في التوافق المهني تأثيرا ايجابيا بمؤسسة نفعال تبسة وهذا ما أثبتته الشواهد الإمبريقية أعلاه، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات (الملاحظة- الاستبيان) فان الإجابة على السؤال المركزي للدراسة تثبت أن للمناخ التنظيمي تأثيرا على التوافق المهني للعامل.

وعليه يمكن القول أن هناك تأثيرا ايجابيا عموما بين المناخ التنظيمي بعناصره (طبيعة الاتصال، القيادة والإشراف، المشاركة في اتخاذ القرار)، هي من العوامل التي يمكن أن تساعد على تحقيق مناخ تنظيمي يعمل على خلق جو عمل بين العمال، وهذا من خلال آليات تعتمد المؤسسة من اجل الوصول الى توافق مهني يسعى إلى تحقيق التكيف والرضا الوظيفي و أيضا الشعور بالانتماء للعامل

3-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الفرضيات	الفرضية رقم 01:	الفرضية رقم 02:	الفرضية رقم 03:
الدراسات السابقة	تؤثر طبيعة الاتصال على تكيف العامل	تؤثر القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي للعامل	تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على شعور العامل بالانتماء
الدراسة رقم 01: "شامي صليحة "			

لا تتفق	تتفق	تتفق	المناخ التنظيمي وتأثيره على الإداء الوظيفي للعاملين.
تتفق	تتفق	تتفق	الدراسة رقم 02: "بن صافية فاطمة الزهراء " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي
تتفق	تتفق	تتفق	الدراسة رقم 03: "هشام زروقة " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني
تتفق	تتفق	تتفق	الدراسة رقم 04: "بوعفان أمينة " المناخ التنظيمي وفعالية أداء العامل داخل المؤسسة
تتفق	تتفق	تتفق	الدراسة رقم 05: "واصل جميل المومني " المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية
تتفق	تتفق	تتفق	الدراسة رقم 06: "سعيد محمد عثمان " تقديم: "محمد ناصر مهنا " دراسة في علم النفس الصناعي ببيكولوجية التوافق المهني للعامل "

الجدول رقم 41: يمثل مناقشة نتائج الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة

- من منطلق أن العلم يتميز بالخاصية التراكمية مع احترام خصوصية كل مجتمع سواء كان في النطاق الواسع أو الضيق، فإننا سنحلل نتائج دراستنا على أساس الدراسات المشابهة بعد تحليل النتائج على ضوء الفرضيات.

- ننطلق من دراسة "شامي صليحة" بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "التي تتفق إحدى نتائجها مع الدراسة الحالية باعتبار وجود توجيهاتها إجابيه في نمط القيادة والاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي ،كما تختلف هذه الدراسة مع نتائج الدراسة الحالية في النتائج الأخرى ، في حين نجد أن دراسة " بن صافية فاطمة الزهراء " بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي " تتفق مع نتائج الدراسة الحالية والتي تؤكد بأن المناخ التنظيمي يتجه عموما نحو الإيجابية بجميع أبعاده ، أما دراسة " هشام زروقة " بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق مع المهني " تتفق مع نتائج الدراسة الحالية باعتبار أن مستوى التوافق المهني يميل نحو الإيجابية ويساهم في شعور العامل بالرضا والانتماء، أما دراسة "بوعفان أمينة " بعنوان " المناخ التنظيمي و فعالية أداء العاملين في المؤسسة " تتفق مع نتائج الدراسة الحالية كونه هذه الأخيرة ترى أن طبيعة الاتصال والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرار كل هذه الأبعاد تساهم في تحقيق مناخ تنظيمي يعمل على خلق جو عمل مناسب من أجل الوصول إلى تحسين الأداء للعمال ،أما دراسة "واصل جميل المومني" بعنوان " المناخ التنظيمي وإدارة الصناعات التريوية " تتفق مع نتائج الدراسة الحالية كون أنها تعتبر المناخ التنظيمي إيجابي بدرجة متوسطة مما يساعد العمال على تأدية مهامهم في جو يسوده الاستقرار من خلال الأسلوب التعاوني ، أما دراسة " سعيد محمد عثمان " تقديم " محمد نصر مهنا " بعنوان "الدراسة في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني للعامل " تتفق مع نتائج الدراسة الحالية كونها استنتجت أن التوافق يميل نحو الإيجابية

ويتحقق من خلال الرضا المهني والشعور بالانتماء ، كما أنها تختلف في بعض النتائج مع الدراسة الحالية .

4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية:

أثبتت الشواهد الامبريقية أن المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي يجب مراعاتها في العملية الإدارية والتنظيم ككل حيث ترى المدرسة الكلاسيكية والتي كان رائدها "فريدريك تايلور" أن العلاقة بين العاملين والمؤسسة علاقة تعاقدية فقط، و ان المؤسسة تسعى لتحقيق الربح متجاهلة إنسانية العمال، لان على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون المشاركة في اتخاذ القرار، لان الإدارة تعتبر الفرد (العامل) آلة ناطقة فقط، وهذا ما لا يتفق مع الدراسة، أما "فايول" اقر بان على الإدارة أن توفر العدل والمساواة بين العمال في التنظيم والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى قدره عند توفر الجو الملائم للعمل وهذا ما يحقق الاستقرار النفسي والمهني مما يجعل العمال متوافق ونفي ما بينهم مما يشكل قوة كبرى للمؤسسة وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية، كونها أقرت على انه كلما توفر مناخ تنظيمي ملائم كلما زاد الاتصال والتكيف بين العمال داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمدرسة البيروقراطية لـ "ماكسفير" ذهبت إلى أن التنظيم يحكمه النظام البيروقراطي والتزامه بالبعد القانوني وما يحتويه من قوانين ونظم وتعليمات وهي تهتم بالأسلوب القيادي والانتاجية مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم عليه فان المناخ التنظيم الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي هو مناخ جامد وروتيني تنقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذات تركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين بحذافيرها دون مراعاة العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاعر العمال، وبالتالي بروز مظاهر المناخ التنظيمي الغير ملائم وهذا ما يتنافى مع فرضيات الدراسة، كون أن الشواهد الامبريقية تدل على ان التنظيم ديمقراطي يسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي ملائم والاهتمام بالأسلوب القيادي الديمقراطي والاعتماد على تأثير العلاقات الاجتماعية والإنسانية والإمكانات وقدرات ومشاعر العمال في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة مع مراعاة جو الألفة والصدقة.

كما ذهبت المدرسة السلوكية وحركة العلاقة الإنسانية إلى التركيز على مسألة الحاجات النفسية والاجتماعية والتأكيد على أهمية عنصر الإنسان داخل المؤسسة وأكدت أن القيادة دور هام في التأثير على السلوك كما اعترفت بتأثير التنظيم الغير رسمي على الإنتاجية وربطها بالرضا الوظيفي، كما دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العمال، كما سعت هذه المسألة إلى تحقيق مجموعة من الحاجات من بينها الاستقرار والأمن الوظيفي وتحقيق الانتماء والإبداع والسعي إلى تحفيز العمال ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم مما يضمن لهم حسن التوافق، وركزت على ثلاثة أنشطة وهي التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، إعادة تصميم الوظائف مناج لخلق تحديات للقدرات، وأيضاً تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا ما يتفق مع دراستنا باعتبار أن طبيعة الاتصال تؤثر في تكيف العامل. وأيضاً للقيادة والإشراف والدور هام في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال سعي المشرف على انجاز المهام بكل تعاون والسعي على تحقيق الانتماء من خلال إتاحة الفرص في المشاركة في اتخاذ القرار، مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية بشكل واضح.

وهذا ما تم ملاحظاته من خلال تواجدها بالمؤسسة (الزيارات الاستطلاعية).

أما "إبراهيم مارسلو" (نظرية الحاجات) ذهبت إلى أن الفرد يسعى إلى تحقيق حاجات فهو يعمل على تحقيق التوافق بتحقيق طموحاته، فحسب هذه النظرية لا يمكن للفرد أن يحقق التوافق حتى يتمكن من تحقيق الحاجات بداية بالدنيا في قاعدة الهرم إلى المركبة في قمة الهرم (أي ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية إلى غاية تحقيق الذات) وهذا ما يتفق مع دراستنا كون أن الفرد يسعى إلى بلوغ التوافق المهني من خلال تحقيق التكيف وأيضاً الرضا الوظيفي والانتماء، أما بالنسبة "لفريدير يكهيزبيرغ" (نظرية العاملين) جاءت كتطور لنظرية الحاجات حيث ذهبت هذه النظرية إلى أن التوافق المهني عملية تتم عن طريق تحقيق الأفراد لمجموعة من الرغبات، كالأمن والبحث عن الاستقرار الوظيفي والعلاقات الاجتماعية والمكانة الراقية ونمط

الإشراف المناسب والترقية، وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية، كون أن الشواهد الإمبريقية تدل على أن على الترقية والحصول على الحوافز والانتماء من أهم الرغبات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.

5- النتائج العامة :

من خلال ما توصلنا إليه من مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة توصلنا إلى:

- طبيعة الاتصال تؤثر في تكيف العامل.
- تؤثر القيادة والإشراف على الرضا الوظيفي .
- المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على الشعور بالانتماء.
- تؤثر طبيعة العلاقة بين المسؤول والمرؤوسين على فعالية الأداء.
- تؤثر الترقية والحوافز على الرضا الوظيفي للعامل.
- تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على قبولها والأخذ بها.
- تؤثر العلاقات الغير رسمية على تأدية المهام.

المخاتمة

الخاتمة:

عالجنا في موضوع الدراسة إشكالية : ما تأثير المناخ التنظيمي على التوافق المهني بمؤسسة نفطال - تبسة- وحاولنا التعرف على تأثير مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي على التوافق المهني في المؤسسة، وذلك من خلال إجراءات الدراسة الميدانية وتطبيق المنهج الوصفي بأسلوبه، وكذلك الاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير ايجابي على التوافق المهني من خلال مجموعة من الأبعاد كطبيعة الاتصال وكذا القيادة والإشراف، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات، وما تساهم به بشكل كبير في تحقيق التوافق المهني من خلال بلوغ درجة عالية من التكيف والرضا الوظيفي عن العمل كذا المؤسسة، والشعور بالانتماء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم تحقيق غايات الفرد، كل هذا يحدث توازن في التنظيم، أي بروز ملامح المناخ التنظيمي الجيد الذي يعمل على توافق أفراد مهنيًا.



قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: القواميس:

1. جمال ابن منظور أبي الفضل: لسان العرب، دار الكتب العلمية بيروت، 1993.
2. عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.
3. فرج عبد القادر طه وآخرون: معجم علم النفس والتحليل النفسي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، دون تاريخ.

ثانياً: الكتب:

1. إبراهيم ابن مهنا المهنا: العلاقة بين الاتجاه نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2001.
2. إبراهيم شوقي عبد الحميد: علم النفس والصناعة، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
3. أحمد سند مصطفى: إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرون)، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
4. أحمد فاضل عباس وصالح النشاوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة عبيدة العربية، (د.س.).
5. أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
6. أنيس إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، دار المعارف، القاهرة، 1972.
7. بديع محمود القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
8. بلقاسم سلاطينة وإحسان جيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004.

9. جابر عوض السيد: المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، مصر، 2004.
10. جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر (د س).
11. حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي -انجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط 1، بيروت، لبنان، 1997.
12. حسن عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1998.
13. حسين ناجي عارف: السلوك التنظيمي، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط 01، دار الحامد، الأردن، 2008.
15. دقلاوس والسون وولف: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ترجمة محمد عبد الكريم الجوراني، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
16. ريحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
17. سعيد محمد عثمان / تقديم محمد نصر مهنا: دراسة في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني للعامل، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
18. شرقاوي علي: العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2008.

19. طابع إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
20. عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
21. عبد الفتاح دويدار، أصول علم النفس المهني، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1995.
22. عبودي زيد منير: التنظيم في المنظمات الأعمال، ط 4، دار وائل، 2008.
23. عوض، عباس: الموجز في الصحة النفسية، دار المعارف، مصر، ط 2، 1996.
24. فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان الأردن، 2005.
25. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف الجامعية، ط 1، الاسكندرية، مصر، 1992.
26. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي لمفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 4، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
27. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي والمهني، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت، لبنان، 1996.
28. كمال عبد الحميد الزيات: (الأسس النظرية والمنهجية)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة القاهرة، 2002.
29. محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.

30. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
31. محمد شفيق، البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي، مصر، 2006.
32. محمود الأحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
33. مريوحة بولحبال نوار: محاضرات في علم اجتماع التربية، دار العرب للنشر والتوزيع، ج 01، وهران، الجزائر، 2005.
34. المزهرة نوال هلال: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
35. مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
36. نبيهة صالح السامرائي، محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الإنسانية (نموذج لكتابة الأطروحة والدفاع عنها)، ط 1، الخبان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
37. نواف كنعان: القيادة الإدارية: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992.
38. يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.

ثالثاً: الأطروحات والمذكرات.

1. العطاس، عبدالله أحمد، فصائل الدم وقيم العمل والتوافق المهني لدى العاملين في مجموعة من الوظائف المهنية في مدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

2. انتصار محمد طه سلامة: مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2003.
3. البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
4. بن غريال سعيدة: الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
5. بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2010/2011.
6. بوعفان أمينة: المناخ التنظيمي وفعالية أداء العمال داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2018 - 2019.
7. بنونة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه (منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2015/2016.
8. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، رسالة منشورة، 2010.

9. عبدالله، السماري: التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، الرياض، 2006.
10. فايد سهام: فعالية العدالة التفاعلية التنظيمية في تحقيق التكيف المهني لدى العامل، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2020 - 2021.
11. قبيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
12. مراد زغمي: مؤسسة التنشأة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2002.
13. مكناسي محمد، لتوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
14. المهنا، إبراهيم، العلاقة بين الاتجا نحو التقنية الحديثة والتوافق المهني لدى العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص (دراسة عبر حضارية)، رسالة دكتوراه، جامعة طنطا، كلية الآداب، قسم علم النفس، 2001.
15. هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، رسالة دكتوراه منشورة، علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

رابعاً: المجالات.

1. بن صافية فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسات في علم اجتماع المنظمات، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية، الروبية، الجزائر، مجلة 01، عدد 03، 2014.
2. سفيان بوعطيط، القيم الاقتصادية والسياسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى هيئة التدريس الجامعي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر الممارسات النفسية والتربوية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 18 جوان 2017.
3. عطف محمود أبو غالي، نادرة غالي بسيسو: التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م7، ع2، فلسطين، جوان 2009 .
4. قبقيب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
5. نائل العواملة: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد (3) الثالث، المجلد الحادي والعشرون (21)، 1994.



الملاحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: ماستر تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول:

" المناخ التنظيمي والتوافق المهني "

دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال - تبسة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

- حامد خالد

من إعداد الطالبات:

- غربي بثينة

- كلاع ابتسام

ملاحظة: هذه الاستمارة خاصة بدراسة وضع المناخ التنظيمي والتوافق المهني بالمؤسسات الاقتصادية، بغرض الوصول إلى حقائق علمية حول موضوع الدراسة، لهذا فإن هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية، لذا نرجوا منكم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	01- الجنس: ذكر
			02- السن:
	<input type="checkbox"/>		من 20 سنة إلى 29 سنة
	<input type="checkbox"/>		من 30 سنة إلى 39 سنة
	<input type="checkbox"/>		من 40 سنة إلى 49 سنة
	<input type="checkbox"/>		من 50 سنة فما فوق
			03- المستوى التعليمي:
	<input type="checkbox"/>		ابتدائي
	<input type="checkbox"/>		متوسط
	<input type="checkbox"/>		ثانوي
	<input type="checkbox"/>		جامعي
			04- الفئة المهنية:
	<input type="checkbox"/>		إطار
	<input type="checkbox"/>		عون تحكم
	<input type="checkbox"/>		عون تنفيذ
			05- الأقدمية في العمل:
	<input type="checkbox"/>		أقل من 5 سنوات
	<input type="checkbox"/>		من 5 سنوات إلى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/>		من 10 سنة إلى 20 سنة
	<input type="checkbox"/>		أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: طبيعة الاتصال وتكيف العمل

06- هل تتمكن من الاتصال بمسؤولك؟

- بسهولة وفي أي وقت
- الاتصال بعد الانتظار
- الاتصال بصعوبة
- لا يمكنني

*في حالة الإجابة (بصعوبة) لماذا؟

07- ماهي الوسائل التي تستخدمها في الاتصال؟

- الهاتف
- إيصال مباشر
- مكتوب
- اتصال إلكتروني

- أخرى تذكر

08- كيف تنظر إلى نظام الاتصال القائم بين الرئيس والمرؤوسين؟

- مرن
- بطيء
- سريع
- متصلب

09- هل نظام الاتصال القائم في مؤسستك يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات؟

- نعم - لا

10- كيف تقيم علاقتك بمسؤولك؟

- جيدة

- عادية

- سيئة

• في حالة (سيئة) هل يعود ذلك إلى:

- عدم الاحترام

- عدم القدرة على إنجاز العمل

- عدم الاستجابة لمشكلات العمل

- أخرى تذكر

11- هل هناك تعامل مع زملائك في إنجاز العمل؟

- نعم لا

12- هل تكلف بأعمال خارج مجال عملك؟

- نعم لا

13- هل تعترضك أي صعوبات في إنجاز العمل؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

- ما نوع هذه الصعوبات؟

14- هل تحاول التجديد في طرق عملك؟

- نعم لا

15- هل سبق وأن اقترحت على مسؤولك طريقة تتعلق بعملك؟

- نعم لا

المحور الثالث: القيادة والإشراف وتحقيق الرضا الوظيفي

16- هل يقوم المشرف بتوجيهك في إنجاز عملك؟

- نعم لا

17- هل يتمتع مشرفك بالصلاحيات الكافية لتوجيهك؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة ب لا: هل يعود ذلك إلى:

- عدم الاهتمام

- عدم كفاءته

- أخرى تذكر

18- هل يشجع المشرف العمال على التعاون في إنجاز أعمالهم؟

- نعم لا

19- هل يحرص المشرف على تنفيذ المهام وفقا للإجراءات والمخططات؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة ب لا: لماذا؟

20- هل يعامل المشرف جميع العمال بعدالة ومساواة؟

- نعم لا

21- هل ترى أن العمل الذي تمارسه يتناسب مع مؤهلاتك وخبراتك؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة ب لا: كيف يؤثر ذلك على مستوى أدائك لعملك؟

.....

22- هل تحصلت على ترقية منذ التحاقك بالعمل بهذه المؤسسة؟

لا نعم

• في حالة الإجابة بنعم: هل يرجع ذلك إلى؟

- الكفاءة في العمل

- الأقدمية

- الكفاءة والأقدمية

- الشهادات

23- هل أثرت الترقية على توافقتك؟

لا نعم

24- هل أنت راض عن عملك وموضعك داخل المؤسسة؟

لا نعم

• في حالة الإجابة ب لا: هل يرجع ذلك إلى:

- سوء العلاقة مع المشرفين

- عدم التأقلم مع محيط العمل

- عدم الاستفادة من الترقية

- العمل غير مناسب للمؤهلات

- العمل غير مناسب مع الخبرة

25- هل الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله؟

لا نعم

26- هل تستفيد من الحوافز التي تقدمها الإدارة؟

لا نعم

• في حالة الإجابة ب نعم: ماهي هذه الحوافز؟

27- هل نظام الحوافز المطبق في المؤسسة:

- عادل غير عادل

• في حال الإجابة ب لا: هل يعود ذلك إلى:

- غياب الشفافية

- المحسوبية

- أخرى تذكر

28- هل سبق وأن تظلمت من عدم الاستفادة من بعض حقوقك؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم: في ماذا تمثل هذا التظلم؟

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء

29- هل تهتم المؤسسة بالمشاركة بمشاركة جميع المستويات الإدارية في دراسة وحل مشكلات

العمل؟

- نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم:

- عن طريق الاجتماعات

- من خلال تقديم اقتراحات للإدارة

- مشاركة النقابة

30- هل يعطي المسؤول المباشر فرصة للعمال لفرض وجهات نظرهم؟

- نعم لا

31- هل سبق وأن اعترض العمال على القرارات المتخذة؟

- غالبا - أحيانا - نادرا

32- ماهي انعكاسات عدم المشاركة في اتخاذ القرارات على العاملين

- الشعور بالظلم والإحباط

- عدم الرغبة في تقديم اقتراحات

- عدم الرغبة أو الاتصال مع الإدارة

..... أخرى تذكر

33- هل تفضل العمل؟

- وحدك

- ضمن فريق

34- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟

- في حدود العمل

- تكوين صداقات

- تبادل أفكار وآراء

..... أخرى تذكر:

35- كيف يكون شعورك عند أدائك لعملك؟

- الشعور بالارتياح

- الشعور بالتوتر

..... في كلتا الحالتين لماذا؟

36- هل تشعر بالاعتزاز وأنت تتحدث عن مكان عملك مع الآخرين؟

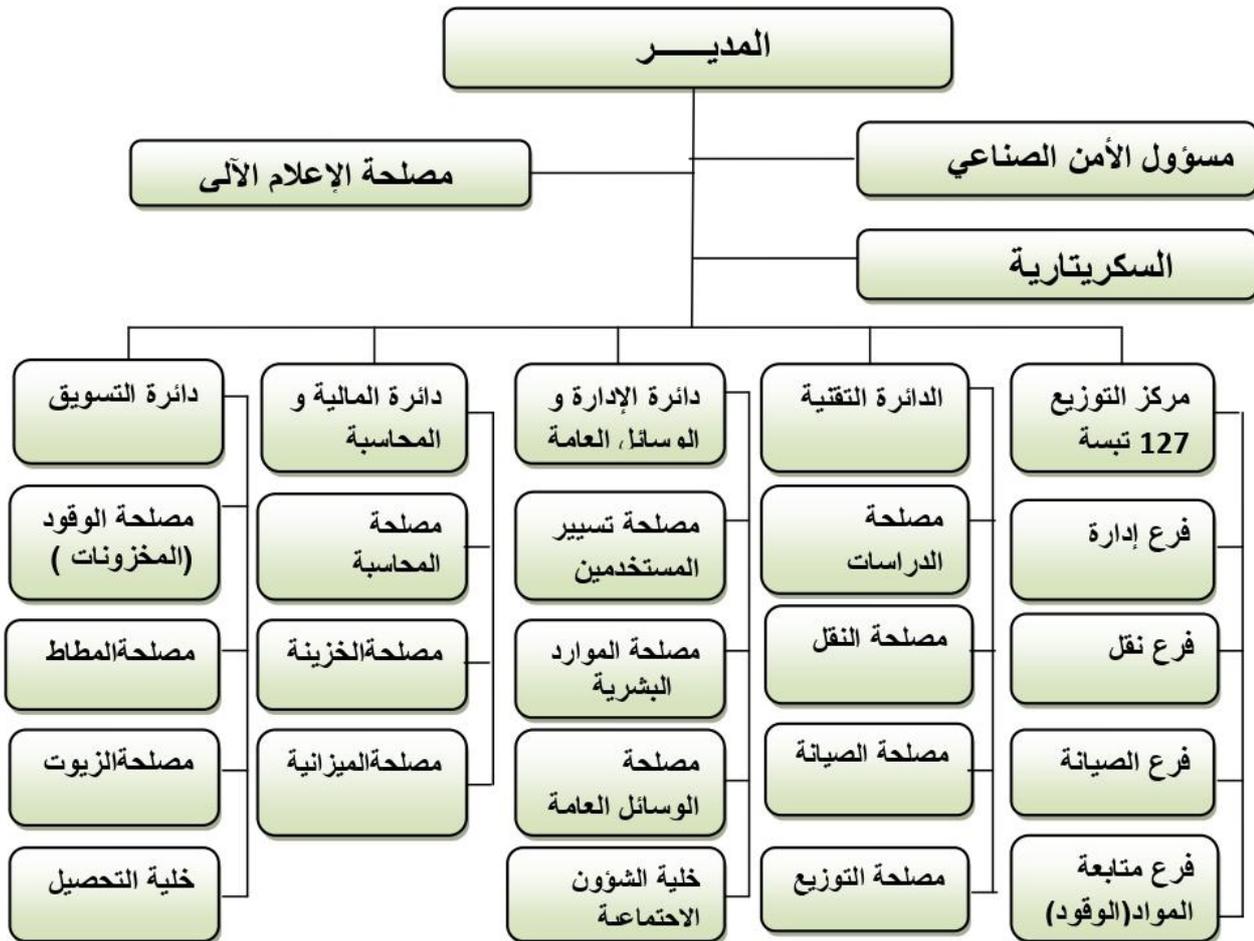
نعم لا

37- هل تشعر أنك عنصر هام بالمؤسسة؟

نعم لا

الملحق رقم: 02

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال - تبسة



الملحق رقم: 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Larbi Tébessi - Tébessa -

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): تجاد مجاهد

أشهد أن المذكرة المعنونة:

المجتمع والتغيير والتوافق الاجتماعيدراسة ميدانية... بمؤسسة... بتبسةوالمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم الاجتماع والتغير الاجتماعي

من إعداد:

الطالب(ة): محمد بنو بيشية... الطالب(ة): كلية ب. ب. ب.

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العنوية بعد

تعميد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والإلكترونية.

تبسة في: 29 - 05 - 2022

توقيع الأستاذ المشرف

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على التوافق المهني للعامل، وقد تم معرفة هذا التأثير من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال -تبسة-، وقد تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة، ولغرض جمع البيانات ميدانيا تم إتباع الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية، واستبانة تم توزيعها على الفئة المستهدفة في شكل عينة عشوائية (عشوائية طبقية بتوزيع متناسب)، حيث خضعت هذه الأخيرة للإجراءات الاحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن طبيعة الاتصال تؤثر على تكيف العامل بشكل إيجابي، إلى جانب أن نمط القيادة والإشراف له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعمال، في حين أن غياب المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر بشكل كبير على شعور العامل بالانتماء للمؤسسة، حيث خلصت إلى أنه لا يمكن لها أن تنجح في تحقيق التوافق المهني الا من خلال قدرتها على توفير مناخ تنظيمي ملائم يؤثر بالإيجاب على تكيف ورضا العمال، وكذا غرس شعور الانتماء في العمال، وقد أثمرت هذه الدراسة بمعرفة ان المناخ التنظيمي يؤثر على التوافق المهني بشكل إيجابي .

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - التوافق المهني.

Abstract :

The study aimed to know the impact of the organizational climate on the professional compatibility of the worker, and this effect was known through a field study at the Naftal Corporation – Tebessa-. on the target group in the form of a random sample, where the latter was subjected to statistical procedures, and the study concluded that the nature of communication affects the worker's adaptation positively,

Besides that the leadership and supervision style has a significant impact on the job satisfaction of workers, while the absence of participation in decision-making greatly affects the worker's sense of belonging to the institution, as it concluded that it can only succeed in achieving professional compatibility through its ability to provide An appropriate organizational climate that positively affects the adjustment and satisfaction of workers, as well as instilling a sense of belonging in workers.

Keywords: Organizational climate - Professional compatibility.